



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA E CIÊNCIAS AMBIENTAIS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Iane Joice Diógenes Malveira

**Proposta de Modelo Multicritério para priorização das franquias para o serviço de
consultoria estratégica de uma franqueadora na cidade de Mossoró-RN**

MOSSORÓ

2024

Iane Joice Diógenes Malveira

Proposta de Modelo Multicritério para priorização das franquias para o serviço de consultoria estratégica de uma franqueadora na cidade de Mossoró-RN

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: Joyce Abreu Maia, Prof.

MOSSORÓ

2024

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

D262p Diógenes Malveira, Iane Jóice.
Proposta de Modelo Multicritério para
priorização das franquias para o serviço de
consultoria estratégica de uma franqueadora na
cidade de Mossoró-RN / Iane Jóice Diógenes Malveira.
- 2024.
51 f. : il.

Orientadora: Joyce Abreu Maia.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2024.

1. Multicritério. 2. Franquia. 3. Consultoria
Estratégica. 4. Fitradeoff. I. Abreu Maia, Joyce,
orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

Iane Joice Diógenes Malveira

Proposta de Modelo Multicritério para priorização das franquias para o serviço de consultoria estratégica de uma franqueadora na cidade de Mossoró-RN

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Defendida em: 24 / 01 / 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof Joyce Abreu Maia. (UFERSA)

Presidente

Thomas Edson Espíndola Gonçalo, Prof. Dr. (UFERSA)

Membro Examinador

Karinne Lucena de Sena. (UFRN)

Membro Examinador

À minha avó Graziela Malveira por ter me ensinado a confiar nos meus objetivos e sempre correr atrás de cada sonho independente do que a sociedade opine. (In Memoriam).

A Deus, aos meus pais Iliana Diógenes e Sidnei Malveira, à minha irmã Stéfany Diógenes por confiarem no meu potencial e sempre me incentivarem nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por todas as bênçãos derramadas sobre minha trajetória, guiando minhas decisões acadêmicas e colocando pessoas maravilhosas para me manter firme, forte e crente durante toda minha formação universitária, fazendo eu lembrar sempre que o melhor está por vim.

Agradeço aos meus pais Iliana Diógenes e Sidnei Malveira por terem sido minha rede de apoio e carinho por toda minha vida, estando sempre de abraços abertos para me receber, acalantar e me lembrar que sou capaz de tudo, mesmo estando longe daqueles que mais amo. À minha irmã Stéfany Diógenes por confiar nas minhas decisões.

Ao meu namorado David de Lima Marques por ser um companheiro atento e sempre disposto a escutar nos meus momentos de ansiedade e estresse, me mantendo persistente e mais confiante. Às minhas amigas Amanda Lira, Cintya Luana, Camila Rodrigues e Vitória Azevedo por serem minha família, minha base e toda minha motivação em um lugar tão longe de casa, obrigada por sempre se fazerem presentes e passarem por todos os momentos caóticos da universidade ao meu lado.

Agradeço à minha professora orientadora Joyce Maia Abreu por todo conhecimento fornecido, disponibilidade e simpatia, em compartilhar vivência e me orientar com maestria não só na realização desse trabalho, mas também em grande parte na minha carreira profissional até o momento. Agradeço a Banca Examinadora pela disponibilidade em avaliar e contribuir para a melhoria da pesquisa.

RESUMO

No cenário em que o mundo tem se tornado cada vez mais competitivo e exigindo um nível de serviço melhor, as franquias passam a se destacar por já ser um negócio moldado e estruturado, seguindo de acompanhamento e monitoramento integral da franqueada visando a melhor visibilidade da marca. Se tratando de um estudo aplicado em uma franqueadora de médio porte que possui dificuldades de priorizar as franquias que merecem um serviço especializado para melhorar sua visibilidade comercial e seu desempenho operacional, os objetivos desse trabalho se resumem a propor um modelo multicritério de apoio à decisão que auxilie na seleção daquelas franquias mais ofensoras que merecem ser acompanhadas e orientadas dentro do processo de Consultoria Estratégica. Visando a aplicabilidade do estudo, foi desenvolvido um modelo multicritério seguido de algumas etapas para o estudo de caso exploratório na qual ao final, com o auxílio da ferramenta do *FITradeoff* foi possível construir um ranking dentre as franquias escolhidas, apontando a ordem de criticidade em cada uma está posicionada.

Palavras-chave: Multicritério; Franquia; Consultoria Estratégica; Fittradeoff.

ABSTRACT

In a scenario where the world has become increasingly competitive and requires a better level of service, franchises are now standing out as they are already a shaped and structured business, followed by full follow-up and monitoring of the franchisee aiming for better brand visibility. . In the case of a study applied to a medium-sized franchisor that has difficulties in prioritizing franchises that deserve a specialized service to improve their commercial visibility and operational performance, the objectives of this work are limited to proposing a multi-criteria decision support model that assist in the selection of those most offending franchises that deserve to be monitored and guided within the Strategic Consulting process. Aiming at the applicability of the study, a multi-criteria model was developed followed by some steps for the exploratory case study in which in the end, with the help of the FITradeoff tool, it was possible to build a ranking among the chosen franchises, pointing out the order of criticality in each one is positioned.

Keywords: Multicriteria; Franchise; Strategic Consulting; Fittradeoff.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estruturação do trabalho.....	17
Figura 2 - Etapas da Pesquisa.....	25
Figura 3 – Modelo Multicritério.....	26
Figura 4 - <i>Value-Focused Thinking</i> (VFT).....	29
Figura 5 - Ordem das constantes de escala.....	33
Figura 6 - Limites das constantes de escala.....	33
Figura 7 – Condição de Desempenho X Representatividade Empresas.....	34
Figura 8 – Resultado do Ranking das Franquias mais ofensoras.....	34
Figura 9 – Diagrama do Ranking das Franquias mais ofensoras.....	35
Figura 10 – Limites da Análise de Sensibilidade.....	35
Figura 11 – Análise de Sensibilidade.....	36
Figura 12 – Gráfico do Percentual de Alteração do Ranking.....	37
Figura 13 – Entregas Finalizadas X Entregas Canceladas.....	41
Figura 14 – Entregas Finalizadas X Representatividade Empresas.....	41
Figura 15 – Entregas Canceladas X Representatividade Empresas.....	42
Figura 16 – Entregas Canceladas X Conversão de Empresas.....	42
Figura 17 – Representatividade Empresas X Conversão de Empresas.....	43
Figura 18 – Entregas Canceladas X Condição de Desempenho.....	43
Figura 19 – Entregas Finalizadas X Condição de Desempenho.....	44
Figura 20 – Condição de Desempenho X Entregas Finalizadas.....	45
Figura 21 – Entregas Finalizadas X Entregas Canceladas.....	45
Figura 22 – Entregas Canceladas X Conversão de Empresas.....	46
Figura 23 – Conversão de Empresas X Representatividade Empresas.....	46
Figura 24 – Condição de Desempenho X Entregas Finalizadas.....	47
Figura 25 – Entregas Finalizadas X Entregas Canceladas.....	47
Figura 26 – Entregas Canceladas X Conversão de Empresas.....	48

Figura 27 – Conversão de Empresas X Representatividade Empresas.....	48
Figura 28 – Condição de Desempenho X Entregas Finalizadas.....	49
Figura 29 – Entregas Finalizadas X Entregas Canceladas.....	49
Figura 30 – Entregas Canceladas X Conversão de Empresas.....	50
Figura 31 – Conversão de Empresas X Representatividade Empresas.....	50
Figura 32 – Condição de Desempenho X Entregas Finalizadas.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz de Avaliação.....	20
Quadro 2 – Critérios de Estudo.....	30
Quadro 3 – Alternativas de Estudo.....	31
Quadro 4 - Matriz de Consequência.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTO.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivos Gerais.....	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 FRANQUIAS.....	18
2.2 TOMADA DE DECISÃO.....	19
2.2.1 Decisão Multicritério.....	20
2.2.2 Modelo Multicritério.....	21
2.2.3 Problemáticas de decisão.....	21
2.2.4 Principais Métodos Multicritério.....	22
2.2.5 Método FITradeoff.....	22
3. METODOLOGIA.....	24
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	24
3.2 MÉTODO PROPOSTO.....	24
3.3 PROPOSTA DE MODELO MULTICRITÉRIO.....	26
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	28
4.1 A EMPRESA.....	28
4.2 APLICAÇÃO DO MODELO.....	28
4.2.1 Caracterização do decisor.....	28
4.2.2 Definição dos objetivos.....	29
4.2.3 Definição dos critérios.....	30

4.2.4	Definição das alternativas de estudo.....	31
4.2.5	Elaboração da matriz de consequência.....	31
4.2.6	Definição do método multicritério.....	32
4.2.7	Aplicação do método de avaliação.....	32
4.2.8	Realização da análise de sensibilidade.....	35
4.2.9	Elaboração do plano de ação.....	37
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
5.1	Contribuições da Pesquisa.....	38
5.2	Sugestões para trabalhos futuros.....	38

1. INTRODUÇÃO

No atual capítulo será descrito toda a contextualização do estudo, apresentando a problemática, a justificativa e por fim os objetivos gerais e específicos a serem atingidos.

1.1 CONTEXTO

Dentro do mercado atual o sistema de franquias vem crescendo cada vez mais, ao passo em que possui características que estão sendo constantemente cobradas pela economia, como cenários mais competitivos e de transformações rápidas, que exigem um nível de inovação e diferencial para dentro do negócio (Boaventura, 2011). Contudo, esse tipo de ambiente dinâmico traz para as empresas dessa categoria uma dificuldade maior de desenhar processos que sejam bem estruturados, porque em pouco tempo podem sofrer alterações provocadas pela rápida propagação de informação, além da grande adaptabilidade.

Uma rede de franquias se define à medida em que uma organização empresarial busca expandir seus negócios e resultados, distribuindo então seu produto, tecnologia e/ou serviço nas mãos de diferentes franqueados que passam a ter autonomia na gestão de tal operação (Boaventura, 2011). Entretanto, como o investidor passa a usar a marca e o trabalho da franqueadora, é indispensável que ambos tenham um relacionamento próximo que colabore para o bom desempenho da franquia, sendo importante que a matriz forneça suporte e sistemas adequados para análise de indicadores de cada operação.

Diante do cenário de expansão de uma rede de franquias, é importante ressaltar que seu objetivo principal, ainda que seja uma das estratégias do negócio, não é apenas aumentar a venda de operações franqueadas, pensando somente no alto alcance territorial, mas também trazer um diferencial na qualidade do serviço e/ou produto que a marca deve fornecer, sendo necessário focar em estratégias que tragam um bom posicionamento mercadológico de todas as lojas (Cohen, 2000).

Discute-se ainda que o sucesso e/ou fracasso de uma franquia passa a ser dependente não só das relações e parcerias externas, mas também do relacionamento e comunicação interna com a própria franqueadora (Cohen, 2000). Com isso, levando em consideração a construção de um serviço interno voltado para o impulsionamento da franquia e suporte ao franqueado, a empresa em estudo fornece a aplicação de consultorias estratégicas (que visam aprimorar o estudo e análise de dados e indicadores de desempenho, assim como estabelecer a padronização de serviço) para aquelas franquias que estão iniciando a operação e para aquelas que por algum motivo estão com indicadores ofensores e/ou críticos.

Ainda que para Boaventura (2011) a base do relacionamento seja ter uma comunicação constante com os franqueados e seguir os padrões da franquia, o time responsável por tais processo possuem pouca mão de obra para uma grande quantidade de franquias, sendo necessário assim manter um contato mais próximo e assíduo com aqueles franqueados que precisem de uma atenção maior devido os baixos índices de desempenho, fornecendo apoio através da elaboração de planos de ação voltados para cada realidade.

Nesse contexto, como o número de franquias associadas à franqueadora cresce a todo instante e se faz necessário esse tipo de vínculo, a utilização do método de multicritério de apoio à decisão é capaz de fornecer um ranking que buscará solucionar a seguinte problemática: **Quais franquias devem ser priorizadas a fim de aplicar a consultoria estratégica que trará soluções positivas para o desempenho?**

A seção seguinte explicará de forma mais clara a justificativa do estudo em questão.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante da estrutura de franquias e dada a extensão a nível nacional, a empresa em estudo enfrenta dificuldades de estabelecer padronizações e um contato próximo aos franqueados associados. Por conta da falta de estruturação dos processos de acompanhamento e jornada do cliente dentro da franquia, muito se observa os impactos negativos dentro do cenário dos franqueados, que por sua vez possuem problemas para se desenvolver e atingir sua meta de crescimento. Por outro lado, buscando melhorar o relacionamento e priorizar aqueles que estão com os indicadores de desempenho mais ofensores, o time de Relacionamento com Franqueados aplica consultorias estratégicas visando ações e soluções que possam colaborar com o impulsionamento de tal franquia.

Mesmo possuindo todos os dados e critérios de avaliação de franquia, ainda se torna uma dificuldade estabelecer o ranking das mais negativas ao passo que ainda é um processo bastante manual e relativo, levando em consideração contextos sociais de cada cidade e indicadores, além da grande quantidade de franquias associadas à franqueadora, que por sua vez possui uma quantidade limitada de pessoas para realizar tal função.

Por conseguinte, o ranking de franquias modelado pelo sistema de multicritério dentro do cenário de análises da franqueadora irá colaborar para que os consultores possam ter um poder de decisão mais assertivo quanto à escolha, assim como melhorar o relacionamento com tais franqueados, motivando-os também a trabalhar estratégias que podem auxiliar no crescimento.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos são divididos entre objetivo geral, mais abrangente, e objetivos específicos, subdivisão do objetivo geral, ambos partem do pressuposto de serem capazes de responder à hipótese do estudo em questão.

1.3.1 Objetivos Gerais

Propor um modelo multicritério de apoio à decisão que auxilie ao time de Relacionamento com Franqueados selecionar aquelas franquias mais ofensivas que merecem ser acompanhadas e orientadas dentro do processo de Consultoria Estratégica, por meio de um ranking em ordem decrescente das Franquias com base nos critérios de criticidades definido pelo decisor.

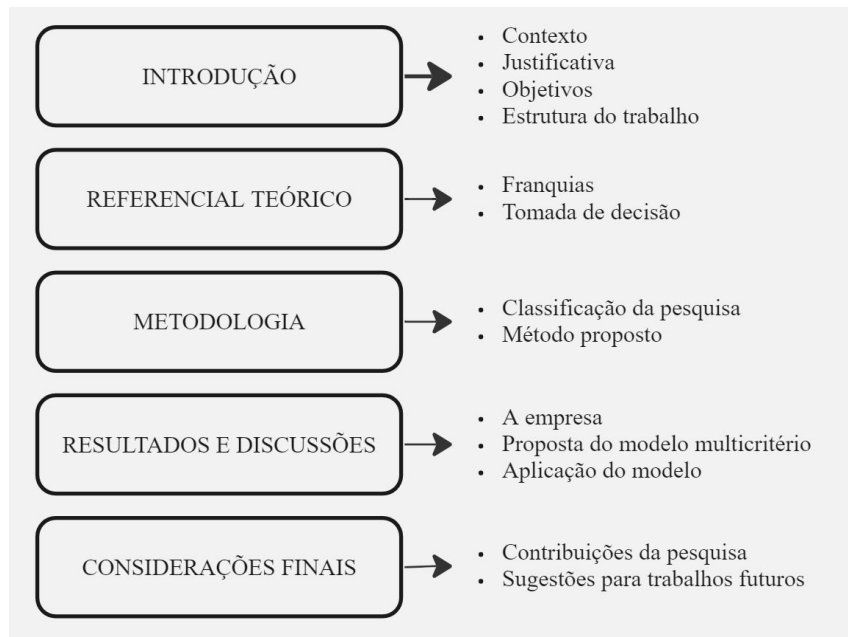
1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar os critérios mais importantes relacionados à priorização das franquias para o acompanhamento da consultoria estratégica.
- Definir o método de multicritério mais adequado para solução da problemática.
- Realizar estruturação do problema utilizando *Value Focused Thinking* (VFT).
- Construir um modelo multicritério capaz de gerar um ranking das franquias em ordem decrescente com base nos indicadores de seleção.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O seguinte trabalho possui cinco capítulos bem elaborados que juntos constroem toda a narrativa do estudo de caso, sendo apresentado os tópicos abordados em cada um deles na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Estruturação do trabalho



Fonte: Autoria Própria (2023)

No capítulo de Introdução é abordado o contexto a qual a problemática de estudo está inserida, seguindo dos pontos que embasam, relevam e justificam a escolha do tema, além dos objetivos que serão construídos, detalhando cada tópico da pesquisa na estrutura do trabalho.

No Referencial Teórico é tratado assuntos voltados para Franquias e Tomada de Decisão, a fim de apresentar um embasamento bibliográfico do que está sendo construído baseando em autores já reconhecidos que possuem validação e dominância do assunto.

Na Metodologia é detalhado a classificação da pesquisa segundo à sua natureza e o nível de pesquisa, apresentando também a estrutura utilizada para o desenvolvimento do método proposto.

Nos Resultados e Discussões é explanado um pouco sobre a empresa analisada, assim como a estruturação do modelo de multicritério, a apresentação do Value Focused Thinking (VFT), o detalhamento de cada etapa de aplicação do modelo utilizando a ferramenta do FITradeoff e os resultados encontrados.

Nas Considerações Finais é apresentado toda a contribuição que o trabalho teve, assim como se os objetivos listados no início foram alcançados, e por fim a descrição de possíveis trabalhos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo será abordado tema voltados para o modelo de negócio de franquias e modelo multicritério a fim dar embasamento teórico o bibliográfico para a metodologia desenvolvida.

2.1 FRANQUIAS

Em meio a um mundo globalizado que instiga alta competitividade, na qual os consumidores se fazem ainda mais exigentes, as empresas passam a desenvolver estratégias de negócio que buscam impulsionar seu produto através do investimento em inovação, expansão, parcerias, contribuindo para um mercado mais competitivo e próspero (Boaventura, 2011). Ainda que a ideia de integração com outras empresas reflita em um conceito já ultrapassado de que isso traz um risco ao modelo de negócio, essa aliança intensifica benefícios mútuos de crescimento na colaboração da produção e avanço tecnológico, colaborando para o reajuste de novos modelos de negócio.

Tendo em vista o cenário citado anteriormente, então, um modelo de negócio bastante difundido no mercado pelas organizações principalmente privadas é o *Franchising*, descrito na lei nº 13.966, de 26 de dezembro de 2019 como “[...] o sistema de franquia empresarial, pelo qual um franqueador autoriza por meio de contrato um franqueado a usar marcas e outros objetos de propriedade intelectual, sempre associados ao direito de produção ou distribuição exclusiva ou não exclusiva de produtos ou serviços [...]”. Segundo Boaventura (2011) esse sistema teve início com a *Singer Sewing Machine Company*, fabricante de máquinas de costura, na década de 1850 e que tinha como objetivo fortalecer a exclusividade de seu produto disponibilizando o mesmo unicamente para lojas parceiras.

No cenário brasileiro existe um grande potencial empresarial ao passo que a população se caracteriza com um viés empreendedor, que deseja ter o seu próprio negócio buscando uma autonomia e uma implementação de melhorias no mercado através da inovação. Entretanto, nota-se uma falta de conhecimento administrativo empresarial capaz de manter o estabelecimento, o que justifica a grande taxa de mortalidade empresarial. Para isso, Da Silva Fita (2023) explica que o modelo de franquias veio para colaborar com essa dor, em função das alternativas e estratégias que permitam uma maior segurança e saúde para o empreendimento através da viabilização, expansão e diversificação de negócios empreendedores no país.

Diferentemente dos modelos tradicionais na qual as empresas atuam de forma singular, no sistema *Franchising* a franqueadora estabelece uma parceria contratual com

diversos franqueados que estão dispostos também a crescer e fortalecer a marca, essa vantagem competitiva torna mais tangível o processo de expansão geográfica da empresa principal pelo mercado. Nesse contexto, a troca entre as partes se dá pela transferência de Know-how do franqueador para o franqueado, que por sua vez fornece informações importantes de melhoria para a franqueadora, permitindo que a sinergia e o processo de melhoria contínua aconteçam no segmento, gerando uma posição estratégica no mercado (Da Silva Fita, 2023).

Diante disso, é possível listar pontos de vantagens que beneficiam tanto o franqueador, que por sua vez é responsável pelo desenvolvimento do produto, da tecnologia, dos treinamentos e de toda padronização da marca, não precisando se preocupar com a administração de cada ponto comercial, ficando isso responsável pelo franqueado, que possui um certo nível de autonomia para liderar seu comércio com uma faixa de risco a menos por ter todo suporte dado pela franqueador. Boaventura (2011) relata que para além de tais vantagens existem alguns aspectos que estimulam a busca por redes de franquias, sendo eles: condições mercadológicas atraentes e cenários econômicos favoráveis que encorajam as pessoas a buscar alternativas que maximizem os ganhos pessoais.

Ainda que com todas as vantagens, De Salles Vance (2008) demonstra em seus estudos que existem problemas inerentes desse modelo que podem trazer divergências entre o franqueador e o franqueado, ao passo que cada um possui dores e atuam em cenários diferentes, exigindo assim uma atuação estrutural específica. Como o sucesso e divulgação da marca está muito dependente da forma de administração do franqueado, cabe à franqueadora monitorar e fornecer informações e apoio necessário para que o investidor atue da melhor forma possível, preservando uma imagem positiva da empresa. Posto isso, cabe à matriz avaliar os resultados da franquia, analisando o desempenho da mesma e identificando quais fatores críticos podem afetar seu crescimento.

2.2 TOMADA DE DECISÃO

Esse tema é costumeiramente abordado por vários autores, declarando as inúmeras formas de como realizar tal processo de forma racional. Inicialmente, Freitas (2006) explica que o processo de decisão se dá de fato quando é necessário realizar uma escolha dentre várias alternativas disponíveis, na qual cada uma levará a uma consequência específica, e que para essa atividade possui uma pessoa que utilizará também algumas preferências para julgar as escolhas, sendo ela o decisor.

Avaliando uma problemática, é possível definir que a complexidade de alternativas e decisão de soluções se dará principalmente pelo impacto que as consequências geradas pela mesma trarão para o cenário empresarial, representando uma escolha mais simples aquela que possui consequências pequenas (Silveira, 2018). Sendo assim, tendo em vista as diversas estratégias a serem planejadas para alcançar os objetivos da empresa, Silveira (2018) mostra que dentro de um problema de decisão existirá diversos critérios e pontos de vistas divergentes que ainda assim devem ser levados em consideração para que seja realizada uma escolha sensata, levando em consideração o cenário mais próximo do real.

Diante das dificuldades dos gestores e executivos de tomarem uma decisão mais racional, que afetará diretamente o futuro da organização, alguns modelos podem ser aplicados para gerir informações e decisões mais formais e embasadas, trazendo um desenho mais simples do problema, sendo eles os Métodos de Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA) (Almeida, 2013). Com essa metodologia, é possível estabelecer rankings de prioridades entre as alternativas ao passo em que com base no cenário estudado será construído matematicamente um modelo adequado, facilitando a tomada de decisão do Decisor, embasada em análise de dados e de forma impessoal.

2.2.1 Decisão Multicritério

A utilização dos Métodos de Multicritério de Apoio à Decisão é focada em apoiar os decisores para que os mesmos tomem as melhores decisões, ainda que sejam baseadas em um modelo mais complexo. Segundo Freitas (2006) essa metodologia possui uma abordagem mais holística e abrangente, ou seja, necessita da análise de múltiplos fatores que construam o problema principal da organização, como gestão, vendas, capacidade produtiva, relacionamento, entre outros, colaborando não com a solução ótima, mas com aquela que mais se adequa ao cenário e preferências da pessoa responsável pelas decisões.

De uma forma mais visual, Campos (2011) demonstra um jeito de representar o modelo multicritério utilizando a Matriz de Avaliação para demonstrar em formato de tabela a relação entre as alternativas dos problemas e os vários critérios que são levados em consideração. Na matriz a seguir as colunas representam os critérios utilizados e as linhas representam as alternativas, sendo assim o cruzamento de tais dados resultam em consequências que podem ser estudadas e analisadas através de uma estrutura mais simples do problema.

Quadro 1 - Matriz de Avaliação

A L T E R N A T I V A S	CRITÉRIOS				
		C1	C2	...	Cm
	A1	A1C1	A1C2	...	A1Cm
	A2	A2C1	A2C2	...	A2Cm
	...	...	...	...	...
	An	AnC1	AnC2	...	AnCm

Fonte: adaptada de CAMPOS (2011)

Na seção subsequente será exibido mais sobre os modelos de multicritério, como se dá a estruturação do problema e quais os principais métodos.

2.2.2 Modelo Multicritério

Tomando consciência da grande quantidade de decisões que são tomadas todos os dias e dos cenários que cada uma delas pode construir, o capítulo a seguir discorre de significados e metodologias de tomada de decisão com vários critérios que auxiliam o processo decisório de forma mais embasada.

2.2.3 Problemáticas de decisão

Como já explicado anteriormente, um problema de decisão é composto por mais de uma possibilidade, na qual o decisor deve avaliar e se posicionar escolhendo a melhor entre todas. Para isso, primeiramente se faz necessário entender qual o tipo de problemática se classifica a situação, sendo de responsabilidade do decisor ponderar em qual posição deseja realizar as comparações (Almeida, 2013). A identificação do tipo de problemática facilitará o processo de escolha do método de multicritérios mais adequado.

Os quatro tipos de problemáticas descritas por Roy (1996) são:

- Problemática de Escolha ($P\alpha$) - que busca realizar a decisão com base na escolha de um subconjunto do espaço de ações;
- Problemática de Classificação ($P\beta$) - que busca classificar as alternativas de acordo com categorias;

- Problemática de Ordenação ($P\gamma$) - que tem como objetivo criar uma ordem com as alternativas, criando um ranking;
- Problemática de Descrição ($P\delta$) - que tem como objetivo apoiar uma decisão através da descrição das ações e consequências que podem gerar.

Portanto, levando em consideração a hierarquia a ser desenvolvida entre as franquias de análise desse trabalho, será utilizado o Método de Multicritério de Apoio à decisão para soluções e respostas.

2.2.4 Principais Métodos Multicritério

Devido a necessidade cada vez maior de buscar por uma tomada de decisão mais assertiva, por processos que fornecessem suporte às decisões e soluções de problemas do tipo complexo que possuíam mais de um objetivo, começaram a desenvolver os primeiros métodos multicritérios de apoio à decisão (MCDA) por volta da década de 1970, que possibilita uma visão mais completa e multidimensional dos problemas (Campos, 2011). Diante disso, atualmente é aceitável na literatura três tipos de métodos: o método de critério único de síntese, o método de sobreclassificação e os métodos iterativos (Almeida, 2013).

Dentro do primeiro método encontramos a Teoria da Utilidade Multiatributo ou *Multi-attribute Utility Theory* (MAUT), na qual representa em uma única função os diversos atributos/objetivos do problema, sintetizando a mesma com o intuito de otimizá-la. Já no segundo método, destaca-se o ELECTRE e o PROMETHEE que realizam uma comparação entre as alternativas, focado naquela que melhor se sobressai (Almeida, 2013).

2.2.5 Método FITradeoff

A ferramenta do FITradeoff (Flexible and Interactive Tradeoff) trabalha com soluções de problemas multicritério de forma mais interativa, flexível e visual, podendo ser utilizado para problemáticas de ordenação, de escolha, de classificação e de portfólio (De Almeida, 2016).

Nesse contexto, o sistema utiliza-se de elicitación flexível ao passo que os critérios são ordenados e estruturados com uma facilidade maior, podendo ser alterado ou modificado de acordo com cada situação imposta. Visando um ambiente que facilite a tomada de decisão do decisor, são colocadas informações mais visualmente simples para que o mesmo possa indicar suas preferências. Com isso, conseguimos que o decisor se esforce menos para ao

escolher entre os cenários de melhoria, diminuindo a probabilidade de incertezas perante dúvidas ou confusão (De Almeida, 2016).

Diante disso, o FITradeoff utiliza-se de imagens e/ou gráficos que representam duas alternativas a serem escolhidas entre o decisor, elaborados para que seja gasto um custo mínimo de esforço cognitivo para cada uma das decisões e seja possível formar uma ordem de sobreposições entre os critérios analisados através das informações de preferência (De Almeida, 2016).

3. METODOLOGIA

A seguir será descrito toda a parte de classificação da pesquisa, assim como algumas etapas cruciais para o desenvolvimento do trabalho, trazendo um detalhamento também do método proposto.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

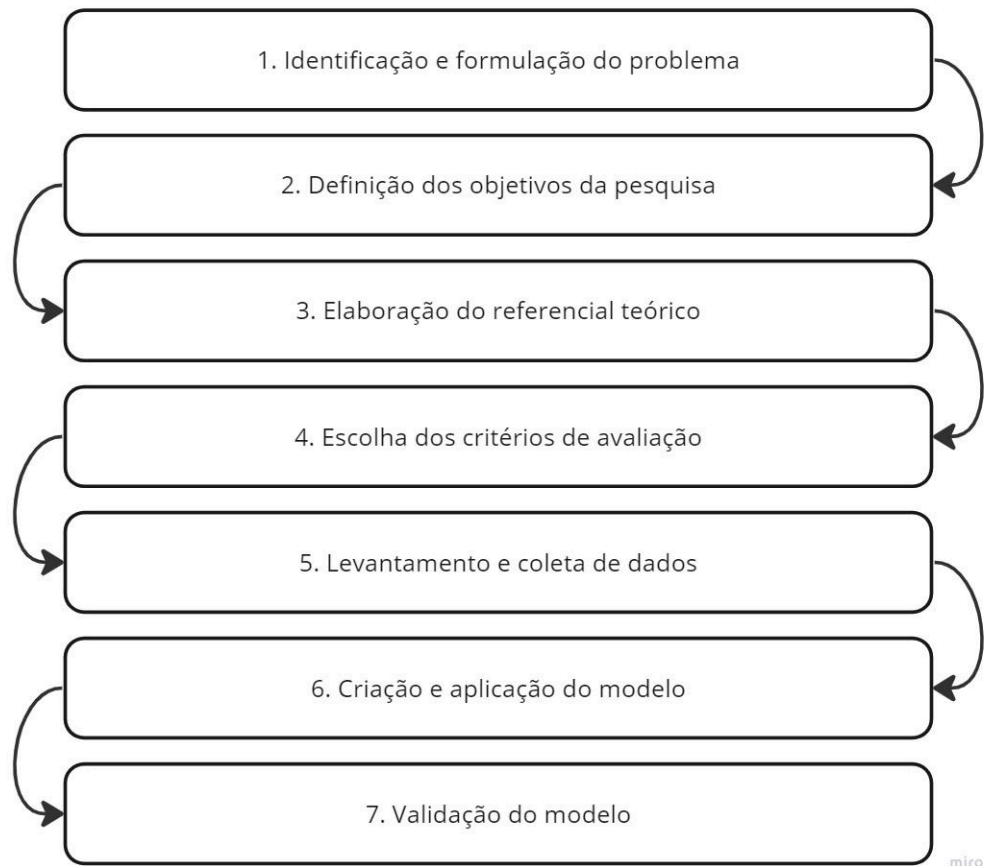
A natureza da pesquisa desenvolvida neste trabalho, segundo os estudos de Gil (2008), se caracteriza como aplicada, ao passo que se utiliza de conhecimentos já existentes sobre os Métodos Multicritério de Apoio à Decisão para estudar como se dá sua aplicação em determinado ambiente e/ou situação.

Quanto ao nível de pesquisa, será desenvolvido um estudo exploratório, na qual busca desenvolver, esclarecer e modificar alguns conceitos utilizados para a aplicação no problema de escolha e priorização das franquias para realização das consultorias estratégicas (Gil, 2008). Diante disso, é possível delimitar também o método de pesquisa como estudo de caso, que irá utilizar todo o contexto atual da empresa para investigar o evento e aplicar as teorias referenciadas.

3.2 MÉTODO PROPOSTO

Visando a aplicabilidade do estudo, foram seguidas algumas etapas para um estudo de caso exploratório que tem como objetivo principal desenvolver um ranking de franquias com base em múltiplos critérios. Com isso, a Figura 2 a seguir mostra de uma forma mais visual como foi guiado o procedimento de cada etapa:

Figura 2 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Autoria Própria (2023)

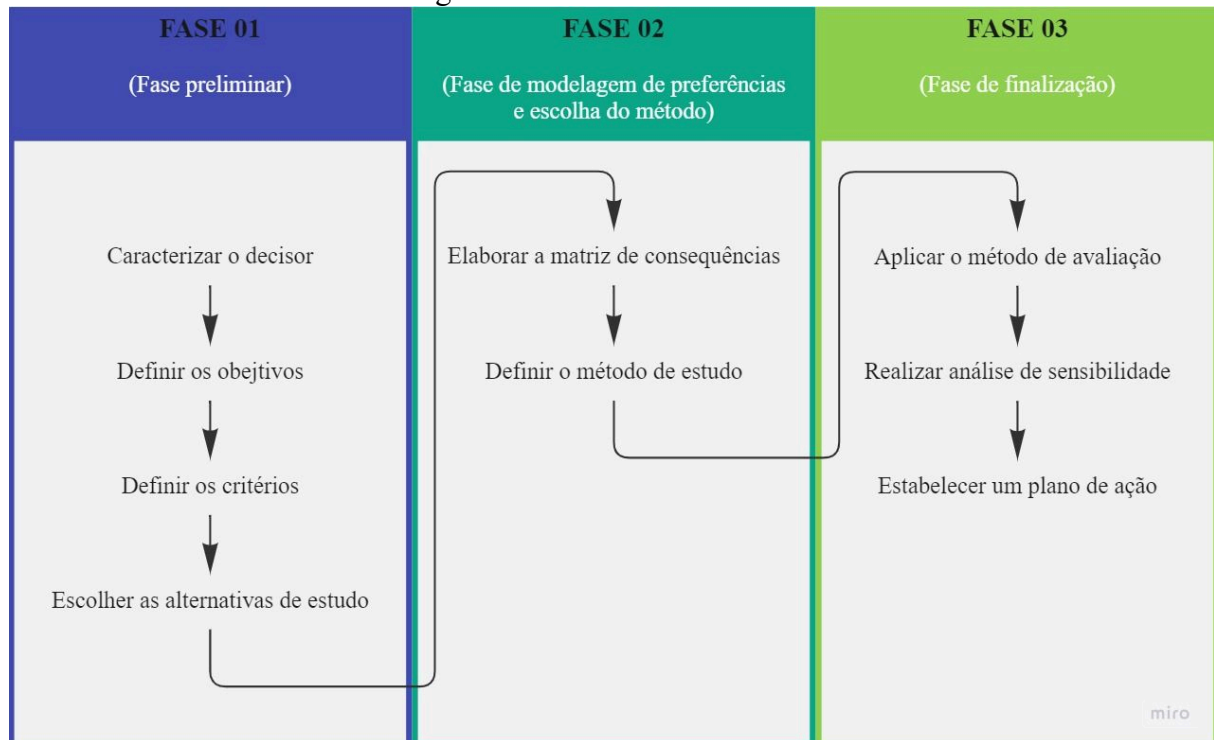
A primeira etapa é imprescindível para o estudo, sendo nela definida a problemática que foi estudada durante todo o processo buscando solucioná-la. Na segunda etapa, tendo em mãos quais perguntas e dúvidas iniciais do cenário, foi definido os objetivos que guiaram o resultado da pesquisa. Diante disso, buscando discutir aqueles assuntos que são importantes para o embasamento teórico de todo o trabalho, a terceira etapa é definida pela criação do referencial teórico que citam conteúdos que complementam a pesquisa.

Em outro momento, começando a detalhar a parte quantitativa analítica da aplicação dos métodos multicritério, a quarta etapa do trabalho é a qual foi escolhido os critérios principais de avaliação das franquias, sucedendo a etapa cinco de realização da coleta dos dados numéricos e qualitativos de cada critério e franquia constituídos no banco de dados fornecido pela empresa. Com base nas informações anteriores, possuindo também um decisor capaz de colaborar com o processo, a sexta etapa foi focada em criar e indicar o modelo utilizado para o estudo de caso, sendo depois analisado na etapa sete para uma validação e análises dos resultados finais.

3.3 PROPOSTA DE MODELO MULTICRITÉRIO

O modelo construído é uma representação simples e formal da realidade, mostrando cada etapa que deve ser seguida, servindo para apoiar e analisar as relações descritas para o estudo do problema. Diante disso, o modelo multicritério desenvolvido para a hierarquização das franquias foi o apresentado pela Figura 3:

Figura 3 – Modelo Multicritério



Fonte: Autoria Própria (2023)

O modelo multicritério desenhado é dividido em três fases, sendo a primeira definida como Fase Preliminar por conter etapas iniciais responsáveis por definir as características do problema de decisão. Sendo assim, a etapa 1 é a caracterização do decisor, trazendo embasamentos que apresentem a razão pelo mesmo ser o escolhido para tal função, além de mostrar a relevância que suas decisões possuem no processo interno da consultoria estratégica. Em seguida é definido os objetivos a serem alcançados, utilizando-se como ferramenta o VFT para esclarecer algumas estratégias. Por fim, é feito o levantamento dos critérios que serão avaliados mediante os objetivos traçados, bem como as alternativas e/ou objetos de estudo.

A fase dois é composta pelas etapas responsáveis pela modelagem de preferências e a escolha do método, sendo a etapa 1 definida pela construção da matriz de consequências de

acordo o desempenho de cada alternativa nos métodos, e em seguida a etapa 2 que se dá pela escolha do método multicritério mais adequado para a problemática de estudo.

Enfim, o modelo finaliza na fase três que apresenta etapas de conclusão do processo, na qual passa pela primeira etapa de aplicação do método multicritério escolhido na fase anterior, inserindo os dados no *FITradeoff* que conseqüentemente irá trazer perguntas para o decisor necessárias para entender as priorizações e obter um resultado mais fiel às suas instruções e escolhas. Logo após, a segunda etapa que identificará na análise de sensibilidade as possíveis variações de ordem que as alternativas podem sofrer, e já com o resultado será possível delimitar quais planos de ações devem ser trabalhados naquelas franquias que estiverem ao topo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir será apresentado todo o detalhamento do estudo de caso desenvolvido até aqui, debatendo a construção e aplicação do método multicritério escolhido para resolução da problemática inicial.

4.1 A EMPRESA

Neste trabalho foi realizado um estudo de caso em uma empresa que pertence ao modelo de negócio de franquia, atuando na área de tecnologia delivery e logística em todo o Brasil. A atual franqueadora dispõe de um sistema de tecnologia que conecta entregadores autônomos às empresas que possuem demanda de delivery. Por se tratar de uma empresa que atua em mais de 120 cidades, é considerada como de médio porte, sendo parte dessas operações como franquias e a outra como operações administradas pela própria matriz.

Dentro do sistema organizacional e estrutural de times, existe uma equipe responsável apenas pelo relacionamento e comunicação direta com os franqueados associados, sendo responsável por toda padronização dos serviços das franquias, treinamentos de *onboarding* de novos franqueados, bem como a prestação de serviços de consultoria estratégica. Ainda que o time disponha de consultores operacionais e estratégicos para atender as demandas solicitadas, existe um número elevado de franquias designada para cada um, sendo necessário estabelecer uma ordem de priorização de acompanhamento, ao passo que se deve trabalhar de forma personalizada para que os indicadores chaves de desempenho sejam alcançados por cada franquia com o apoio dos consultores.

4.2 APLICAÇÃO DO MODELO

Essa seção apresenta a aplicação numérica do modelo no contexto específico da empresa, detalhando melhor cada etapa que foi desenhado no mesmo.

4.2.1 Caracterização do decisor

Para esse processo de decisão é necessário que envolva um decisor que tenha muito conhecimento das regras de negócio da franqueadora em estudo, entendendo dos processos operacionais, comerciais, entre os demais serviços que devem ser priorizados pelos próprios franqueados, além de entender também de gestão empresarial, possuindo assim repertório suficiente para responder às perguntas do *FITradeoff* de forma clara e com domínio.

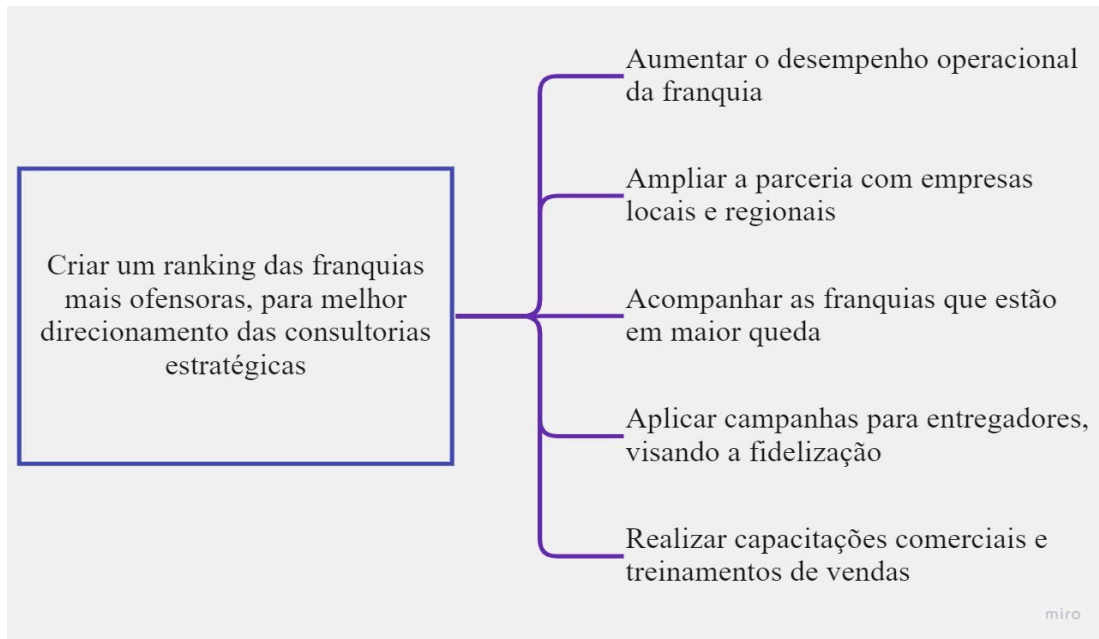
Diante disso, o decisor selecionado é o próprio Diretor Executivo da empresa, que é graduado em Administração e possui pós-graduação em Finanças, além de possuir 5 anos de experiência como franqueado da atual empresa em estudo, possuindo os melhores indicadores nas suas operações.

4.2.2 Definição dos objetivos

Para melhor definição do objetivo estratégico, é utilizado nessa etapa o método *Value-Focused Thinking* (VFT) na qual utiliza uma visão do processo de construção dos objetivos baseado no valor agregado que se tem para a decisão, trazendo interesses estratégicos e fundamentais que caracterizam o que se quer alcançar, desenhando uma trajetória importante também para a avaliação das alternativas (Almeida, 2013). Dentro dessa temática, o objetivo estratégico estruturado para essa tomada de decisão foi: **Criar um ranking das franquias mais ofensoras, para melhor direcionamento das consultorias estratégicas.**

Possuindo o objetivo principal do problema, os demais começaram a ser desenhados pensando nos objetivos fundamentais para atingir o fim, detalhando de forma qualitativa os seguintes pontos, que logo mais serão estruturado em forma de critérios quantitativos: aumentar o desempenho operacional da franquia; ampliar a parceria com empresas locais e regionais; acompanhar as franquias que estão em maior queda; aplicar campanhas para entregadores, visando a fidelização; e realizar capacitações comerciais e treinamentos de vendas. De forma estratificada e estruturada os objetivos são apresentados na Figura 4 a seguir:

Figura 4 - *Value-Focused Thinking* (VFT)



Fonte: Autoria Própria (2023)

Seguindo a lógica de construção do processo de decisão, no tópico a seguir será definido então os indicadores de avaliação com base nos objetivos estruturados para alcançar o ranking das franquias mais ofensoras, para melhor direcionamento das consultorias estratégicas.

4.2.3 Definição dos critérios

Utilizando como base os objetivos estabelecidos na seção anterior, foi possível definir para cada um deles os seguintes critérios para avaliação das alternativas, com apresentado no Quadro 2, sendo algumas dessas medidas advindas de mais de um objetivo.

Quadro 2 – Critérios de Estudo

Critério	Símbolo	Descrição	Objetivo
Finalizadas	EF	Número de entregas finalizadas da franquia	Minimizar
Cancelamento	EC	Porcentagem do número de entregas canceladas da franquia	Maximizar
Representatividade	RP	Porcentagem da representatividade das primeiras 10 empresas que mais realizam entregas	Maximizar
Conversão de Empresas	CE	Taxa de porcentagem que apresenta quantas das empresas que foram ativas realizaram entregas	Minimizar
Comportamento	CO	Representação do comportamento da franquia se está em queda ou crescimento quando comparado com o mês anterior	Minimizar

Fonte: Autoria Própria (2023)

Entendendo o cenário particular de cada franquia, levando em consideração seus próprios números, os critérios de cancelamento e de conversão de empresas são dados em forma de porcentagem ao passo que esses número são relacionados, respectivamente, com a quantidade total de entregas e no número de empresas ativas, trazendo por exemplo a porcentagem de representatividade que as entregas canceladas tiveram em detrimento às entregas totais, assim como a quantidade real daquelas empresas que foram ativas e que chegaram a realizar entregas nos próximos 30 dias recorridos de sua ativação, sendo caracterizada como lead convertido aquela que não só foi ativa, mas que também realizou entrega.

Outro critério a ser destacado é o de representatividade, na qual mede diante da demanda total das empresas ativas da franquia o percentual que as maiores 10 empresas representam na sua demanda final de entregas finalizadas. Ou seja, caso a representatividade do top 10 empresas for elevada, significa que essa franquia possui uma alta dependência dessas empresas, sendo um risco alto se uma dessas empresas passarem a não realizar mais entregas, impactando negativamente no número de entregas finalizadas e no seu faturamento.

Como o objetivo principal da hierarquização é destacar aquelas franquias mais ofensoras, nos objetivos de cada critério foi maximizado aqueles que se aumentado é capaz de construir um cenário negativo e crítico para a operação da franquia.

4.2.4 Definição das alternativas de estudo

Visando abordar alternativas de todas as regiões brasileiras, foram escolhidas aquelas franquias que estavam com alguns indicadores críticos, para assim conseguir também analisar a posição que ela assumirá na hierarquização quando comparadas com outras que estão com indicadores abaixo dos parâmetros, além de serem todas cidades com a mesma quantidade média de habitantes, possuindo o mesmo porte.

Quadro 3 – Alternativas de Estudo

Código	Região	Unidade Federativa	Alternativas
FN	Norte	Pará	Franquia Norte
FNE	Nordeste	Bahia	Franquia Nordeste
FCO	Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul	Franquia Centro

FSE	Sudeste	Espírito Santo	Franquia Sudeste
FS	Sul	Santa Catarina	Franquia Sul

Fonte: Autoria Própria (2023)

Seguindo o modelo, o próximo passo é a elaboração da matriz de consequência que será apresentada da seção abaixo.

4.2.5 Elaboração da matriz de consequência

A Matriz de Consequência foi construída a partir das informações obtidas do banco de dados da franqueadora, apresentando os valores que cada franquia escolhida teve nos critérios referentes ao mês de novembro de 2023. Sendo assim, a matriz ficou estruturada como o Quadro 4 apresenta.

Quadro 4 - Matriz de Consequência

Alternativas	EF	EC	RP	CE	CO
FN	1083	7,8%	100%	0%	1
FNE	4845	3,1%	73,60%	100%	0
FCO	2391	9,3%	96,40%	0%	1
FSE	2769	17,0%	91,50%	0%	0
FS	3722	8,6%	57,70%	25%	1

Fonte: Autoria Própria (2023)

Em posse de todas as informações, a seção seguinte apresentará o método multicritério escolhido e como será utilizado para a solução da problemática.

4.2.6 Definição do método multicritério

Por se tratar de um estudo que tem como objetivo a hierarquização das franquias mais ofensoras, identificando que os critérios escolhidos seguem uma lógica de compensação, na qual o desempenho de um critério em uma mesma alternativa se sobressai sobre outro, o método multicritério escolhido para aplicação é FITradeoff por usar uma lógica compensatória e por trabalhar de forma analítica as decisões tomadas pelo decisor.

4.2.7 Aplicação do método de avaliação

Após toda a estruturação do estudo seguimos para a parte de aplicação do método multicritério, utilizando o software *FITradeoff* para avaliação do problema. Primeiro é inserido na ferramenta todos os critérios e alternativas, adicionando também os valores entre as relações conforme a matriz de consequência. Em seguida o sistema fornecerá sempre dois

cenários, a Consequência A e a Consequência B, na qual o decisor deve escolher em qual das alternativas prefere melhorar primeiro.

Sabendo que o objetivo é ranquear as franquias em condições mais críticas, os critérios que estarão em destaque em cada uma das consequências apresentadas nas perguntas estarão em sua pior performance, então com a escolha de priorização do decisor o sistema irá formar a ordem de sobreposição de cada critério, quando comparado com os demais. No Apêndice A é apresentado a ordem de perguntas realizadas pelo *FITradeoff*, confrontando os cinco critérios em estudo: Entregas Finalizadas (EF), Entregas Canceladas (EC), Representatividade do Top 10 Empresas (RP), Conversão de Empresas (CE) e Condição de Desempenho da Franquia (CO). Enquanto isso, é apresentada a seguinte ordem de critérios (Figura 5).

Figura 5 - Ordem das constantes de escala

Answer the following questions by choosing consequences A or B

Consequences

Consequence A

EF	(B1):1083
EC	(W2):3.1
RP	(W3):57.7
CE	(W4):100
CO	(W5):1

Worst Best

Consequence B

EF	(W1):4845
EC	(W2):3.1
RP	(W3):57.7
CE	(W4):100
CO	(B5):0

Worst Best

Wi is the worst outcome of criterion Ci
Bi is the best outcome of criterion Ci

Alternatively the ranking of scaling constants can be done by [Overall evaluation](#).

Which consequence do you prefer?

☐ Consequence A
☒ Consequence B
☐ Indifferent
☐ Go back one step

Restart OK

Legend:

EF-EF
EC-EC
RP-RP
CE-CE
CO-CO

Chosen order of scaling constants:

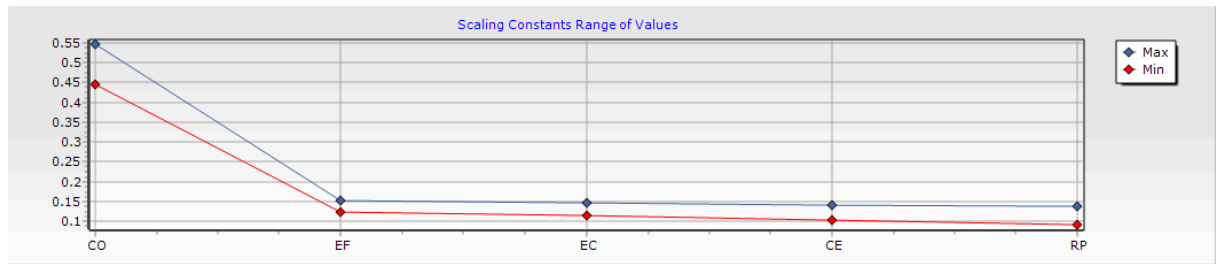
- 1.CO
- 2.EF
- 3.EC
- 4.CE
- 5.RP

Continue

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Após todas as respostas das sete perguntas feitas ao decisor, o *FITradeoff* conseguiu elaborar uma primeira ordem de critérios ($CO > EF > EC > CE > RP$). Os limites das constantes de escala podem ser vistos na Figura 6:

Figura 6 - Limites das constantes de escala



Fonte: Software FITradeoff (2023)

Esses limites também podem ser vistos na Tabela 1:

Tabela 1 - Limites das Constantes de escala

	CO	EF	EC	CE	RP
Max	0,55	0,15	0,15	0,14	0,14
Min	0,44	0,13	0,11	0,1	0,09

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Após a elicitación foi encontrada uma pré ordem das alternativas, contudo duas das franquias apresentaram a mesma posição no ranking, não sendo possível definir com exatidão qual delas teriam uma prioridade que se destacasse.

Para isso, foi escolhido continuar a aplicação através da decomposição e seguir com mais algumas perguntas que comparassem resultados diferentes de cada critério para avaliação mais minuciosa. Em parte dessas perguntas o sistema compara os mesmos indicadores, a fim de realmente avaliar até que ponto um deles chega a ser mais relevante que o outro no processo de melhoria. Diante disso, segue a primeira das perguntas realizadas (Figura 7). As perguntas restantes podem ser vistas no Apêndice B.

Figura 7 – Condição de Desempenho X Representatividade Empresas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO: (X1):0.5

EF: (W2):4845

EC: (W3):3.1

CE: (W4):100

RP: (W5):57.7

Consequence B

CO: (W1):1

EF: (W2):4845

EC: (W3):3.1

CE: (W4):100

RP: (B5):100

Note: Wi is the worst outcome of criterion Ci
Xi is a outcome in between best and worst of criterion Ci
Bi is the best outcome of criterion Ci

Options:

☐ Consequence A

☐ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 0
Number of levels: 2

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

0.5 of CO - CO
100 of RP - RP

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Avaliando as quatorze escolhas feitas pelo decisor, o *FITradeoff* apresentou uma ordem de franquias na qual a Figura 8 apresenta de forma tabular a seguinte priorização:

Figura 8 – Resultado do Ranking das Franquias mais ofensoras

FITradeoff.org

FITradeoff

Flexible and Interactive Tradeoff

Results

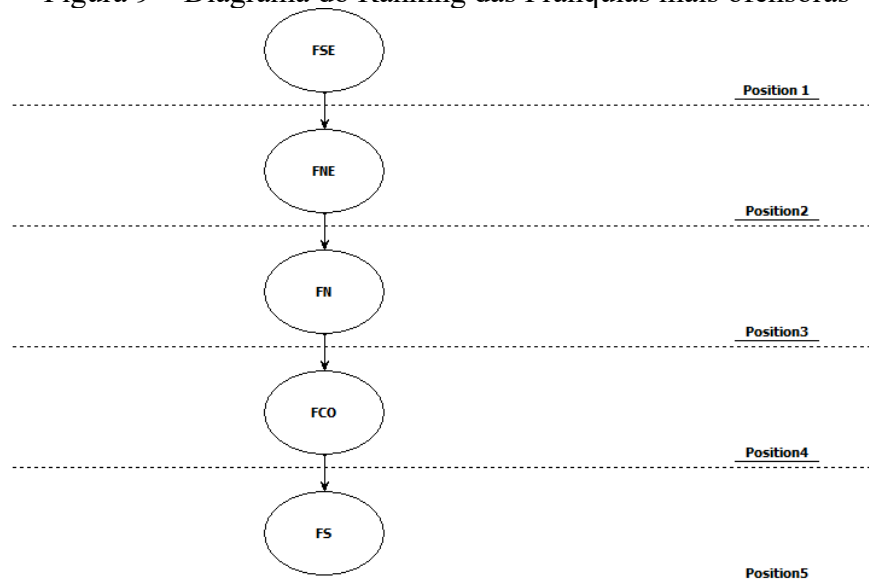
Hasse Diagram | **Tabular Visualization**

Ranking		Questions Answered: 14
Ranking Position	Alternatives	
1	[FSE]	
2	[FNE]	
3	[FN]	
4	[FCO]	
5	[FS]	

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Para uma melhor visualização, a Figura 28 mostra, em forma de diagrama, que no ranking a franquia com o cenário mais crítico de acordo com as indicações do decisor é a Franquia Sudeste, ocupando o primeiro lugar, sucedendo a Franquia Nordeste como segunda, a Franquia Norte como terceira, a Franquia Centro Oeste como quarta e a Franquia Sul como quinta e um pouco menos crítica.

Figura 9 – Diagrama do Ranking das Franquias mais ofensoras



Fonte: Software FITradeoff (2023)

Por fim, é realizada uma análise de sensibilidade que irá colaborar para deixar a pesquisa mais completa.

4.2.8 Realização da análise de sensibilidade

Diante os resultados encontrados é realizado um estudo de Análise de Sensibilidade, na qual variamos os critérios de Entregas Finalizadas, Entregas Canceladas, Conversão de Empresa e Representatividade dentro de um determinado limite a fim de perceber seu comportamento perante às mudanças, identificando se as franquias mesmo após esse estímulo mudam de posição no ranking. Como mostrado na Figura 10, os limites superiores e inferiores utilizados foram alterados igualmente em 10% para todos os critérios.

Figura 10 – Limites da Análise de Sensibilidade

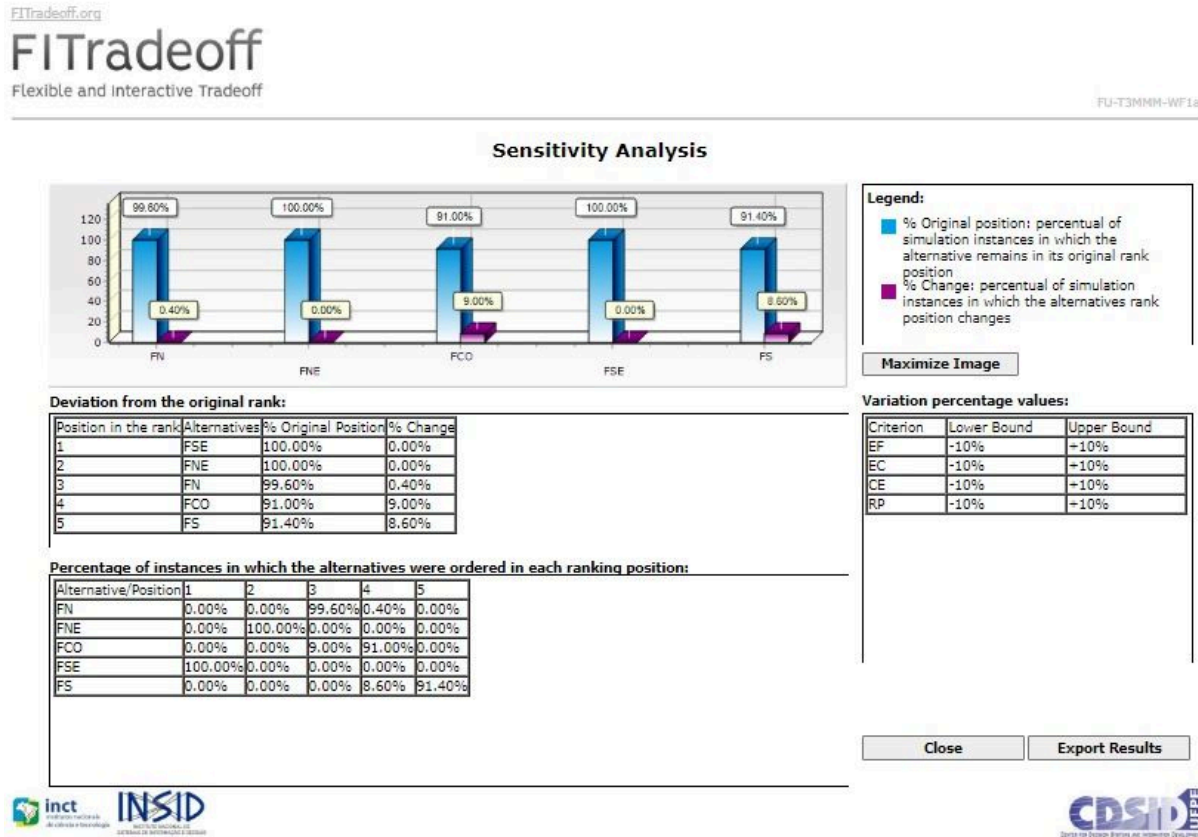
Consequences Sensitivity Analysis:				
Variation percentage values:	EF	EC	CE	RP
Max	+10%	+10%	+10%	+10%
Min	-10%	-10%	-10%	-10%

Fonte: Autoria Própria (2023)

Dando início à Análise de Sensibilidade, os critérios sofrerão as alterações selecionadas e indicaram qual a probabilidade de cada franquia trocar de posição e apresentar uma mudança no ranking inicial. Vale ressaltar que se o valor se mantiver mais próximo de

100% significa que aquela alternativa se manteve estável, resistindo mesmo após às variações, como mostra a Figura 11.

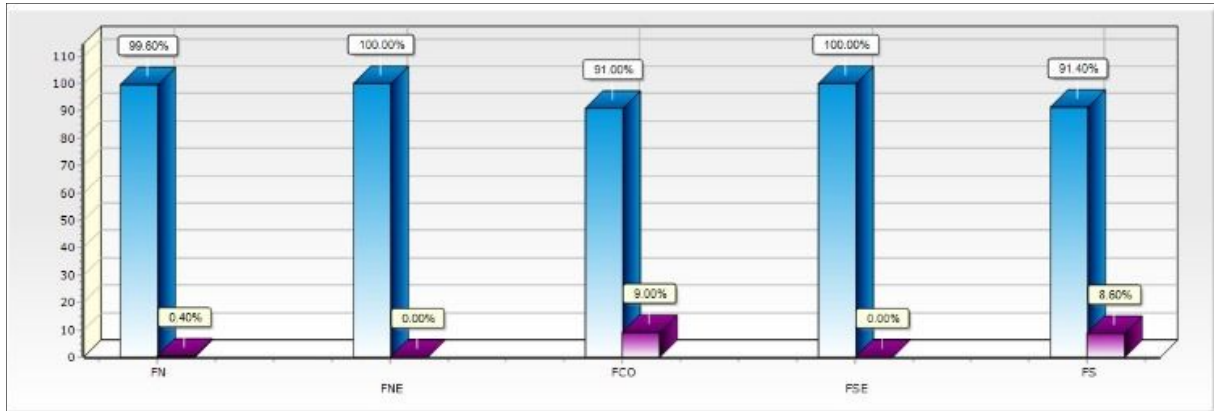
Figura 11 – Análise de Sensibilidade



Fonte: Software FITradeoff (2023)

Como podemos observar de forma mais ampla o resultado da análise na Figura 12, duas franquias apresentaram 100% e as outras três apresentaram porcentagens acima de 90%, estando bem próximo aos 100%. Diante disso, podemos definir que o cenário de tomada de decisão é robusto, estando as franquias bem estruturadas em cada uma das posições mesmo sofrendo interferência externa.

Figura 12 – Gráfico do Percentual de Alteração do Ranking



Fonte: Software FITradeoff (2023)

Tendo em vista o ranking das franquias mais ofensoras, partimos para a etapa seguinte de elaboração de plano de ação, estruturando melhorias para as mesmas.

4.2.9 Elaboração do plano de ação

Diante de todo trabalho realizado para chegar no ranking de hierarquização daquelas franquias mais ofensoras, é possível avaliar quais prevalecem em um estado mais crítico e digno de atenção perante outras, ainda que as mesmas apresentem tamanhos populacionais parecidos e critérios de avaliação divergentes.

Objetivando utilizar tal informação para melhor direcionamento das consultorias estratégicas, recomenda-se que seja direcionada àquelas franquias que permanecem no topo do ranking um serviço de acompanhamento mais minucioso, visto que são elas que podem estar dificultando o processo de desempenho da franqueadora, sendo passíveis de perderem demandas devido a perda de qualidade do serviço na cidade em questão, dando brecha para uma má visualização da marca de forma pública. Diante disso, cabe a aplicação de planos de ação dentro da consultoria estratégica personalizados para o cenário de cada franquia, identificando as causas por trás do desempenho de cada indicador ineficaz.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Contribuições da Pesquisa

O modelo de negócio de *Franchising* por um lado é bem atrativo por ser um empreendimento com estruturas bem estabelecidas, com uma marca já reconhecida pelo mercado, além de possuir uma rede de apoio e processos de padronização orientados pela própria franqueadora. Contudo, para a franqueadora possui algumas desvantagens devido à descentralização do negócio, ao passo que a gestão da franquia passa a ser do franqueado, tendo ele uma certa autonomia que pode confrontar ou ir contra alguns padrões.

Para que esse relacionamento com os franqueados seja efetivo e o desempenho de sua franquia seja cada vez melhor, não só para seu faturamento, mas também para o reconhecimento positivo da marca, existe na franqueadora em estudo um time que presta apoio e serviços de consultorias para todas as operações. Entretanto, devido a pequena quantidade de consultores estratégicos disponíveis pra aplicação do serviço em todas as franquias, se faz necessário que eles acompanhem aquelas que estão trazendo um impacto negativo maior e que precisam passar por um processo de recuperação.

Diante disso, o trabalho em questão, ainda que tenha levado em consideração apenas uma parcela de toda rede de franquias, se mostra eficiente para tal problemática, trazendo a hierarquização das franquias mais ofensoras dessa empresa através do modelo multicritério que leva em consideração diferentes medidas de comparação. Com isso, se torna relevante para o direcionamento do time de relacionamento com os franqueados para o trabalho de construção de plano de ação de manutenção, orientado os mesmo em relação a quais franquias podem trazer resultados positivos com a boa aplicação do serviço, apresentados resultados melhores para o desempenho da franquia e da marca como um todo.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Para o trabalho em questão houve algumas limitações tanto dentro do estudo de caso quanto na ferramenta do *FITradeoff* que se melhor trabalhadas possibilitam um processo de melhoria em diferentes âmbitos. Tendo em vista a variedade do número de franquias espalhadas por todo território brasileiro permite que uma análise aplicada à todas elas tragam um cenário de decisão mais assertiva, levando em consideração também outros critérios que permitam uma comparação tanto no âmbito territorial, ou de quantidade de empresas, entregas, entre outros parâmetros que possam desenvolver ranking entre franquias do mesmo *cluster*.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Processo de decisão nas organizações: construindo modelos de decisão multicritério**. São Paulo: Atlas, 2013.

BOAVENTURA, Nina Lucia Furtado. **A influência da rede de franqueados na gestão estratégica da franqueadora: um estudo de caso múltiplo no franchising brasileiro**. 2011. Tese de Doutorado.

CAMPOS, Vanessa Ribeiro. **Modelo de apoio à decisão multicritério para priorização de projetos em saneamento**. Doutorado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento—São Carlos: Universidade de São Paulo, v. 25, 2011.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira da. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, p. 109-131, 2000.

DA SILVA FITA, Rachel et al. **O sistema de franquias no mercado brasileiro: administração, organização e empreendedorismo e o significativo fortalecimento do sistema de franchising no período pós pandêmico**. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, v. 14, n. 5, p. 8226-8237, 2023.

DE ALMEIDA, AT; de Almeida, JA; COSTA, APCS; de Almeida-Filho, AT “**Um Novo Método para Elicitação de Pesos de Critérios em Modelos Aditivos: Tradeoff Flexível e Interativo**”, *European Journal of Operational Research* , v. 179-191, 2016.

DE SALLES VANCE, Patricia; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; LUPPE, Marcos Roberto. **Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil**. *Revista de Administração-RAUSP*, v. 43, n. 1, p. 59-71, 2008.

FREITAS, André Luís Policani; MARINS, Cristiano Souza; DE OLIVEIRA SOUZA, Daniela. **A metodologia de multicritério como ferramenta para a tomada de decisões**

gerenciais: um estudo de caso. Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, n. 2, p. 51-51, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-etc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>.

ROY, Bernard. **Multicriteria Methodology for Decision Aiding.** New York City: Springer, 1996. 293 p.

SILVEIRA, Fernando Mynarski. **Escolha de franquias considerando decisão multicritério e avaliação de rentabilidade-risco.** Revista de Administração IMED, v. 8, n. 2, p. 61-89, 2018.

APÊNDICE A – PREGUNTAS REALIZADAS PARA DETERMINAÇÃO DOS LIMITES DAS CONSTANTES DE ESCALA

Figura 13 – Entregas Finalizadas X Entregas Canceladas

Consequences

Consequence A

Criterion	Value	Label
EF	(B1): 1083	Best
EC	(W2): 3.1	Worst
RP	(W3): 57.7	Worst
CE	(W4): 100	Worst
CO	(W5): 1	Worst

Consequence B

Criterion	Value	Label
EF	(W1): 4845	Worst
EC	(B2): 17	Best
RP	(W3): 57.7	Worst
CE	(W4): 100	Worst
CO	(W5): 1	Worst

Which consequence do you prefer?

☒ Consequence A
☐ Consequence B
☐ Indifferent

Restart OK

Legend:

EF-EF
EC-EC
RP-RP
CE-CE
CO-CO

Chosen order of scaling constants:

Continue

W1 is the worst outcome of criterion C1
B1 is the best outcome of criterion C1

Alternatively the ranking of scaling constants can be done by Overall evaluation.

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 14 – Entregas Finalizadas X Representatividade Empresas

Consequences

Consequence A

Criterion	Value	Label
EF	(B1): 1083	Best
EC	(W2): 3.1	Worst
RP	(W3): 57.7	Worst
CE	(W4): 100	Worst
CO	(W5): 1	Worst

Consequence B

Criterion	Value	Label
EF	(W1): 4845	Worst
EC	(W2): 3.1	Worst
RP	(B3): 100	Best
CE	(W4): 100	Worst
CO	(W5): 1	Worst

Which consequence do you prefer?

☒ Consequence A
☐ Consequence B
☐ Indifferent
☐ Go back one step

Restart OK

Legend:

EF-EF
EC-EC
RP-RP
CE-CE
CO-CO

Chosen order of scaling constants:

1. EF
2. EC

Continue

W1 is the worst outcome of criterion C1
B1 is the best outcome of criterion C1

Alternatively the ranking of scaling constants can be done by Overall evaluation.

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 15 – Entregas Canceladas X Representatividade Empresas

Consequences

Consequence A

EF: (W1):4845 (B1):1083

EC: (W2):17 (B2):17

RP: (W3):57.7 (B3):100

CE: (W4):100 (B4):0

CO: (W5):1 (B5):0

Worst Best

Consequence B

EF: (W1):4845 (B1):1083

EC: (W2):3.1 (B2):17

RP: (W3):57.7 (B3):100

CE: (W4):100 (B4):0

CO: (W5):1 (B5):0

Worst Best

Which consequence do you prefer?

☒ Consequence A

☐ Consequence B

☐ Indifferent

☐ Go back one step

Restart OK

Legend:

EF-EF

EC-EC

RP-RP

CE-CE

CO-CO

Chosen order of scaling constants:

1.EF

2.EC

Continue

WI is the worst outcome of criterion Ci

Bi is the best outcome of criterion Ci

Alternatively the ranking of scaling constants can be done by: [Overall evaluation.](#)

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 16 – Entregas Canceladas X Conversão de Empresas

Consequences

Consequence A

EF: (W1):4845 (B1):1083

EC: (W2):17 (B2):17

RP: (W3):57.7 (B3):100

CE: (W4):100 (B4):0

CO: (W5):1 (B5):0

Worst Best

Consequence B

EF: (W1):4845 (B1):1083

EC: (W2):3.1 (B2):17

RP: (W3):57.7 (B3):100

CE: (W4):100 (B4):0

CO: (W5):1 (B5):0

Worst Best

Which consequence do you prefer?

☒ Consequence A

☐ Consequence B

☐ Indifferent

☐ Go back one step

Restart OK

Legend:

EF-EF

EC-EC

RP-RP

CE-CE

CO-CO

Chosen order of scaling constants:

1.EF

2.EC

3.RP

Continue

WI is the worst outcome of criterion Ci

Bi is the best outcome of criterion Ci

Alternatively the ranking of scaling constants can be done by: [Overall evaluation.](#)

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 17 – Representatividade Empresas X Conversão de Empresas

Consequences

Consequence A

Criterion	Worst	Best
EF	(W1):4845	(B1):1083
EC	(W2):3.1	(B2):17
RP	(B3):100	
CE	(W4):100	(B4):0
CO	(W5):1	(B5):0

Consequence B

Criterion	Worst	Best
EF	(W1):4845	(B1):1083
EC	(W2):3.1	(B2):17
RP	(W3):57.7	(B3):100
CE	(B4):0	
CO	(W5):1	(B5):0

W1 is the worst outcome of criterion C1
B1 is the best outcome of criterion C1

Alternatively the ranking of scaling constants can be done by: [Overall evaluation](#).

Which consequence do you prefer?

☐ Consequence A
☒ Consequence B
☐ Indifferent
☐ Go back one step

Legend:

EF-EF
EC-EC
RP-RP
CE-CE
CO-CO

Chosen order of scaling constants:

1.EF
2.EC
3.RP

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 18 – Entregas Canceladas X Condição de Desempenho

Consequences

Consequence A

Criterion	Worst	Best
EF	(W1):4845	(B1):1083
EC	(B2):17	
RP	(W3):57.7	(B3):100
CE	(W4):100	(B4):0
CO	(W5):1	(B5):0

Consequence B

Criterion	Worst	Best
EF	(W1):4845	(B1):1083
EC	(W2):3.1	(B2):17
RP	(W3):57.7	(B3):100
CE	(W4):100	(B4):0
CO	(B5):0	

W1 is the worst outcome of criterion C1
B1 is the best outcome of criterion C1

Alternatively the ranking of scaling constants can be done by: [Overall evaluation](#).

Which consequence do you prefer?

☐ Consequence A
☒ Consequence B
☐ Indifferent
☐ Go back one step

Legend:

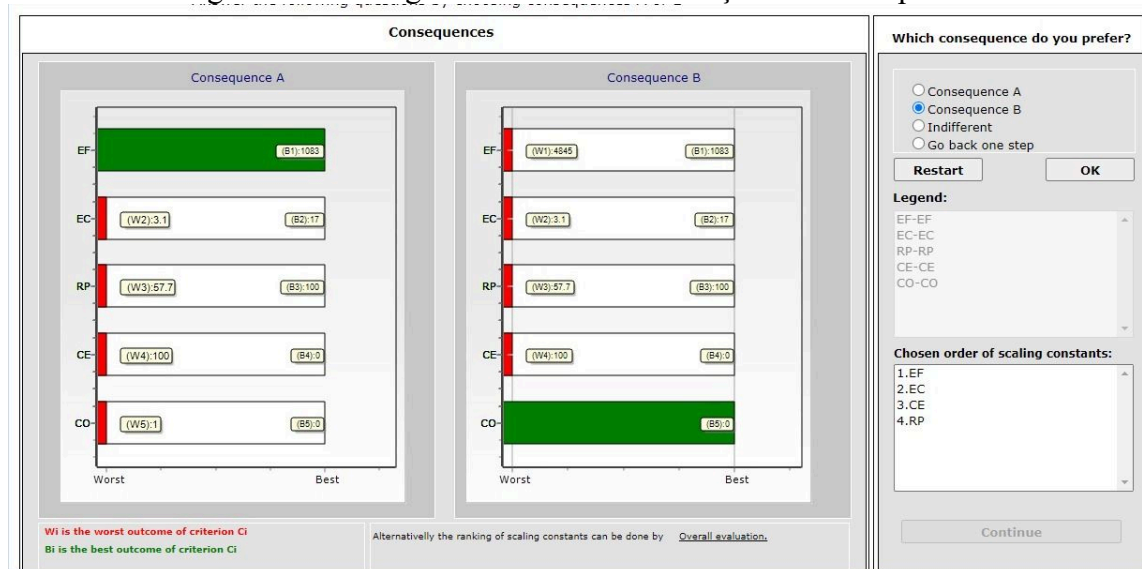
EF-EF
EC-EC
RP-RP
CE-CE
CO-CO

Chosen order of scaling constants:

1.EF
2.EC
3.CE
4.RP

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 19 – Entregas Finalizadas X Condição de Desempenho



Fonte: Software FITradeoff (2023)

APÊNDICE B – PERGUNTAS REALIZADAS PARA ELICITAÇÃO POR DECOMPOSIÇÃO

Figura 20 – Condição de Desempenho X Entregas Finalizadas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

	Consequence A	Consequence B
CO	(X1):0.5	(W1):1
EF	(W2):4845	(B2):1083
EC	(W3):3.1	(W3):3.1
CE	(W4):100	(W4):100
RP	(W5):57.7	(W5):57.7

Note: Wi is the worst outcome of criterion Ci
Xi is an outcome in between best and worst of criterion Ci
Bi is the best outcome of criterion Ci

Options:
☒ Consequence A
☐ Consequence B
☐ Indifferent
☐ No Answer

OK

Questions Answered: 1
Number of levels: 2

Show Current Results

Which consequence do you prefer?
 0.5 of CO - CO
 1083 of EF - EF

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 21 – Entregas Finalizadas X Entregas Canceladas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

	Consequence A	Consequence B
CO	(W1):1	(W1):1
EF	(X2):2964	(W2):4845
EC	(W3):3.1	(B3):17
CE	(W4):100	(W4):100
RP	(W5):57.7	(W5):57.7

Note: Wi is the worst outcome of criterion Ci
Xi is an outcome in between best and worst of criterion Ci

Options:
☐ Consequence A
☒ Consequence B
☐ Indifferent
☐ No Answer

OK

Questions Answered: 2
Number of levels: 3

Show Current Results

Which consequence do you prefer?
 2964 of EF - EF
 17 of EC - EC

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 22 – Entregas Canceladas X Conversão de Empresas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO: (W1):1

EF: (W2):4845

EC: (X3):10.05

CE: (W4):100

RP: (W5):57.7

Consequence B

CO: (W1):1

EF: (W2):4845

EC: (W3):3.1

CE: (B4):0

RP: (W5):57.7

Note: Wi is the worst outcome of criterion Ci
Xi is an outcome in between best and worst of criterion Ci

Options:

☐ Consequence A

☒ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 3
Number of levels: 3

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

10.05 of EC - EC

0 of CE - CE

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 23 – Conversão de Empresas X Representatividade Empresas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO: (W1):1

EF: (W2):4845

EC: (W3):3.1

CE: (X4):50

RP: (W5):57.7

Consequence B

CO: (W1):1

EF: (W2):4845

EC: (W3):3.1

CE: (W4):100

RP: (B5):100

Note: Wi is the worst outcome of criterion Ci
Xi is an outcome in between best and worst of criterion Ci

Options:

☐ Consequence A

☒ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 4
Number of levels: 3

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

50 of CE - CE

100 of RP - RP

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 24 – Condição de Desempenho X Entregas Finalizadas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO	(X1):0.75
EF	(W2):4845
EC	(W3):3.1
CE	(W4):100
RP	(W5):57.7

Consequence B

CO	(W1):1
EF	(B2):1083
EC	(W3):3.1
CE	(W4):100
RP	(W5):57.7

Note: Wi is the worst outcome of criterion Ci
Xi is a outcome in between best and worst of criterion Ci

Options:

☐ Consequence A

☒ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 5
Number of levels: 3

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

0.75 of CO - CO
1083 of EF - EF

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 25 – Entregas Finalizadas X Entregas Canceladas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO	(W1):1
EF	(X2):2024
EC	(W3):3.1
CE	(W4):100
RP	(W5):57.7

Consequence B

CO	(W1):1
EF	(W2):4845
EC	(B3):17
CE	(W4):100
RP	(W5):57.7

Note: Wi is the worst outcome of criterion Ci
Xi is a outcome in between best and worst of criterion Ci

Options:

☐ Consequence A

☒ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 6
Number of levels: 3

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

2023.5 of EF - EF
17 of EC - EC

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 26 – Entregas Canceladas X Conversão de Empresas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO (W1):1

EF (W2):4845

EC (X3):13.53

CE (W4):100

RP (W5):57.7

Consequence B

CO (W1):1

EF (W2):4845

EC (W3):3.1

CE (B4):0

RP (W5):57.7

Note: W1 is the worst outcome of criterion C1
X1 is a outcome in between best and worst of criterion C1

Options:

☐ Consequence A

☒ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 7
Number of levels: 3

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

13.53 of EC - EC
0 of CE - CE

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 27 – Conversão de Empresas X Representatividade Empresas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO (W1):1

EF (W2):4845

EC (W3):3.1

CE (X4):25

RP (W5):57.7

Consequence B

CO (W1):1

EF (W2):4845

EC (W3):3.1

CE (W4):100

RP (B6):100

Note: W1 is the worst outcome of criterion C1
X1 is a outcome in between best and worst of criterion C1

Options:

☐ Consequence A

☒ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 8
Number of levels: 3

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

25 of CE - CE
100 of RP - RP

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 28 – Condição de Desempenho X Entregas Finalizadas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO	(X1):0.63
EF	(W2):4845
EC	(W3):3.1
CE	(W4):100
RP	(W5):57.7

Consequence B

CO	(W1):1
EF	(B2):1083
EC	(W3):3.1
CE	(W4):100
RP	(W5):57.7

Note: W_i is the worst outcome of criterion C_i
X_i is a outcome in between best and worst of criterion C_i

Options:

☒ Consequence A

☐ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 9
Number of levels: 3

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

0.63 of CO - CO
1083 of EF - EF

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 29 – Entregas Finalizadas X Entregas Canceladas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO	(W1):1
EF	(X2):1553
EC	(W3):3.1
CE	(W4):100
RP	(W5):57.7

Consequence B

CO	(W1):1
EF	(W2):4845
EC	(B3):17
CE	(W4):100
RP	(W5):57.7

Note: W_i is the worst outcome of criterion C_i
X_i is a outcome in between best and worst of criterion C_i

Options:

☐ Consequence A

☒ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 10
Number of levels: 4

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

1553.25 of EF - EF
17 of EC - EC

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 30 – Entregas Canceladas X Conversão de Empresas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO: (W1):1

EF: (W2):4845

EC: (X3):15.26

CE: (W4):100

RP: (W5):57.7

Consequence B

CO: (W1):1

EF: (W2):4845

EC: (W3):3.1

CE: (B4):0

RP: (W5):57.7

Note: Wi is the worst outcome of criterion Ci
Xi is a outcome in between best and worst of criterion Ci

Options:

☐ Consequence A

☒ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 11
Number of levels: 4

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

15.26 of EC - EC
0 of CE - CE

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 31 – Conversão de Empresas X Representatividade Empresas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO: (W1):1

EF: (W2):4845

EC: (W3):3.1

CE: (X4):13

RP: (W5):57.7

Consequence B

CO: (W1):1

EF: (W2):4845

EC: (W3):3.1

CE: (W4):100

RP: (B5):100

Note: Wi is the worst outcome of criterion Ci
Xi is a outcome in between best and worst of criterion Ci

Options:

☐ Consequence A

☒ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 12
Number of levels: 4

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

12.5 of CE - CE
100 of RP - RP

Fonte: Software FITradeoff (2023)

Figura 32 – Condição de Desempenho X Entregas Finalizadas

Which consequence do you prefer?
Answer the questions by choosing one option.

Consequence A

CO	(X1):0.69
EF	(W2):4846
EC	(W3):3.1
CE	(W4):100
RP	(W5):57.7

Consequence B

CO	(W1):1
EF	(B2):1083
EC	(W3):3.1
CE	(W4):100
RP	(W5):57.7

Note: Wi is the worst outcome of criterion Ci
Xi is a outcome in between best and worst of criterion Ci

Options:

☒ Consequence A

☐ Consequence B

☐ Indifferent

☐ No Answer

OK

Questions Answered: 13
Number of levels: 4

Show Current Results

Which consequence do you prefer?

0.69 of CO - CO
1083 of EF - EF

Fonte: Software FITradeoff (2023)