

5

Descrição das entrevistas

Esta seção tem como objetivo descrever os principais pontos coletados e observados nas entrevistas, buscando-se categorizar as informações aqui expostas através do quadro de referencial teórico apresentado no capítulo 2.8 - Fatores facilitadores e dificultadores à execução da estratégia. Espera-se com isto facilitar a discussão acerca das proposições levantadas e por consequência sua análise à luz do objetivo deste estudo.

Não serão mencionados nomes dos entrevistados, porém estes serão caracterizados de acordo com o sistema de franquias os quais fazem parte – Sistema Coca-Cola e Rede Spoleto. Busca-se com isto identificar se há alguma diferença relevante entre sistemas de distintos portes ou complexidade. Além disso, os entrevistados também serão identificados de acordo com o papel que exerce dentro do sistema de franquia – franqueado ou franqueador. Da mesma forma, busca-se com esta segmentação mapear eventuais distinções e pontos de vista que sejam pertinentes à análise e ao objetivo desta pesquisa.

Primeiramente será apresentada uma breve contextualização do ponto de vista de cada entrevistado sobre o processo de formulação da estratégia e a transição para a fase de execução, e como este processo ocorre com franquias. Em seguida serão expostos os relatos sobre o que facilita e o que dificulta a execução da estratégia. Será dado enfoque aos aspectos específicos referentes aos facilitadores e dificultadores da execução da estratégia em sistemas de franquia. Estes relatos podem ser espontâneos ou estimulados, pois utilizou-se o quadro de referencial teórico em um segundo momento dentro da entrevista.

5.1.

Entrevista 1 – Coca-Cola Franqueado 1

O planejamento estratégico do sistema de franquias é um processo participativo, integrado e cascateado entre as diferentes empresas componente. Este processo e a liderança das etapas e seu conteúdo segue o papel que cabe a cada um na relação da rede entre as empresas. Isto é visto como positivo, e gera um impacto positivo na elaboração do plano:

“O modelo é bem participativo. É planejamento estratégico integrado porque envolve todo o planejamento da divisão, que acredito até que tenha um planejamento internacional prévio inclusive também. Bom, a partir do planejamento da divisão, existe o desdobramento para o planejamento da regional, e depois o planejamento do fabricante. Acredito que hoje a gente está bem estruturado em um formato de trabalho que flui bem e não tenha muito desalinhamento, porque quando a gente senta para falar de um planejamento estratégico aqui no fabricante a gente já está muito próximo do que é desenhado na divisão. Chega a ser um material quase que único.

O caráter participativo e integrado também é mantido quando o processo de planejamento é realizado somente na esfera da empresa franqueada. Uma vez que se tenha clareza das diretrizes macro do planejamento do sistema, estas são regionalizadas considerando as especificidades de cada mercado, e traduzidas numa plano do franqueado. Por fim este processo é feito com o envolvimento de diferentes áreas, as quais participam da formulação deste plano regional, e que ao final terão suas metas traçadas por uma área central de planejamento:

“Então, depois dessa análise prévia, a gente monta nosso plano aqui internamente e a regional participa desse processo com a gente também, tanto na apresentação de algumas coisas da divisão quanto na elaboração do plano interno de cada área. Para isso, em geral a gente monta grupos de trabalho que todos participam. Estes grupos vão pensar mais numa linha de planos de ação com as oportunidades levantadas. Participam as áreas de marketing, vendas, alguma coisa de logística e o time da regional. Depois se juntou todo esse material e a nossa área de planning já trabalha em cima das oportunidades com as metas para cada uma das áreas.”

Especificamente sobre o modelo de franquias, comunicação foi o fator facilitador mais destacado de forma espontânea. Primeiramente, destacou-se como a clareza acerca de uma visão estratégica compartilhada por todo um sistema de franquia alinha entre todas as empresas as principais oportunidades e quais são as estratégias chave para capturá-las. Este fator está também relacionado à qualidade do plano estratégico formulado, uma vez que na relação de franquias cabe ao franqueador construir as estratégias de longo que irão guiar e engajar os franqueados:

“Dois anos atrás estávamos falando de visão 2020, por exemplo, que eu acho que foi um modelo que conseguiu se difundir bem em todo o sistema. Todo mundo hoje fala bem claro quais são as metas para 2020, que foi um trabalho feito pela divisão (franqueadora) numa apresentação para os principais diretores presidentes das franquias. Depois isso difundiu entre os fabricantes, e hoje tem pelo menos em qualquer apresentação que eu vejo de diferentes áreas. A gente consegue se basear nestas metas, até por que os fabricantes não tem um planejamento estratégico de tão longo prazo, assim de 10 anos, por exemplo - pelo menos aqui não. Claro que tem uma visão na parte de investimento, mas não na parte de mercado. O nosso (plano) acaba sendo uma coisa mais de dois anos.”

Comunicação também está associada a dar visibilidade sobre motivos e razões que levaram a empresa ou o sistema como um todo a tomar uma determinada decisão estratégica. Neste contexto, este fator facilitador está relacionado aprendizagem com a execução (houve o envolvimento direto de áreas mais relacionadas à execução na formulação do plano, e estas tiveram mais clareza dos porquês de seus planos de ação):

“Um fator de sucesso foi envolver desde o início da construção desse planejamento – e também na discussão dos desdobramentos e alinhamento das metas – a área comercial que executará o projeto. Aqui no caso o marketing também executa muita coisa direto, e reforço que também é importante que entenda os porquês de cada uma das coisas. É importante se ter visibilidade dos indicadores e das ações para que não se faça o negócio sem ter claro os motivos.”

Pela natureza de um sistema de franquias, um aspecto destacado foi o fator alinhamento e integração. Novamente relacionado com os aspectos de comunicação, garantir que todos estão alinhados sobre quais são as prioridades e ações que serão implementadas em conjunto facilita a implementação da estratégia:

“Primeiro para facilitar a execução deve ter uma boa relação e alinhamento entre a divisão com o field (escritório regional da franqueadora), o field com a gente, a gente com a área comercial. Eu acho que é importante todas as áreas terem o conhecimento do todo, do por que fazer aquilo e a visibilidade do resultados que queremos. Acho que isso é um ponto importante, principalmente quando estamos falando de execução aqui.”

Contudo, este fator, ao mesmo tempo em que facilita a execução, também se configura como um potencial dificultador. Isto se deve a uma complexidade associada à quantidade de interlocutores para a execução acontecer, pois mesmo que se consiga manter uma maior integração com áreas de maior contato com a franqueadora, não necessariamente isto irá se replicar por toda a organização franqueada:

“Não é que seja uma oportunidade, mas dependendo do projeto pode o que pode dificultar é essa relação entre áreas. Eu acho que a gente consegue alinhar muito bem na vertical. O que eu digo é isso assim, encaminha para o presidente, encaminha para os diretores, encaminha para os gerentes que a gente consegue chegar aqui e alinhar com marketing e com o vendedor e tal. De repente é sempre um trabalho mais difícil alinhar isso com a área industrial, alinhar isso com logística. Um exemplo é de um determinado projeto que, apesar de estar do presidente ao vendedor alinhado, a gente teve uma série de problemas aqui de estocagem de materiais porque o cara que toma conta do estoque, não tinha mais espaço físico para isso.”

Ainda na gama de facilitadores, atrelar incentivos à execução da estratégia é fator destacado no sistema de franquias. Contudo, o que se observa é uma falta de clareza sobre como este mesmo fator se manifesta por toda a rede, ou mesmo da mesma forma por diferentes níveis da organização:

“[...] na área comercial isso faz parte da remuneração, pois em torno de 40% do salário é variável. Esse variável é de acordo com a estratégia, por que não é só volume, mas sim volume de embalagens estratégicas, nos canais estratégicos. Agora eu não sei se isso se aplica a qualquer esfera, em escalas diferentes. Quando a gente coloca isso, por exemplo, com analista aqui de marketing eu não tenho uma relação de recompensa tão assim clara... Sobre a divisão e a regional eu não sei também se é tão claro assim. Eu sei que vocês tem avaliação de desempenho também, mas não sei se é tão direta assim em relação a suas atribuições e a execução.”

Por sua vez, como aspecto dificultador à execução, pela própria natureza mais complexa com o maior número de atores na cadeia de valor, observa-se que no sistema de franquias pode haver uma dualidade de papéis, ou mesmo falta de definição clara de responsabilidade de cada parte. Este dificultador associa-se aos fatores de comunicação e adequação da estrutura.

“[...] acho que sempre tem possibilidade de melhoria é na definição sobre os papeis de cada um, de cada área, de cada instituição, de cada empresa, até onde vai o limite de cada um entendeu? E aqui estou falando em qualquer esfera – divisão (franqueador) com regional (escritório da franqueadora), regional com fabricante (franqueado), marketing com comercial. [...] eu acho que em algum momento existe uma confusão, e por isso é sempre uma oportunidade para melhorar o relacionamento e melhorar a execução.”

A natureza mais complexa do modelo de negócio também influencia a capacidade do sistema de franquia reagir e se adaptar às mudanças no ambiente externo. Seja pela tomada de decisão mais lenta, ou mesmo pela menor agilidade em realizar movimentos de mercado, este é um fator que dificulta a execução da estratégia:

“Não sei se pelo nosso tamanho, pela nossa posição de mercado, pelo nosso modelo, mas eu acho que a gente em algum momento é um pouco mais lento, assim, pra gerir essa mudança, pra “digerir” a mudança. [...] na verdade, essa é uma das desvantagens, tem milhões de vantagens, mas talvez uma das desvantagens do nosso sistema seja que ele tem um processo de tomada de decisão lento pra alguns temas. [...] e aí principalmente quando você fala de mudanças, de repente, de conceito ou radicais de direção, somos bem mais lentos. Tudo envolve a aprovação de uma série de empresas, de empresas diferentes e que fazem parte do investimento, fazem parte do sistema e que tem que ser envolvidas...”

A aprendizagem com a execução, destacada como fator facilitador, também pode se configurar como um aspecto dificultador em uma franquia caso não haja um efetivo aproveitamento centralizado dos aprendizados gerados pelas múltiplas operações que fazem parte do sistema:

“[...] você melhorar a execução se você aprender, né? E compartilhar esse aprendizado, e tudo. Eu acho que o sistema nos permite isso, que seria uma coisa boa, que é você atuar em áreas diferentes, com diferentes empresas, testar diferentes coisas e ter esses aprendizados distintos. Mas a gente perde um pouco isso também, e acho que a gente poderia fazer mais é compartilhar esse aprendizado entre os próprios fabricantes.”

5.2.

Entrevista 2 – Coca-Cola Franqueado 2

A base do processo de planejamento estratégico no sistema de franquia é o mapeamento das oportunidades, que irá direcionar as principais apostas que serão seguidas por todos:

“O processo de formação de estratégia começa com a definição das oportunidades, que vem desde o trabalho do dia a dia a gente, quando a gente se depara com as grandes dificuldades, ou mesmo com os grandes movimentos de mercado. A partir de identificar que tem coisas importantes, ou pra serem transformadas, ou para serem capturadas, a gente mapeia qual é essa oportunidade e começa a definir que ferramentas teríamos a para endereçar essa oportunidade, e a definição dos custos e investimentos de recursos. [...] Uma vez mapeadas (as oportunidades), e, depois, definidas as ferramentas, é que a gente vai pro processo de definição de planos e efetivamente que atividades a gente vai fazer para capturar como sistema.

Uma vez definida a estratégia e os planos de ação, o processo de execução será influenciado pelas diferentes possibilidades de execução associadas ao sistema de franquia. Estas possibilidades estão alinhadas como as diferentes possibilidades de liderança do processo:

“[...] acho que temos duas frentes de implementação: uma frente de implementação que é aquilo que vai direto pro consumidor, que são, em grande parte, os trabalhos de comunicação desenvolvidos pela divisão (franqueador) e levados através dos canais de mídia. Outra frente, que é a frente de execução de mercado, essa sim demanda um grande envolvimento do fabricante (franqueado). Tem ainda uma terceira alternativa que são as experiências de marcas (eventos), e que aí é um modelo mais híbrido no qual há um envolvimento do fabricante e também um envolvimento da divisão e do field (escritório regional do franqueador).

Adequação de estrutura é um fator facilitador para a execução. Citado de forma espontânea, o modelo de trabalho de uma franquia gera uma especialização em determinados papéis que permite ao sistema uma maior profundidade em tópicos críticos tanto para o negócio, quanto para a execução especificamente:

“O que facilita é que você tem uma especialização de papéis. Você vê um cara que é um expert em garantir que aquele produto chegue ao mercado, chegue no consumidor da forma mais adequada, com um expertise sobre logística, sobre relacionamento com varejo, sobre política de preços, e do outro lado todo um expertise de um time dedicado para pensar em comunicação, uma disciplina de pensamento estratégico que é muito sólida, um nível de aporte de recurso pra você ter informação e digerir aquela informação e ter insight. Pra mim, assim, a grande vantagem é esse nível de especialização do conhecimento.”

Por ser uma organização em rede, um aspecto que facilita a execução da estratégia é a maior capacidade de investimento que o sistema de franquia possui:

“Outro aspecto facilitador é a capacidade de investimento alinhada às oportunidades mapeadas. E este aspecto é potencializado em um sistema de franquias, pois temos os dois lados investindo né?”

Ainda dentro da esfera porte diferenciado pela operação em sistema de franquia, outro facilitador para a execução é um plano de implementação que direcione as empresas a se movimentarem de forma integrada na captura das prioridades estratégicas. Isto facilita o alinhamento entre franqueados e franqueador, ao mesmo tempo em que permitia a realização de movimentos mais impactante no mercado:

“Acho que um plano de implementação de prioridades é um aspecto determinante pro negocio tão grande. Particularmente eu acredito em um restrito número de iniciativas com muita capilaridade, e não inúmeras iniciativas com baixa capilaridade. Eu acho que o que torna o nosso negocio poderoso é justamente esse passos de gigantes sabe. São esses movimentos transformacionais né, o nosso sistema é um transatlântico e não um barquinho. Barquinho faz um zig e zag, barquinho passa superficialmente por vários lugares. O nosso não, o nosso é um transatlântico que pra mudar demora, mas quando o troço vai, ele transforma onde passa.”

Também possui um papel relevante o tema de incentivos como facilitador da implementação da estratégia. Contudo, apesar disto, há uma falta de visibilidade sobre este processo ocorrendo de forma sinérgica entre todas as empresas componentes do sistema, pois podem haver objetivos de natureza distintas a depender da ótica franqueador ou franqueado:

“Este tema Incentivos é um tema importante para a execução. Pela ótica de franquia, este tema de cara coloca quais são os incentivos que cada lado vai ter e nem sempre aquilo que faz a divisão (franqueador) ganhar mais faz o fabricante (franqueado) ganhar mais e vice e versa. Eu acho que esse problema já foi maior no passado, e acho que agora a gente consegue ter olhar mais sistêmico, mas acho que isso é um aspecto importante e pode facilitar a execução.”

A falta de uma comunicação, ou a existência de ruídos na mesma por conta da quantidade de interlocutores é apontada como um dificultado à execução da estratégia. Isto ganha ainda mais destaque quando o processo de formulação dos planos estratégico, centralizados no franqueador, perde o aprendizado gerado pela execução realizada pelo franqueado:

“[...] temos uma cadeia muito grande, e tem um trabalho grande de garantir que o fluxo de informação chegue de uma forma correta lá na ponta, e, ao mesmo tempo, que ela venha da ponta alimentar todo nosso time aí que concebe as estratégias eu acho que esse um dos aspectos críticos.”

Também dificulta a execução da estratégia a questão de uma falta de alinhamento e integração entre as empresas componentes do sistema franquia. A causa do baixo alinhamento está associada à natureza não hierárquica da relação entre as empresas, pois, ainda que haja um alinhamento frente às principais oportunidade para o negócio, podem haver objetivos específicos de cada negócio que sejam antagônicos, ou mesmo dificultem a integração:

“Aqui tem um dificultador que eu acho importante. Justamente por serem estruturas hierárquicas separadas, você consegue ter pouca influência em alguns temas porque as vezes um franqueado tem uma agenda específica, sei lá, ele está no mundo de contenção de custo e o franqueador segue na sua crença expansionista. Tem uma questão de alinhamento estratégico bem macro, e é mais complicado quando isso não está resolvido.”

Outra consequência de uma relação não hierárquica entre empresas distintas se movimentando para um negócio único é o desbalanceamento entre o processo de formulação dos planos e a efetiva execução da estratégia. Isto está associado, também, à divisão de papéis de cada empresa no sistema. Uma consequência é um cenário desponderado entre curto e longo prazo tanto no franqueador, quanto no franqueado:

“[...] outra dificuldade que a gente tem, e que varia de intensidade, é o pensamento de curto versus médio longo prazo. A natureza do nosso negocio tem a divisão (franqueador), que é um negócio mais de consultoria que propriamente de execução e nos da certa serenidade de pensar mais em longo prazo. E tem a própria urgência né do trabalho do fabricante (franqueado), que faz com que a gente tenha um olhar em geral mais de curto prazo. Então eu acho que outra tensão que é importante do negocio é uma dificuldade desse equilíbrio de pensar o curtíssimo prazo e ao mesmo tempo ter uma visão dos próximos 10 anos.”

5.3.

Entrevista 3 – Coca-Cola Franqueador 1

O planejamento estratégico do franqueador é voltado e elaborado para todo o sistema de franquias. Essencialmente é um processo de análise de informações para a geração de idéias robustas, as quais são a base da estratégia de longo prazo do negócio:

“O processo de formulação, de uma forma simplificada, é um agrupamentos de diferentes informações, algumas disponíveis internamente no nosso sistema, outras que a gente vai buscar de fora - seja com pesquisa, seja em documentos ou instituições que possam nos ajudar com estas informações. [...] depois tem o processo de transformar talvez esse bloco de informações em alguns insights claros para o nosso negocio. Tem um salto aí na hora que você pega essas oportunidades todas que vem com essas informações, que é uma priorização de quais são aqueles corredores de oportunidades que sejam mais atrativos pra você e para o negócio. No que você define esses corredores como sendo os mais atrativos é que você começa a definir ali a sua estratégia.”

Este processo é comum para a maioria das organizações. O que diferencia o sistema de franquias é o fato que para a execução da estratégia existe uma etapa de venda interna para o sistema que é crítica. Isto possui uma relação de intensidade com o porte do sistema de franquias, bem como o porte e natureza dos franqueados, pois estes terão maior ou menor poder de contestação:

“Quando você pensa no passo seguinte, que é como que isso vai pra frente em um sistema de franquias, é aonde você tem uma das grandes peculiaridades do nosso sistema... As estratégias definidas e os planos para um dado negócio não são simplesmente executadas logo depois de aprovados pelos executivos seniores, ou seja, você tem que passar por um processo de convencimento dos seus franqueados para fazer isso acontecer. Isso talvez seja diferente do que um sistema de franquias normais, talvez num varejo menor, por exemplo: no que eles definem o plano de negócio deles, o cara vai lá e simplesmente coloca as estratégias no cara que está em baixo.”

Este processo de execução é facilitado pela existência de um sistema coerente de métricas, que, ao mesmo tempo em que permita a visualização de métricas específicas da natureza do franqueado e do franqueador, permita também a visualização do negócio como um todo gerando disciplina e visibilidade para monitorar a estratégia:

“Aqui é interessante, porque eu acho que isso (Mensuração de Resultados) é um ponto muito importante. Mas quando você pensa em sistemas de franquias, não obrigatoriamente você vai ver as mesmas métricas indo top down, e num sistema como o nosso então você tem umas diferenças críticas né? Então, por exemplo: na franqueadora algumas das métricas que são importantes para gente em teoria deveriam ser também bastante importante para os franqueados, mas não estão envolvidas talvez no dia dele como as métricas relacionadas a saúde e equity das marcas. Então se torna uma responsabilidade muito mais nossa gerenciar essa saúde de marca do que do outro lado. Por outro lado lá no franqueado você tem métricas importantes de supply chain de eficiência, por que o negócio é capital intensivo, que são críticas para sobrevivência do fabricante mas que pra gente tem menos impacto direto. Ainda haverão algumas comuns aos dois, como em market share. O importante, então, é ter uma disciplina e visibilidade do grupo de métricas e utilizar isso para monitorar a estratégia de uma ponta a outra.”

Outro fator que facilita a execução são os incentivos. Contudo, a discussão ao redor de incentivos não gira somente na esfera dos incentivos ao indivíduo empregado, mas principalmente na forma como se estimula um sistema composto por distintas empresas. Neste sentido, destaca-se a importância de entender que os incentivos individuais também serão relevantes, porém alinhados às temáticas específicas da natureza de cada empresa:

“Definitivamente incentivos (são um facilitador para a execução)... [...] a coisa mais simples de ver é aqui, no franqueador, aonde em teoria o objetivos de um gerente estão ligados aos meus objetivos (de um vice-presidente), e às estratégias chaves que a gente montou... Quando você vai pra outra ponta, lá no fabricante na verdade... mais próximo da vida real que é o do vendedor lá tocando o portfólio todo dia, todo o processo dele ali, a priorização das estratégias, dos volumes mínimos, de pricing e tudo mais que, em teoria deveriam ser o resultado de todas as estratégias que foram desenhadas aqui. É um processo que ao mesmo tempo que integrar um sistema de franquias, incentiva todos os elos da cadeia a se moverem juntos.”

O modelo de negócio afeta também a forma como engajamento dos líderes dará suporte à execução das estratégias. Este fator facilitador se expressa de forma distinta entre franqueado e franqueador, mas não deve ter menor intensidade em nenhum dos lados por conta disso, ou mesmo ser colocado em segundo plano em detrimento, por exemplo, da formulação da estratégia:

“Num sistema de franquias é interessante esse fator (engajamento dos líderes com a execução). Se você imagina o franqueador ele tem responsabilidades sim por acompanhar e cobrar um nível mais alto de execução, mas é mais um acompanhamento mais gerencial... [...] você mapear as oportunidades para o negócio, gerar incentivos para que o sistema execute e as ferramentas e planos e tudo mais. Agora a responsabilidade pela execução em si de boa parte da estratégia está no franqueado mesmo. Então de novo aqui o importante em um sistema de franquias é que a liderança na execução não obrigatoriamente significa ter a responsabilidade final de meter a mão e fazer o negócio funcionar, mas a liderança vai também a um aspecto de ver as oportunidades e criar as rotinas de acompanhamento e incentivos para que essa execução esteja funcionando.”

O entrevistado retratou também uma dualidade interessante sobre um fator que pode ser interpretado como dificultador para a execução da estratégia em sistemas de franquia, mas que de fato, em seu ponto de vista, se configura como um facilitador: integração e alinhamento entre as diversas empresas componentes do sistema. Ainda que se tenha maior quantidade de interlocutores, e, por consequência, maior complexidade, isto traz consigo também uma maior profundidade nas discussões estratégicas, motivada também pelo aprendizado com a execução:

“Para algumas mudanças que sejam muito críticas, você vai passar por um processo quase de venda dessa estratégia junto ao sistema (franqueados). Tem gente que vê isso como uma barreira. Eu vejo como uma barreira em alguns aspectos que sim pode gerar uma desaceleração, versus se a gente tivesse o caminho inteiro já até a ponta. Mas por outro lado o mesmo fator gera um conceito de double-check (conferência) nas apostas estratégicas, um reality check que muita vezes grupos pensando só em estratégia perdem (quando não têm) um pouco daquele contato com o dia-a-dia e com a execução lá na ponta... [...] Isto muitas vezes abastece positivamente a própria estratégia e tornam ela ainda mais robusta.”

Alinhado com a percepção que o perfil do líder no sistema de franquias é singular, bem como a forma como se engaja em um sistema de franquias, o entrevistado destaca também a relevância de que se tenha a disciplina de gerenciar e mensurar a execução da estratégia. Ao não se estabelecer um diálogo contínuo ao redor do tema, a organização perderá visibilidade do plano de implementação, e terá maiores dificuldade para executar a estratégia:

“Talvez esse seja um dos mais importantes dificultadores. Mesmo que vá um pouco para aquele ponto que a gente não tenha liderança, por exemplo, no franqueado responsável pela execução em si física do plano, o tracking dessa execução e gerar a rotina e os incentivos para que a execução seja bem feita é extremamente crítico. Então aqui eu acho que tem um dos pontos mais importantes aí onde o sistema de franquia pode ter uma liderança efetiva de seus líderes.”

5.4.

Entrevista 4 – Coca-Cola Franqueador 2

O processo de formulação de uma estratégia se inicia com o mapeamento das principais oportunidades para o negócio. O sucesso deste processo se torna o primeiro facilitador para a execução, pois através do aspecto comunicação, pode-se dar maior clareza sobre os motivos que levaram o sistema a adotar a estratégia, e os porquês do plano de ação de cada parte envolvida na execução – ajudando também em um melhor alinhamento com as principais oportunidades identificadas:

“[...]que todo mundo que esteja no mesmo barco sobre qual é a oportunidade e aí a estratégia fica muito mais clara e muito mais fácil alinhar a partir daí. Isso é importante para que todos tenham clareza sobre o que se está perseguindo, um reason why, uma visão complementar entre a estratégia e as decisões estratégicas por trás de tudo. Sem dúvidas a comunicação vai ajudar.”

O impacto direto da oportunidade no processo de execução é que, antes do início do processo da execução, existe a necessidade de se realizar o alinhamento com todos franqueados em uma etapa de venda das estratégias. Neste sentido, comunicação é um fator facilitador pois garante que todos terão clareza acerca do tamanho das oportunidades, geram maior engajamento com os planos:

“Acho que numa relação de franquia e não de uma organização vertical 100% esse tema de comunicação fica muito mais evidente. Aí eu acho que reforça ainda mais esse tema da oportunidade e você ter que convencer um terceiro que é parte do seu sistema, mas é um terceiro, a investir o dinheiro dele os recursos dele por trás de uma estratégia... ou ele tem confiança cega que você é o cara que sabe pra onde esse negócio está indo, ou se não vamos falar sobre oportunidades e vamos falar sobre visão e estratégia.”

Uma vez que a execução esteja ocorrendo, ela é facilitada diretamente pela capacidade de mensuração e acompanhamento. Especificamente para o modelo de franquias, um desafio é a identificação de métricas que sejam relevantes para toda a rede. Ao se medir resultado (volume de vendas, por exemplo), pode-se não capturar aprendizados importantes sobre os porquês efetivamente do desempenho, e possibilidades de correção de rumo ou de estratégia:

“O quanto mais você acredita que a tua estratégia esta correta para atacar aquela oportunidade, mais você tem que focar tuas forças nas métricas de execução do plano e da estratégia, e menos nas métricas de resultado, porque o que vem depois, a diferença entre uma coisa e outra, deveria ser fatores externos ao controle do seu sistema de franquia... [...] grosseiramente, se choveu pra caramba, se a economia foi pro buraco né, mas se tudo mais for constante você deve monitorar as suas métricas da execução, pois as métricas de performance deveriam vir na direção correta... a não se que a estratégia não esteja correta. Assim, olhando as métricas de execução e performance lado a lado acho que também ajuda no tema de correção, que em última instância ajuda na execução.”

Integração e alinhamento são apontados pelo entrevistado como fatores facilitadores para a execução da estratégia. Isto se deve ao fato de que garante movimentos mais focados e robustos por parte do sistema de franquia como um todo. Neste contexto, um desafio específico de sistemas de franquias reside no gap entre o tempo e os recursos gastos pelo franqueador no processo de formulação da estratégia, e o tempo e os recursos que o franqueado aloca para a execução:

“Um gap do sistema de franquias é que você não tem todos os elementos da cadeia com o mesmo nível de intensidade dos dois lados da equação né? Tem um lado positivo que é você especializar, então você tende a ter melhores estratégias, melhores estrategistas e melhores executores... mas se esse gap das suas coisas for muito grande, se eles não se falam, o cara é um puta executor de qualquer coisa e eu sou um puta estrategista de algo que não vai acontecer.”

Incentivos são percebidos como fator facilitador para a execução. Isto se deve ao fato que geram engajamento em torno das prioridades estratégicas, e permitem acelerar a implementação de planos de ação dentro do sistema. Uma peculiaridade do sistema de franquias, que pode gerar uma distorção para a execução da estratégia é de que forma a adoção de incentivos se dá no franqueado e no franqueador. Em última instância, ainda que exista uma clara divisão de papéis no modelo de negócios franquia, ambas as organizações (franqueado e franqueador) deveriam ponderar entre incentivos atrelados desempenho e incentivos atrelados a execução:

“[...] o que é interessante é alinhar os programas de recompensa e incentivo com a execução das estratégias né?[...] é mais sobre remunerar a execução e menos sobre remunerar a performance, então aqui eu acho que tem um pensamento interessante, mas a magia do negócio está na calibragem, porque no final do dia é óbvio que a performance é importante também, afinal a gente não paga conta de luz com cobertura numérica de uma embalagem no mercado, paga conta de luz com reais no caixa. Então aqui tem uma distorção interessante nos sistemas de franquia (versus outro modelos de negócio). No fundo o franqueador, por não estar responsável pela execução direta, por estar mais distante da execução pro mercado, ele quase que se sente à vontade para remunerar internamente por performance somente acreditando que aquilo é melhor. Então no fundo o incentivo fica só do lado do franqueado né? E a cobrança fica só do lado do franqueado.”

Este mesmo aspecto deve ser levado em consideração para configurar o engajamento da liderança como parte facilitadora do processo de execução, uma vez que os gestores seniores da organização, tanto no franqueador quanto no franqueado, devem ter a disciplina de estender sua influência e liderança para além do âmbito de atuação de empresa no sistema:

“[...] acho que é a alta liderança tem que demonstrar isso no seu, nas suas rotinas de interação com a organização. Pensando num sistema de franquias a tendência é que o franqueador uma vez focando, uma vez terminado o seu trabalho de pensar na oportunidade definir a oportunidade e definir a estratégia ele lava as mãos, né? Então isso é uma deficiência eu acho, é um facilitador para execução da estratégia, mas acho que aqui é uma deficiência relativa do sistema de franquias.”

Novamente destaca-se como fator facilitador o papel da aprendizagem com a execução influenciando o processo de formulação das estratégias, especialmente em um modelo de negócio aonde a especialização tende a associar a execução diretamente aos franqueados:

“Outra diferença nas chances que você vai ter lá no final de ver a estratégia ser executada está relacionada a quanto você consegue envolver e engajar os franqueados tanto na definição das oportunidades, quanto na construção das estratégias para atacar essa oportunidade.”

Integração e alinhamento, por conta da complexidade associada ao sistema de franquias, são reforçados como fator dificultador à execução, uma vez que a referência comparativa é uma empresa vertical, na qual a própria estrutura já traz consigo um patamar mínimo de integração:

“[...] aqui, de novo, num sistema de franquias isso é um dificultador a mais, né? Porque a integração não é garantida né? Um mínimo de integração numa empresa única é garantido né? As pessoas estão todas ali. Porque no sistema de franquias nem isso você tem. Então, aqui é uma ruptura maior com o sistema de franquias, eu acho.”

Um fator dificultador intenso para a execução é a relação entre liderança e baixa equilíbrio entre curto e longo prazo. Em um sistema de franquias este processo se intensifica, pois existe uma barreira adicional associada ao fato que pela essência dos negócios, o perfil de liderança no franqueador está mais próximo de um padrão mental de longo prazo, que é aonde o negócio irá se expandir. Por sua vez, o perfil de liderança em um franqueado está mais alinhado com o curto prazo, que é onde o negócio está acontecendo e gerando valor:

“Eu acho que com certeza é um dificultador ter a organização e seus líderes olhando somente o curto prazo ou se preocupando somente com a formulação. Você não pode largar o curto prazo, senão todo mundo vai pensar na próxima inovação e não vai entregar no curto prazo. Então, liderança focada nos aspectos táticos e no curto prazo não está errado. O que está errado é se for só focado nisso. O cara tem que focar no curto prazo por que o negócio se paga no curto prazo, e obviamente você tem que pensar no longo prazo também. Então eu acho que tem que calibrar só. Sobre isso no tema de sistemas de franquias, o risco eu acho é um pouco maior também. Isto, pois, automaticamente por definição se tem lideranças do longo prazo e do curto prazo em empresas diferentes, enquanto que numa organização única você tem um cara com uma liderança única, e que cabe a ele balancear corretamente.”

O entrevistado reforça que, apesar dos benefícios da especialização, o fato do processo estratégico ser segmentado no sistema de franquias afeta a efetividade no aprendizado com a execução durante o processo de formulação das estratégias, o que gera uma dificuldade maior para a execução. O principal motivador deste processo seria um diálogo curto, ou a inexistência de retorno e compartilhamento de ambos os lados para gerar melhorias sistêmicas:

“Legal, isso é um dificultador. E aí, de novo, você se especializando nos sistemas de franquias, as vezes não existe muito feedback, não existe uma volta da estratégia. E também não necessariamente você se senta na mesa de novo no final dessa estratégia com a pessoa que foi executar para que na próxima isso seja feito diferente[... uma organização única acaba promovendo isso de uma maneira mais fácil. Eu acho que no sistema de franquias, ele facilita muita essa história de “nós contra eles”. É cômodo para o executor, também, dizer que o plano não era aplicável, não funcionava, e vice e versa.”

5.5.

Entrevista 5 – Spoleto Franqueado

Segundo a entrevistada, o processo de planejamento e construção do planejamento estratégico é uma incumbência do franqueador. A visão acerca da estratégia está mais associada a um plano de curto prazo, aonde são apresentadas as iniciativas que serão trabalhadas ao longo do ano nas operações:

“Dentro da rede a gente tem um departamento de marketing um grupo que está à frente de toda parte estratégica, tudo que vai ser implementado ao longo do ano normalmente essa estratégia ela é traçada para o ano todo. Eu estou contando um pouco da visão do franqueado. No fim de um ano e no início do outro a gente marca uma reunião que eles chamam de regional com todos os franqueados e a gente vai discutir entre outros assuntos toda estratégia do ano.”

Neste processo, a rede de franquias escuta seus franqueados através de eventos formais aonde os planos são apresentados e eles possuem a oportunidade de compartilhar seus pontos de vista, críticas e solicitações. Além disto, há um conselho de franqueados que representa a opinião das empresas da rede junto ao franqueador. Este modelo de governança permite manter um canal direto para ouvir um grupo representativo de franqueados durante processos de planejamento e tomada de decisão. Isto é visto como positivo pela própria entrevistada, que indica a complexidade de se gerenciar um grupo tão grande e múltiplo de franqueados (mais de 300 lojas no Brasil):

“A gente discute um pouco em cima das idéias, precificação, mecânica de ações e tal, mas em geral já vem pronto pra gente até porque eu acho que numa rede muito grande como a nossa é um pouco difícil você querer abordar e discutir com todo mundo. Então a gente tem também o conselho do franqueado... e na reunião de conselho a gente traça um pouco da estratégia também, vê qual é a melhor maneira de abordar e faz de tudo um pouco.”

De forma espontânea, o primeiro aspecto de destaque como fator facilitador para a execução da estratégia foi a estrutura proveniente do modelo de negócio. Isto se deve ao fato de uma unidade de um restaurante poder se aproveitar da massa crítica de uma rede composta de mais de 300 lojas para ganhar um porte de investimentos e escala de atuação bastante expressiva:

“A maior facilidade para executar a estratégia no sistema de franquia é que você está conseguindo disseminar a marca o produto por uma capilaridade muito maior.”

Este mesmo fator – escala da rede – gera também uma implicação para o desafio estratégico da franquia, que é a demanda por uma clareza e simplicidade na transmissão das mensagens estratégicas. Desta forma, destaca-se a comunicação simples e efetiva como um fator que facilita a execução para o sistema de franquias:

“Sim com certeza facilita, até porque é aquilo que eu estou falando, a gente tem uma rede muito grande e se a gente não tiver um ne-gócio bem estruturado para todo mundo falar a mesma língua complica. Então tem que ser simplificado, estruturado e bem treinado para todo mundo senão vira telefone sem fio.”

Segundo a entrevistada, outro fator facilitador para a execução é a utilização intensiva de métricas para a mensuração de resultados. Isto permite acompanhar os resultados, medir a execução e entender a efetividade dos planos implementados para que se aprenda com o processo que ações são mais efetivas do que outras. Contudo, vale ressaltar que este tema pode gerar conflito pois os objetivos que são essenciais para o sucesso do negócio do franqueador podem não ser, em alguns cenários, os mesmo do franqueado. Desta forma, as métricas adotadas e poderão gerar uma base de inteligência sobre indicadores de maior ou menor relevância de acordo com o ator da rede de franquia que as estiver analisando:

“Sim, concordo que mensurar facilita, mas, assim, certamente as metas que ele (franqueador) tem frente às campanhas que ele faz são diferentes da minha (franqueada). Para mim não adianta só eu ter trazido mais mil clientes para dentro da minha loja, se isso não se compensar, se não tiver o retorno financeiro. Na hora dos indicadores existe um pouco, quer dizer, não exatamente um conflito, mas uma maneira aonde cada um olha o seu lado.”

Alinhamento é outro fator facilitador para a execução com grande destaque, pois se adequa ao próprio conceito chave por trás do modelo de negócio de sistemas de franquia: padronização. Assim, ao se garantir que existe uma integração das iniciativas para se capturar as oportunidades destacadas no plano estratégico, mantêm-se a referência da operação da rede, facilitando a execução:

“Facilita. É necessário, porque quando a gente fala de franquia a gente fala de padrão. Então o prato que eu estou fazendo aqui tem que ser o mesmo feito lá em Manaus. Então tem que ser tudo assim dimensionado, planejado também assim, para funcionar da mesma forma, enfim, tudo alinhado.”

No Spoleto, o porte da operação permite um contato mais próximo com as lideranças seniores por parte dos franqueados. Desde o fundador e presidente, ao principal diretor da rede, sua presença influencia a ação de tomada de decisão dos franqueados. Isto também reflete em como o engajamento deles, como liderança do sistema, se configura como um fator facilitador para a execução:

“Concordo totalmente (que o engajamento da liderança facilita a execução). O Eduardo (presidente) e o Tom (diretor) eles são meio que pais mesmo do negócio assim eles não abandonam o filho não.”

Articulação entre orçamento e estratégia também foi apontado como um fator facilitador, pois, por exemplo, ao vincular a verba de marketing da rede à capacidade de investimento para um período, a rede consegue dimensionar não somente o porte de seus planos, mas a viabilidade de um calendário de iniciativas estratégicas. Contudo, destaca-se novamente que este facilitador se manifesta de forma distinta no franqueado e no franqueador, pois, segundo a entrevistada, o impacto no planejamento orçamentário ocorre de forma distinta entre ambos, retratando outra vez a possibilidade de desalinhamento no tema:

“Sim (articular orçamento e estratégia é um fato facilitador). Agora Isso também é um pouco diferente para o franqueado e para o franqueador, porque ele formula a campanha. Ele tem lá todo um planejamento de caixa de tudo que o fundo vai usar, e que comporta as atividades. Lógico que baseado nisso ele vai traçar todas as estratégias, agora no nosso lado é um pouco diferente é como eu estava falando os interesses são diferentes.”

Observando as barreiras para a implementação, o mesmo fator apontado como facilitador a uma boa execução é apontado como potencial dificultador: adequação entre estrutura e estratégia. Isto se deve ao aumento de complexidade que existe em um sistema de franquias, devido ao maior número de interlocutores:

“Eu acho assim, o mais complicado na questão da estratégia é que você tem uma rede hoje com quase trezentas lojas, e você conseguir atender a necessidade das trezentas lojas de uma forma uniforme sem prejudicar é muito difícil.”

O desdobramento direto desta questão de estrutura está na maior dificuldade de comunicação inerente a um sistema com grande quantidade de atores. Neste contexto, comunicação é apontado como um forte fator dificultador à execução:

“Eu acho esse o maior problema. Hoje em dia sempre o maior problema que a gente tem é comunicação. Isso daí é um dificultador mesmo. Cada um gritando a sua necessidade. É muito difícil você consolidar isso a gente até tenta eu tenho reunião de conselho dia quinze, a gente fez reunião com os franqueados aqui para levar as necessidades para a reunião.”

Integração e alinhamento também são apontados como fator dificultador, pois existem muitas especificidades nas diferentes operações da rede que, ao mesmo tempo que geram aprendizados múltiplos, dificultam a incorporação de aspectos regionais ao plano. Desta forma, a abordagem nacional se apresenta como uma solução média para o Brasil, que acaba dificultando a implementação em determinados mercados:

“Eu acho que este aspecto dificulta porque na franquía você diversifica muito. Quando você tem um tamanho muito grande, é muita gente, muita necessidade, você começa individualizar muito. Fica difícil em termos de estratégia você conseguir fazer uma campanha que consiga de certa forma entender o máximo e melhor as necessidades das operações. Você tem loja no nordeste, loja no Rio Grande do Sul [...]”

5.6. Entrevista 6 – Spoleto Franqueador

Segundo o presidente do grupo Trigo, o processo de estratégia da rede é construído de forma participativa, aonde a liderança da formulação é do franqueador, mas o franqueado interage construindo o plano em conjunto:

“A gente, em conjunto junto com as principais lideranças (dos franqueados), define os valores, o que a gente de fato se quer, o que é target. Então é uma coisa de todo mundo junto. Claro que tem uma direção nossa, mas de fato a gente deixa brotar de todos os lugares para o pessoal entender que de fato são eles que estão construindo junto com a gente. Então quando você está na visão, nos valores e na missão estão todos alinhados. Ai a gente faz um plano de 3 anos e faz os marcos em relação a como e quais são os grandes marcos para conseguir atingir com aquele plano.”

E este processo participativo também é valorizado como uma forma rica de aprender com a execução para e melhorar não somente a formulação da estratégia, mas também a própria operação:

“Então, o que eu posso dizer sobre franquias é que é maravilhoso para você pegar a estratégia e levar até o ponto de venda. Porque você vai refinando a estratégia sempre, porque "nego" fala que não, e aí se você escutar porque que é não, e você não consegue convencer, alguma coisa está errada. Uma vez eu aprendi com um cara no começo da rede[...] Ele me ensinou uma vez que eu achava que tinha que ter 40 pratos na loja, e ele tinha 25 pratos mas vendia para caramba. Ele falou assim para mim: po, como a galera sabe que não tem prato para o almoço todo, eles ficam muito ligados em buscar prato na praça de alimentação e aí não tem tanta perda. Esse tipo de aprendizado a gente não tem no escritório, e naquela época ajudou muito a otimizar a operação.”

“eu diria que é fundamental o franqueado se sentir construindo a história. Primeiro vai ser um negócio melhor, a resistência vai ser muito menor, porque está todo mundo ali, isso a gente presenciou várias vezes. Um exemplo claro da não participação, lá atrás a gente fazia umas campanhas de marketing onde a gente não envolvia muitos franqueados, saía muito do escritório só, aí a hora que a gente ia para apresentação os franqueados davam algumas sugestões que fazia muito sentido. Na mesma hora eu falava assim, galera vamos mudar, vai ser isso aí. Mas não dá mais tempo. Não, vamos mudar porque está melhor do que a gente. A gente foi aprendendo com isso que a inoperância estressa a máquina, estressa a execução. Então já na construção, quando você já faz a construção, a margem de erro é muito menor.”

O fator incentivo foi apontado como um facilitador à execução, motivado não pelo vínculo monetário, mas sim pelo desafio e estímulo associado a uma premiação dos franqueados que se destacam. Este fator também impacta a execução através de elementos motivacionais de reconhecimento público dos melhores franqueados – de acordo com parâmetros que refletem as diretrizes estratégicas:

“No caso de franquias a gente, até então, tinha como consequência maior o próprio resultado do cara, já que o franqueado ganhava mais dinheiro. A gente aproveitava e fazia um pódio na convenção, aonde a gente tinha o melhor franqueado, o melhor de qualidade, o melhor de marketing[...] era sobre gerar exposição e gerar aquele sentimento de orgulho. Esse ano a gente entrou com um programa de excelência de gestão no ponto de venda, e criou um negócio que a gente vai levar os melhores franqueados para conhecer a cidade de Spoleto na Itália... vai ele e a mulher, e a gente vai fazer um momento mágico "Disney" para eles lá, visitar a fábrica de massa e tudo. Analisando já, da pra ver que a média subiu muito, a média da qualidade da rede subiu muito. A gente vai medindo SAC.”

Comunicação foi indicada como fator dificultador para a execução da estratégia, pois, em um sistema de franquias, existem diversos interlocutores entre a informação do plano estratégico, e a operação que irá executar:

“Então a dificuldade que tivemos foi fazer com que isso [o plano] chegasse até a ponta, lá nas lojas, através dos nossos consultores. Tem que imaginar que consultor é um cara que tinha que chegar lá e entender do negócio, ver todas as visões do franqueado possível, depois a gente fez esse cara ver qualidade das lojas também[...] Num dado momento tinha o consultor, o supervisor do consultor, e tinha o gestor do supervisor, e tinha o diretor de franquia. Ficou distante demais, ficou escritório demais. Muito filtro, e a informação não chegava. A gente tirou tudo daqui.

Neste contexto, a quantidade de interlocutores e a distância da operação por parte dos executivos que formulam a estratégia também foi apontada como um fator que dificulta a implementação da estratégia. Isto ocorre não somente pela perda de efetividade na comunicação, mas também pelo baixo aprendizado com a execução para uma melhor formulação:

“A grande dificuldade da estratégia e da execução é que a estratégia tem que estar o tempo todo entendendo o que de fato está acontecendo na ponta. As vezes eu acho que esse é o problema da maioria das empresas, grande, médias, de qualquer tamanho... o cara acaba ficando muito no escritório porque suga muito. Porque como é um ponto onde tudo se converge lá tem muita coisa que demanda, que pede uma decisão[...].”

5.7.

Fatores facilitadores e dificultadores citados nas entrevistas

Ao longo das entrevistas, foram coletadas não somente menções acerca de aspectos específicos sobre os fatores facilitam ou dificultam a execução da estratégia em sistemas de franquia, mas também se pode observar a relevância dos fatores listados na revisão da literatura de uma forma geral. A Tabela 10 apresenta a quantidade de referências citando os fatores listados como facilitadores ou dificultadores, e segmentado a informação entre referências que foram espontaneamente citadas, e outras que foram observadas após a apresentação do estímulo (Tabela 9) durante as entrevistas e profundidade. Apesar de não ter validade estatística, a Tabela 10 sugere a intensidade com que alguns fatores foram mais mencionados do que outros.

Tabela 10 – Menções sobre Fatores Facilitadores e Dificultadores

Categoria	Fator	Fator Facilitador		Fator Dificultador	
		Espontânea	Estimulada	Espontânea	Estimulada
Modelo de Organização e Gestão	Comunicação	4	6	4	3
	Acompanhamento e Controle	1	5	0	2
	Mensuração de resultados	2	6	0	4
	Integração e Alinhamento	4	8	3	3
	Incentivos	0	6	0	1
	Adequação de estrutura	2	1	1	3
Comportamento	Engajamento dos Líderes	0	5	0	4
	Cultura de Execução	0	2	0	1
Formulação e Execução do Plano	Qualidade da formulação do Plano	1	2	1	3
	Plano de Implementação	2	3	0	3
	Alinhamento das decisões à estratégia	0	2	1	3
	Adaptabilidade ao ambiente	0	3	0	4
	Equilíbrio entre formulação e execução	0	1	1	2
	Aprendizagem com a Execução	3	3	5	4
Mecanismo de Suporte à Execução do Plano	Inteligência de Mercado	0	3	0	1
	Política de RH alinhada à Estratégia	0	4	1	1
	Articulação entre orçamento e estratégia	1	3	1	2

Fonte: Própria