



Pedro Abondanza

**Execução da estratégia em sistemas de franquia: uma
análise sobre aspectos facilitadores e dificultadores**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Rio de Janeiro
Abril de 2012



Pedro Abondanza

**Execução da estratégia em sistemas de franquia: uma
análise sobre aspectos facilitadores e dificultadores**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-
graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio.
Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Orientador
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Agrícola de Souza Bethlem

COPPEAD - UFRJ

Prof^a. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS

Rio de Janeiro, 11 de abril de 2012

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Pedro Abondanza

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) em 2005. Seus interesses de pesquisa estão relacionados à estratégia e marketing.

Ficha Catalográfica

Abondanza, Pedro

Execução da estratégia em sistemas de franquia : uma análise sobre aspectos facilitadores e dificultadores / Pedro Abondanza ; orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro. – 2012.

121 f. : il. (color.) ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2012.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Execução da estratégia. 4. Sistemas de franquia. I. Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho à minha mãe Mila,
meu pai Juracy, meu irmão Daniel,
e à Patricia Paiva, meu grande amor,
por seu companheirismo em me fazer acreditar.

Agradecimentos

À minha mulher, meu amor, Patricia Paiva, por toda a sua compreensão, dedicação e ajuda, sem os quais não conseguiria chegar até aqui. Você me inspira todos os dias.

À minha família, que me deu as bases para minha formação educacional, moral e emocional. O apoio e incentivo de vocês foram fundamentais.

Ao meu orientador, Professor Jorge Carneiro, por sua orientação e conselhos acadêmicos para o desenvolvimento desta dissertação.

Aos professores que participaram da Comissão Examinadora.

Ao IAG – PUC Rio, aos professores desta instituição pela oportunidade de aprendizado que me proporcionaram, e aos funcionários que foram sempre cordiais em todas as interações.

Agradeço também aos amigos, amigas e familiares que mesmo com minha ausência nestes últimos anos, souberam entender e me apoiar neste desafio, e que agora celebram comigo sua conquista.

Resumo

Abondanza, Pedro; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. **Execução da estratégia em sistemas de franquia: uma análise sobre aspectos facilitadores e dificultadores.** Rio de Janeiro, 2012. 121p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A temática Estratégia vem sendo há muito debatida intensamente, tanto no meio acadêmico quanto empresarial. Empresas buscam cada vez mais estratégias diferenciadoras que lhes permitam construir um posicionamento competitivo distintivo que maximize seu desempenho. Contudo, o que se observa é que uma capacidade superior de execução da estratégia, que permita um forte alinhamento entre a intenção descrita no plano e as atividades e estruturas organizacionais, passa cada vez mais a assumir um espaço destacado na agenda estratégica das organizações. Perante este desafio, observa-se a existência de múltiplas barreiras a uma execução bem sucedida. Também se observam dimensões críticas bem como modelos de execução que alinhem elementos estruturais, comportamentais, de governança, funcionais e operacionais visando traduzir a estratégia em resultados. Este estudo teve como objetivo aprofundar o entendimento de quais são os fatores facilitadores e quais são os fatores dificultadores para a execução do plano estratégico, especificamente no contexto de empresas organizadas em sistemas de franquia. A estratégia de pesquisa foi baseada em estudos de múltiplos casos realizados em dois sistemas de franquia envolvendo cinco empresas: (a) sistema de franquias de bebidas não alcoólicas envolvendo uma franqueadora multinacional de grande porte, uma franqueada multinacional de grande porte e uma franqueada nacional de médio porte; (b) sistema de franquias de restaurantes envolvendo uma franqueadora nacional de grande porte e uma franqueada nacional de pequeno porte. Para tal utilizou-se análise documental e entrevistas em profundidade tanto com líderes quanto com gerentes das organizações. Os discursos foram analisados e categorizados de acordo com o objetivo do estudo, evidenciando aspectos que se apresentam mais intensamente para sistemas de franquia em seus desafios de execução da estratégia.

Palavras-chave

Estratégia; execução da estratégia; sistemas de franquia.

Abstract

Abondanza, Pedro; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. **E Strategy execution within franchise systems: an analyzes of the facilitating and hindering aspects.** Rio de Janeiro, 2012. 121p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The thematic strategy has long been debated extensively, both in academia and business. Companies are increasingly looking for differential strategies that allow a distinctive competitive positioning to maximize their performance. However, what is observed is that a superior ability to implement the strategy, which allows a strong alignment between the intent described in the plan and the activities and organizational structures, is increasingly assuming a prominent place in the strategic agenda of organizations. Faced with this challenge, we observe the existence of multiple barriers to successful implementation. It also notes critical dimensions and execution models that align structural elements, behavioral, governance, operational and functional in order to translate the strategy into results. This study aimed to deepen the understanding of what factors are facilitators and what are limiting the implementation of the strategic plan, specifically in the context of companies organized as franchise systems. The research strategy was based on multiple case studies conducted in two franchise systems involving five companies: (a) first a franchise system of non-alcoholic beverages involving a large multinational franchisor, a large multinational franchisee and a medium size national franchisee, (b) second a fast-food franchise system involving a national medium size franchisor and one small size national franchisee. For this research purpose we have used document analysis and interviews with both leaders and managers of the mentioned organizations. The reports were analyzed and categorized under the study objective, clear features that appear harder to franchise systems in their challenges of strategy execution.

Keywords

Strategy; strategy execution; franchise system

Sumário

1. Introdução	12
1.1. A Questão de Pesquisa	12
1.2. Objetivo da Pesquisa	17
1.3. Delimitação do Escopo da Pesquisa	17
1.4. Justificativa	17
1.5. Estrutura do Trabalho	18
2. Revisão da Literatura	20
2.1. Um Breve Olhar Sobre Estratégia	20
2.2. A Formulação da Estratégia e sua Relação com a Disciplina da Execução	23
2.3. A Importância da Disciplina da Execução da Estratégia	27
2.4. Dimensões Críticas para a Execução da Estratégia	30
2.5. Barreiras e Desafios para a Execução da Estratégia	38
2.6. Modelos para uma Efetiva Execução da Estratégia	46
2.7. Particularidades entre a Formulação e Execução para Relações Franquia/Franqueado	60
2.8. Fatores Facilitadores e Dificultadores à Execução da Estratégia	64
3. Metodologia	70
3.1. Justificativa para uso do Método do Caso	70
3.2. Seleção dos Casos	72
3.3. Procedimentos de Coleta de Dados	73
3.4. Procedimentos de Análise de Dados	73
4. Descrição dos Casos	75
4.1. Sistema Coca-Cola Brasil	75
4.2. Rede Spoleto	77
5. Descrição das Entrevistas	78
5.1. Entrevista 1 – Coca-Cola Franqueado 1	78
5.2. Entrevista 2 – Coca-Cola Franqueado 2	82
5.3. Entrevista 3 – Coca-Cola Franqueador 1	85
5.4. Entrevista 4 – Coca-Cola Franqueador 2	88
5.5. Entrevista 5 – Spoleto Franqueado	92
5.6. Entrevista 6 – Spoleto Franqueador	95
5.7. Fatores Facilitadores e Dificultadores Citados nas Entrevistas	97
6. Discussão dos Resultados	99
6.1. Análise dos fatores Facilitadores e Dificultadores em Sistemas de Franquia	99
6.2. Diferenças entre Franqueados e Franqueadores	105

7. Resultados e Conclusões	111
7.1. Resultados e Conclusões da Pesquisa	111
7.2. Limitações do Estudo	114
7.3. Futuros Desdobramentos	115
8. Referências Bibliográficas	116
Apêndice – Quadro de Fatores para Estímulo na Entrevista em Profundidade	118

Lista de figuras

Figura 1 – Etapas do processo de planejamento estratégico	12
Figura 2 – Blocos mais relevantes para a execução	32
Figura 3 – Quatro barreiras à implementação da estratégia	41
Figura 4 – Relacionamento entre as seis barreiras à execução	44
Figura 5 – Princípios da organização focalizada na estratégia	52
Figura 6 – Modelo do Processo de Execução da Estratégia de Hrebiniak	55
Figura 7 – Modelo de Implementação da Estratégia de Okumus	59

Lista de tabelas

Tabela 1 – Barreiras para implementação da estratégia I	14
Tabela 2 – Barreiras para implementação da estratégia II	15
Tabela 3 – Os dezessete principais traços específicos do processo de execução	33
Tabela 4 – Proposições acerca de fatores críticos para a execução da estratégia	36
Tabela 5 – Dimensões frente as barreiras à execução da estratégia	45
Tabela 6 – Modelo de Beer e Eisentat para execução da estratégia	46
Tabela 7 – Modelo de fatores	65
Tabela 8 – Quadro de categorias para os Fatores Facilitadores e Dificultadores	65
Tabela 9 – Fatores Facilitadores e Dificultadores	67
Tabela 10 – Menções sobre Fatores Facilitadores e Dificultadores	98
Tabela 11 – Menções Espontâneas a Fatores Facilitadores e Dificultadores	100
Tabela 12 – Menções Estimuladas de Fatores Facilitadores para a Execução – Quadro Comparativo entre Franqueados e Franqueadores	106
Tabela 13 – Menções Estimuladas de Fatores Dificultadores para a Execução – Quadro Comparativo entre Franqueados e Franqueadores	107
Tabela 14 – Fatores Facilitadores e Fatores Dificultadores para a Execução da Estratégia em Sistemas de Franquia	112