

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**O DESENVOLVIMENTO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:
ESTUDO DE CASO EM UMA FRANQUIA DE IDIOMAS SITUADA NO
MÉDIO PIRACICABA**

Amanda Pio Autran Teixeira

JOÃO MONLEVADE

Fevereiro, 2016

Amanda Pio Autran Teixeira

**O DESENVOLVIMENTO DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:
ESTUDO DE CASO EM UMA FRANQUIA DE IDIOMAS SITUADA NO
MÉDIO PIRACICABA**

Monografia apresentada ao curso de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^a Ma. Alana Deusilan Sester Pereira
Co-orientadora: Prof^a Ma. Natália Luísa Felício Macedo

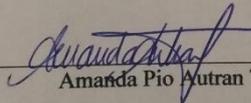
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
JOÃO MONLEVADE
Fevereiro, 2016

TERMO DE RESPONSABILIDADE

TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado “O Desenvolvimento do Diagnóstico Estratégico: Estudo de Caso em uma Franquia de Idiomas situada no Médio Piracicaba” é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 29 de fevereiro de 2016.



Amanda Pio Autran Teixeira

ATA DE DEFESA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



ATA DE DEFESA

Aos 29 dias do mês de fevereiro de 2016, às 20 horas, na sala A302 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pela aluna Amanda Pio Autran Teixeira, sob a orientação da professora Ma. Alana Deusilan Sester Pereira e co-orientação da professora Ma. Natália Luísa Felícia Macedo, e sendo a comissão examinadora constituída pelas professoras: Me. Wagner Ragi Curi Filho e Me. Jean Carlos Machado Alves.

A aluna apresentou o trabalho intitulado "O desenvolvimento do diagnóstico estratégico: estudo de caso em uma franquia de idiomas situada no Médio Piracicaba".

A comissão examinadora deliberou, pela:

() Aprovação

(X) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 15 dias

() Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: _____

() Reprovação

da aluna, com a nota 7.5. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pela aluna.

João Monlevade, 29 de fevereiro de 2016.

Ma. Alana Deusilan Sester Pereira (Professora Orientadora)

Me. Jean Carlos Machado Alves (Professor Convidado)

Me. Wagner Ragi Curi Filho (Professor Convidado)

Amanda Pio Autran Teixeira (Aluna)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meu pai, Fausto Teixeira, homem o qual sempre esteve presente em minha vida independente de distância. Obrigada PAI pela dedicação, carinho, atenção e responsabilidade durante este período árduo, não conseguiria se não fosse por você. A minha mãe, Fernanda Autran, por ter me preparado para vida e ter proporcionado a melhor educação a sua única filha. E por último a Deus por sua infinita bondade por ter me abençoado com uma vida repleta de saúde, conquistas e desafios.

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Fausto, por todo carinho e apoio nos momentos que mais precisei e por sempre acreditar no melhor de mim.

À minha mãe, Fernanda, por todos os conselhos de iluminação e perseverança, exemplo de garra e honestidade.

Á minha eterna chefe, Glaucia Braga do Couto, por todo apoio, amizade e dedicação não só neste trabalho, mas em momentos importantes na minha vida. E responsável pela minha grande paixão pelo estudo e por ter acreditado que chegaríamos lá.

A todos os professores que desempenharam seu papel com excelência e me fizeram enxergar o melhor na engenharia de produção.

A todos os meus amigos, em especial à Sofia Wurlitzer, Jovita Helena e Luísa Galimberti pelo interesse, preocupação, incentivo e acima de tudo carinho.

Á toda minha família, em especial à Juliana Teixeira pela conexão (zengodabil), à vó Dedé pela preocupação e carinho, à vó Anna pelo otimismo e paciência, à tia Núbia por me mostrar a responsabilidade e o foco e a minha tia Kátia, principalmente, por ter me cedido abrigo, esperança, fé e amor nesta reta final.

RESUMO

A necessidade de uma administração estratégica nas organizações se torna importante para busca de maior vantagem competitiva no mercado atual e maior satisfação de seus consumidores. Assim, dentro deste contexto o estudo explica como o um diagnóstico estratégico pode auxiliar uma organização a atingir objetivos e metas proporcionando uma melhor tomada de decisão. O estudo foi desenvolvido em uma franquia de idiomas no Médio Piracicaba perante sua dificuldade em ter um planejamento estratégico desvinculado de sua franqueadora, com o objetivo de discutir as dificuldades encontradas pela empresa e as oportunidades associadas ao seu diagnóstico. Paralelamente a realização de pesquisas bibliográficas também se tornou importante a análise do cenário atual da franquia, para que fossem identificados fatores que agregassem e repercutissem em uma melhor qualidade de seus serviços e também possíveis ações corretivas em seus processos. A metodologia adotada foi o estudo de caso por seu caráter qualitativo, evidenciando apenas um diagnóstico, sendo que este futuramente possa auxiliar no emprego de um planejamento estratégico efetivo. Para coleta de dados foram realizadas entrevistas formais e informais, além de aplicação de questionários. A observação das rotinas de atividades e análise de documentos também se fez importante para aumentar a credibilidade e veracidade do estudo. Por fim, o estudo pode mostrar que a franquia adota a estratégia de diferenciação, mas não a sustenta, pois ainda falta maturidade para lidar com situações diversas do mercado que a diferencie perante suas concorrentes.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, franquia, vantagem competitiva.

ABSTRACT

The need to adopt a strategic management in organizations becomes important for seeking greater competitive advantage in the current market and greater satisfaction of its consumers. Thus, within this context, the study explains how a strategic diagnosis can help an organization to achieve goals and targets providing better decision making. This study was developed in a business that works with a system of Franchising in the Medio Piracicaba before their difficulty in having an unlinked strategic planning with its franchiser, in order to discuss the difficulties encountered by the company and the opportunities associated with their diagnosis. At the same time conducting literature searches also became important to analyze the current scenario of the franchise and to identify factors that add and reverberate in a better quality of its services and also possible corrective actions in its processes. The methodology adopted was the case study by its qualitative character, showing only a diagnosis, that in the future can assist the validation of an effective strategic planning. For data collection were conducted formal and informal interviews, and questionnaires. The observation of the routines and documents analysis also became important to increase the credibility and veracity of the study. Finally, the study may show that this franchise has adopted the strategy of differentiation, but does not ensure, they still lack the maturity to deal with different situations of the market that differentiate them against their competitors.

Keywords: Strategic Planning, franchise, competitive criteria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A Roda da Estratégia competitiva.	12
Figura 2 – Evolução do conceito de estratégia pela escola de Harvard.	13
Figura 3 – Três Níveis de Análise.	15
Figura 4 – Forças de Porter.	16
Figura 5 – Postura Estratégica.	18
Figura 6 – A Reação em Cadeia de Deming.	25
Figura 7 – P&D e hierarquia de decisão estratégica.	26
Figura 8 – Critérios Competitivos.	30
Figura 9 – Modelo de Quatro Estágios.	31
Figura 10 – Relacionamento Franqueado e Franqueadora.	33
Figura 11 – Faturamento do Setor de Franchising Brasileiro.	36
Figura 12 – Modelo de Administração estratégica.	40
Figura 13 – O Modelo de Quatro estágios aplicado na empresa.	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Níveis Estratégicos.	14
Quadro 2 – Estratégias de Nível Empresarial.	20
Quadro 3 – Principais papéis na construção do sucesso.	34
Quadro 4 – Modelo Swot aplicado à empresa.	45
Quadro 5 – Missão, Visão e Valores.	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	11
2.1.1 Estratégia.....	11
2.1.2 Planejamento Estratégico	12
2.2 MODELO DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	14
2.2.1 Análise do Ambiente	14
2.2.2 Análise setorial e as cinco forças competitivas de Porter.....	15
2.2.3 Análise S.W.O.T	17
2.2.4 Missão, Visão e Valores da Organização	18
2.2.5 Missão e nível organizacional.....	19
2.3 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	19
2.3.1 Estratégias de Nível Empresarial.....	19
2.3.2 Estratégias no Nível da Unidade de Negócio	22
2.4 ESTABELECIMENTO DA ESTRATÉGIA.....	29
2.5 PRIORIDADES COMPETITIVAS	29
2.6 CONCEITO DE TRADE-OFFS.....	30
2.7 MODELO DE QUATRO ESTÁGIOS DE HAYES E WHEELWRIGHT.....	31
2.8 FRANCHISING.....	32
2.8.1 Franchising no Brasil.....	35
2.8.2 Gerações de Franchising	36
2.8.3 A estratégia e o Franchising	38
3 METODOLOGIA	40
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.1 A EMPRESA	42
4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA	43
4.2.1 Análise do cenário Atual da Empresa.....	43

4.2.2 Análise de ambiente interno e externo	44
4.3 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	48
4.3.1 Nível Estratégico.....	48
4.3.2 Estratégias Genéricas	48
4.3.3 Estratégias Funcionais	49
4.4. ESTABELECIMENTO DA ESTRATÉGIA.....	53
4.5 PRIORIDADES COMPETITIVAS E TRADE-OFFS.....	54
4.6 O MODELO DE QUATRO ESTÁGIOS.....	56
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	59

1 INTRODUÇÃO

A importância do planejamento estratégico nos inúmeros tipos de organizações se tornou peça chave para aquelas que querem obter vantagem competitiva em um mercado tão dinâmico. Assim, diante de um mundo altamente tecnológico, capitalista e competitivo tornou-se grandiosa a expectativa e exigência dos consumidores procurando, assim, diferencial em produtos e serviços e/ou baixo custo nos mesmos.

Para Porter (2004), toda empresa possui uma estratégia competitiva independente seja, explícita ou implícita. Assim, a estratégia pode ser desenvolvida implicitamente por meio de atividades dos departamentos funcionais da empresa diante da rotina do dia-a-dia, como também pode ser explícita por meio de um processo de planejamento estratégico da realidade atual da empresa.

Deste modo, organizações de vários ramos de atuação estão à procura de vantagens competitivas que agreguem mais valor naquilo que oferecem, seja um produto ou serviço. E, conseqüentemente, o planejamento estratégico de uma organização torna-se fundamental para se alcançar uma parcela maior de mercado e se destacar no mesmo. Segundo Wright (2011), conduzir uma organização complexa em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer as melhores práticas e escolhas.

O que se pode observar é que o planejamento estratégico está presente desde os primórdios da humanidade por meio de disputas ou conquistas altamente importantes, como: planejar uma guerra; planejar grandes obras, ou mesmo, planejamentos pessoais rotineiros. Sendo assim, qualquer tipo de organização social que almeja se estabelecer no mercado e garantir que irá vencer os desafios impostos por esse, deverá ter uma estratégia voltada na busca mudanças e redefinições que visem inovar e aprimorar aquilo que a organização tem de melhor.

Tanto as empresas de pequeno, médio e grande porte utilizam do planejamento estratégico a fim de definir rumos mais adequados aos seus interesses. O ambiente social, econômico e político é algo que está em crescente mudança e faz com que o cenário com que essas organizações estão inseridas seja modificado com muita rapidez. Logo, uma empresa que esteja preocupada com seu desenvolvimento, inserção e manutenção de mercado deverá ajustar-se a esta conjuntura.

E é nesse âmbito estratégico que é inserido o conceito de franquias. A franquia nada mais é que um sistema resultante de soluções encontradas por empresários, em

meados do século XII, como resposta aos problemas que eles vinham enfrentando no mercado. E sua evolução aconteceu de forma natural conforme a globalização nos negócios do mundo atual.

Podendo ser chamada de “Franchising”, Ribeiro (2013) destaca como um sistema de negócios que permitiu que inúmeras empresas expandissem seu mercado de maneira organizada, estruturada e efetiva.

O conceito de Franquia de acordo com a Lei 8.955, de 15 de Dezembro de 1994 (BRASIL, 1994):

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

A organização estudada é considerada microempresa ou microfranquia possuindo alto nível de padronização, mas ainda assim, certos modelos estabelecidos por seu franqueador não são adotados perante sua dificuldade nos processos de tomada de decisão a curto prazo.

O estudo pretende mostrar como se torna difícil para uma unidade de negócio ter um planejamento estratégico vinculado a sua central, já que a mesma está inserida em um cenário bem diferente daquele proposto e que na maioria das vezes a falta de embasamento administrativo dos proprietários faz também com que não ocorra uma adaptação desta proposta ao mercado vigente.

Com base no que foi exposto, pretende-se neste trabalho propor a implantação de um modelo de planejamento estratégico adequado ao mercado de uma franquia de idiomas que encontra dificuldades em se diferenciar das suas concorrentes e obter maior vantagem competitiva.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo do estudo é apresentar um diagnóstico estratégico em uma franquia de idiomas da região do Médio Piracicaba.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar os critérios competitivos adotados pela empresa diante do contexto que está inserida;
- Propor diagnóstico estratégico;
- Propor possíveis ações de melhoria a serem adotadas futuramente pela empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a realização desse trabalho pela importância da adoção do planejamento estratégico, assim como sua aplicabilidade em diferentes tipos de empresas. No caso em questão, percebe-se que as ferramentas de planejamento estratégico podem auxiliar no alcance de melhorias no desempenho da equipe como um todo, promovendo maior comunicação entre os membros da organização.

Segundo Certo (2012), uma organização pode obter diversos benefícios utilizando uma boa administração estratégica. O principal é que uma administração estratégica eficiente pode aumentar a lucratividade e auxiliar na tomada de decisão. E como consequência diminuir conflitos, melhorar o clima organizacional e envolver a equipe de trabalho no alcance de objetivos em comum.

A escolha do caso apresentado foi baseada pelo pesquisador estar inserido na empresa alvo de estudo e, portanto havendo facilidade na coleta das informações necessárias.

Inserida na região do Médio Piracicaba, a empresa possui duas filiais na região e compete com outras franquias de nome consolidado no mercado, tornando importante o estudo na mesma, para que atinja seus principais objetivos e consequentemente obtenha vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Não obstante, o planejamento estratégico é de suma importância para o meio acadêmico, pois diante da realização de pesquisas nesta área e, principalmente, em empresas que vise progresso contínuo no mercado, pode-se mostrar a realidade de implantação do mesmo e da possibilidade desse ser utilizado em estudos de outras organizações.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho será estruturado conforme o quadro 1:

Quadro 1: Estrutura do Trabalho

Tópico	Subtópico	Conteúdo
1. Introdução	1.1 Contextualização	Abordagem inicial do tema, identificando a situação e a contextualização do tema planejamento estratégico.
	1.2 Objetivos	Definição clara dos objetivos a serem alcançados com a pesquisa
	1.3 Justificativa	Apresentação da relevância do estudo, como: tema, empresa e proposta do trabalho.
	1.4 Estrutura do Trabalho	Apresentação dos componentes do trabalho.
2. Referencial Teórico	2.1 Administração Estratégica	Apresentação do conceito de administração estratégica e dos estágios adotados para estruturação do planejamento estratégico.
	2.2 Prioridades Competitivas	Apresentação dos posicionamentos de ideia da organização diante da sua função produção geradores de maior competitividade.
	2.3 Conceito de Trade-offs	Apresentação de possíveis incompatibilidades de posicionamentos de ideia das prioridades competitivas.
	2.4 Modelo de Quatro Estágios de Hayes e Wheelwright	Apresentação da função produção da unidade de negócio.
	2.5 Franchising	Apresentação do conceito de franchising como sistema de negócio.
3. Metodologia		Métodos e técnicas metodológicas utilizadas na realização da pesquisa.
4. Apresentação e Discussão dos Resultados		Caracterização da empresa, análise de dados, identificação de melhorias com a proposta de implantação do planejamento estratégico.
5. Conclusão		Considerações finais sobre o estudo desenvolvido.
6. Referências		Fontes de pesquisas utilizadas na realização do estudo.

Fonte: Elaborado pela autora

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Administração Estratégica

2.1.1 Estratégia

O termo estratégia origina-se na Grécia antiga tendo como significado etimológico “qualidades e habilidades do general”. A palavra estratégia é composta pelas palavras gregas *strato*, que significa exército, e *agein* que quer dizer liderar (RAPOSO E FERREIRA, 2012, pag.280).

O conceito de estratégia começa influenciado pelo poder militar chegando até os estudos sobre estratégia empresarial, abordando-se conceitos como: concorrência; competição; liderança; diferenciação e custos.

Segundo Mintzberg e Lampel (2009), conceitos sobre estratégia podem ser similares em diversas abordagens, diplomáticas, militares, esportivas ou empresariais. No conceito empresarial uma estratégia bem desenvolvida se aproxima e depois se afasta de seus concorrentes para determinar força dos mesmos e assim aumentar o comprometimento da organização para conquista de um campo mais amplo no mercado.

O pensamento estratégico vem aliado à globalização, ou seja, com as crescentes inovações tecnológicas, abertura do mercado e a rapidez da circulação de informações, gera-se novas empresas, novos modelos de negócio e diferentes formas de competição no mercado mundial.

A administração estratégica é uma disciplina que surgiu em resposta à necessidade de modelos mentais e ferramentas de planejamento estratégico para auxiliar os executivos a orientar suas empresas neste ambiente global de negócios desafiador. Preocupa-se principalmente com as ações que as organizações empreendem para obter vantagem competitiva e criar valor para organização e seus *stakeholders* (Hoskisson 2009, p.3).

A estratégia pode ser definida como a determinação de objetivos de longo prazo da empresa e a alocação dos recursos necessários à consecução desses objetivos (CHANDLER, 1962 apud RAPOSO E FERREIRA et al., 2012, pag.282).

Segundo Porter (2004) um dos objetivos da estratégia é direcionar as organizações na busca por condições melhores, proporcionando novas oportunidades de concorrer no

mercado em que atuam. Ou seja, estratégia é um conjunto de escolhas que orienta o gerenciamento do presente e o que virá futuramente no horizonte a longo prazo, sob condições de incerteza.

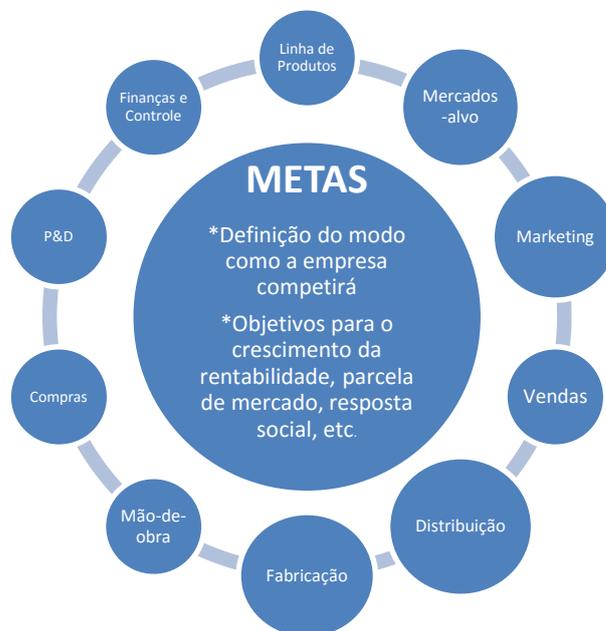


Figura 1: A Roda da Estratégia Competitiva

Fonte: Adaptado de Porter (2004)

Na figura 1, pode-se perceber que a estratégia competitiva fica envolta de duas questões principais, quais deveriam ser as metas e quais políticas necessárias para o alcance dessas metas.

2.1.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico surge nos anos 60, marcado pelo espírito da prosperidade e desenvolvimento do capitalismo. As indústrias trouxeram um considerado avanço ao consumo de variados bens, tornando o mercado cada vez mais competitivo e imprevisível. Logo, se fez necessário que as organizações buscassem por novas parcelas de mercado e novas formas de planejamento que auxiliassem a busca de vantagens competitivas e diferenciações.

Desta forma, um bom planejamento estratégico fará com que a empresa tenha uma direção no mercado identificando os objetivos e metas a serem alcançadas, afim de que se obtenha sucesso.

Segundo Ghemawat (2012) apud Seddon e Lewis et al., 2003 pag.239 o planejamento estratégico se contextualiza primeiramente pela teoria que envolve a análise de SWOT (forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças) sendo esta uma análise dos anos 60 feita por Andrews (1972) e expandida na maioria das literaturas que abordam temas em relação às Organizações Industriais Econômicas.

Deste modo, a figura 2 mostra, claramente, a evolução das contextualizações da estratégia pelas ideias de Andrews por Porter:

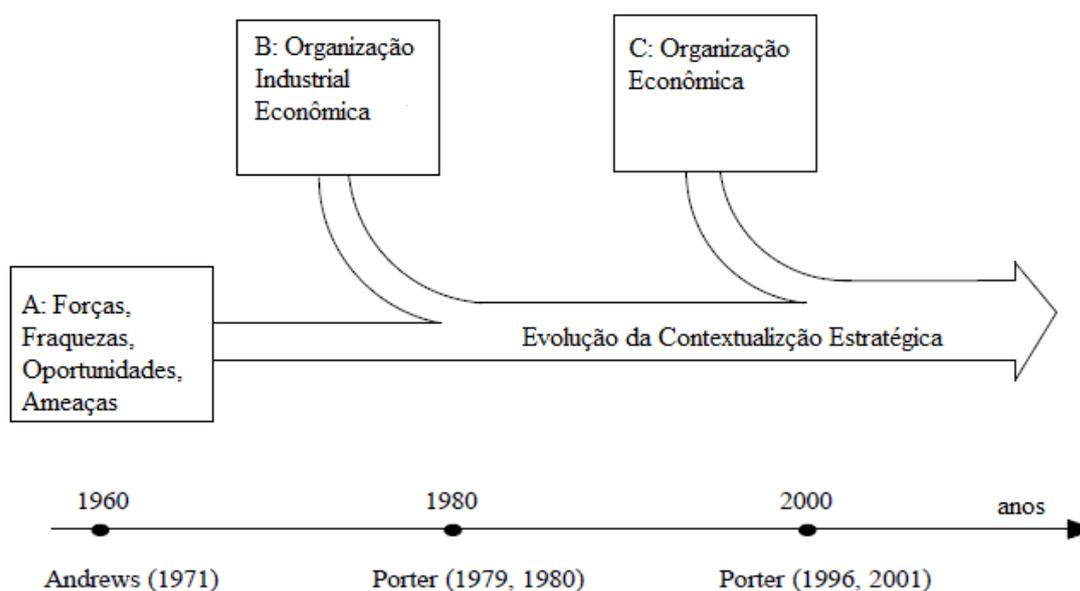


Figura 2: Evolução do conceito de estratégia pela escola de Harvard.

Fonte: Seddon e Lewis et al. (2003).

As organizações necessitam coordenar suas atividades de modo integrado para que assim possa se obter uma visão mais ampla de longo prazo. Assim, a organização se prepara para situações indesejáveis e repentinas. Deste modo, será necessário ter racionalidade para se adotar procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos exercendo todos esses procedimentos de forma controlada.

CARACTERÍSTICAS	NÍVEIS	TIPOS
Objetivos e Metas	Estratégico	Planejamento Estratégico
Meios para atingir os objetivos e metas	Tático	Planejamento Tático
Métodos operacionais e alocação de recursos	Operacional	Planejamento Operacional

Quadro 1: Níveis Estratégicos

Fonte: adaptado de Valentim (2014)

O Quadro 1 mostra que os objetivos e metas se desdobram em táticos e operacionais. A princípio a organização tem o nível estratégico em que os objetivos e metas são globais, ou seja, da organização como um todo e definidos no longo prazo. Já o nível tático abrange os departamentos da organização e suas funcionalidades, como: finanças, marketing, recursos humanos, etc. E o nível operacional engloba a execução das operações e tarefas rotineiras da organização.

2.2 Modelo da Administração Estratégica

2.2.1 Análise do Ambiente

Segundo Wright (2011), todas as empresas são afetadas por quatro forças macroambientais: as político-legais, as econômicas, as tecnológicas e as sociais. O autor ainda explicita que o objetivo da administração estratégica é criar condições para que a empresa opere com eficácia diante de ameaças e restrições ambientais e possa potencializar as oportunidades oferecidas pelo ambiente. Diante desta premissa um modelo dos três níveis de análise é proposto por (WRIGHT, 2011), conforme ilustrado na figura 3:



Figura 3: Três Níveis de Análise

Fonte: Wright (2011)

O modelo apresentado na figura 3 mostra de forma implícita o mesmo contexto apresentado no Quadro 1, porém mostrando uma nova visão dos três níveis estratégicos perante as influências macroambientais e setoriais na organização como um todo.

2.2.2 Análise setorial e as cinco forças competitivas de Porter

As cinco forças competitivas que existem no ambiente da empresa, servem como ferramenta aos administradores na determinação da posição da empresa, em relação aos concorrentes no ambiente ao qual ela está inserida. Estas forças são analisadas conforme o mercado em relação à ameaça de entrada de novos concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes existentes (PORTER, 2004).

Sendo que os concorrentes são aqueles que competem entre si com o mesmo ramo de serviço ou tipo de bem. Ao que se considera as características ligadas a cada ramo de negócio, compradores, fornecedores, substitutos e novos entrantes também podem ser vistos como concorrentes, o que Porter denomina como rivalidade ampliada.

A figura 4 mostra as forças de Porter detalhadamente:

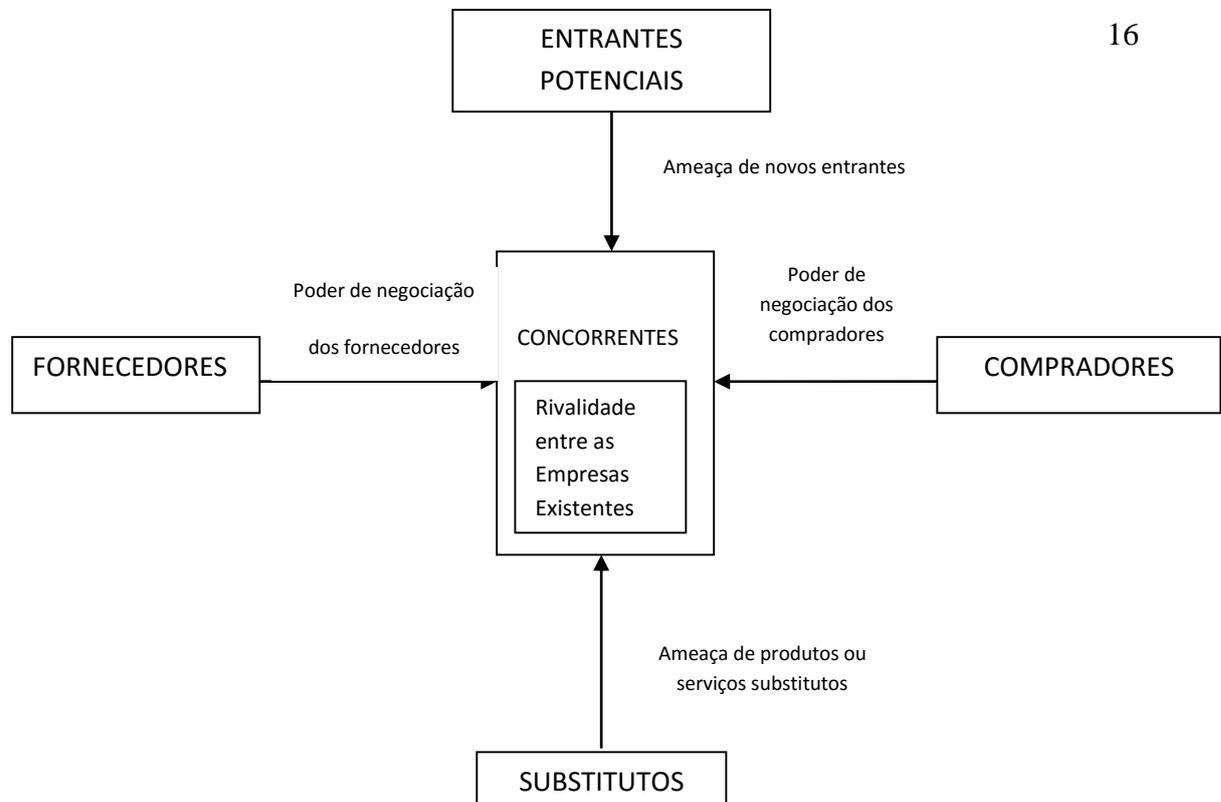


Figura 4: Adaptado de Porter (2004)

Fonte: Porter (2004)

Mintzberg e Lampel (2006) descrevem que a essência da formulação estratégica é saber lidar com a concorrência. Ao contrário do que se pensa a concorrência vai além dos concorrentes estabelecidos por tal segmento de mercado. Clientes, fornecedores, potenciais entrantes e potenciais substitutos também são competidores e tão importantes quanto aqueles dependendo do segmento de mercado.

Segundo Wright (2011), o ponto forte da competição eficaz está em a empresa saber sua posição no mercado para assim, a partir daí influenciar as cinco forças competitivas em benefício próprio.

A seguir, Wright (2011) define as cinco forças competitivas discutidas acima:

A) Ameaças dos Entrantes: Quando os fatores, como por exemplo: economias de escala, diferenciação de produtos, exigências de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custos desvinculados da escala, políticas governamentais e retaliação esperada, impedem novas empresas de entrar no setor;

- B) Concorrentes: Número de equilíbrio relativo dos concorrentes, taxa de crescimento do setor, medida dos custos fixos ou de estocagem, grau de diferenciação de produtos e custos de mudança, tamanho no aumento da capacidade, diversidade de concorrentes, medidas de interesses estratégicos e tamanho das barreiras de saída;
- C) Substitutos: Identificação de Produtos substitutos e análise do preço e qualidade relativos desses produtos;
- D) Compradores: Volume de compras em relação às vendas do setor e aos custos de compras em relação às vendas do setor, diferenciação de produtos, importância do produto para a qualidade dos produtos do comprador e quantidade de informações possuídas pelos compradores;
- E) Fornecedores: Número e concentração de fornecedores, disponibilidade de produtos substitutos, importância do setor comprador para os fornecedores, importância dos produtos dos fornecedores para o negócio do comprador, diferenciação e custos de mudança associados aos produtos do fornecedor e possibilidade de integração para a frente pelos fornecedores.

2.2.3 Análise S.W.O.T

Wright (2011) diz que subjacente à missão de uma empresa, existe uma análise de seus pontos fortes e fracos internos e das oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente externo.

Para Muller (2003) apud Ferreira e Peralta et al., (2012, pag.7) a ferramenta utilizada para se delinear uma postura estratégica é a análise S.W.O.T (*Strengths* - Forças, *Weaknesses* - Fraquezas, *Oportunities* - Oportunidades e *Threats* - Ameaças) que auxilia a na priorização de objetivos relacionando o ambiente interno e externo.

Para Weber e Polo et al., (2007, pag.85) análise SWOT exemplifica bem a necessidade de adequação da empresa, pois sendo as variáveis internas controláveis, os aspectos que serão mais difíceis e relevantes de serem investigados estarão no ambiente externo fazendo com que a identificação de oportunidades e ameaças permitam a percepção de tendências.

A análise SWOT irá fazer a contraposição das informações sobre o ambiente com o conhecimento das capacidades da empresa permitindo a formulação de estratégias realistas para que os objetivos da organização sejam atingidos (WRIGHT, 2012).

Ambiente Interno			
Ambiente Interno	Oportunidades	Pontos fortes	Pontos Fracos
		DESENVOLVIMENTO	CRESCIMENTO
		de Mercado de Produção Financeiro de Capacidades de Estabilidade Diversificação	Inovação Internacionalização Parceria Expansão
	Ameaças	MANUTENÇÃO	SOBREVIVÊNCIA
		Estabilidade Nicho Especialização	Redução de Custos Desinvestimento Liquidação do Negócio

Figura 5: Postura Estratégica

Fonte: Adaptado de Muller (2003), apud Ferreira e Peralta et al., 2012 pag.9.

Muller (2003) apud Ferreira e Peralta et al., (2012, pag.9) propõe na figura 5 que para ocorrer maior incidência de pontos fortes aliados às oportunidades se faz necessário um maior desenvolvimento da organização para que a mesma tenha uma posição de liderança no mercado.

2.2.4 Missão, Visão e Valores da Organização

Segundo Wright (2011), as organizações são fundadas com um propósito. Embora esse propósito possa mudar ao longo do tempo, torna-se essencial que os *stakeholders* (clientes, fornecedores, empregados, etc) compreendam o motivo da existência da organização, ou seja, sua missão.

Wright (2011) aborda que algumas vezes a missão da organização é definida de modo formal, por escrito, sendo que a mesma identifica o alcance das operações e o que ela pode oferecer a seus *stakeholders*.

Logo, dentro do contexto da análise S.W.O.T já abordado anteriormente, julga-se necessário elaborar juntamente com o corpo administrativo da organização, a missão, visão e valores da empresa para que a mesma tenha uma identidade própria dando um

entendimento claro a sua razão de existir, como ela se vê no futuro e o foco em seus objetivos.

2.2.5 Missão e nível organizacional

A missão de uma empresa no nível empresarial é formulada em termos bastante genéricos. Já no nível de unidade de negócio, a missão se torna mais restrita em alcance e mais claramente definida. A missão de algumas unidades de negócio chega até a especificar o que liga estrategicamente a unidade de negócio ao nível corporativo (WRIGHT, 2011).

Wright (2011), ainda, diz que uma empresa com um senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir.

Para Certo (2011), estabelecer uma missão organizacional ajuda a concentrar esforços em uma direção comum, evitar que a organização persiga propósitos conflitantes, saiba onde alocar os seus recursos organizacionais, estabelecer áreas amplas de responsabilidades por tarefa e ainda desenvolver os objetivos organizacionais.

2.3 Formulação de Estratégias

2.3.1 Estratégias de Nível Empresarial

Uma organização já tendo definido sua missão, visão, valores, ou seja, seus objetivos gerais e específicos, essa já pode formular a estratégia da empresa que podem consistir em três diferentes níveis: empresarial, unidade de negócio e nível funcional.

Para Wright (2011), uma estratégia de nível empresarial é formulada pela alta administração para que esta seja para a empresa como um todo.

As estratégias corporativas são aquelas que orientam e conduzem uma empresa de forma global no seu ambiente econômico, social e político sendo responsável não só pela visão da empresa, mas também pela identificação do papel de cada unidade de negócio dentro deste ambiente (SLACK, 2002).

Segundo Wright (2011) as estratégias de nível empresarial se classificam em três grupos:

- **Estratégia de Crescimento:** Quando adotada as empresas buscam crescimento adotando diferentes tipos de estratégias que possibilitem um aumento do valor da empresa;
- **Estratégia de Estabilidade:** É adotada geralmente por empresas que possuem operações em mais de um setor. Quando adotada esta estratégia permite que a corporação concentre todos os seus esforços administrativos já existentes com o objetivo de aumentar suas vantagens competitivas;
- **Estratégias de Redução:** É adotada quando porventura alguma de suas unidades de negócio tenha desempenho abaixo do esperado, colocando a sobrevivência da empresa em risco.

O quadro 2 permite uma visualização geral destes três grupos e diferentes maneiras que podem ser adotadas para o alcance dos objetivos da corporação:

Estratégia de Crescimento	Crescimento Interno	Horizontal: Criação de novas empresas que operam com negócios relacionados ou não relacionados
		Vertical: Criação de novas empresas relacionadas ou não dentro do canal vertical de distribuição da empresa criando relacionamento fornecedor/cliente.
	Integração Horizontal	Empresas que visam expansão adquirindo outras empresas com a mesma linha de negócio.
	Diversificação horizontal relacionada	Empresas que adquirem outras empresas de um setor externo a seu campo de operações atual, mas relacionada a suas competências essenciais.
	Diversificação horizontal não-relacionada	Empresas que adquirem outras empresas de um setor não relacionado, geralmente por motivos de investimentos financeiros.
		Empresas que se fundem em um todo funcional, desde suprimentos até

	Integração vertical de empresas relacionadas	consumidores finais por transferência ou compartilhamento de competências.
	Integração vertical de empresas não-relacionadas	Empresas que se fundem em um todo funcional, desde suprimentos até consumidores finais por transferência ou compartilhamento de competências, mas com possibilidades limitadas.
	Fusões	Duas ou mais empresas combinam-se em uma empresa por um permuta de ações. As fusões são realizadas para partilhas ou transferir recursos que aumentem a vantagem competitiva.
	Alianças Estratégicas	Duas ou mais empresas fazem parceria para realização de projetos em específico ou cooperação em determinada área de negócio.
Estratégia de Estabilidade		É a manutenção do atual conjunto de empresas permitindo concentrar esforços administrativos nas empresas existentes para melhoria da produtividade e inovação.
Estratégia de Redução	Reviravolta (Turnaround)	Empresa se torna enxuta e eficaz com a eliminação de resultados não lucrativos.
	Desinvestimento	A corporação vende uma de suas unidades de negócio que tem um desempenho ruim.
	Liquidação	Ultimo recurso de uma corporação é a liquidação, quando a unidade de negócio não tem mais solução e é fechada.

Quadro 2 – Estratégias de Nível Empresarial

Fonte: Adaptado de Wright, (2011).

2.3.2 Estratégias no Nível da Unidade de Negócio

2.3.2.1 Estratégias Genéricas

As estratégias genéricas podem ser adotadas em qualquer unidade de negócio. Elas são desenvolvidas e aplicadas com o propósito de assegurar a continuidade do processo de gestão nas quais os gerentes são capazes de avaliar o mercado e definir as estratégias de gerenciamento.

Segundo Wright (2011), para pequenas unidades de negócio são consideradas como estratégias genéricas:

- Estratégia de nicho-custos baixos: Manutenção dos custos gerais em nível baixo e ao atendimento de um pequeno segmento de mercado;
- Estratégia de nicho-diferenciação: Produzem bens ou serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades especializadas de uma estreita faixa de clientes ou um nicho de mercado;
- Estratégia de nicho-custos baixos/diferenciação: Produzem bens ou serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades de uma estreita faixa de clientes ou um nicho de mercado, mas ao mesmo tempo mantêm custos baixos.

2.3.2.2 Estratégias funcionais

As estratégias funcionais são as estratégias buscadas por cada área funcional da unidade de negócio formando um objetivo em comum. Cada área funcional deve conviver em sinergia uma com as outras para que a estratégia da unidade de negócio seja alcançada de forma homogênea.

Para Wright (2011), o mercado recompensa as empresas capazes de oferecer valor a seus compradores, a utilidade ou importância de um produto ou serviço percebida pelo cliente em relação a seu preço.

Ainda, segundo Wright (2011), uma empresa cria e oferece valor a seus clientes quando toda empresa está em sintonia e tem o mesmo desempenho em determinadas funções – produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, etc.

Certo (2011) aborda que os administradores de negócios e de áreas funcionais devem coordenar suas atividades para garantir que todas as estratégias sejam consistentes.

Assim, faça-se necessário uma forte atenção nas áreas funcionais de negócio e que sejam formuladas estratégias funcionais, ou seja, que a empresa tenha suas funções inter-relacionadas para a realização de um propósito em comum.

- Administração de Compras e Materiais:

Como abordado anteriormente cada unidade de negócio utilizará um tipo de estratégia genérica e fará dela também sua estratégia nas áreas funcionais.

Wright (2011) explicita que a estratégia de compra na unidade de negócio varia segundo a estratégia genérica por ela adotada. Empresas que utilizam a estratégia de nicho de custos baixos enfatizam a compra aos menores custos possíveis.

Wright (2011) também propõe que as empresas que utilizam a estratégia genérica de nicho-diferenciação ou a diferenciação enfatizam a busca de insumos de alta qualidade, mesmo que eles custem mais que os outros. Nesses casos, a qualidade precede as considerações de custos.

- Administração de Produção/Operações para pequenas unidades de negócio:

Da mesma forma, a estratégia das produção/operações irá se basear na estratégia genérica adotada na unidade de negócio.

Certo (2011) aborda dois aspectos mais importantes da estratégia de produção/operações são o controle de custos e a melhoria da eficiência das operações de fábrica.

Pequenas unidades de negócio que competem com a estratégia de nicho-diferenciação enfatizam estratégias de administração de produção/operações que proporcionam uma qualidade superior (WRIGHT, 2011).

Já as empresas que competem com a estratégia de nicho-custos enfatizam investimentos iniciais pequenos em suas fábricas, equipamentos e postos de entrega, no intuito de manter seus custos fixos baixos (WRIGHT, 2011).

- Qualidade na administração de produção/operações:

É crescente a preocupação nos últimos anos em relação à qualidade de bens e serviços e como consequência a satisfação de seus clientes. Para sobrevivência do

negócio, torna-se importante a preocupação com a qualidade como meio de vantagem competitiva e de prosperidade no longo prazo.

Na produção/operações é a qualidade ou a administração de qualidade total (TQM – Total Quality Management) que tem extrema e crescente importância (WRIGHT, 2011).

As implicações do significado da satisfação do cliente em uma empresa orientada para a qualidade total são:

- Os processos gerenciais e de negócios devem estar alinhados para satisfazer às necessidades dos clientes;
- A melhoria contínua dos processos somente tem sentido se agregar valor para o cliente, em termos dos atributos críticos da qualidade, como percebidos por ele;
- A melhoria contínua está vinculada à evolução da qualidade, como percebida pelo cliente;
- A empresa deve, constantemente, comparar-se com referenciais de excelência;
- O planejamento estratégico e os objetivos de aperfeiçoamento devem se pautar pelas necessidades atuais e latentes dos clientes e pela comparação do desempenho relativamente aos competidores;
- A satisfação do cliente deve ser constantemente medida;
- Os requisitos dos clientes devem ser incorporados ao projeto dos produtos e serviços.

Sendo assim, o princípio do TQM (Total Quality Management) é o foco no cliente, visão e comprometimento a longo prazo, melhoria contínua com auxílio das ferramentas da qualidade, decisão baseada em fatos e priorização de problemas críticos, educação e treinamento e envolvimento da equipe de recursos humanos (WRIGHT, 2011).

Consequentemente, a qualidade faz parte da abordagem geral das operações de negócio e torna-se de interesse para todos os membros da organização. Também se aplicado aos serviços de qualidade, seja ele em desempenho para com o cliente ou para algum outro departamento da mesma organização. O resultado final é que se considera que a qualidade reduz e não aumenta os custos (WRIGHT, 2011).

A figura 6 mostra como a melhoria da qualidade desencadeia inúmeros benefícios as organizações. E como através disso podem adquirir vantagem competitiva diante da qualidade de seus produtos e serviços.

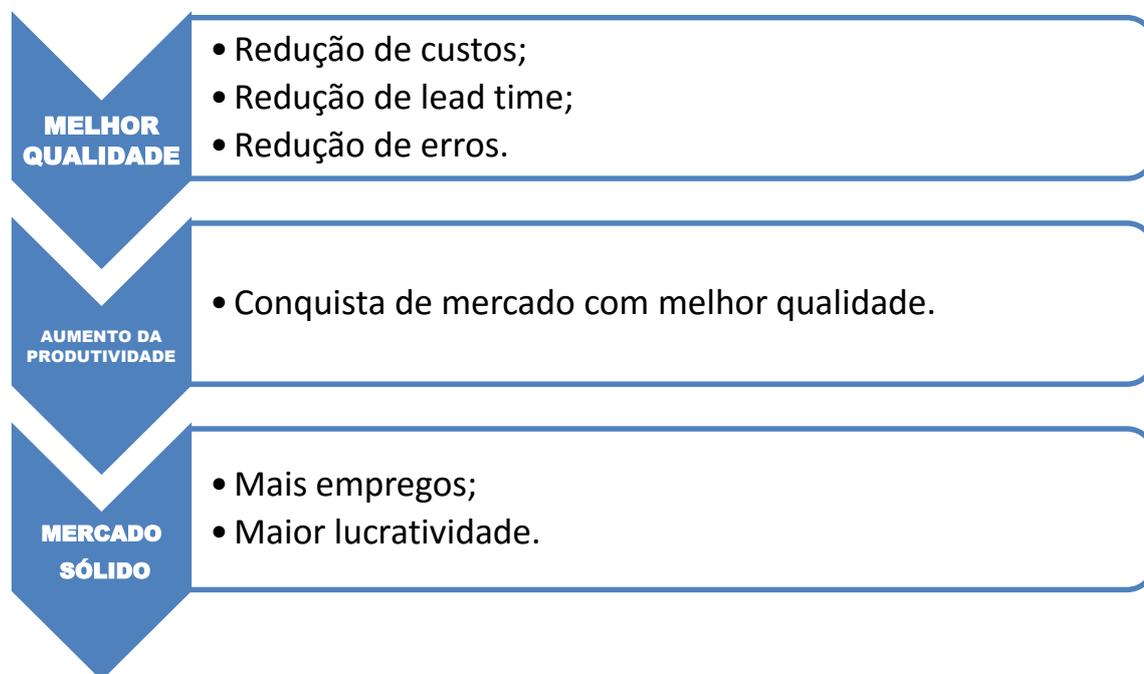


Figura 6 – A reação em cadeia de Deming

Fonte: Adaptado de Wright, 2011, p.239.

- Finanças:

Finanças não só diz respeito a controle de fluxo de caixa, mas também as decisões baseadas no dia-a-dia para que a empresa se mantenha no mercado de forma assertiva.

Segundo Wright (2011), a função de finanças abrange não só a administração do caixa, mas também a utilização do crédito e decisões sobre investimentos de capital.

São responsáveis pela previsão e planejamento financeiros, avaliações de propostas e de investimentos, garantia de financiamentos para os diversos investimentos e pelo controle dos recursos financeiros. Os especialistas financeiros contribuem para a formulação da estratégia, avaliando o impacto potencial dos lucros das diversas alternativas estratégicas e a condição financeira da empresa (CERTO, 2011).

As unidades de negócio que utilizam a estratégia genérica de nicho-custos baixos buscam estratégias financeiras que têm por objetivo reduzir seus custos nessa área (WRIGHT, 2011).

As unidades de negócio que adotam a estratégia genérica de nicho-diferenciação buscam estratégias financeiras que possam financiar as melhorias em qualidade. Com o intuito de manterem atualizadas com as melhorias e inovações do mercado (WRIGHT, 2011).

- Pesquisa e Desenvolvimento(P&D):

A principal tarefa de pesquisa e desenvolvimento é fazer com que a empresa se mantenha no mercado e se expanda continuamente por meio de inovações. Ainda assim, para se manter um negócio duradouro um outro desafio é fazer com que desenvolvidos novos negócios para que se atinja novas parcelas de mercado.

As áreas de P&D têm dois componentes básicos, P&D de produtos/serviços e P&D de processos. Logo, a parte de produtos e serviços levará em conta as melhorias em inovação para melhores resultados na empresa. Já de processos tem como objetivo reduzir custos de operações e torná-los ainda mais eficientes (WRIGHT, 2011).

Para Matheson e Matheson (1998) apud Moraes e Garcia et al.(2004, pag. 4322) administradores não podem prudentemente fazer escolhas de P&D sem pensar nas implicações para marketing, serviços, manufatura e finanças. Há poucos assuntos de administração estratégica que não nascem do contexto de P&D. Para auxiliar o entendimento da relação entre P&D e outras decisões estratégicas, eles criaram uma hierarquia, como mostra a figura 7:



Figura 7: P&D e hierarquia de decisão estratégica

Fonte: Matheson e Matheson (1998) apud Moraes e Garcia et al., 2004.

Pode-se observar que há necessidade de sintonia na visão da estratégica do negócio em comum com atividades de P&D. Unidades de negócio que competem com estratégia nicho-custos baixos enfatizam P&D em processos no intuito de reduzir custos operacionais. Já as de nicho-diferenciação investem em P&D de produtos/serviços, para produzir resultados inovadores (WRIGHT, 2011).

Segundo Miller e Morris (1999) apud Moraes, Garcia et al., (2004, pag.4324), a “era do conhecimento” encontra na P&D exemplos concretos de seu domínio, no qual o conhecimento vem através da integração da informação, mais a teoria que põe a informação no contexto apropriado, mais a experiência de como as coisas funcionam no mundo real. Mostrando que este processo de integração chamado de aprendizagem ajuda a demonstrar como o conhecimento aplicado a P&D criam novas oportunidades e grandes impactos no mundo dos negócios.

- Administração de Recursos Humanos:

Recursos Humanos tem um papel importante de manutenção do clima organizacional e de também motivar funcionário a cumprirem os objetivos da organização.

Certo (2011), diz que a função de recursos humanos é atrair, avaliar, motivar e manter o número e perfil de funcionários necessários para conduzir o negócio de modo eficaz.

Segundo Certo (2011), as estratégias de recursos humanos baseiam-se na análise interna e externa. Na análise externa inclui acompanhar mudança de leis, mudança no perfil de trabalhadores, sindicatos e mercado de trabalho e já a interna inclui investigação de áreas com problemas específicos como por exemplo, alta rotatividade, baixa produtividade e acidentes de trabalho.

As funções de recursos humanos incluem atividades principais como planejamento de necessidades futuras de recursos humanos, recrutamento de funcionários, atribuição de cargos, compensações, avaliações de desempenho, desenvolvimento pessoal e melhorias no ambiente de trabalho (WRIGHT, 2011).

Independentemente da unidade de negócio ou estratégia genérica em particular as empresas devem criar um compromisso e força de trabalho desenvolvida e pro ativa.

- Administração de Sistemas de Informação:

Sistemas de informação são de grande valia a qualquer tipo de organização seja ela de pequeno ou grande porte, eles geram inúmeras vantagens como aumento da comunicação interdepartamental, redução de custos, diferenciação e qualidade criando vantagem no mercado.

Um sistema de informações bem implantado e projetado para suas áreas funcionais de uma unidade de negócio tem como vantagem apoiar as tomadas de decisão de cada área funcional e que as mesmas comunicando entre si tenham coordenação e sinergia entre si (WRIGHT, 2011).

A tecnologia da informação está em tudo, estendo-se não só a empresa, mas a seus fornecedores, parceiros e cliente sendo considerado o coração da produção. Fornecendo, assim, às empresas novas habilidades de competição no mercado (HAYES, 2008).

Seja operado na empresa ou terceirizado, o sistema de informação irá ajudar na implantação da estratégia da empresa e na criação de padrões para melhor satisfazer as necessidades dos clientes (WRIGHT, 2011).

- Marketing:

O marketing determinará mercados adequados para ofertas da empresa e no desenvolvimento de quatro peças fundamentais na estratégia de marketing: preço, produto, promoção e canais de distribuição. Para realizar uma estratégia de marketing adequada se faz necessário conhecer muito bem os consumidores e os tipos de produtos que serão oferecidos.

A função de marketing consiste em quatro dimensões: produtos/serviços, fixação de preços, canais de distribuição/localização de vendas e promoção. A estratégia genérica em particular adotada pela unidade de negócio influencia o modo como essas várias dimensões são planejadas e executadas (WRIGHT, 2011).

Logo, as unidades de negócio que competem utilizando nicho-custos baixos oferecem produtos/serviços sem sofisticação. Já as que utilizam estratégia de diferenciação ou custos baixos-diferenciação fazem o seu marketing de produtos ou serviços de qualidade e diferenciados em relação a de seus concorrentes (WRIGHT, 2011).

Ainda há aquelas que utilizam as estratégias de nicho-diferenciação ou nicho-custos baixos-diferenciação tendendo a oferecer produtos e serviços especializados e de

alta qualidade para satisfazer as necessidades particulares de um mercado relativamente pequeno (WRIGHT, 2011).

2.4 Estabelecimento da Estratégia

O estabelecimento da estratégia competitiva ajuda na definição do negócio da empresa. É importante que se leve em conta não só a estratégia genérica adotada mais também os elementos da estratégia de negócio que em sintonia conduzem o equilíbrio de pontos fortes e fracos da organização.

Para Paiva (2009), o caráter da unidade de negócios define sua competência distintiva, ou seja, aquela capacidade que a distingue dos demais e que pode ser decisiva para sua competitividade. Assim, leva-se em conta o grau de consistência, consonância, vantagem e viabilidade de cada estratégia proposta sendo estes tópicos apresentados a seguir:

- **Consistência:** refere-se à necessidade da estratégia refletir coerência na ação organizacional e consistência nas políticas e metas formuladas, envolvendo um sentido claro de direção para todas as áreas da organização;
- **Consonância:** significa a estratégia representar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças que nele ocorrem;
- **Vantagem:** corresponde à necessidade da estratégia proporcionar e manter uma vantagem competitiva no escopo competitivo em que a organização atua;
- **Viabilidade:** refere-se à adequação da estratégia aos recursos físicos, humanos e financeiros disponíveis na empresa – incluem-se as capacidades e habilidades organizacionais necessárias para executar as estratégias de forma que não criem problemas insolúveis.

2.5 Prioridades Competitivas

As prioridades competitivas são posicionamentos que dão ideia de como a organização irá posicionar sua função produção gerando maior competitividade.

Skinner apud Jabbour (2010) explica que as prioridades competitivas estão relacionadas a critérios de desempenho competitivo que a função produção pode adotar para se adequar à estratégia de negócios da organização.

Paiva (2009) diz que existem cinco critérios competitivos na área de operações que se relacionam à estratégia de negócios como na figura 8 a seguir:

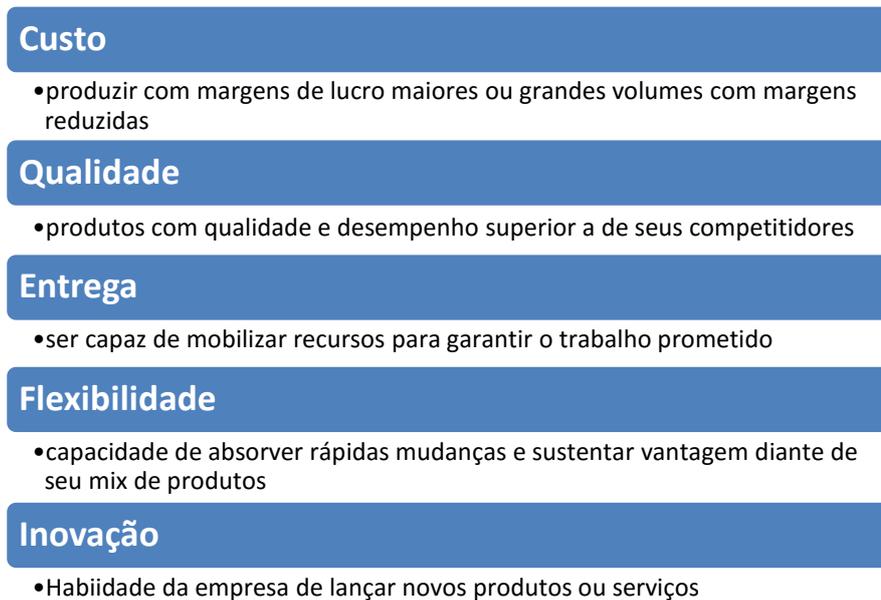


Figura 8: Critérios Competitivos

Fonte: Adaptado de Paiva (2009)

Percebe-se que estes critérios levarão em conta preço, características e funcionalidades, durabilidade, mix de produto e velocidade de entrega de bens e serviços.

2.6 Conceito de Trade-offs

Na literatura de estratégia de produção no estudo das prioridades competitivas observa-se a importância de possíveis incompatibilidades entre essas prioridades.

Em Alves Filho et al. (1995) é citado, por exemplo, a incompatibilidade entre redução de custos e melhoria da qualidade. Num determinado momento existe limites tecnológicos que praticamente forçam compromissos e requerem que se faça escolha entre quais critérios devem ser escolhidos.

Os autores, ainda, seguem caracterizando que os critérios não são, sempre excludentes, em alguns casos são compatíveis e até complementares. Porém a partir de determinados níveis tornam-se incompatíveis e isso faz com que as empresas tenham que optar priorizar um certo grupo de dimensões competitivas em função de suas competências, do comportamento dos concorrentes e das exigências do mercado consumidor além de sua estratégia genérica adotada.

Teixeira e Paiva (2008), denotam que os trade-offs tornam-se importantes, devido as relações entre os critérios e as decisões estruturais e táticas das operações, pois existe a necessidade de não só escolher os critérios a serem usados como também alinhar seus recursos para que seja possível a execução dos mesmos.

2.7 Modelo de quatro estágios de Hayes e Wheelwright

O modelo tem como propósito principal avaliar a função produção em qualquer tipo de unidade de negócio.

Para avaliar o papel e a contribuição que a função produção exerce nas empresas Hayes e Wheelwright apud Slack et al. (1998), desenvolveram o que denominaram de modelo de quatro estágios mostrado na figura 9.

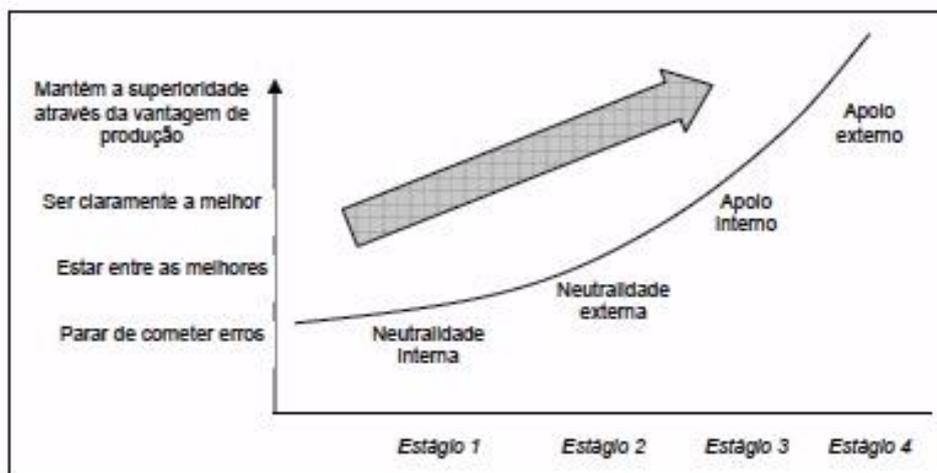


Figura 9: O Modelo de Quatro estágios

Fonte: Slack et al., (1998)

Este modelo mostra uma progressão que a função produção faz dentro da estratégia da empresa partindo da aspiração mínima de contribuição para a empresa (Estágio 1) até o limite de contribuição da função produção (Estágio 4).

No primeiro estágio de nome “Neutralidade Interna” a função produção nada mais é do que um mal necessário na organização, tendo pouca reação á mudanças externas, mantendo-se internalizada. Seu foco é apenas atingir os padrões mínimos aceitáveis pelo restante da organização e evitar erros.

No estágio 2, “neutralidade externa”, a função produção passa a ter como referência o desempenho das organizações similares, tentando se igualar a estas e se manter neutra em relação às mesmas.

Já no Estágio 3, “apoio interno”, ocorre mudanças na visão da organização pois esta já se encontra no mesmo nível de suas concorrentes mas ainda não é a melhor em alguns dos aspectos que apresenta. A função produção assume o papel de apoiar a estratégia empresarial, visando desenvolver recursos para implementação desta estratégia.

Por fim, no quarto estágio ocorre uma mudança drástica em como a função produção é vista dentro da organização, a partir deste estágio ela é vista como a base para o sucesso competitivo da empresa no longo prazo. Ela é dinâmica no sentido de prever e desenvolver estratégias para que a empresa possa sempre se manter competitiva no futuro. A função produção impulsiona a estratégia, o que gera vantagem no longo prazo.

Para que a produção contribua na obtenção de vantagem competitiva, ela deve alinhar seus objetivos de desempenho com os objetivos da organização através dos critérios competitivos abordados no tópico anterior, e situar a empresa no modelo de quatro estágios ajuda a definir como a empresa se posiciona em relação a produção, onde pretende chegar e o caminho a percorrer para tal.

2.8 Franchising

Franchising é uma estratégia de distribuição de produtos e serviços do marketing moderno, os relacionamentos através dele trazem duas partes: o franqueador (quem concede a franquia) e o franqueado (quem recebe a franquia). A obtenção de sucesso depende da capacidade de organização que concede a franquia em reproduzir seus padrões em locais, ambientes e sob a responsabilidade de diferentes pessoas. Sua principal estratégia para reproduzir o sucesso da franqueadora e maximizar as chances de êxito das unidades já franqueadas e manter a uniformidade da rede (SEBRAE, 2005).

Para Barkoff (2008), a palavra “*franchise*” possui várias definições específicas dependendo de leis específicas de cada estado e é usada no meio do negócio em uma variedade de relações comerciais.

Segundo Barkoff (2008), “*franchise*” é uma relação de negócio entre o franqueado e o franqueador. Em que o interessado a ser franqueado recebe o direito de oferecer os serviços de seu franqueador para outras pessoas.

Segundo Ribeiro (2013), o sistema de franquias começou nos Estados Unidos após a Guerra Civil em que a empresa das máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de revendedores. Sendo assim, o sistema de Franchising foi desenvolvido diante de soluções encontradas por empresários, em resposta aos problemas que enfrentavam em seus negócios e assim sua evolução foi natural paralelamente a globalização dos negócios.

Ribeiro (2013) estabelece alguns conceitos primordiais no entendimento do *Franchising*:

- Franqueadora: A empresa que concede a Franquia e detentora dos direitos sobre a marca, método e processos do negócio selecionando os seus próprios representantes;
- Franqueado: Aquele que adquire a franquia podendo ser pessoa física ou jurídica;
- Franquia: Unidade de negócio (estabelecimento) operado e gerido pelo franqueado.

A *International Franchise Association* (IFA) define *Franchising* como contínuo relacionamento entre Franqueados e Franqueadora, no qual o universo total de conhecimentos da Franqueadora é fornecido ao Franqueado mostrado a seguir:

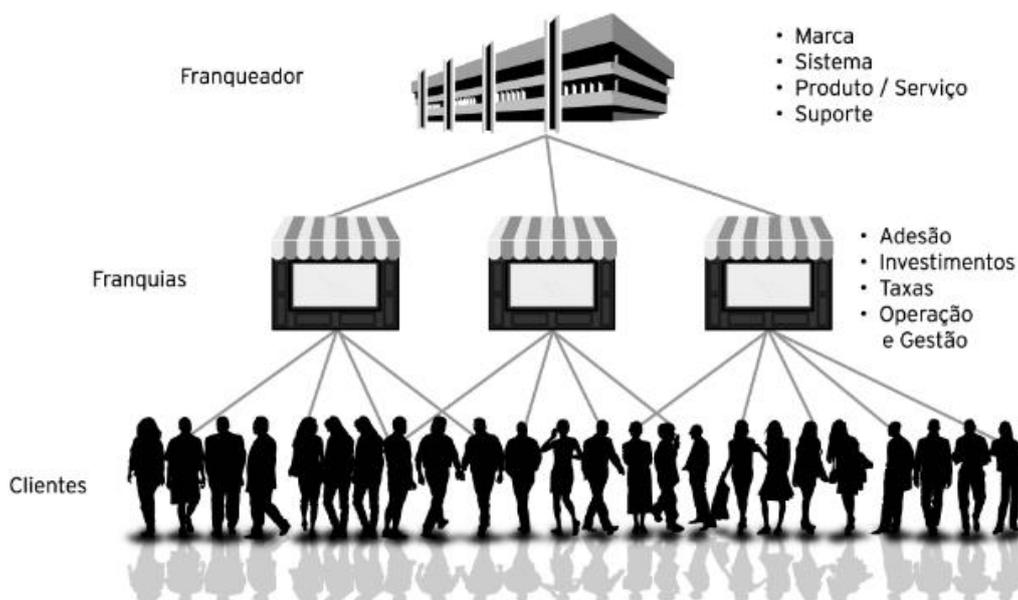


Figura 10: Relacionamento Franqueado e Franqueadora

Fonte: Ribeiro (2013)

Ribeiro (2013), comenta que esse formato não apenas concede o direito de usar o nome e vender produtos ou serviços do franqueado, bem como envolve a transferência total de conhecimento do negócio desenvolvidos pelo franqueador. Especificamente o franqueador transfere todo o sistema operacional, conhecimento técnico, sistema de marketing, treinamentos, métodos de gerenciamento e todas as demais informações relevantes para o novo franqueado. O franqueador também treina o novo franqueado extensivamente e provê treinamento e suporte contínuo durante todo período vigente de aliança de franquia.

Lawton (2008) diz que uma aliança entre empresas significa um sistema de trocas, nas quais cada empresa entra com que tem de melhor, nas quais ambas irão complementar com seus pontos fortes, diminuindo as fraquezas das parcerias.

Balestrim e Vargas (2002) apud Lawton et al., 2008, pag.11 destacam: a aprendizagem coletiva, o alcance de economias de escala, o aumento do poder de barganha (reduzindo custos de compra e ganhando representatividade nas negociações), ampliação de mercado, reduzindo custos de transação, realização de economias de escopo (através da diversificação de portfólio de produtos) e fomento ao processo de inovação.

Segundo Ribeiro (2013), é importante citar que na lógica em que a Franqueadora pensa macro e os Franqueados pensam micro, é importante destacar as principais responsabilidades de cada parte na construção de uma rede bem-sucedida. Como mostra a quadro 3:

FRANQUEADORA	FRANQUEADO
<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver continuamente o negócio e seu conceito; - Estabelecer padrões e normas; - Selecionar e capacitar franqueados; - Oferecer apoio e orientações importantes; - Supervisionar a rede; - Aprimorar sempre o modelo de negócios; 	<ul style="list-style-type: none"> - Investir e reinvestir em sua franquia; - Operar segundo os padrões de sua franquia; - Pagar os valores devidos a sua Franqueadora e demais parceiros; - Cuidar do dia-a-dia do negócio; - Garantir execução de planos e diretrizes; - Estruturar seu próprio planejamento para um escopo anual;

<ul style="list-style-type: none"> - Definir o <i>brand statement</i>- posicionamento de marca e principio de negócios; - Alinhar os franqueados a cultura organizacional; - Fornecer liderança clara e positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar a base de clientes satisfeitos com a marca; - Respeitar e disseminar os princípios e valores da empresa e marca; - Transforma-se em empresário do seu próprio negócio.
--	--

Quadro 3: Principais papéis na construção do sucesso

Fonte: adaptada Ribeiro (2013)

2.8.1 Franchising no Brasil

O Franchising vem provocando uma revolução na realidade social e econômica do Brasil. O país é considerado no ano de 2015 o terceiro maior mercado de franquias do mundo, com uma tendência de expansão promissora. Há mais de uma década, o seu crescimento, sempre na casa de dois dígitos, supera o PIB nacional, consagrando-se como um setor fundamental a economia do país, gerando emprego e renda cada vez maior aos brasileiros (BETO FILHO, 2013).

Ainda, segundo Beto Filho (2013), outra prova do amadurecimento do Franchising brasileiro é a internacionalização, que ocorre a uma velocidade cada vez maior. O Brasil conta com mais de cem redes brasileiras atuando em mais de cinquenta países, mostrando a força do empreendedorismo brasileiro, que encontrou no Franchising um modelo eficiente de desenvolvimento e expansão.

Segundo Ribeiro (2013), noticiam-se várias iniciativas de expansão dos negócios mediante licença estruturada desde a década de 1940, mas foi na década de 1960 que surgiram as redes Yázigi e CCAA, ainda não de forma tão estruturada. Na década seguinte, 1979 se inicia pra valer com a chegada de algumas marcas internacionais como por exemplo, McDonald's.

A Associação Brasileira de Franchising surgiu no ano de 1987, numa tentativa de organizar um segmento que já dava indícios de que o crescimento seria muito importante para o país, (RIBEIRO, 2013).

No Brasil desenvolver o próprio negócio se tornou cada dia mais difícil diante de tantas oscilações econômicas. Além disso, o processo de abertura de uma empresa é

extremamente burocrático, a carga tributária é um dos grandes entraves no desenvolvimento econômico de micro e pequenas empresas. Neste caso, apostar em um empreendimento que já possui raízes, estrutura e padrões já estabelecidos, pode ser um meio mais seguro. Nesse sentido, se destaca o sistema de franquia que é uma forma de associação comercial, que visa maior segurança na abertura de um novo negócio, (Lawton et al., 2008, pag.13).

Segundo Ribeiro (2013), em 2010 o Franchising nacional movimentou R\$76 bilhões com mais de 1850 redes e com cerca de 86 mil unidades. Já em 2014 percebe-se que este faturamento quase dobrou para R\$127 bilhões. A figura 12 mostra por meio de um gráfico “faturamento x ano” a movimentação em bilhões pelas diversas franquias estabelecidas no Brasil.

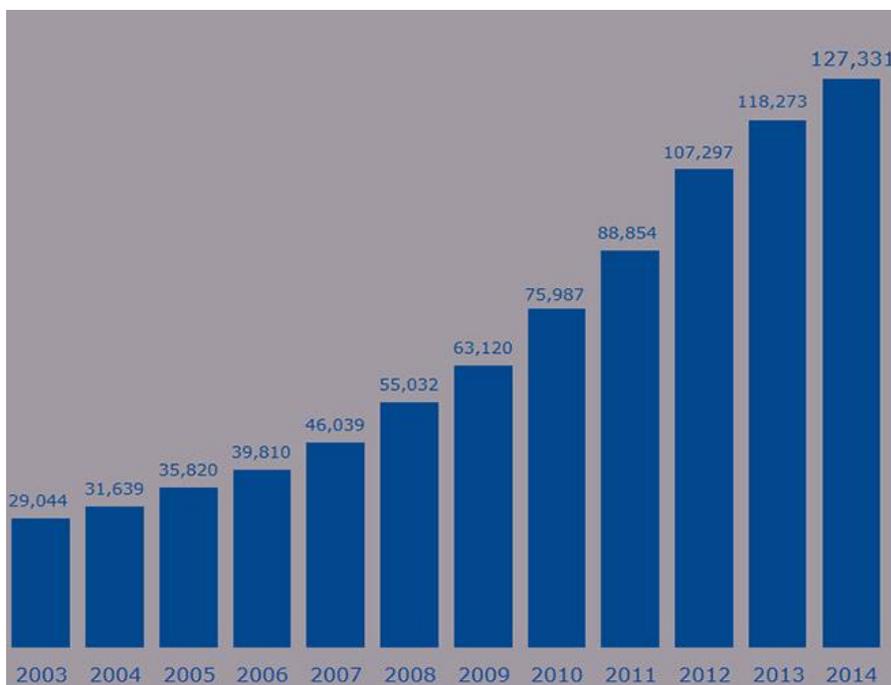


Figura 11: Faturamento do Setor de Franchising Brasileiro

Fonte: ABF (2015).

2.8.2 Gerações de Franchising

A evolução das franquias é marcada em fases e gerações. Quando temos uma mudança significativa nas técnicas de administração ou serviços na área de franquia, dizemos que essa é a nova geração.

Segundo Ribeiro (2013), apesar não haver consenso em relação ao tema e à quantidade de gerações de Franchising, procura-se focar essas gerações de forma ilustrativa de comparação dos diferentes estágios:

1ª Geração - Marca e produto (sem exclusividade):

- Revenda de produtos e uso da marca;
- Maioria das vezes não há exclusividade;
- Produtos podem conviver com outros de outras marcas;
- Franqueado obtém conhecimento por conta própria;
- Pode ser encontrados produtos em lojas de segmentos diferentes.

2ª Geração - Marca e Produto (com exclusividade):

- Concede direito de uso da marca e fornece produtos com exclusividade;
- Franqueadoras desenvolvem identidade visual;
- Franquias parecidas entre si, mas não há padrão.

3ª Geração - Franquia Formatada:

- Concede direito de uso da marca e fornece produtos com exclusividade;
- São transferidos “know-how”;
- Lojas idênticas, ou seja, marca e serviços padronizados;
- Auxílio na montagem do negócio;
- Concessão de treinamentos;
- Transparência de conhecimento;
- Auxílio com consultorias.

4ª Geração - Franquia de Aprendizado em Rede:

- Capacidade de troca de informações como vantagem competitiva;
- Ênfase na missão e valores que norteiam a empresa e no respeito mútuo;
- Comunicação estimulada na rede e participação das franquias em algumas decisões estratégicas;
- Mais liberdade de atuação na rede.

5ª Geração – Rede Inteligente ou Rede operacional:

- Todas as unidades se integram por meio da informática;
- Franqueadora monitora o desempenho dos franqueados e sugere mudanças;
- Franqueador torna-se fiscalizador e coordenador do processo.

6ª Geração – Associação Franquia Sustentável:

- Considera a capacidade de transformar realidades;
- Colabora para consolidar negócios rentáveis, mas também justos e sustentáveis;
- Franqueadora deverá estar disposta a rever missão, visão e valores fundamentais.

2.8.3 A estratégia e o Franchising

Para Ribeiro (2013), uma das ferramentas mais usadas em todas as principais empresas do mundo ainda é o planejamento estratégico. Para que uma empresa possa construir suas estratégias de negócios é fundamental que exista um propósito, que pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam o que a organização gostaria de ser no futuro.

Assim, a gestão estratégica do *Franchising* deve envolver toda a cadeia de participantes no processo de elaboração contributiva e colaborativa, num mundo em que a produção do conhecimento está cada vez mais descentralizada (RIBEIRO, 2013).

Existem requisitos que definem um modelo de administração de serviços e busca de maximização de resultados em quatro perspectivas são:

- Financeira;
- Clientes;
- Processos internos;
- Aprendizado.

Além disso, para uma construção de um modelo de negócio também será importante definir os principais pontos para sua construção.

Segundo Ribeiro (2013), o modelo de negócio se refere ao conjunto de elementos com os quais um empreendimento é concebido e também à forma como esses elementos estão coordenados e articulados para um bom funcionamento do negócio.

Os principais pontos são citados a seguir:

- Produto;
- Origem e tecnologias envolvidas;
- Atuação do negócio na cadeia produtiva;
- Mercado e seu estágio de desenvolvimento;
- Concorrentes;
- Localização ideal;
- Marca;
- Posicionamento no mercado;
- Público-alvo;
- Preços;
- Demanda;
- Custos;
- Investimentos;
- Retorno sobre os investimentos;
- Processos;
- Equipe;
- Unidade e instalações.

3 METODOLOGIA

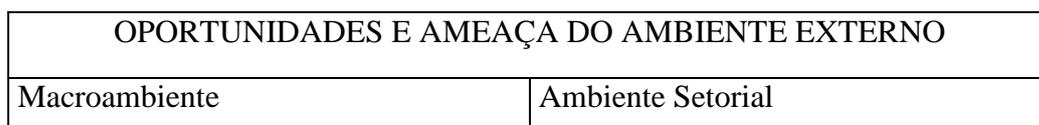
A pesquisa é classificada como aplicada e de cunho qualitativo. Segundo Mello (2012), a pesquisa qualitativa apresentou um considerável crescimento a partir da década de 1970, baseada em métodos das ciências sociais. Na pesquisa qualitativa, diferentemente da quantitativa, o pesquisador busca compreender os fenômenos observando-os, interpretando-os e descrevendo-os. O método escolhido foi o estudo de caso através de uma abordagem qualitativa.

Cauchick *et al.* (2010, p.50) define que a preocupação em uma abordagem qualitativa é “obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece”. Ainda, de acordo com o autor, esta pesquisa pode ser considerada qualitativa descritiva, já que os dados coletados serão comparados à bibliografia estudada, estabelecendo-se assim, similaridades entre os dois universos.

A coleta de informações foi feita durante 6 meses, de Julho de 2014 a Janeiro de 2015. Os métodos de coleta foram questionários, entrevistas formais e informais com o corpo administrativo da empresa e seus clientes, bem como observações no dia-a-dia que venham de encontro aos objetivos estratégicos da empresa, trazendo a realidade em que a empresa se encontrava para se obter um estudo preciso. Não obstante, foram analisados documentos vindos da corporação e também os da unidade de negócio pesquisada.

Através da pesquisa de campo, a análise de dados foi confrontada com as propostas bibliográficas citadas no referencial deste trabalho, o que possibilitou uma comparação do planejamento estratégico informal encontrado na empresa e a metodologia de planejamento estratégico apresentada segundo os autores.

Para realização do estudo adotou-se o modelo estratégico de Wright (2012), como apresentado na figura 12, em que mostra a necessidade de análise do ambiente externo e interno da empresa para que logo após sejam formuladas as visões estratégicas da unidade de negócio e a proposição da implementação e controle das mesmas:



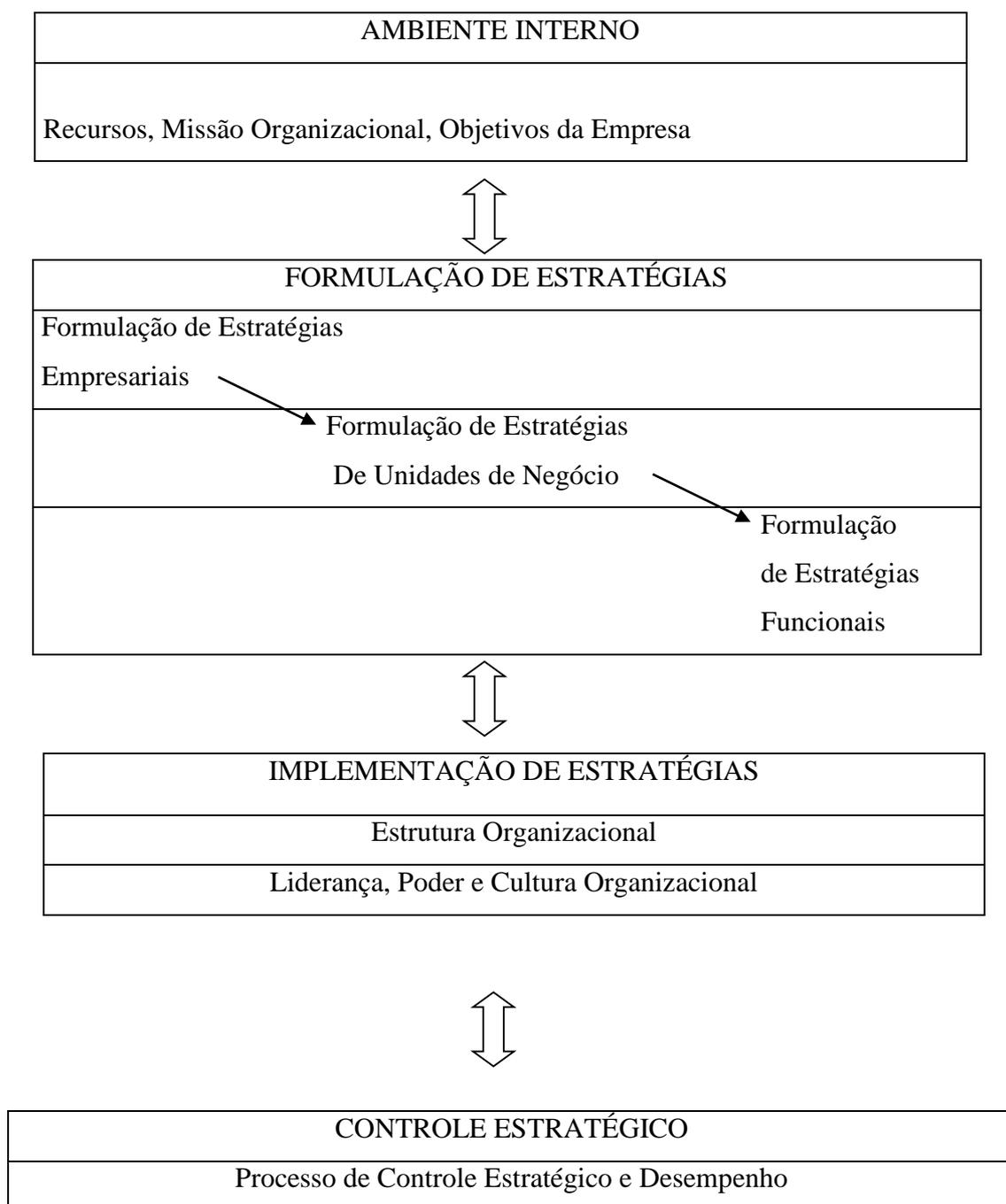


Figura 12: Modelo de Administração estratégica

Fonte: Adaptado de Wright (2011).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A Empresa

A empresa, denominada franqueada, é uma franquia de ensino de idiomas, inglês e o espanhol, localizada no Médio Piracicaba e inaugurada em Novembro de 2009. A empresa conta com 15 colaboradores sendo eles professores, atendentes, coordenadoras, uma pessoa para serviços gerais e um sócio proprietário e possui uma média de 250 alunos.

O sócio proprietário optou pela franquia visto que já estava no ramo de ensino de idiomas algum tempo, mas não utilizando ainda o sistema de franchising, o que dificultava sua captação de clientes diante de um mercado altamente competitivo.

Além disso, fazer a opção deste modelo de negócio facilitaria não só na captação de clientes, mas na transferência de “know-how” do franqueador e a atração do nome da marca naquela região.

Em todas suas unidades o modelo de franquia adotado pelo proprietário mantém como principal compromisso o de ensinar a língua inglesa e difundi-la através de um método diferenciado, qualificando seus alunos no domínio da língua e ampliando as possibilidades de sucesso e realização em âmbitos pessoais e profissionais.

A franquia também tem como compromisso oferecer uma boa oportunidade de negócio no sistema de Franchising. O sistema é reconhecido anualmente, desde 1991, com o Selo de Excelência em Franchising pela Associação Brasileira de Franchising – ABF contando com três tipos de franquia diferentes.

- Microfranquia: Consiste em uma franquia em que o proprietário deverá ser fluente em inglês, ter um baixo investimento e usará o nome da franquia apenas, sem seguir padrões muito rígidos, a não ser de metodologia. É concedido apenas o nome da escola para a pessoa como autônoma dar aulas particulares.
- Núcleo de Ensino: Consiste na utilização do nome do franqueador e não depende de seguir padrões de infraestrutura podendo, por exemplo, estar dentro de outros núcleos de ensino, como escolas e creches e outros tipos de cursos, geralmente com uma média de 30 a 50 alunos

- Escola: Consiste em uma franquia em que todos os padrões de infraestrutura devem ser de acordo com o que o franqueador impõe gerando um maior investimento ao proprietário, mas também proporcionando algo personalizado e com maior conforto aos alunos.

Constantemente, o franqueado deverá se atualizar quanto aos padrões estabelecidos pelo franqueador dependendo do tipo de franquia adotada. Geralmente, o franqueado que utiliza mais padrões será aquele que constituiu uma escola, sendo assim, esse terá que se adequar aos padrões desde infraestrutura à metodologia de ensino. Já os outros tipos de franquia deverão obrigatoriamente seguir os padrões de metodologia de ensino sendo importante estarem atualizados perante as multimídias, coordenação pedagógica e treinamentos de equipe constantes. O franqueado também recebe auxílio do seu franqueador para que esteja sempre atualizado por meio visitas de consultores preparados e também com suporte online. Os consultores também têm o propósito de conferir por auditorias se a franquia em questão está dentro do que a central considera como padrão desejado marcando esse tipo de franquia como um tipo não independente, ou seja, raras às vezes a unidade de negócio poderá tomar algum tipo de decisão contrária ao que o franqueador impõe.

A franqueada abordada neste estudo se adéqua ao modelo de escola e seus cursos oferecidos são para crianças desde os três anos a jovens e adultos. A empresa oferece cursos específicos também dedicados a certo tipo de público como: vestibular, ENEM, business (empresas) e exames de proficiência (exemplo: TOEFL).

As expectativas da franqueada para os próximos anos fogem à regra do aumento de lucros e vão de frente principalmente a manutenção de seus alunos, diferenciação e estabelecimento no mercado, já que ainda é considerada nova na região em que se encontra. Além disso, a empresa está sempre em busca de professores nativos ou mesmo que tenham experiência fora do país, geralmente alunos universitários que acabaram de voltar do programa do governo ciências sem fronteiras.

4.2 Planejamento estratégico na Empresa

4.2.1 Análise do cenário Atual da Empresa

A necessidade de se implantar um planejamento estratégico na empresa franqueada, unidade de análise neste estudo, surgiu da grande necessidade que a gestora

tem de coordenar suas atividades de modo integrado com a proposta de sua franqueadora. Além disso, existem metas específicas impostas pela central que necessitam serem cumpridas e assim, por não haver um planejamento estratégico específico, acaba interferindo de forma negativa no andamento das atividades de gestão.

A empresa conta com o lado positivo de ser uma franqueada, ou seja, já possui adoção de procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos. No entanto, necessita melhorar seu processo de tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa no ambiente atual e futuro e assim estar preparada para as incertezas do mercado.

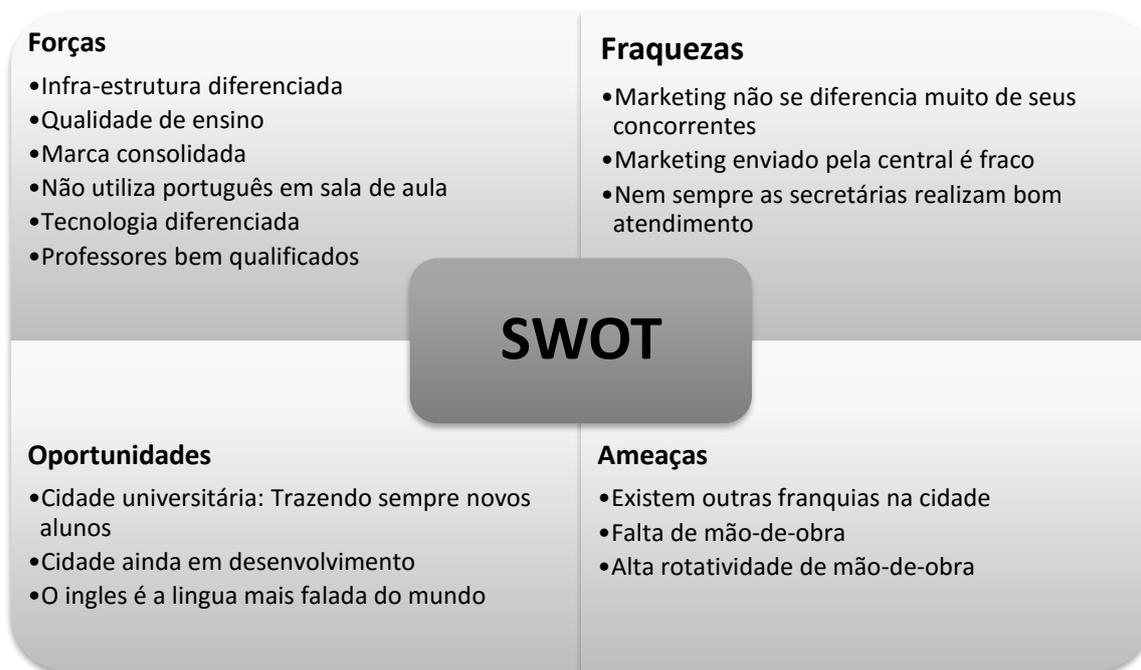
Para que um planejamento estratégico efetivo reverberasse dentro da empresa se fez necessário o auxílio e esforço conjunto da organização, além do tempo despendido a uma boa formulação e coleta de dados. Logo, foi necessário à ocorrência de reuniões que motivassem e encorajassem uma nova forma de comportamento, cultura e valores para que a empresa obtivesse êxito no resultado esperado. E também a definição das direções estratégicas a serem seguidas de forma pró-ativa por todos os colaboradores.

Na criação de crenças e valores foram elencados os benefícios que a formulação de um planejamento estratégico traria a empresa. Antevisto que a empresa apesar de ser uma franquia, ou seja, seguir os padrões estabelecidos pela central, ainda possui características de empresa familiar deixando a desejar nos processos de tomada de decisão e de investimentos bem direcionados, dificultando uma visão clara das oportunidades de aumento de receitas e de lucratividade.

4.2.2 Análise de ambiente interno e externo

4.2.2.1 Análise S.W.O.T

A análise feita foi dividida segundo o modelo de S.W.O.T procurando demonstrar as forças (*strenghts*), fraquezas (*weakness*), ameaças (*threats*) e oportunidades (*oportunities*), conforme apresentado no quadro 4:



Quadro 4: Modelo Swot aplicado à empresa

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 4 mostra que apesar da franquia ter grandes diferenciais e oportunidades de mercado, ainda existem fraquezas e ameaças que não passam despercebidas e que se não houver um bom planejamento, visando minimizá-las, poderá deixar a organização em situações críticas.

4.2.2.2 As cinco forças competitivas de Porter

A análise setorial da empresa foi baseada nas cinco forças competitivas de Porter em que fica claro a posição da empresa, em relação ao ambiente onde esta inserida e principalmente como ela se encaixa perante seus concorrentes.

- A) Ameaças dos Entrantes: A possibilidade do surgimento de novas empresas especializadas no ensino de línguas estrangeiras e principalmente franquias renomadas no mercado;

- B) Concorrentes: A maioria dos concorrentes são franquias que têm o poder de conseguir uma maior fatia de mercado por possuírem credibilidade assim como a franquia estudada;
- C) Substitutos: Os produtos substitutos seriam empresas que possam oferecer algum tipo de idioma que a franquia estudada não ofereça ou que tenham uma proposta de ensino diferenciada das que são encontradas na região;
- D) Compradores: A empresa pratica a diferenciação ao invés de custos, ou seja, seu foco maior é na sua qualidade de ensino e não oferecer cursos a preços baixos. Logo, ela define como estratégia, menor volume de compras e maior qualidade.
- E) Fornecedores: são considerados como fornecedores a franqueadora que fornece todo tipo de material didático e treinamento para que as aulas sigam o padrão de qualidade do negócio e os professores, sendo que a empresa não funciona sem os mesmos e também depende deles para ministrar aulas de qualidade.

4.2.2.3 Missão, Visão e Valores

Dentro do contexto da análise S.W.O.T e as cinco forças competitivas de Porter já feitas anteriormente, foi elaborada juntamente com o corpo administrativo, a missão, visão e valores da empresa de forma com que a mesma tenha uma identidade própria e consequentemente, não restrita ao franqueador.

Essa identidade dará um entendimento claro da sua razão de existir, como ela se vê no futuro e seu foco diante de seu objetivo maior, que é qualidade em serviços.

O quadro 5 mostra os três tópicos citados e como foram estabelecidos:

MISSÃO	Difundir para todo o Médio Piracicaba o inglês por meio do método NumberOne – Inglês Completo. Bem como, oferecer ensino referência em qualidade e diferenciado, proporcionando ao aluno a fluência e vivência com a língua inglesa, garantindo assim aos pais e alunos alta satisfação e compromisso pelos nossos serviços.
	Ser a melhor franquia do Médio Piracicaba e uma empresa focada em alunos universitários e de escolas presentes na região. Ter o

VISÃO	foco sobre o cliente da maneira mais satisfatória e garantindo até o ano de 2018 a média de 400 alunos.
VALORES	<p><u>Paixão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - paixão pela língua inglesa; - persistência; - ir além do comum. <p><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - encarar de frente os desafios; - liderar o crescimento contínuo do negócio; - ser líder no Médio Piracicaba. <p><u>Ética</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - respeito mútuo; - ser autêntico e dizer o que pensa. <p><u>Profissionalismo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - competência e conhecimento técnico; - motivação; - responsabilidade; - proatividade. <p><u>Inovação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - criatividade na transferência de “knowhow” com clareza e segurança; - tecnologias de ponta; - surpreender estimulando sempre a criatividade do aluno. <p><u>Marketing</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - agressividade e ousadia comercial; - coerência estratégica baseada no mercado; - qualidade total em serviços.

	<p><u>Capacitação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - proporcionar treinamentos e workshops constantes; - corresponder bem a todas as auditorias; - investimento constante em profissionais gabaritados.
--	--

Quadro 5: Missão, Visão e Valores

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Formulação de Estratégias

4.3.1 Nível Estratégico

Inicialmente de forma a conduzir melhor o estudo foi analisado o nível estratégico adotado na empresa diante de seu ambiente econômico, social e político e para tal conclusão uma entrevista com a proprietária foi necessária para a condução e identificação de elementos necessários ao estudo.

Então se chega a conclusão que a estratégia adotada é de estabilidade visto que o objetivo da empresa é se manter no mercado e ao mesmo tempo concentrar esforços para aumentar suas vantagens competitivas. A ideia da proprietária é estar em equilíbrio no mercado já que não visa investimentos em novas unidades de negócio, além de estar em um cenário não propício a crescimento e não poder despende de tantos recursos.

4.3.2 Estratégias Genéricas

A Empresa/unidade de negócio analisada não possui planejamento estratégico formalizado como já dito anteriormente, logo com base no questionário aplicado buscou-se chegar o mais perto das estratégias não formalizadas que a empresa adota a princípio, para que se possa delinear um planejamento estratégico próprio da unidade de negócio analisada.

O questionário (apêndice A) foi aplicado apenas com a gestora, ou seja, a coordenadora da unidade de negócio, pois é a única que possui autonomia para delegar funções, tarefas e as estratégias que deverão ser tomadas.

A primeira fase do questionário baseou-se em chegar ao nível estratégico da unidade de negócio, ou seja, no que a empresa se baseia a fim de estabelecer e obter vantagem competitiva no mercado.

Diante da análise verifica-se que a empresa tem como objetivo principal qualidade em seus serviços. Foi proposto à empresa adotar a estratégia por diferenciação. Visto que seus serviços priorizam a qualidade e em algumas ocasiões são modelados de acordo com o que o cliente necessita, mesmo que isso implique maiores custos.

Para enfatizar a estratégia proposta foram coletados dados dentro da empresa que fossem de encontro com a diferenciação. Logo, pode-se observar que na empresa existem cursos da língua inglesa para todos os tipos de idade, desde crianças com apenas 3 anos de idade até idosos com mais de 60 anos proporcionando elevado mix de produtos e, conseqüentemente, flexibilidade. Além de oferecer serviços diferenciados individuais, ou seja, de acordo com o que o cliente deseja. O professor gabaritado irá formular as aulas de forma a atender da melhor maneira possível o aluno. Além disso, a empresa possui material feito pela própria rede (material visual impresso e multimídias) que possuem revisões anuais e garantem elevado empenho da central para garantir inovação e P&D.

4.3.3 Estratégias Funcionais

Para análise das estratégias funcionais, o nível de dificuldade aumentou visto que a unidade de negócio não possui muitos dos departamentos especificados na revisão bibliográfica.

As tarefas que deveriam ser feitas por esses departamentos, na maioria das vezes, devido ao pequeno porte da empresa são exercidas ao mesmo tempo pela gestora o que torna extremamente difícil observar o que tem sido feito pela mesma.

O fato dela exercer inúmeros papéis e funções ao mesmo tempo faz com que o planejamento, controle e ações que deveriam ser feitos de forma rotineira não ocorram, o que a longo prazo dificulta a obtenção de sucesso de seus objetivos e metas finais.

- Administração de Compras e Materiais:

Com base na estratégia de diferenciação e a busca da empresa por serviços de qualidade. Neste caso, os insumos serão os professores que oferecem os seus serviços e também todo material que é fornecido pelo franqueador.

A gestora preza por professores renomados, com experiências e certificações internacionais. Logo, não se importando em pagar o melhor salário se comparado com o de outras franquias e escolas de idiomas presentes na região.

Além disso, independentemente de certificações e experiências internacionais todos os professores antes de serem efetivados devem realizar uma prova online fornecida pelo franqueador e obter a média por eles especificada, sendo a mesma contida por duas fases, a primeira escrita e de audição e a segunda fase, caso o candidato passe na primeira, de conversação.

A franquia possui materiais didáticos impressos e tecnológicos, o multimídia. Para que os mesmos sejam usados a franqueada paga um custo alto, mensalmente, para garantir a qualidade do material didático de seus alunos.

- Administração de Produção/Operações para pequenas unidades de negócio:

A empresa como uma pequena unidade de negócio competirá visando operações, ou seja, serviços prestados por ela. Além disso, para garantir a qualidade desejada e já apontada anteriormente os professores deverão ser gabaritados para firmar a estratégia de negócio desejada. Entretanto, não deixando de lado os outros serviços prestados, como do financeiro, da coordenação e das secretárias.

O sistema de franquias define uma imagem a ser passada por todas as suas unidades de negócio, logo são estabelecidos padrões a serem seguidos. Um deles é o treinamento o qual todos os professores devem participar antes de ministrarem suas aulas garantindo um bom serviço prestado e o padrão de metodologia de ensino. O aluno que estudar em qualquer uma das franquias, ao se matricular em qualquer outra unidade do Brasil terá o mesmo tipo de serviço prestado.

- Qualidade:

O objetivo principal da empresa é ganhar vantagem competitiva por meio da qualidade de seus serviços. Diante disso, foi coletado o máximo de informações a respeito dos serviços prestados e foi-se observado a rotina da empresa para que se tenha uma ideia real da qualidade nela presente.

Todos os professores são treinados a ensinar o inglês sem tradução para que os alunos sejam incentivados a pensar em inglês. O Learning Center (espaço equipado com

computadores e internet, para pesquisa e entretenimento) e as atividades extraclasse também são os incentivadores do ensino. Foi observado, ainda, que muitas das crianças não só usam o Learning Center com games, mas também com outras atividades que agregam valor ao ensino, chegando antes ou ficando depois das aulas para a utilização do mesmo.

- Finanças:

O plano de contas observa uma lógica com contas e transações já adequadas à realidade da escola. A gestão financeira do negócio talvez seja a que possui estratégia mais bem definida, considerando que há todo um treinamento e envolvimento da corporação para que suas unidades de negócio sejam amparadas de forma adequada de acordo com suas próprias estratégias. Além disso, vários tipos de indicadores financeiros foram criados de forma que as unidades de negócio estejam envolvidas para se alcançar uma posição financeira benéfica a empresa.

Os indicadores são:

- Custo total da escola;
- Valores de inadimplência;
- Margem de contribuição;
- Ponto de equilíbrio;
- Custo por turma;
- Ponto de equilíbrio de alunos por turma.

Todos esses indicadores permitem que o franqueado tenha uma leitura do desempenho de sua unidade de negócio por meio de relatórios geradores pelo software responsável pelo cálculo destes indicadores. A consolidação destas informações é mensal, e a análise dos indicadores pode justificar e esclarecer alguns pontos críticos que afetam o resultado final da empresa.

- Pesquisa e Desenvolvimento:

A área de P&D da empresa em questão está presente apenas na franqueadora, não estando presente nas suas unidades de negócio. O que ocorre é que a corporação já manda o que foi investido em seus produtos/serviços para seus franqueados automaticamente,

visto que eles já pagam o royalty estabelecido pela franqueadora que investe na reformulação ou inovação de materiais didáticos para produção de melhores resultados.

- Administração de Recursos Humanos:

A unidade de negócio tem como compromisso achar força de trabalho desenvolvida e pró-ativa. Além disso, a coordenação tenta fazer com que problemas e assuntos entre pais *versus* escola sejam resolvidos o mais rápido possível existindo uma coordenadora específica encarregada pelo treinamento de funcionários e inovação de ensino.

Algumas dessas responsabilidades são executadas sem falhas mesmo que na unidade de negócio não exista departamento de RH estabelecido formalmente. Entretanto, quando falhas ocorrem neste departamento geram retrabalho e desgastam a imagem da empresa perante seu público.

- Administração de Sistemas de Informação:

A unidade de negócio conta com softwares de gestão e também de operações que facilitam muito a vida do gestor, funcionários e alunos.

Existem três tipos de softwares:

- The Simplest:

Funciona como software de gestão e de operações tanto financeiro quanto pedagógico. Ou seja, o gestor pode gerenciar todas suas unidades de negócio por meio deste. Além disso, todos os professores tem acesso em apenas uma parte do software, que é a parte de operações em que ele consegue gerenciar todo seu diário de aula.

- MIR: Funciona apenas como software para cadastrar os professores na prova de admissão e se forem aprovados o gestor tem acesso a pontuação feita pelo candidato e quais níveis o candidato pode ministrar suas aulas.

- MyPlace: Funciona como software para alunos e professores. Lá os professores terão acesso aos exercícios online feitos pelos seus alunos, além de conter chat de dúvidas, etc. E os alunos usam para revisão de aulas, pegar a matéria das aulas

que faltaram, ler livros online e manter contato com o professor mesmo fora do espaço da organização.

- Marketing:

A corporação, ou seja, franqueadora conta com profissionais especializados na produção de elementos de marketing que serão usados em todas as unidades de negócio, como: imagens para outdoors, panfletos promocionais, folders e até mesmo diversos produtos que são vendidos na lojinha do franqueado. Ou seja, mídias de veiculação da marca de todas as espécies, não implicando no uso de todas elas. Cada unidade opta pelo seu tipo de investimento em marketing e como irá realizado para garantir a melhor atração para empresa.

Contrapondo esta ideia, a unidade de negócio também possui autonomia para formular seu próprio plano de marketing, como precificação de alguns tipos de serviços de acordo com a economia da região onde são prestados, seus canais de distribuição/localização e promoções.

A empresa em questão está localizada, por exemplo, em uma cidade universitária o que faz com que existam inúmeros tipos de convênios e promoções formatadas para uma maior captação de universitários, como por exemplo: atléticas (organização estudantil fomentadora e coordenadora de atividades esportivas dentro da universidade) e representações republicanas. Além disso, os valores adotados para este tipo de clientela ficam até 40% mais baratos que o valor de mercado.

4.4. Estabelecimento da Estratégia

A estratégia de nível empresarial a ser adotada é a de crescimento horizontal o que permite com que este crescimento seja comprovado em investimentos em novas franquias. Sendo que, no ano de 2016, a sócia proprietária conta com duas franquias na região, mas ainda não há planejamento para uma maior expansão.

A partir da estratégia genérica e das estratégias funcionais definidas no referencial teórico torna-se importante analisar se as estratégias propostas estão de acordo com o grau de consistência, consonância, vantagem e viabilidade.

- **Consistência:** Os objetivos e políticas da corporação são consistentes entre si principalmente devido à empresa ser uma franquia e ter que seguir padrões delimitados pela corporação, o que não permite fugir da coerência organizacional.
- **Consonância:** A empresa não possui muita consonância visto que segue o fluxo do mercado, ou seja, de seus concorrentes. Caso tenha que fazer uma rápida adequação, ou seja, algum tipo de mudança crítica, como: marketing adequado a nichos de mercados diferentes, promoções de matrícula em datas não mais vigentes e reprogramação de aulas adequadas aos estudantes que irão chegar depois da greve. Isso pode levar a empresa a péssimas condições, como a redução em quase 50% os alunos da escola e requerem adequações nos serviços prestados quando os mesmos retomam as aulas.
- **Vantagem:** Não possui tanta vantagem perante o mercado, pois ainda não consegue aplicar o que tem de melhor sem seguir o fluxo, ou seja, inovar. As vantagens observadas são as padronizações e ferramentas de gestão utilizadas que garantem que a qualidade mínima esteja presente na empresa.
- **Viabilidade:** Não tem capacidade para execução da estratégia específica visto que não há nenhum administrador formado no corpo administrativo, além da gestora ter acúmulo de funções. Além disso, as auditorias de gestão negócio realizadas pela franquia ainda não conseguem ajudar o gestor a fazer um planejamento estratégico próprio de sua unidade de negócio.

4.5 Prioridades Competitivas e Trade-offs

As prioridades competitivas são importantes porque posicionam a organização diante de critérios de desempenho competitivo e como consequência conseguem demonstrar os pontos prioritários em que a organização deve manter seu posicionamento estratégico, podendo se caracterizar futuramente como trade-offs.

Como já abordado em tópicos anteriores a prioridade competitiva da franquia é oferecer seus serviços de qualidade, deixando um pouco de lado o foco que muitos dos seus concorrentes têm, o preço.

Diante disso e dos questionários aplicados em clientes da empresa pode-se observar possíveis melhorias aplicáveis na qualidade da empresa e uma real visualização do que se pode considerar como trade-offs.

Dentre as prioridades já abordadas pela bibliografia pode-se elencar:

- Custo:

A maioria dos questionários respondidos coloca o preço do curso como o pior dos quesitos, visto que o preço aplicado é alto. Mesmo assim, percebe-se que os clientes estão dispostos a pagar pelo preço já que o curso oferece serviços que justificam o preço aplicado. Logo, o preço é considerado um trade-off.

- Qualidade:

Dentre os aspectos que foram abordados nos questionários obteve-se uma visualização real da qualidade dos serviços oferecidos. Já que a maioria das respostas indicam que independente de preço ou mesmo localização, visto que a escola se encontra longe dos centros urbanos os alunos não deixariam de estudar nela.

Pode-se perceber também que a maioria dos clientes não possui qualquer tipo de problema com o material didático e multimídia que a franquia oferece, ou mesmo, didática dos professores, pelo contrário a maioria posicionou-se como muito satisfeito em relação a este critério. A empresa também possui o diferencial no transporte personalizado oferecido pela empresa. Este transporte foi estabelecido há um ano e funciona buscando e levando alunos em casa e na escola, respectivamente agilizando e facilitando a vida de muitos de seus clientes. A empresa também tenta ao máximo trazer a cultura americana aos alunos por meio de “parades”, passeatas na rua e festas temáticas que marcam o simbolismo americano trazendo seus alunos a um ensino mais concreto e dinâmico.

- Rapidez:

Sobre rapidez, foi nítido nos questionários que os clientes são atendidos pelas secretárias e os seus problemas ou dúvidas são resolvidos na hora, mas o que ocorre realmente na realidade não está de acordo com o que foi extraído dos questionários. Pela

observação direta realizada pela pesquisadora, foi possível constatar que, ainda, ocorrem falhas no tempo com que são resolvidos problemas e assuntos abordados na secretaria. Muitas vezes, pais reclamam por não terem explicações corretas e coerentes o que caracteriza a rapidez como um trade-off.

- Flexibilidade:

A flexibilidade também é um aspecto importante, pois garante a qualidade e possibilita elevado mix de produtos aos clientes. A empresa é bastante flexível em questões de horários e personalização de aulas garantindo que todos os possíveis clientes não tenham motivos para não estudar no curso.

- Confiabilidade:

A confiabilidade na empresa é evidenciada quando garante que todo seu corpo de professores passaram por prova de admissão e treinamentos orientados pelo franqueador, além de estar em contínua manutenção da língua por meio de estudos e workshops.

A maioria dos questionários mostrou a confiança no ensino não só pelo nome da franquia e sua reputação, mas porque a maioria dos clientes está usufruindo dos serviços por anos. Ou seja, quando se fala de ensino desde os 3 anos de idade, se oferecido da melhor forma, será ele na maioria das vezes que garantirá a manutenção dos alunos até a idade adulta.

4.6 O modelo de Quatro Estágios

Para que a produção contribua na obtenção de vantagem competitiva, ela deve alinhar seus objetivos de desempenho com os objetivos da organização através dos critérios competitivos abordados no tópico anterior, e situar a empresa no modelo de quatro estágios ajuda a definir como a empresa se posiciona em relação a produção, na qual pretende chegar e o caminho a percorrer para tal.

Depois desta análise pode-se elencar diante do modelo de quatro estágios de Hayes e Wheelwright apud Slack et al. (1998) em que estágio a empresa se encontra e o que ações a mesma deverá adotar para se alcançar os próximos estágios.

Durante a análise, foi considerado que a empresa está no estágio 2, “Neutralidade Externa” caminhando para o terceiro estágio “Apoio Interno”. Para se chegar a esse

resultado foi percebido que a mesma não se encontra no estágio 1, “Neutralidade Interna”, pois consegue reduzir consideravelmente suas falhas e possui integração entre setores e áreas funcionais da empresa. A empresa procura fazer reuniões mensais para que, diante das ideias trocadas na mesma, sejam definidas melhores soluções a tudo que fugiu ao padrão naquele determinado espaço de tempo. Ela não apenas segue o protocolo definido pela central como também tenta fugir um pouco dele oferecendo serviços originais e diferenciados a cada tipo de cliente. Assim, a mesma consegue reagir bem às mudanças do ambiente interno, ou seja, os aspectos operacionais e garantir diante da integração da equipe novas estratégias que conduzam uma melhor vantagem perante os demais concorrentes, como: aulas extras, aulas intensivas, ou seja, adaptar o que é mais funcional a cada tipo de cliente.

Logo, a empresa se encaixa na “Neutralidade Externa” quando não tem destaque em relação ao desempenho de seus maiores concorrentes no mercado, por exemplo, atividades extras fora de seu ambiente interno. Estas atividades promovem uma diferenciação perante os seus concorrentes apenas quando são originais o que não ocorre na maioria das vezes. Além disso, os serviços oferecidos são basicamente os mesmos, o que vão diferenciá-los é a qualidade embutida a eles. O que fará com que a empresa caminhe para o terceiro estágio, o de “Apoio Interno”. Nele a empresa irá apresentar um diferencial no mercado em relação àquilo que ela proporciona a seus clientes internamente. Ou seja, a organização competindo por diferenciação em qualidade prima em ser referência em qualidade de ensino na região, já que também existe uma cobrança do franqueador em manter a proposta da marca. Assim, podendo proporcionar ao cliente uma metodologia de ensino inovadora, apoiando a sua manutenção de vantagem competitiva. Entretanto o que fará com que a mesma não esteja totalmente no estágio 3 é a falta de planejamento estratégico próprio, independente do proposto pelo franqueador. Ou seja, não possui seus objetivos formalizados de forma clara e os recursos que serão adotados diante de mudanças repentinas. Fica claro que há necessidade de criação do que se é proposto no estudo para que ocorra um maior desenvolvimento do franqueado e não haja tanta dependência do mesmo ao franqueador para tomadas de decisão.

A empresa não se encontra no estágio 4, “Apoio Externo”, visto que não está diferenciada entre as exigências do mercado como um todo. Não estando em sintonia com as urgências, expectativas e demandas dos seus clientes. Não busca investimentos em estratégias que a deixem em um patamar mais elevado em relação ao mercado e assim obtendo sucesso competitivo futuro. Seria necessário a empresa buscar recursos que a

fazem obter sucesso a longo prazo, ter produção mais dinâmica evitando o máximo de erros e ser um parâmetro para as demais empresas no ramo garantindo sua vantagem competitiva perante os demais.

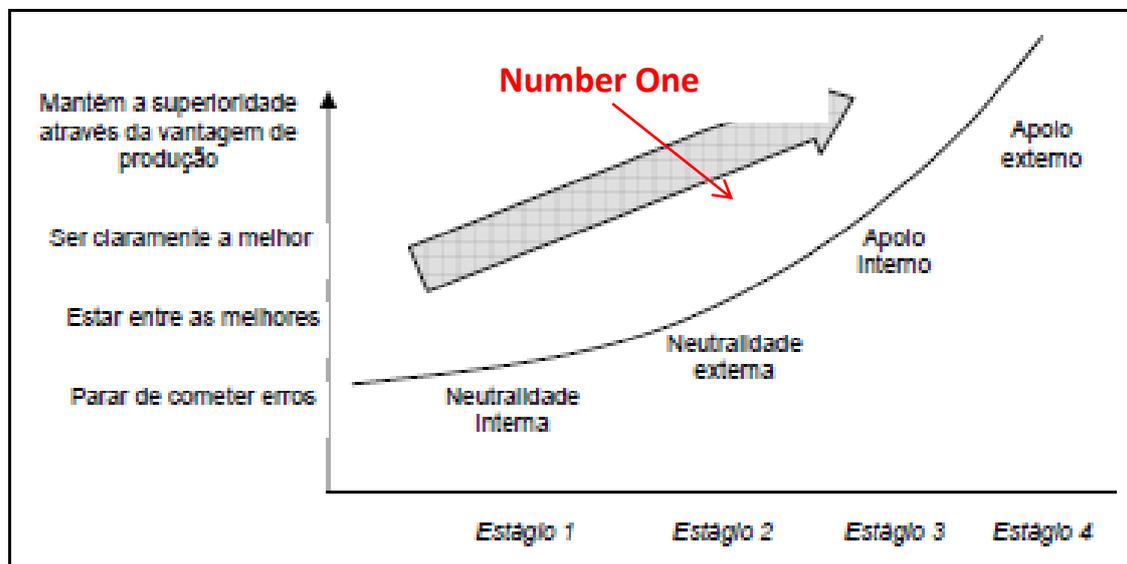


Figura 13: O Modelo de Quatro estágios aplicado na empresa

Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Slack et, al. (1998)

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

O estudo procurou mostrar por meio de referencial teórico e análise de uma empresa de idiomas como o desempenho de uma empresa depende da utilização de um bom planejamento estratégico, além da análise dos critérios geradores de valor a empresa, ou seja, aqueles que estão ou não em consonância com o objetivo estratégico da empresa.

No caso apresentado, a empresa em questão tem como objetivo estratégico principal a qualidade de seus serviços e diante das análises feitas à maioria dos critérios de valor vão de acordo seu objetivo principal, a não ser os critérios em que de alguma forma estão relacionados aos serviços de secretariado.

Para que fossem alcançadas as vantagens e melhorias na empresa se sugere possíveis meios de correção, sendo eles: treinamentos, imersões em outras franquias e bonificações para aqueles que estão executando seus serviços além ou de acordo com aquilo que é pedido.

Além disso, vale ressaltar que uma boa elaboração de um mapeamento de cargo ajudará para que saibam o quão importante é a função de cada colaborador dentro da empresa e que é imprescindível que se faça cada uma das tarefas estabelecidas a seu cargo para que erros sejam evitados. As mesmas devem estar sempre atualizadas e estar com a descrição de suas atividades sempre em mãos para que o mesmo seja lido periodicamente.

É de grande valia que para uma melhoria futura da empresa, mas também para alcançar um patamar mais elevado, ou seja, terceiro estágio (apoio interno) proposto por Slack et al. (1998) a empresa deverá ter um planejamento estratégico próprio de sua unidade de negócio sendo conciliado por aquele já proposto por seu franqueador. Além disso, deverá procurar se diferenciar das outras concorrentes procurando recursos e métodos geradores de valor a empresa, como: buscar inovações e principalmente contratar mão de obra que fique responsável pela elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Apesar de parte dos respondentes dos questionários terem entendimento de que ajudariam no progresso da pesquisa, alguns não foram claros ou mesmo não se dispuseram a dedicar-se ao que foi proposto. Sendo assim, visando trabalhos futuros, cabe ao pesquisador explicar melhor aos respondentes o quanto a pesquisa poderá impactar nos serviços prestados e garantir maior satisfação, autonomia e liberdade para que sejam depositados novos “*feedbacks*”.

Por fim, o estudo mostra a importância de uma gestão estratégica eficaz já que no presente estudo é evidenciado que na corporação como um todo, a central é a única detentora do planejamento estratégico formalizado, não direcionando nenhum planejamento específico para cada uma de suas unidades de negócio. Pode-se perceber que a unidade de negócio estudada possui limitações para elaborar as suas próprias estratégias e fazer uma análise completa do mercado por falta de profissionais qualificados que assumam um cargo específico para esse determinado fim, o que acaba evidenciando o conservadorismo presente na gestão subentendendo que alguns procedimentos podem ser feitos de forma eficaz sem maiores investimentos.

REFERÊNCIAS

ABF – Associação Brasileira de Franquias, **Guia ABF – portal franchising**. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>> Acesso em: Fevereiro de 2015.

ALVES FILHO, Alceu G.; PIRES, Silvio R. I.; VANALLE, Rosangela M.. **Sobre as prioridades competitivas da produção: compatibilidades e sequencias de implementação**. In.: Gest. Prod., São Carlos , v. 2, n. 2, p. 173-180, Agosto. 1995 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X1995000200005&lng=en&nrm=iso>. acesso em Maio de 2015.

BARKOFF, Rupert; SELDEN, Andrew. *Fundamentals of Franchising*. 3 Ed. ABA, 2008.

BRASIL (1994). **Lei Nº8.955, de 15 de Dezembro de 1994: Contrato de Franquia Empresarial**. Brasília: Casa Civil, Subchefia de assuntos jurídicos, 1994.

Disponível em:

<http://www.valentim.pro.br/Slides/Planejamento_Arq/Planejamento_Tatico_Operacional.pdf> acesso em: Fevereiro 2015.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de Estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

FERREIRA, Evelise; PERALTA, Carla. **O Planejamento Estratégico nas Pequenas Empresas desenvolvendo as premissas básicas em uma Indústria de Fraldas**.

In.: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Junho de 2012.

Disponível em: <<http://www.inovarse.org/node/1190>> Acesso em: Fevereiro 2015

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAWTON, Thelma. **Alianças de Franquias no Ensino: Uma Estratégia de Competitividade e Inovação**. Fundação Pedro Leopoldo, 2008. Disponível em:

< www.fpl.edu.br/2013/.../dissertacao_thelma_macieira_lawton_2008.pdf>

Acesso em: Fevereiro de 2015

MAIA, Jonas; CERRA, Aline; FILHO, Alceu. **Prioridades Competitivas e Organização do Trabalho no contexto de Estratégias de Operações de dois fornecedores automotivos**. XXVI ENEGEP – Fortaleza, CE, Outubro de 2006.

Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR450310_7727.pdf>
Acesso em: Fevereiro de 2015

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph et al. **O Processo da Estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados.** 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MORAES, Mário; GARCIA, Levi. **P&D Integrada com a estratégia de negócio.** UDESC 2004. Disponível em:
<http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0804_0290.pdf>
Acesso em: Fevereiro 2015

O que é Franquia, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2005. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196794000.pdf>
Acesso em: Junho de 2015

PAIVA, E.; CARVALHO, J.; FENTERSEIFER, J. **Estratégia de Produção e de Operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro.** Ed. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 2009.

PORTER, Michael E. et al. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2ª ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

RAPOSO, Mário; FERREIRA, João. **Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos os estudantes de gestão?** UBI, Covilhã – Portugal, 2012.

Disponível em:
<<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284>>
Acesso em: Fevereiro 2015

RIBEIRO, A.; **Gestão Estratégica do Franchising: Como conquistar redes de franquia de sucesso.** 2 Ed. São Paulo: DVS, 2013

SEBRAE. **Como tornar sua empresa uma franquia**, 2008.

Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Entenda-o-sistema-de-franchising>> Acesso em: Junho de 2015

SLACK, N; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; **Administração da produção**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TEIXEIRA, Rafael; PAIVA, Ely Laureano. **Trade-offs em serviços customizados e o ponto de vista do cliente**. Rev. adm. contemp., Curitiba , v. 12, n. 2, p. 457-480, Junho, 2008 .

Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522008000200008&lng=en&nrm=iso>. acesso em Maio de 2015.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

SEDDON, Peter; LEWIS, Geoffrey. **Strategy and Business Models: What's the Difference**. Melbourne Business Scholl 2013. Disponível em:

<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1016&context=pacis2003>

Acesso em: Janeiro de 2015

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Unifei 2012. Disponível em:

<http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/Apostila-Mestrado/Apostila_Metodologia_Completa_2012.pdf>. Acesso em: Junho de 2014.

WEBER, Wilson; POLO, Edison. **A Imprecisão na Administração Estratégica: uma abordagem baseada no pensamento complexo**. FEA-USP 2007. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/download/6507>>. Acesso em <http: Acesso em: Fevereiro 2015

WRIGHT, Peter et al. **Administração Estratégica: Conceitos** 1 Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2011.

APÊNDICES**APÊNDICE A****Questionário aplicado com responsáveis e alunos da escola.**

Queridos alunos,

Este questionário tem como função ajudar-nos a fazer um melhor serviço. Gostaríamos que ao respondê-lo sejam extremamente sinceros.

1- Como você avalia o material didático da fraquia?

()RUIM ()BOM ()EXCELENTE

2- Há ocorrência de registro de problemas em algum serviço executado pelas secretárias?

()SIM ()NÃO

*Se sua resposta foi sim, justifique:

3- Como você avalia o multimídia utilizado em sala de aula?

()RUIM ()BOM ()EXCELENTE

4- Você sabe o que é o My Place?

()SIM ()NÃO

*Se sua resposta foi sim, justifique:

5- Como você avalia a didática de nossos professores?

()RUIM ()BOM ()EXCELENTE

6- Você vê algum benefício em nossa localização, já que estamos fora do grande centro?

() SIM ()NÃO

Justifique:

7- Há ocorrência de problemas para marcar plantões?

() SIM ()NÃO

*Se sua resposta foi sim, justifique:

8- O transporte Number One facilita sua vinda até a escola? É um fator que faça você fazer o curso conosco?

() SIM ()NÃO

*Se sua resposta foi sim, justifique:

9- Dê 0 a 5 (sendo 5 o melhor e 0 o pior) , qual você acha é o principal diferencial da Number One?

- Qualidade ()
- Agilidade ()
- Confiança ()
- Custo ()
- Flexibilidade ()