

6 Discussão dos resultados

Esta seção apresenta a discussão dos resultados observados através das informações coletadas nas entrevistas. O objetivo é interpretar os aspectos mais relevantes relatados pelos entrevistados dos casos estudados, e realizar uma análise comparativa ao conteúdo mapeado na revisão da literatura.

Com isto, espera-se poder responder à pergunta principal deste estudo:

- Quais são os fatores facilitadores e dificultadores para a execução do plano estratégico em sistemas de franquia?

6.1. Análise dos fatores facilitadores e dificultadores em sistemas de franquia

Em relação aos fatores facilitadores e fatores dificultadores para a execução da estratégia, nota-se que, em todas as 6 entrevistas realizadas com os executivos de sistema de franquia, todos os 17 fatores mapeados no referencial teórico foram mencionados ao menos 1 vez como um fator facilitador e também ao menos 1 vez como um fator dificultador. Vale ressaltar que não houve durante as entrevistas menções que desqualificassem a relevância dos fatores como elementos que impactam a execução. Destaca-se também que, de forma espontânea, não foi citado nenhum outro novo fator que ainda não havia sido listado a partir da revisão da literatura. Desta forma, sugere-se que os 17 fatores organizados nas 4 categorias possuem alguma relevância e impacto na temática da execução da estratégia em sistemas de franquia, influenciando-a de forma positiva ou negativa.

No que diz respeito à intensidade como estes fatores afetam a execução da estratégia em sistemas de franquias, em uma primeira instância destacam-se os fatores que foram mencionados de forma espontânea pelos entrevistados como sendo de maior relevância. A Tabela 11 expõe estes fatores organizados por quantidade de menções para que se possa organizar uma lista para a análise:

Tabela 11 – Menções Espontâneas a Fatores Facilitadores e Dificultadores

Categoria	Fator	Fator Facilitador	Fator Dificultador
		Espontânea	Espontânea
Modelo de Organização e Gestão	Comunicação	4	4
	Integração e Alinhamento	4	3
	Adequação de estrutura	2	1
	Mensuração de resultados	2	0
	Acompanhamento e Controle	1	0
Formulação e Execução do Plano	Aprendizagem com a Execução	3	5
	Plano de Implementação	2	0
	Qualidade da formulação do Plano	1	1
	Equilíbrio entre formulação e execução	0	1
	Alinhamento das decisões à estratégia	0	1
Mecanismo de Suporte à Execução do Plano	Articulação entre orçamento e estratégia	1	1
	Política de RH alinhada à Estratégia	0	1

Fonte: Própria

Percebe-se que a categoria “Modelo de Organização e Gestão, dentre todas as categorias, é a que teve maior quantidade de menções espontâneas. Esta categoria pode ser caracterizada com um perfil de geração de informação sobre a execução da estratégia, e o posterior fluxo como esta informação percorrerá a organização – os fatores mensuração de resultados e acompanhamento e controle diretamente ligados a geração de informação, enquanto comunicação, integração e alinhamento com o fluxo desta informação e seu impacto na gestão estratégica. A relevância destas características na execução da estratégia foi descrita por Neilson, Martins e Powers (2008), que afirmam que modelos de organizações bem sucedidas na execução da estratégia colocam seus esforços principais em assegurar clareza sobre as decisões estratégicas ao mesmo tempo que asseguram que a informação sobre indicadores e métricas para a execução – ou demais informações críticas à tradução da estratégia – estarão acessíveis a quem deve utilizá-las na gestão.

Uma questão interessante em relação aos dados coletados nas entrevistas é o fato de que os fatores que foram mais comumente mencionados de forma espontânea – comunicação, integração e alinhamento, aprendizagem com a execução – foram tanto mencionados com intensidade alta como fatores facilitadores, como também foram indicados como dificultadores à execução. Isto sugere que são elementos fundamentais no processo estratégico, pois sua presença influencia positivamente a implementação do plano estratégico, enquanto sua ausência ou negativa se configuram como barreiras fortes ao processo.

Propõe-se, desta forma, e diante dos desafios específicos de sistemas de franquia, segmentar os 17 fatores entre:

1. Fatores Primários: fatores que maior intensidade em menções espontâneas
 - Comunicação;
 - Integração e alinhamento;
 - Aprendizagem com a execução;
2. Fatores Secundários: demais fatores que apresentaram menções espontâneas
 - Adequação de estrutura;
 - Mensuração de resultados;
 - Acompanhamento e controle;
 - Plano de implementação;
 - Qualidade da formulação do plano;
 - Equilíbrio entre formulação e execução;
 - Alinhamento das decisões à estratégia;
 - Articulação entre orçamento e estratégia;
 - Política de RH alinhada à Estratégia;
3. Fatores Terciários: fatores que apresentaram somente menções estimuladas
 - Incentivos
 - Engajamento dos Líderes;
 - Cultura de Execução;
 - Adaptabilidade ao ambiente
 - Inteligência de Mercado

Especificamente para os fatores primários, destacam-se alguns aspectos que caracterizam sua maior relevância para sistemas de franquia. Primeiramente, comunicação é um fator amplamente enfatizado na literatura da estratégia. Hrebiniak (2005) afirma que uma troca pobre ou inadequada de informações entre indivíduos ou unidades de negócio é um dos elementos descritos dentre os maiores obstáculos à execução em suas pesquisas com executivos e gestores sêniores. Por sua vez, a troca de informação, a transferência de conhecimentos e uma efetiva comunicação são vitais para a execução (HREBINIAK, 2005). Nas entrevistas realizadas, 4 entre 6 entrevistados mencionaram de forma espontânea a importância de comunicação, enquanto quando estimulados todos concordaram e enfatizaram este papel crítico na execução.

“Dedique o tempo certo para 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.”
(ENTREVISTA 4 – COCA-COLA FRANQUEADOR 2)

“Eu concordo (que Comunicação é um fator facilitador da execução), e entendendo que essa comunicação precisa ser feita em um nível de detalhe igual ajustado para todas as partes da organização. A organização tem que entender o que é o business planning e as principais estratégias, mas você vai descer em nível de detalhes diferentes dependendo do nível, do departamento, da organização que você está entrando, mas com certeza é importante.”
(ENTREVISTA 3 – COCA-COLA FRANQUEADOR 1)

“Sem dúvida comunicação é um facilitador, e por isso que eles até tentam fazer de uma forma que chegue toda a informação até a ponta, isso em todo plano de ação, tudo que está sendo trabalhado nas grandes campanhas. Nas menores campanhas é um pouco mais complicado porque nem todo mundo faz aí são coisas mais pontuais.”
(ENTREVISTA 5 – SPOLETO FRANQUEADO 1)

Este destaque ao fator comunicação em sistemas de franquias se associa a elementos que configuram este modelo de negócio. Grandori e Soda (1995) indicaram que dentre as variáveis mapeadas como características das redes entre empresas destacavam-se a grande quantidade de unidades a serem coordenadas, unidades estas que possuem uma intensidade destacada de interdependência ao mesmo tempo em que assimetria de estruturas e desenvolvimento. Este cenário complexo demanda uma capacidade de alinhar os fluxos de informação para que todas as organizações envolvidas, e suas

diferentes estruturas e níveis organizacionais possam se comunicar de forma efetiva.

Neste sentido, tão relevante quanto uma boa Comunicação é Alinhamento e Integração entre as organizações componentes do sistema de franquias, bem como suas áreas e unidades. Dentre os entrevistados, 4 sinalizaram de forma espontânea que este fator é crítico para a execução, enquanto 3 indicaram que a falta de alinhamento dificulta o mesmo processo.

“Tem que ter uma integração entre as áreas porque o marketing ele vai formular, ele vai dar idéias, o pessoal da fábrica tem que viabilizar o produto, enfim, a outra área vai viabilizar a questão financeira e técnica ver se é viável, enfim, é integrado mesmo.”

(ENTREVISTA 5 – SPOLETO FRANQUEADO 1)

“A partir das oportunidades identificadas no planejamento estratégicos, com as metas e os objetivos, cada área pega isso e transforma em efetivos planos de ação. Cada área que fez isso apresentou e validou com as demais áreas e pares esse desdobramento, principalmente marcas e canais, porque tem muitas coisas que são cruzadas. Os dois são execução e operação, mas, para que aconteçam em momentos conjuntos e utilize o investimento, a gente alinha isso em um cronograma.”

(ENTREVISTA 1 – COCA-COLA FRANQUEADO 1)

Os entrevistados relataram como as atividades desempenhadas em suas organizações possui interdependência direta com o trabalho feito pelos franqueados ou franqueadores. Um exemplo disto é a construção de planos de marketing que, em sua maioria, são centralizados nos franqueadores, mas operados pelos franqueados. Neste momento não somente será importante o alinhamento das áreas de marketing de cada empresa, mas também a integração interna entre as áreas de marketing e comercial.

Esta relevância de Alinhamento e Integração para a execução de estratégia indicada nestas entrevistas é validade por Kaplan e Norton (2001) que afirmam que, como a maioria das organizações está composta de muitas unidades diferentes, para que se tenha o melhor aproveitamento e resultado, estas devem estar alinhadas e conectadas umas as outras. Desta forma a organização cria sinergias com a integração das atividades desempenhadas pelas distintas unidades, ao invés destas serem desempenhadas de forma segregada e independente (KAPLAN e NORTON, 2001).

Novamente para franquias isto ganha relevância quando analisamos o modelo de negócio em rede que configura estes sistemas. Grandori e Soda (1995) afirmam que como a relação entre franqueados e franqueadores se distingue da hierarquia tradicional entre áreas para a cooperação entre

empresas. Neste contexto o processo de alinhamento e integração passa a ser mais complexo, e, como visto nas entrevistas, essencial.

Um fator dificultador que se destaca neste cenário é que para o alinhamento ser efetivo existe uma discussão importante sobre papéis e responsabilidades. Comumente podem haver sobreposições entre atividades desempenhadas por ambos os lados, bem como indefinições sobre que papel na formulação e na execução cada empresa terá.

“o que sempre tem possibilidade de melhoria é na definição sobre os papéis de cada um, de cada área, de cada instituição, de cada empresa, até onde vai o limite de cada um entendeu?”

(ENTREVISTA 1 – COCA-COLA FRANQUEADO 1)

Esta discussão está em linha com o que apresentam Grandori e Soda (1995), quando afirmam que é importante ter responsabilidades e papéis são claramente definidos, para que o desenho da organização em rede seja coordenado de forma efetiva.

Outro fator destacado para a execução da estratégia em sistemas de franquias é a Aprendizagem com a Execução. Este fator foi relatado em 3 entrevistas como facilitador para a execução, principalmente pois permite à franqueadora – responsável pelo desenvolvimento macro da estratégia – entender com maior profundidade as implicações decorrentes dos planos que serão elaborados:

“[...] lá atrás a gente fazia umas campanhas de marketing onde a gente não envolvia muitos franqueados, saía muito do escritório só, aí na hora que a gente ia para apresentação os franqueados davam algumas sugestões que faziam muito sentido. Na mesma hora eu falava assim, galera vamos mudar[...]”

(ENTREVISTA 6 – SPOLETO FRANQUEADOR)

Também observa-se que 5 entrevistados fizeram menções espontâneas à não aprendizagem com a execução como um fator que dificulta a execução. Isto se deve principalmente ao fato que se torna menos efetivo o processo de evolução de uma estratégia, ou mesmo de adaptações e correções de rumo de um plano, quando não se ouve o lado que está operando. Isto fica ainda mais evidente no sistema de franquias, pois os franqueados – que executam – são empresas terceiras, o que adicionando mais filtros entre o aprendizado gerado na execução e o processo de formulação.

“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 participantes tanto na definição das oportunidades, quanto na construção das estratégias para atacar essa oportunidade.”

(ENTREVISTA 4 – COCA-COLA FRANQUEADOR 2)

Hrebiniak (2005) reforça que este aprendizado proveniente da experiência da execução é um elemento destacado para uma boa implementação de um plano estratégico, e afirma que o processo de revisão da estratégia, neste sentido, é crítico não somente para se conseguir corrigir os rumos do plano atual, mas também para melhorar o próprio processo de planejamento e formulação de uma nova estratégia. Um efetivo aprendizado suporta o desenvolvimento mais preciso de metas, permiti aos líderes um teste de sua estratégia e o conhecimento de suas equipes para com isso melhorar a capacidade de mudança real da organização ao longo do processo de execução (HREBINIAK, 2005).

A análise das menções citadas nas entrevistas em profundidade traz também uma proposição diante de um dos objetivos secundários desta pesquisa:

- Qual a visibilidade e conhecimento destas barreiras por parte dos gestores durante o processo estratégico – da concepção do plano ao controle da execução?

Dos 17 fatores mapeados na literatura, 12 foram mencionadas espontaneamente, e todos foram validados posteriormente de forma estimulada. Esta visão indica a aderência do quadro à realidade dos desafios de execução de execução dos sistemas de franquias estudados, bem como a visibilidade destes fatores por parte dos executivos entrevistados.

6.2. Diferenças entre franqueados e franqueadores

Em relação aos objetivos secundários deste estudo, também buscou-se responder a sub-pergunta de pesquisa:

- Há diferenças significativas entre os facilitadores e dificultadores para o Franqueador e para o Franqueado?

As Tabelas 12 e 13 apresentam a quantidade de citações coletadas nas entrevistas em profundidade, segmentando as respostas entre os franqueados e os franqueadores:

Tabela 1 – Menções Estimuladas de Fatores Facilitadores para a Execução – Quadro Comparativo entre Franqueados e Franqueadores

Categoria	Fator / Franqueador	Menções	Fator / Franqueado	Menções
Modelo de Organização e Gestão	Integração e Alinhamento	4	Integração e Alinhamento	4
	Comunicação	3	Comunicação	3
	Acompanhamento e Controle	3	Mensuração de resultados	3
	Mensuração de resultados	3	Incentivos	3
	Incentivos	3	Acompanhamento e Controle	2
	Adequação de Estrutura	0	Adequação de Estrutura	1
Comportamento	Engajamento dos Líderes	3	Engajamento dos Líderes	2
	Cultura de Execução	2	Cultura de Execução	0
Formulação e Execução de Plano	Aprendizagem com a Execução	2	Plano de Implementação	2
	Qualidade da formulação do Plano	2	Alinhamento das decisões à estratégia	2
	Adaptabilidade ao ambiente	2	Aprendizagem com a Execução	1
	Plano de Implementação	1	Adaptabilidade ao ambiente	1
	Equilíbrio entre formulação e execução	1	Qualidade da formulação do Plano	0
	Alinhamento das decisões à estratégia	0	Equilíbrio entre formulação e execução	0
Mecanismos de Suporte à Execução do Plano	Política de RH alinhada à Estratégia	3	Articulação entre orçamento e estratégia	1
	Inteligência de Mercado	2	Inteligência de Mercado	1
	Articulação entre orçamento e estratégia	2	Política de RH alinhada à Estratégia	1

Fonte: Própria

Tabela 2 – Menções Estimuladas de Fatores Dificultadores para a Execução – Quadro Comparativo entre Franqueados e Franqueadores

Categoria	Fator / Franqueador	Menções	Fator / Franqueado	Menções
Modelo de Organização e Gestão	Comunicação	2	Mensuração de resultados	2
	Integração e Alinhamento	2	Comunicação	1
	Mensuração de resultados	2	Integração e Alinhamento	1
	Adequação de Estrutura	2	Adequação de Estrutura	1
	Acompanhamento e Controle	1	Acompanhamento e Controle	1
	Incentivos	1	Incentivos	0
Comportamento	Engajamento dos Líderes	2	Engajamento dos Líderes	2
	Cultura de Execução	1	Cultura de Execução	0
Formulação e Execução de Plano	Aprendizagem com a Execução	2	Aprendizagem com a Execução	2
	Qualidade da formulação do Plano	2	Alinhamento das decisões à estratégia	2
	Adaptabilidade ao ambiente	2	Plano de Implementação	2
	Plano de Implementação	1	Adaptabilidade ao ambiente	2
	Alinhamento das decisões à estratégia	1	Qualidade da formulação do Plano	1
	Equilíbrio entre formulação e execução	1	Equilíbrio entre formulação e execução	1
Mecanismos de Suporte à Execução do Plano	Articulação entre orçamento e estratégia	2	Política de RH alinhada à Estratégia	0
	Inteligência de Mercado	1	Articulação entre orçamento e estratégia	0
	Política de RH alinhada à Estratégia	1	Inteligência de Mercado	0

Fonte: Própria

Por não se tratar de um estudo quantitativo, as variações da quantidade de citações entre franqueados e franqueadores não possuem significância estatística. Desta forma, não se observa nenhuma grande discrepância que se destaque em termos da intensidade como os fatores afetam de forma distinta franqueadores e franqueados.

Contudo, a partir dos aspectos relatados pelos entrevistados, destacam-se duas diferenças entre dois fatores, e como estes afetam a execução de forma distinta franqueados e franqueadores: (a) mensuração de resultados; (b) incentivos.

Mensuração de resultados é tanto um fator facilitador como um fator dificultador relevante para franqueados e franqueadores. Contudo, pelo natureza do modelo de negócio franquia, e, especificamente, da relação entre as empresas, este fator se manifesta de forma distinta entre as duas:

“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 de 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 negocio é capital intensive, 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.” (ENTREVISTA 3 – COCA-COLA FRANQUEADOR 1)

“Sim, mas assim, certamente as metas que ele tem frente às campanhas que ele faz são diferentes da minha. Pra 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 não exatamente um conflito, mas uma maneira aonde Cada um olha o seu lado.” (ENTREVISTA 5 – SPOLETO FRANQUEADO)

Para franqueados e franqueadores acompanhar e mensurar o desempenho e a efetividade da execução da estratégia é crítico. Contudo, a natureza da operação de cada empresa possui um tipo específico de alavanca para o crescimento. Enquanto para o franqueador, por exemplo, é importante ter uma marca forte e mais volume – seja volume de vendas, ou volume de pessoas impactadas – para o franqueado é fundamental remunerar os ativos alocados para a operação. Estas alavancas distintas demanda um sistema de métricas também distinto.

Este resultado está alinhado com o estudo de Castrogiovanni e Justis (1998) que aborda a diferença entre as vendas, receitas e lucros entre franqueadores e franqueados. Essencialmente estas diferenças são fruto do fato de um franqueador lucrar a partir do resultado de toda a rede, enquanto os franqueados baseiam seus lucros na operação de uma unidade da rede.

Outra distinção entre franqueados e franqueadores está na forma como incentivos influenciam a execução da estratégia. Incentivos estão relatados como um fator que fortemente facilita a execução por ambas as partes na cadeia de franquias. Contudo, o alvo das dinâmicas de incentivos é distinto: (a) para o franqueador, o franqueado; (b) para o franqueado, sua equipe. Isto não significa que internamente o franqueador não possua uma política de própria de incentivos que acelere a execução dos principais planos por parte de seus funcionários, contudo essencialmente, visando uma efetiva execução da estratégia, para o franqueador é fundamental que as empresas participantes de seu sistema de franquias sejam estimuladas a implementar o plano estratégico. Este é um dos principais mecanismos de aceleração, inclusive pela relação não hierárquica entre ambas as empresas – diferente de uma relação hierárquica dentro de uma organização vertical.

“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.”
(ENTREVISTA 3 – COCA-COLA FRANQUEADOR 1)

“No caso de franquia 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.”
(ENTREVISTA 6 – SPOLETO FRANQUEADOR)

Desta forma, o franqueador busca a adoção de ferramentas de incentivo não monetárias buscando motivar a engajar o franqueado à implementação. Isto sugere que não se observa para o franqueador este fator sendo uma barreira caso não exista, mas na verdade se configura como um fator que facilita o processo caso esteja presente.

Por sua vez, para o franqueado, este fato faz parte da natureza da operação. Nas empresas entrevistadas, incentivos já faziam parte do pacote de remuneração e se configuram como uma ferramenta monetária, que afeta o a remuneração da equipe que irá fazer a linha de frente da execução da estratégia.

“Isso eu não comentei antes não, mas eu acho isso muito importante. Eu acho que isso depende da relação ou da função do empregado. Agora isso é muito comum aqui no marketing e no comercial. Por exemplo, 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.”

(ENTREVISTA 1 – COCA-COLA FRANQUEADO 1)