

2

Revisão da literatura

Esta seção apresenta os conceitos centrais dentro da temática estratégia e execução da estratégia, dando destaque a quais são as dimensões críticas para a execução, às barreiras e principais desafios deste processo, e também quais modelos teóricos são propostos para uma efetiva execução. Além disto, serão expostos e discutidos aspectos particulares da gestão de sistemas de franquia. Estes conceitos serão trabalhados a partir da busca e seleção de literatura relevante ao objetivo da pesquisa, mapeando-se o trabalho dos principais autores que se dedicam ao objeto de estudo, permitindo-se assim revisar os conceitos, construtos e análises realizadas pelos mesmos. Este processo suportará a identificação de linhas e pensamentos que estruturarão as etapas seguintes desta pesquisa.

Ao final desta seção será formulado um quadro teórico que aprofundará a discussão conceitual sobre o tema central aqui estudado, o qual gerará conhecimento para as análises e conclusões da pesquisa, bem como para trabalhos relacionados à disciplina da execução.

2.1.

Um breve olhar sobre estratégia

Estratégia é um termo sobre o qual se têm registro desde a antiguidade. A palavra possui um significado atrelado a operações militares, proveniente da sua origem grega *strategia*, a qual significa escritório do general (MICHAELIS, 2009). A própria consulta ao dicionário abre também outra frente etimológica da palavra, associando-a à arte de dirigir coisas complexas. Este conceito aproxima estratégia do universo organizacional, no qual é um assunto amplamente discutido e pesquisado.

Uma grande gama autores se dedica a construir proposições e definições sobre o próprio termo estratégia. Este estudo não aprofundará aspectos e tipologias de estratégia, mas sim os desdobramentos do processo estratégico através e durante a execução do planejamento. Para isto, contudo, se faz necessário uma breve revisão sobre os principais pensamentos sobre o que é estratégia na perspectiva organizacional.

Barney (2006) estabelece um paralelo entre jogos de cartas e o universo organizacional para introduzir o pensamento acerca do tema estratégia. Um caminho de sucesso pode passar tanto por decisões intuitivas ancoradas em sorte, quanto em formulações mais complexas acerca da probabilidade de sucesso e impacto de cada decisão. Considerando o cenário de competição tanto nos jogos quanto no ambiente organizacional, jogadores e empresas buscarão entender quais são as regras do jogo do qual fazem parte, quem são os outros atores neste jogo e como atuam, quais são os cenários que se apresentam para que possam decidir seus movimentos e como deverão se comportar para atingir o sucesso. Diante desta analogia, portanto, a teoria escolhida por uma empresa para poder jogar o jogo no qual ela está inserida se configura, de acordo com Barney (2006), como uma forma de compreender o conceito de estratégia. De uma forma mais explícita, estratégia é a teoria de como uma empresa terá sucesso na busca por atingir um desempenho superior na indústria a qual esta empresa faz parte. A avaliação e escolha desta teoria, ou estratégia, passará tanto pelo entendimento da lógica econômica que gerou a estratégia, bem como pela lógica organizacional através da qual a estratégia será implementada. Falhas em uma destas etapas diminuem as probabilidades deste processo levar a um efetivo desempenho superior, sendo a segunda parte o escopo desta pesquisa.

Segundo Porter (1996), estratégia competitiva é escolher um conjunto de atividades diferentes de seus concorrentes, o que permite entregar um composto de valor único. Desta forma, sua essência recai sobre a capacidade de uma empresa escolher este conjunto de atividades que irá desempenhar de forma distinta – e isto será sua definição de posicionamento competitivo. Um posicionamento estratégico pode ser baseado em:

1. necessidades dos consumidores;
2. acesso aos consumidores;
3. variedade de produtos e serviços da empresa.

Contudo, seja qual for a fonte para a definição deste posicionamento, o seu efetivo impacto para influenciar o desempenho será uma função de quanto diferenciador é o composto de atividades que a empresa escolheu para gerar valor. Porter (1996) afirma, assim, que estratégia é de fato a criação deste posicionamento único e valoroso, que distingue a empresa das demais em sua indústria. Uma vez que as atividades são, portanto, a unidade da estratégia, a sustentação deste posicionamento trará um forte desafio aos gestores associado às escolhas que são necessárias para que as atividades possam se manter diferenciadas. Isto demandará não somente uma análise de concorrência frente a possibilidade de cópia e imitação, mas também que a empresa possa evitar a tentação de buscar manter diversas atividades ocorrendo dentro da organização, sem que estas estejam de acordo com o posicionamento escolhido. Esta reflexão se estende para como, então, uma organização e seus gestores será capaz não somente de tomar decisões conscientes frente as atividades desempenhadas e sua consistência dentro do composto que configura o posicionamento estratégico escolhido, mas também sobre como estas atividades irão se relacionar dentro da organização. Um efetivo alinhamento permite sustentar e ampliar um posicionamento competitivo vantajoso, à medida que não será somente difícil para um concorrente copiar a atividade em si, mas principalmente a inter-relação de atividades que compõe a estratégia da empresa. Esta discussão traz à luz outro desafio adicional para o sucesso da estratégia, e, por consequência, o sucesso da empresa na busca por um desempenho superior, que se configura também como um sucesso à execução.

Mintzberg (1978) apresenta a discussão acerca do conceito de estratégia, para o qual existem diversas formas e definições, porém sempre com uma mesma temática associada a uma estrutura consciente de diretrizes que irá determinar as decisões futuras da organização. Nesta reflexão, destaca-se o conceito gerencial que estratégia seria a determinação de objetivos e metas de longo prazo de uma organização, a partir da qual se adotam ações e alocam-se recursos para que estas metas sejam alcançadas. Mintzberg (1978) considera este conceito limitado frente ao real desafio de formulação e estudo do conceito estratégia, e propõe a visão de estratégia, mais do que um plano como retratado na visão gerencial, como sendo de fato uma sequência de decisões tomadas de forma consciente e consistente no tempo. Esta ampliação do conceito traz uma discussão interessante frente o que de fato é uma intenção da organização – o plano – e o que se configura como estratégia, sendo esta última a manifestação deliberada da intenção através de ações consistentes ao longo do tempo.

Apesar dos diferentes olhares frente a um conceito que possa definir estratégia, trazendo inclusive uma perspectiva de como ela se manifesta em um processo dentro de uma organização, nota-se a importância de se discutir o hiato existente entre como a organização vislumbra seu futuro – com ações e iniciativas que irão trazer um desempenho superior – e como de fato esta projeção se manifesta de forma consistente ao longo dos movimentos futuros que a organização tomará – e quanto isto estará alinhado com as intenções planejadas. E esta discussão se apresenta no centro do efetivo sucesso da organização e sua estratégia, seja através de uma preocupação com a lógica organizacional para a implementação (BARNEY, 2006), do alinhamento entre as diversas atividades essenciais escolhidas (PORTER, 1996), ou da consistência das decisões ao longo do tempo (MINTZBERG, 1978).

Frente a isto, entende-se que o entendimento do próprio processo de construção da estratégia, e sua relação com a execução é uma discussão pertinente para aprofundar a discussão sobre a disciplina da execução.

2.2. A formulação da estratégia e sua relação com a disciplina da execução

Mintzberg (1978) sugere que na maioria das organizações a formação da estratégia pode ser vista como a inter-relação de três forças: (a) um ambiente que muda continuamente e de forma imprevisível; (b) a operação de um sistema organizacional que busca estabilizar suas ações de forma independente ao cenário de instabilidade do ambiente; (c) uma liderança que, frente às duas forças anteriores, irá ponderar suas relações e direcionar a organização tanto dentro da sua estabilidade operacional quanto dentro de sua capacidade de se adaptar ao ambiente. Estratégia, neste contexto, será o conjunto de comportamentos e decisões que, de forma consistente ao longo do tempo, responderá a este sistema de forças. A formação da estratégia, assim, é um processo irregular e *ad-hoc*, com uma complexa dinâmica de fluxo e mudanças.

Mintzberg (1978) sugere que existem dois tipos de padrões na formação de estratégias: (a) o próprio ciclo de vida de uma estratégia, passando pela concepção, elaboração, decadência e morte da estratégia; (b) estratégias formadas através de períodos de mudanças que interferem no próprio ciclo de vida do padrão anterior. A revisão destes padrões sugere o cenário aonde a estratégia pode ser não somente fruto de um processo estruturado pela organização, mas também fruto do impacto das influências externas. Ao se visitar o próprio conceito de estratégia, então, traz-se a discussão acerca de

quanto a estratégia é um resultado posterior ao processo sequencial de tomadas de decisão, ou é de fato um conjunto de diretrizes que irá nortear as próprias decisões frente às possíveis mudanças. Frente a isto, dois tipos de estratégia foram identificadas nos estudos de Mintzberg (1978): pretendidas e realizadas. Estes tipos podem ser combinadas em três tipos formas:

1. Estratégias pretendidas intencionalmente e que foram realizadas, as quais são denominadas como “deliberadas”;
2. Estratégias pretendidas que não foram realizadas, que são denominadas “não realizadas”;
3. Estratégias realizadas que não foram pretendidas de forma intencional pela organização. Estas são denominadas “emergentes”.

Para o segundo bloco denominado “não realizadas”, Mintzberg (1978) propõe possíveis causas para o insucesso, como o fato destas estratégias estarem associadas a expectativas não factíveis, ou ao fato de terem sido construídas com base em julgamentos ruins do ambiente competitivo, ou mesmo mudanças ao longo do processo de execução que influenciaram o fracasso. Estes fatos também possuem influência sobre a existência das estratégias emergentes.

Segundo Mintzberg (1978), um aspecto importante sobre as relações entre estratégias pretendidas intencionalmente, e estratégias realizadas de fato, está em alguns aspectos associadas à própria elaboração da estratégia como é tratada em teorias de planejamento. Nestas o processo de formulação possui alguns pressupostos que podem levar ao fracasso como, por exemplo, um postulado da teoria de planejamento que propõe a concepção do plano vindo da alta gestão e a execução sendo feita pelas bases da organização. Isto por si só já traz algumas premissas que se mostraram falsas em estudos de estratégia como a ideia que o planejador possui todas as informações necessárias, ou mesmo que está tão informado quanto o executor, ou o pensamento que o ambiente é estável ao longo da execução e assim não demandará reformulações graduais. Assim, a formação de uma estratégia deveria ser um processo de aprendizado contínuo, aonde a própria implementação gera informação e inteligência para o processo de planejamento, permitindo inclusive alterações nas estratégias pretendidas resultando uma estratégia nova emergente (MINTZBERG, 1978).

Barney (1997) propõe que a formulação da estratégia é um processo sequencial de análises e escolhas que devem aumentar as possibilidades de uma organização obter sucesso e um desempenho superior em sua indústria. Este processo é composto de 5 etapas: (1) definição da missão; (2) estabelecimento dos objetivos; (3) análises internas e externas; (4) escolha da estratégia; (5) execução da estratégia.

A primeira etapa é essencialmente associada a uma definição das aspirações da organização, referentes a uma visão de longo prazo para a mesma, e o que ela de fato é e acredita traduzido em forma de valores. Missões podem ou não ter impacto direto no desempenho da organização. Isto pode ocorrer tanto por aspectos positivos como quanto visionária é a empresa e como isto afeta sua liderança e iniciativas, como por questões negativas como o fato de algumas missões não exerceram de fato influencia sobre as atividades operadas e decisões tomadas. Assim, missões não possuem diretamente impacto na escolha ou na implementação das estratégias, sendo de fato uma etapa com maior influência no início do processo de formulação (BARNEY, 1997).

O estabelecimento de objetivos é uma etapa mais específica, aonde se mensura e propõe metas que servirão para pode avaliar quanto a organização está realizando sua missão. A qualidade dos objetivos estará diretamente associadas a quanto estes se conectam com informações relevantes tanto para o desempenho, quanto para a visão de longo prazo da organização. Assim, objetivos e metas são encarados como balizas para o processo de execução.

Por sua vez, a etapa de análises internas e externas é uma etapa fundamental aonde a organização alimenta o processo de planejamento com informações sobre as fraquezas e fortalezas organizacionais que serão críticas ao resultado da estratégia, e também à implementação da mesma. Além disto, nesta etapa se avalia o ambiente externo à organização, mapeando ameaças e oportunidades que irão influenciar o ambiente competitivo, e como este ambiente deve evoluir durante o período estipulado para a estratégia.

Barney (1997) sugere que após estes processos iniciais de projeção e análises, a organização está pronta para realizar sua escolha estratégica. Estas estratégias podem ser escolhidas em dois níveis complementares, estratégias no nível empresarial, quando as decisões e iniciativas estratégicas acontecem na atuação das empresas em uma indústria ou mercado, ou estratégias no nível corporativo, quando as decisões se referem a operações em múltiplas indústrias e mercado. Esta é uma etapa que se apresenta bastante complexa no processo

de formulação de uma estratégia, porém segue uma lógica simples de escolher uma estratégia que suporte a missão organizacional escolhida, consistente com os objetivos estabelecidos, que explore oportunidades do ambiente externo potencializando as fortalezas da organização, e neutralize as ameaças enquanto diminui as fraquezas da mesma (BARNEY, 1997).

Barney (1997) apresenta a execução como sendo a última etapa deste processo de formulação da estratégia, e segundo seu pensamento, esta etapa acontece quando a organização adota políticas internas e iniciativas que sejam consistentes com a estratégia, e uma vez que de fato ocorra, amplia as condições para que a estratégia seja de fato implementada, e o desempenho decorrente seja condizente com o planejado. Esta etapa é fundamental, e deve trazer condições para a própria empresa refletir sobre sua estratégia escolhida e reavaliar objetivos e decisões que foram tomadas. Apesar de encerrar o processo de planejamento, esta etapa é fundamental para a estratégia competitiva da organização, pois a simples escolha de uma estratégia em si não diz nada se de fato esta estratégia não for implementada (BARNEY, 1997).

Considerando este processo sequencial proposto por Barney (1997), frente à discussão proposta por Mintzberg (1978) frente a dicotomia entre as estratégias pretendidas e as estratégias realizadas, percebe-se que o processo de formulação da estratégia traz em si já alguns desafios para a própria implementação. Uma estratégia elaborada através de um plano estruturado de trabalho, alimentada com um amplo conhecimento do cenário interno e do ambiente externo, que seja refletida na organização através de duas decisões e iniciativas, e que possua consistência com uma visão mais holística de longo prazo deverá propiciar aos executivos um condição mais vantajosa para a implementação. Por sua vez, uma implementação ancorada em uma organização flexível a ponto de mapear e promover mudanças de acordo com o ambiente mutante permitirá maior condição ao sucesso do processo estratégico, por permitir que estratégias emergentes construam um papel relevante para o desempenho superior.

A relação entre a formulação e execução é intensa e crítica para o sucesso em ambas as etapas. Bethlem (2008) enfatiza que o modo único para o desenvolvimento da estratégia é o aprendizado. Da criação da estratégia passando pelo encadeamento de ações que materializem a estratégia criada, ao processo de estruturação de recursos para a implementação, todos estes processos serão mais ou menos efetivos de acordo com o nível de aprendizagem dos atores envolvidos quanto a conceitos, técnicas, métodos de colaboração e interação (BETHLEM, 2003).

De fato, esta revisão sugere que um processo de formulação que seja ancorado no aprendizado da própria implementação traz uma condição mais favorável para uma maior realização da estratégia, e sua tradução em desempenho. Assim, a disciplina da execução assume uma posição crítica dentro da discussão sobre estratégia.

2.3.

A importância da disciplina da execução da estratégia

A escolha estratégia de uma organização é sua aposta subsidiada por análises, fatos e decisões que deverão levar a mesma a um desempenho superior. Contudo, durante sua formulação, esta escolha se resume a uma declaração de intenção. De fato, para que a organização consiga obter o sucesso traçado, a disciplina da execução da estratégia assume um papel fundamental, e através de sua implementação e desdobramentos do gerenciamento estratégico que o resultado acontecerá.

Contudo, o que se observa é que a maioria das organizações dedica a maior parte dos recursos e esforços no processo de planejamento em si. Kaplan e Norton (2005) comentam que muitas empresas possuem ambições grandiosas, porém poucas traduzem isto em realidade. Zook e Allen (2010) em estudo realizado com 1.854 corporações globais entre 1988 e 1998 mostraram que 88% destas empresas não conseguiram atingir uma taxa média de crescimento dos lucros superior a 5,5%, enquanto que 90% das empresas da mesma amostra tinham em seus planos estratégicos metas bastante mais agressivas.

Kaplan e Norton (2005) argumentam que este processo ocorre em grande parte pela desconexão entre a formulação da estratégia e a execução da estratégia, e apresentam que 95% dos funcionários em suas pesquisas ou não estão informados sobre a estratégia de suas empresas ou não a entendem. Outras demonstrações observadas nas pesquisas são o fato de que 60% das organizações estudadas não conectam o orçamento anual às prioridades estratégicas, enquanto por sua vez 70% dos níveis gerenciais e 90% dos funcionários da base organizacional não possuem uma ligação entre seus pacotes de remuneração e o sucesso ou fracasso da implementação da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2005).

Kaplan e Norton (2001) afirmam baseados em um estudo com 275 gestores de portfólio de empresas de investimento que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si.

Bossidy e Charan (2002) concordam, e expandem a visão da execução como assunto além dos aspectos táticos associados a implementação. De fato, os autores propõem que a execução, apesar de ser ancorada em aspectos operacionais, na verdade tem caráter estratégico na organização, e é parte fundamental da estratégia devendo ser inclusive parte relevante no processo de formulação da estratégia.

Não existe uma estratégia de valor que seja bem formulada sem levar em consideração a habilidade da organização em executá-la (BOSSIDY e CHARAN, 2002). A execução é, diante desta visão, sustentada por três pontos: (a) execução como disciplina; (b) execução como principal atribuição do líder; (c) execução como elemento central na cultura organizacional.

Bossidy e Charan (2002) argumentam que, como disciplina, execução é um processo sistemático e rigoroso, pelo qual a organização discute como e o que irá operar sua estratégia, e abrindo questionamentos importantes como responsabilidades e papéis frente à ambição de desempenho. De forma mais fundamental, execução é um processo de expor à organização a realidade na qual a estratégia está inserida e tomar decisões e agir frente ao processo.

Morgan, Levitt e Malek (2007) afirmam que a execução da estratégia exige das organizações uma abordagem sistemática para direcionar os esforços e recursos da forma correta a ser feito – considerando como correto o caminho traçado na formulação da estratégia. Desta forma as empresas conseguem identificar, mapear e priorizar os seus projetos e iniciativas, bem como investimentos, de forma que as pessoas consigam não somente identificar a

relevância destes, mas também como todo este portfólio de atividades desempenha em conjunto um papel fundamental para a execução da estratégia.

Analisando a execução como papel central do papel da liderança da organização, Bossidy e Charan (2002) destacam que, para que de fato a estratégia seja executada, o líder tem que estar profundamente envolvido com todo o processo e liderar assertivamente a tradução das intenções em resultados. Para para uma execução ser bem sucedida a organizações precisa possuir um bom entendimento do ambiente em que está inserida, do seu negócio, sua operação e pessoas. Isto exposto, a única figura com plena capacidade de alcançar este conhecimento, por conta de sua posição na organização, é o líder da mesma. O líder deve estar à frente de fazer as coisas acontecerem, gerenciando processos-chave à execução – seleção de outros líderes para a organização, definição da direção estratégica e condução da operação. Estes são aspectos substanciais da execução, e não podem ser delegados pelo líder (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Bossidy e Charan (2002) também apresentam a execução com sendo um aspecto crítico na cultura da empresa, não podendo ser vista somente como um programa. Assim, a execução deve permear, por exemplo, o sistema de remuneração da organização, buscando avaliar o desempenho dos funcionários contemplando entregas e comportamentos alinhados com a estratégia.

Hrebiniak (2005) enfatiza que a execução da estratégia envolve mais pessoas do que a formulação. Assim, entender a forma como este processo conecta com cultura fundamental. A comunicação, por exemplo, do processo de execução dentro dos distintos níveis hierárquicos é uma grande necessidade para sucesso da estratégia, e, portanto, também um problema crítico.

A disciplina da execução, assim é de fato um processo crítico para o sucesso da estratégia (HREBINIAK, 2005). Quando as organizações falham em entregar suas promessas, a maior parte das explicações recai sobre a qualidade da estratégia formulada pela liderança. Contudo, a maior parte das estratégias falha por que não foram executadas direito (BOSSIDY e CHARAN, 2002). Contudo, apesar da destacada relevância da execução, parte significativa dos gestores tem amplo conhecimento sobre formulação de estratégia, porém baixo domínio do processo para executar. Quando os formuladores da estratégia e gestores de projeto realmente trabalharem juntos para converter as estratégias em ação, eles estarão criando organizações que possuem desempenho efetivamente superior do que as demais (MORGAN; LEVITT; MALEK, 2007).

Assim, execução da estratégia é um processo complicado, porém apresenta enorme valor para o gerenciamento das organizações nos mais distintos níveis hierárquicos (HREBINIAK, 2005).

2.4.

Dimensões críticas para a execução da estratégia

A partir da discussão acerca da relevância da disciplina da execução para a estratégia, e, por consequência, para as organizações, o questionamento que se apresenta diz respeito a que aspectos são críticos para uma efetiva tradução das intenções estratégicas em ações.

Apesar de não haver um mapeamento único para entender quais são os facilitadores para a execução, uma revisão da literatura sugere uma integração entre aspectos relacionados a recursos organizacionais, políticas e processos formalmente estabelecidos pela liderança, e a cultura da empresa.

Alexander (1985) afirma que o sucesso da execução da estratégia envolve desempenhar a atividades que sejam facilitadoras do resultado positivo do processo de execução, ao invés de somente mitigar barreiras à implementação (que serão exploradas no capítulo seguinte). Em seus estudos com 46 executivos de organizações públicas e privadas dos EUA na década de 80, o autor mapeou cinco dimensões críticas para o sucesso:

- *Comunicação*: a liderança sênior das organizações deve comunicar de forma bastante clara a todos os associados quais são as novas diretrizes estratégicas e suas razões. Além disso, uma efetiva comunicação deve dar visibilidade a responsabilidades, atividades e deveres para com a implementação. Este processo deve ser um diálogo para que os associados afetados possam prover uma avaliação da estratégia – e assim monitorar o que está de fato acontecendo, bem como contribuir para o processo de formulação permitindo maior domínio sobre as capacidades para executar;
- *Um bom conceito ou uma boa ideia*: uma estratégia mal formulada ou ancorada em conceito avaliados como fracos pela organização não podem ser salvos por uma boa execução. Isto sugere que o fracasso pode ser alimentado não somente por processos falhos na execução, mas também retroalimentado por uma má formulação que não contemplou uma ambição capaz de mover a organização;

- *Envolvimento e comprometimento dos associados*: envolver os funcionários diretamente afetados pelas decisões estratégicas desde o início do processo de formulação é crítico para assegurar uma boa leitura dos recursos internos em conjunto com o ambiente externo, bem como traz maior comprometimento com o processo de implementação;
- *Prover recursos necessários*: a liderança deve proporcionar os recursos suficientes para que de fato a organização possa aproveitar suas competências e implementar a estratégia. Os recursos fundamentais são dinheiro, recursos humanos, conhecimentos técnicos e tempo;
- *Desenvolver um plano de implementação*: um plano com diretrizes internas sobre o que deverá ser feito, por quem e quando, compilando os benefícios gerados pelas quatro dimensões anteriores. Este plano também deverá mapear possíveis barreiras e propor movimentos alternativos às mesmas.

Sheehan (2006) argumenta que não basta somente informar aos funcionários e dar-lhes os recursos necessários. Para alcançar o sucesso com a execução da estratégia, deve-se liderar a organização de forma que os funcionários possam tomar decisões que estejam alinhadas com a estratégia e sua implementação. Para isto, Sheehan (2006) propõe quatro dimensões que, ao serem incorporadas ao processo de execução, são relevantes para o sucesso da tradução da estratégia em resultados:

- *Controles diagnósticos*: métricas de desempenho baseadas na estratégia. Ao se atribuir objetivos a estas métricas, e associá-las a programas de remuneração e recompensa, os mecanismos de controles diagnósticos se apresentam como ferramenta forte para comunicação e motivação;
- *Controles limites*: delimitam o processo da execução frente a potenciais mudanças de comportamentos dos associados que possam afastar a execução do sucesso, agindo sobre estes comportamentos;
- *Controles de crenças*: mecanismos que conectam com o lado emocional dos associados, buscando conquistar não somente seu comprometimento, mas principalmente que garantam que os mesmo acreditam de fato nas ambições da empresa;

- *Controles interativos*: mecanismos que permitem à empresa alimentar sua execução da estratégia com movimentos não previstos do ambiente externo, permitindo assim maior capacidade de reação e mudança.

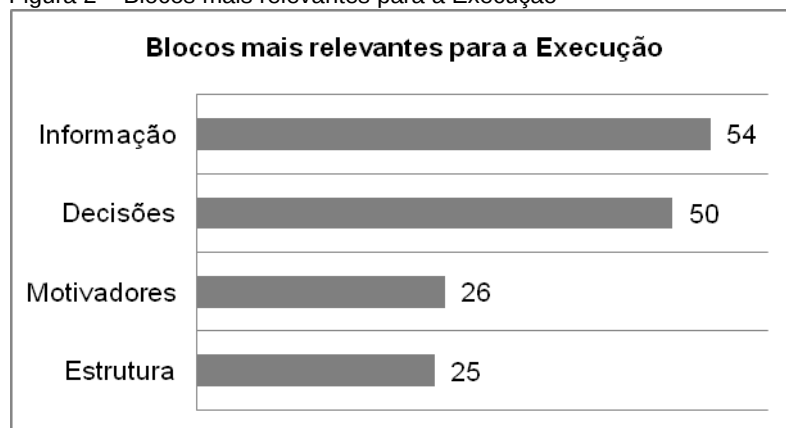
Com estes mecanismos, Sheehan (2006) afirma que os funcionários passam a ter mais condições de tomar decisões estratégicas alinhadas com a intenção proposta no plano. Isto ocorrerá tanto pela maior clareza e alinhamento, quando pelo vínculo de sua tomada de decisão a questões da execução e a remuneração dos empregados.

Neilson, Martin e Powers (2008), expandem a discussão e enfatizam que existem quatro macro-blocos de conceitos para uma execução da estratégia bem-sucedida:

- Clareza de informação sobre as decisões;
- Modelagem do fluxo de informações,
- Alinhamento de aspectos motivadores;
- Promoção de mudanças organizacionais.

Neilson, Martin e Power (2008) afirmam, a partir de estudos realizados por 5 anos com 26.000 respondentes de 31 organizações, que os blocos relativos a “clareza de informação sobre as decisões” e “modelagem do fluxo de informações” são os aspectos mais relevantes, apesar de a maioria das empresas se movimentar primeiramente nos aspectos associados a mudanças estruturais na organização. Esta conclusão é fruto do aprofundamento em dezessete traços mais específicos do processo de execução (Tabela 3), pertencentes a um ou mais blocos. O ranqueamento destes permitiu a identificação dos blocos mais relevantes (Figura 2).

Figura 2 – Blocos mais relevantes para a Execução



Fonte: Neilson, Martin e Powers (2008)

Tabela 1 – Os dezessete principais traços específicos do processo de execução

Ordem	Descrição Traço	Bloco	Index Força (base 100)
1	Todos possuem uma boa ideia sobre as decisões e ações que é responsável	Decisões	81
2	Informações importantes sobre o ambiente competitivo chegam à liderança rapidamente	Informação	68
3	Uma vez tomadas, as decisões raramente são revistas	Decisões	58
4	O fluxo de informações relevantes flui livremente pelas fronteiras organizacionais	Informação	58
5	Equipes de campo e operadores da linha de frente possuem a informação necessária para entender o impacto de suas decisões diárias	Informação	55
6	Gerentes de primeira linha possuem acesso a um sistema de métricas para medir os principais aspectos do seu negócio	Informação	48
7	Gerentes seniores se envolvem em decisões operacionais	Decisões	32
8	Informações conflitantes são raramente enviadas ao mercado	Informação	32
9	O processo de avaliação pessoal realiza de forma efetiva distinção entre desempenhos individuais altos, médios e baixos	Motivadores	32
10	A habilidade de entregar de acordo com os compromissos de desempenho efetivamente influenciam promoções e remuneração	Motivadores	32
11	A cultura desta organização é mais comumente associada a “persuasão” do que “comando e controle”	Decisões	29
12	A principal papel da matriz é apoiar as unidades operacionais, ao invés de auditá-los	Decisões	29
13	Promoções podem ser feitas lateralmente (no mesmo nível, de uma posição a outra)	Estrutura	29
14	Associados com carreira acelerada podem esperar uma promoção frequente em menos de três anos	Estrutura	23
15	Em média, um gerente possui cinco ou mais reportes diretos	Estrutura	19
16	Se o negócio teve um ano ruim, porém uma unidade apresentou desempenho superior, ainda assim a liderança receberá o bônus	Motivadores	13
17	Além da remuneração, diversos outros elementos motivam os indivíduos a um bom trabalho	Motivadores	10

Fonte: Neilson, Martin e Powers (2008)

De forma resumida, Kasmi (2008), sugere que existem diversas maneiras de se conseguir melhorar o processo de implementação da estratégia e indica três principais dimensões:

1. *Adoção de um modelo claro de implementação*: os gestores por diversas vezes tomam decisões que consideram corretas a partir do seu julgamento, porém este tende a ser um processo descoordenado e confuso frente a estratégia. Um processo bem estruturado com diretrizes claras diminui a dicotomia entre a intenção e a execução;
2. *Efetiva gestão das mudanças em situações complexas*: a implementação da estratégia passará por cenários de mudanças gerando complexidade e uma demanda por uma capacidade de gestão efetiva neste contexto;
3. *Definição clara de métricas e medidas de efetividade*: a existência de sistemas de medidas que deem clareza durante a execução ampliam as condições de atuação da organização, e por consequência de sucesso da estratégia.

Bossidy e Charan (2002), a partir da ótica da atitude da liderança frente às intenções estratégicas da empresa, afirmam que o cerne para o sucesso na execução pode ser organizado em três blocos principais de processos que os líderes devem dirigir em suas organizações:

1. Os processos de pessoas;
2. Os processos da estratégia;
3. Os processos da operação.

Bossidy e Charan (2002) ressaltam, porém, que para que estes processos sejam efetivos frente ao desafio da execução, a organização precisa apresentar três aspectos-chave que afetarão diretamente a capacidade dos processos listados como fundamentais para a execução acontecerem plenamente. Estes aspectos são descritas pelo conjunto de comportamentos da liderança listados:

- Líderes com o comportamento adequado: para de fato serem vistos à frente da execução da estratégia, deixando discussões detalhistas para se aprofundar nas questões mais relevantes, o líder deve:
 - o Conhecer o seu negócio e conhecer o seu time;
 - o Não evitar a realidade dos fatos e do negócio;
 - o Definir metas claras e prioridades concretas;
 - o Acompanhar de perto o cumprimento das metas;

- o Recompensar as pessoas que efetivamente implementam;
- o Expandir a capacidade do seu time através de orientação próxima;
- o Possuir autoconhecimento e autocrítica;
- Uma cultura organizacional que recompense a execução: a estratégia não se sustenta sem que os comportamentos e crenças da organização estejam alinhados ao processo de mudança. Para isto o líder deve:
 - o Operar uma mudança de cultura através dos valores e normas de comportamento, incentivando a execução;
 - o Promover uma mudança no comportamento através do vínculo da remuneração e recompensas ao desempenho frente à execução, e divulgá-lo de forma transparente;
 - o Promover eventos formais e informais (como reuniões ou apresentações) aonde os comportamentos incentivados para a execução possam ser vistos e praticados, se tornando referência para a organização;
 - o Incentivar um diálogo aberto e contínuo, através do qual a organização pode levantar informações, entendê-las e utilizá-las para a tomada de decisões;
 - o Utilizar seu próprio comportamento e tolerância frente ao comportamento dos demais como exemplo e incentivo à mudança;
- Um sistema consistente que busque ter as pessoas corretas nas posições corretas: frente a diversas incertezas de mercado, o que de fato está sobre controle da organização e sua liderança é a qualidade dos seus recursos humanos, o bom aproveitamento destes nas corretas posições, e o incentivo e estímulo a um desempenho superior.

Bossidy e Charan (2002) afirmam que uma vez que este conjunto de comportamentos do líder e as práticas da organização estejam alinhados, seu impacto será efetivo, e isto será a fundação para operar e gerenciar uma execução de sucesso.

Okumus (2003) apresenta um quadro com os principais fatores que possuem um papel significativo para o sucesso da execução, estes mapeados por diferentes autores e organizados na Tabela 4 a seguir:

Tabela 4 – Proposições acerca de fatores críticos para a execução da estratégia

Autor	Fatores Críticos para o sucesso da execução
Waterman <i>et Al.</i> (1980)	• Estratégia; • Estrutura; • Sistemas; • Estilo; • Equipe; • Habilidades; • Objetivos subordinados;
Stonich (1982) Hrebiniak e Joyce (1984) Galbraith e Kasanjian (1986) Reed e Buckley (1988)	• Formulação da estratégia; • Estrutura organizacional; • Cultura; • Pessoas; • Comunicação; • Controle; • Resultados;
Pettigrew e Whipp (1991)	• Investigação do ambiente; • Liderança da mudança; • Recursos Humanos; • Vínculo entre as mudanças estratégicas e as operacionais; • Coerência;
Skivington e Daft (1991)	• Estratégia pretendida; • Estrutura; • Sistemas; • Interações; • Sanções
Roth <i>et Al.</i> (1991)	• Coordenação; • Filosofia gerencial; • Configuração; • Formalização; • Centralização; • Mecanismos de integração;
Hrebiniak (1992) – focado em estratégias globais	• Liderança; • Facilitação de aprendizagem global; • Desenvolvimento de gerentes globais; • Estrutura matricial; • Trabalhar com empresas em mercados externos;
Yip (1992)	• Estrutura organizacional; • Cultura; • Pessoas; • Processos gerenciais;

Schmelzer e Olsen (1994)	• Percepção sobre incertezas do ambiente; • Cultura organizacional; • Sistemas de informação; • Treinamento; • Tamanho e dispersão geográfica da organização; • Ciclo de vida da organização; • Perfil demográfico dos gestores;
Miller (1997)	• Apoio; • Acessibilidade; • Especificidade; • Receptividade cultural; • Favorabilidade; • Familiaridade; • Prioridade; • Disponibilidade de Recursos; • Estrutura facilitadora; • Flexibilidade
Kaplan e Norton (1996,2000)	• Tradução da estratégia em termos operacionais; • Alinhamento da organização à estratégia; • Fazer da estratégia o trabalho de todos; • Fazer da estratégia um processo contínuo; • Mobilizar a mudança através da liderança; • Comunicação e vínculos entre as atividades; • Planejamento e definição de metas; • Avaliação da estratégia e aprendizagem;
Aaltonen e Ikavalko (2002) Linton (2002) Dobni (2003) Freedman (2003)	• Estrutura e cultura organizacionais receptivas à mudança; • Suporte dos executivos seniores no desenvolvimento dos sistemas gerenciais e das habilidades para a mudança; • Atividades de comunicação; • Comprometimento dos funcionários com a missão da organização, possibilitando estímulos e alinhamentos para o alinhamento entre os fatores de implementação;

Fonte: Okumus (2003)

Segundo Okumus (2003), existem importantes similaridades encontradas entre os fatores observados nos diversos estudos, como o fato de que os múltiplos fatores devem ser considerados de forma simultânea durante o processo de execução. Contudo, existe uma quantidade variada de fatores observada, bem como vários fatores listados possuem as mesmas características, porém nomes distintos. A partir da análise dos distintos estudos, onze fatores fundamentais para a implementação da estratégia foram identificados (OKUMUS, 2003). São estes:

- Desenvolvimento da estratégia;
- Incertezas ambientais;
- Estrutura organizacional;
- Cultura organizacional;
- Liderança;
- Planejamento operacional;
- Alocação de recursos;
- Comunicação;
- Pessoas;
- Controles;
- Resultados.

Frente a estes fatores, Okumus (2003) afirma que qualquer inconsistência em um fator influenciará o outro, e, conseqüentemente, afeta o sucesso do processo de implementação da estratégia. Este processo retrata a complexidade existente para se garantir coerência entre as dimensões que são críticas para uma efetiva execução, e isto se agrava ainda mais em situações dinâmicas e com mudanças contínuas – realidade da maioria das organizações.

2.5.

Barreiras e desafios para a execução da estratégia

Execução representa um processo que demanda alta disciplina, e alinhamento entre diversas atividades e decisões tomadas de forma coerente para que uma organização possa ser bem-sucedida na implementação da estratégia. Existem diversas dimensões críticas para que este processo possa ser implementado de forma eficaz, e que, ao serem coordenados e estruturados em uma organização podem potencializar as condições de sucesso. Contudo, existem também elementos que podem se configurar como barreiras e desafios para que o desencadeamento deste processo ocorra plenamente.

Hrebiniak (2005) afirma que fazer a estratégia acontecer é um enorme desafio para as organizações. Uma série de fatores podem se colocar à frente das iniciativas de execução, como por exemplo, políticas internas, inércia e resistência a mudança. Identificar os problemas da execução que afetarão a estratégia, e posteriormente confrontá-los com soluções é parte crítica para o desafio da execução.

Hrebiniak destaca seis desafios essenciais:

- *Gestores são treinados para planejar, e não para executar*: desde o ambiente acadêmico, quanto no processo de capacitação e treinamento das empresas, o enfoque da discussão da estratégia se concentra na formulação, sendo a execução colocada em segundo plano;
- *Execução é relegada para a base da hierarquia*: nas empresas existe um conceito deturpado de que há um grupo de gestores que planeja e os funcionários mais baixos operam. Isto gera implicações como falta de comprometimento e delegação da responsabilidade para outros grupos;
- *Planejamento e Execução são interdependentes*: contudo, nas organizações há uma clara separação entre quem planeja e quem executa, e os que executam não são ouvidos na formulação, nem ocorre uma simultaneidade entre os processos para que se gerem aprendizados que levarão a um plano mais efetivo;
- *Execução demora mais do que formulação da estratégia*: assim, neste período maior de tempo os gestores são desafiados com a perda de foco e de controle do processo estratégico. Além disso, há uma maior probabilidade de ocorrerem eventos externos não previstos que afetam a execução;
- *Execução é um processo, não uma ação*: execução, não é o resultado de uma simples decisão, mas sim uma sequência integrada de decisões e ações ao longo do tempo. Isto traz como desafios a consistência e integração entre atividades, sistemas e processos;
- *Precisa-se de mais pessoas para executar do que para planejar*: pela maior quantidade de recursos envolvidos, desafios como comunicação e integração se tornam grandes. Além disso, existem complicadores associados aos desafios de incentivos, remuneração e vínculo de objetivos associados à execução nos planos de trabalho individuais;

Hrebiniak (2005) aprofunda a visão dos desafios, para mapear de fato barreiras críticas para o processo de execução. A partir de duas pesquisas realizadas com gestores responsáveis e envolvidos com o processo de gerenciamento estratégico, o autor aponta oito grandes barreiras para a execução da estratégia:

- Inabilidade para gerenciar a mudança de forma efetiva, ou de agir frente à resistência interna no processo de mudança;
- Conflito entre a estrutura necessária para a execução da estratégia e a estrutura de poder atual da organização;
- Trocas de informação entre indivíduos ou unidades de negócio com baixa qualidade, ou com pouca intensidade;
- Comunicação não efetiva, ou falta de clareza sobre papéis e responsabilidades acerca das tomadas de decisões e ações necessárias para a execução;
- Estratégia fraca, inconsistente ou vaga;
- Falta de comprometimento com a formulação e a implementação da estratégia entre associados chave;
- Não existência de clareza e diretrizes que organizem um plano modelo para os esforços de execução;
- Pouca compreensão sobre o papel da estrutura organizacional e seu desenho no processo de execução.

Kaplan e Norton (1997) apresentam o pensamento que as empresas adotam sistemas gerenciais tradicionais para criar suas estratégias e comunicá-las a toda organização, para assim alocarem os seus recursos e definirem metas e diretrizes para a estrutura interna, fornecendo avaliação durante a implementação do processo. Contudo, estes próprios sistemas geram incoerência entre o processo de formulação e o processo de execução, criando quatro barreiras específicas para o sucesso da execução expressos na Figura 3:

Figura 3 - Quatro barreiras à implementação da estratégia



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

- *Visão e Estratégia não traduzidas em ação*: quando a empresa não consegue traduzir seu planejamento estratégico em ação de forma factível ocorre uma fragmentação de iniciativas críticas para o sucesso, sem coordenação e alinhamento entre os times envolvidos. Desta forma se reduz o impacto das mesmas, e sua capacidade de levar a um desempenho superior;
- *Estratégia não vinculada às metas*: quando a as diretrizes de longo prazo do negócio não são traduzidas em metas para as diferentes unidades organizacionais, equipes e indivíduos;
- *Estratégia não vinculada à alocação de recursos*: quando ocorre a falta de alinhamento das atividades e iniciativas e da alocação de recursos às prioridades de longo prazo;
- *Avaliação tática e não estratégica*: quando há falta de uma avaliação sobre como a estratégia está sendo implementada e seus resultados alinhados com os objetivos de longo prazo, e a empresa foca em avaliação de curto prazo de indicadores operacionais e financeiros somente;

Mankins e Steele (2005), embasados por estudos com executivos de 197 grandes empresas, afirmam que existem alguns elementos que dificultam a tradução da estratégia em desempenho superior. Primeiramente as empresas não acompanham o desempenho de planos de longo prazo. Menos de 15% das empresas possuem como prática a análise detalhada dos resultados comparativamente às projeções realizadas (MANKINS e STEELE, 2005). Isto dificulta o acompanhamento efetivo, ações corretivas e geração de aprendizado para decisões futuras de alocação de recursos de acordo com os planos e iniciativas previamente desempenhados.

De forma complementar, Mankins e Steele (2005) sugerem que projeções multi-ano dificilmente encontram os resultados reais. Com isto planejamentos se tornam pouco confiáveis e dificultam a tomada de decisões por parte dos líderes. Assim, alocação de recursos e gerenciamento de portfólio de projetos e iniciativas perdem, por consequência, sua efetividade.

Mankins e Steele (2005) também destacam que este processo gera uma grande perda de valor por parte das organizações. Isto se deve ao fato de que parte significativa das empresas não traduz o potencial total de valor que suas estratégias podem gerar. Em geral, a maioria das estratégias entrega somente 63% do potencial financeiro projetado para a estratégia (MANKINS e STEELE, 2005). Esta queda da execução frente ao potencial se deve a algumas barreiras, que foram identificadas na pesquisa realizada:

- Recursos inadequados ou indisponíveis frente às ambições estratégicas;
- Fraca comunicação da estratégia;
- Ações e atividades requeridas para a execução não são claramente definidas;
- Falta de clareza sobre papéis e responsabilidades para a execução da estratégia;
- Silos organizacionais e cultura gerando entraves para a execução;
- Fraco processo de monitoramento do desempenho;
- Processos de recompensas e reconhecimento não adequados ao fracasso ou sucesso da execução;
- Fraca liderança e liderança com baixo comprometimento com a estratégia e a execução;
- Estratégia se aprovação dentro da organização;

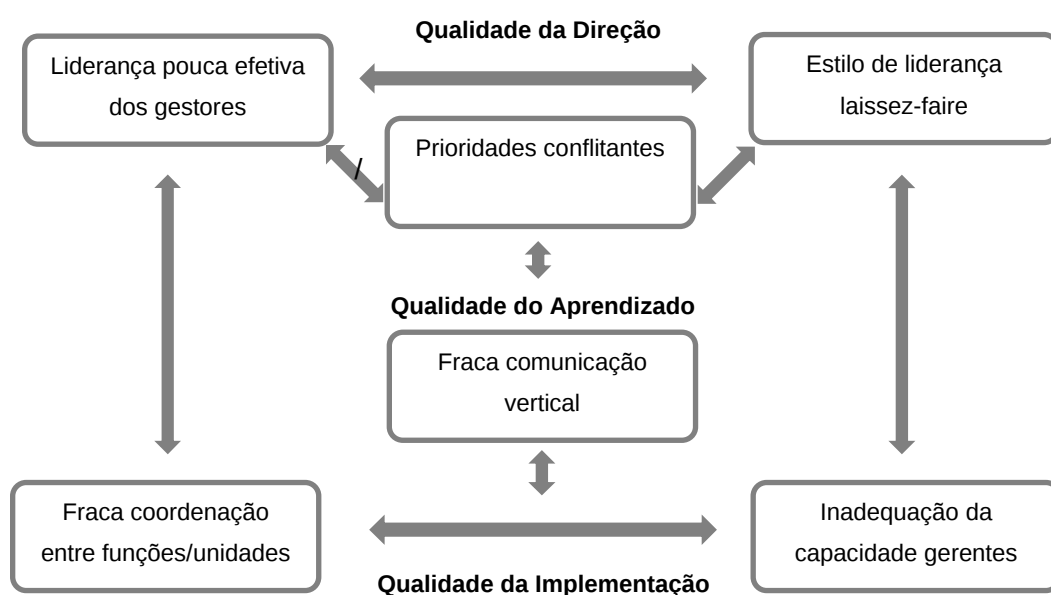
- Times com capacidades e habilidade inadequadas para a disciplina da execução.

Segundo Beer e Eisentat (2000) as empresas possuem “matadores silenciosos” da estratégia, ou barreiras à execução, que se reforçam mutuamente em um processo que bloqueia a execução da estratégia e o aprendizado organizacional com o processo estratégico. A partir de estudos de casos realizados com doze empresas compostas por mais de 150 unidades de negócios distintas, mapearam-se as seis principais barreiras para a execução da estratégia:

- *Estilo de liderança laissez-faire*: liderança com perfil de baixo conforto com discussões e conflitos, ausência em gerenciamento de aspectos estratégicos em detrimento de discussões administrativas corriqueiras;
- *Prioridades conflitantes*: pouca clareza estratégica na empresa, gerando conflitos entre iniciativas e ações internas uma vez que estas não passam por um processo efetivo de priorização;
- *Liderança pouca efetiva dos gestores*: baixa cooperação e entre os gestores, gerando silos e baixa sinergia entre as atividades desempenhadas para a execução;
- *Fraca comunicação vertical*: cada membro individualmente consegue enxergar problemas e dificuldades para a execução, contudo por uma baixa abertura ou alta verticalização da estrutura, não existe diálogo para alimentar o gerenciamento da execução;
- *Fraca coordenação e integração entre funções e unidades de negócios*: desalinhamento tanto da interpretação da estratégia quanto do gerenciamento das atividades e prioridades entre unidades organizacionais;
- *Desenvolvimento inadequado das capacidades dos gerentes*: gerentes de menor hierarquia não são desenvolvidos para executar e gerenciar mudanças, assim como não recebem acompanhamento de seus superiores para isto.

Beer e Eisentat (2000) afirmam que cada uma das seis barreiras gera problemas para a execução, contudo quando incidem de forma integrada geram um ciclo vicioso do qual as empresas apresentam enorme dificuldade para se desvencilhar (Figura 4). Três barreiras estão inter-relacionadas entre si e se associam a uma questão de liderança não efetiva – Qualidade da Direção; duas se relacionam com o processo de implementação – Qualidade da Implementação; enquanto a sexta barreira sugere que os líderes e suas equipes não estão conversando abertamente sobre os problemas e aprendizados – Qualidade do Aprendizado.

Figura 4 - Relacionamento entre as seis barreiras à execução



Fonte: Beer e Eisentat (2000)

Atkinson (2006) comenta que diversos autores têm trabalhado a problemática das barreiras à execução da estratégia e encontra alguns elementos centrais que se destacam na revisão da literatura:

- Tempo subestimado para execução durante a formulação da estratégia;
- Fraca identificação de problemas críticos à execução durante o processo de planejamento;
- Baixa efetividade e coordenação entre as atividades;
- Fraco desenvolvimento de capacidades críticas para a execução;
- Inadequação entre a estrutura organizacional e a estratégia;
- Pouca efetividade do uso do orçamento como elemento para priorizar as atividades de acordo com a estratégia;

- Estilo de liderança não adequado e baixo apoio dos líderes;
- Definição de metas não atrelada ao sistema de remuneração e compensação
- Baixa comunicação, compreensão ou identificação com a estratégia;
- Sistemas de controle e mensuração do desempenho fracos, ou não alinhados com as prioridades estratégicas.

Também através de extensa revisão da literatura sobre estratégia, Kazmi (2008) propõe uma organização das principais barreiras à execução da estratégia alinhadas em cinco dimensões que contemplam e alinham elementos relacionados:

Tabela 2 – Dimensões frente as barreiras à execução da estratégia

Dimensão	Exemplos de Barreiras Contidas
Estrutura	Estrutura organizacional, arquitetura organizacional, desenho da organização, controle e política, sistemas de remuneração e recompensa, etc.;
Comportamento	Liderança, cultura, ética de negócios, gestão da mudança, etc.;
Governança	Governança corporativa, controle e mensuração do desempenho, etc.;
Funcional	Problemas operacionais das funções como Marketing, Finanças, RH, Suprimentos, etc.;
Operacional	Alocação de recursos, tecnologia, inovação, terceirização, etc.;

Fonte: Adaptado de Kazmi (2008)

Existe na literatura um amplo trabalho de pesquisa e análise frente às potenciais barreiras para a execução da estratégia. Seja questões organizacionais, sejam questões dos recursos disponíveis, ou mesmo aspectos relativos ao processo de planejamento, a identificação destas barreiras segue o objetivo de se melhor entender que elementos agirão contra o processo de execução para que se possa mitiga-los ou mesmo anula-los buscando o sucesso da estratégia. A partir da articulação de aspectos expostos nesta análise através de práticas que favoreçam a execução, observam-se distintos modelos que promovem uma melhor disciplina da organização para com a execução da estratégia.

2.6.

Modelos para uma efetiva execução da estratégia

Frente ao desafio da execução diversos autores buscaram organizar seus aprendizados frente a processos e atitudes que ajudem a quebrar as principais barreiras da execução. Também observa-se outra linha de enfoque no reforço e destaque das dimensões críticas para uma implementação da estratégia de sucesso. Frente a estes esforços foram propostos alguns modelos para melhorar estruturar a abordagem da liderança durante o processo do gerenciamento estratégico das empresas.

Beer e Eisentat

Beer e Eisentat (2000) afirmam que nem todas as organizações conseguem obter sucesso neste movimento. É necessário que algumas condições e valores sejam combinados para motivar os gerentes a produtivamente engajar neste processo e vencer as dificuldades (BEER e EISENTAT, 2000). Seu modelo de execução está estruturado para atacar os “seis matadores silenciosos da estratégia” através de princípios que mudem o comportamento da organização e seus membros perante a estratégia em si, mitigando assim o efeito das barreiras mapeadas em seus estudos:

Tabela 6 – Modelo de Beer e Eisentat para Execução da Estratégia

Barreiras para execução	Princípios para mudança frente às barreiras
Estilo de liderança laissez-faire	Liderança engajada diretamente com processo de execução;
Prioridades conflitantes	Direção clara e convincente de negócios permeando a organização;
Liderança pouca efetiva dos gestores	Liderança efetiva dos gestores organizacionais;
Fraca comunicação vertical	Diálogo aberto, livre e fortemente embasado por fatos e dados;
Fraca coordenação entre funções/unidades	Trabalho em equipe através do realinhamento de funções, responsabilidades e comprometimento com a execução da estratégia;
Inadequação da capacidade gerentes	Liderança forte e capacitada para aspectos gerais da gestão da empresa;

Fonte: Adaptado de Beer e Eisentat (2000)

Segundo Beer e Eisentat (2000) para iniciar este processo de mudança e quebrar as barreiras, o primeiro passo é alterar o perfil de liderança da organização. Para isto, o líder da organização deve construir uma parceria com seus subordinados diretos e gestores envolvidos na gestão estratégica visando proporcionar direções convincentes para o caminho da organização. Isto deve permitir a criação de um contexto organizacional que estimule a execução, assim como a delegação efetiva para times e pessoas que irão se comprometer com atividades identificadas como críticas para o sucesso.

Uma vez que este processo demonstre a mudança e engajamento a partir da liderança, os gestores seniores deverão desenvolver declarações claras sobre intenção estratégica, e desenvolver prioridades diante das quais os indivíduos buscarão estar associados (BEER e EISENTAT, 2000). E estes mesmos gestores seniores deverão, na sequência, se envolver diretamente em todos os processos de mudança para que estes sejam de fato testados e validados frente sua efetividade.

Para Beer e Eisentat (2000) o passo seguinte passa por uma mudança no processo e intensidade da comunicação. Com estes novos processos entre líder, gestores seniores e membros da organização, é fundamental que se abra um canal de comunicação efetivo entre destes com os níveis inferiores que irão operar a partir das novas diretrizes. Este diálogo permitirá à empresa aprender tanto sobre a própria estratégia durante sua implementação – fato relevante para os próximos ciclos de formulação, quanto sobre as próprias barreiras que estão sendo enfrentadas para traduzir as intenções em ações.

Beer e Eisentat (2000) propõe que então seja elaborada uma visão integrada sobre as atividades priorizadas na execução, e que papéis na organização terão quais responsabilidades para com estas. Isto permite aos gestores uma discussão sobre a que pessoas e equipes serão necessárias, e que recursos estas demandarão para que se possa buscar uma implementação de sucesso. Uma vez que as pessoas certas forem alocadas aos desafios corretos, a empresa pode promover uma capacitação muito mais efetiva para vencer os desafios da execução. Gerentes intermediários desenvolvem habilidades através de novas oportunidades criadas para liderar mudanças e processo estratégicos para o negócio (BEER e EISENTAT, 2000). Com o devido acompanhamento da liderança e treinamentos, eles terão o suporte para serem avaliados efetivamente, e assim crescer ou serem substituídos por outros recursos trazidos para trabalhar com foco nos desafios da execução.

Raffoni

Utilizando uma abordagem mais simples, Raffoni (2003) expõe que a fase da execução gera uma demanda nos gestores de traduzir a visão conceitual da estratégia da empresa em algo que seja familiar e pragmático sobre como as coisas irão acontecer. Isto deve responder e ao mesmo tempo dar clareza a questões importantes como quem irá liderar quais atividades, em que ordem e sequência lógica e temporal, quanto tempo isso irá levar, que custo gerará para ser implementado e como tudo isso irá afetar a atividade seguinte na priorização da organização.

Para realizar isto de forma efetiva, Raffoni (2003) sugere que os gestores sigam três recomendações que os ajudarão neste processo de tradução:

- Manter o foco para garantir que a estratégia seja simples e vista com clareza pela organização;
- Desenvolver sistemas de medição de desempenho para facilitar o acompanhamento real da evolução do negócio e do processo de execução da estratégia;
- Conduza revisões formais tanto da estratégia quanto da execução para poder não somente discutir o processo em si, mas principalmente recursos e pessoas envolvidas.

Neste contexto, o tráfego de informações estratégicas se destaca como um elemento chave para o sucesso da execução. Micheli, Mura e Agliati (2011) destacaram isto ao explorar o papel de sistemas de medição de desempenho na execução da estratégia. Os autores observaram que, motivadas pelos efeitos de fracos sistemas de medição de desempenho, inconsistências tanto entre estilos de gestão quanto entre objetivo estratégicos de uma matriz e suas empresas subordinadas levaram a uma redução considerável na efetividade da execução da estratégia (MICHELI, MURA e AGLIATI, 2011).

Bossidy e Charan

Bossidy e Charan (2002) destacaram algumas dimensões críticas para uma efetiva execução: (a) líderes com o comportamento correto; (b) uma cultura que recompense e reconheça a execução; (c) um sistema consistente de alocação das pessoas corretas nos desafios corretos.

Segundo Bossidy e Charan (2002) uma vez que estas dimensões estejam alinhadas na empresa, a disciplina da execução encontra fundações sólidas para um modelo de execução baseado em três processos chaves:

1. processos de pessoas;
2. processos de estratégia;
3. processos de operação.

Cada um dos três processos é composto de sub-processos chave para o sucesso da execução.

O processo de pessoas é mais importante do que os processos de estratégia e de operações (BOSSIDY e CHARAN, 2002). Este processo proporciona um modelo de trabalho robusto para determinar a necessidade de talentos ao longo do tempo, e que ações devem ser tomadas pela organização para atender esta demanda. O processo de pessoas é composto pelo seguinte sub-processos:

- Vínculo ao plano estratégico no curto, médio e longo prazo, considerando as metas e os planos operacionais: a liderança deve criar este vínculo para assegurar que a organização terá a quantidade e qualidade necessária de recursos humanos para executar a estratégia;
- Desenvolvimento de um quadro de reposição dos líderes da organização: a organização deve mapear seu quadro de talentos para projetar que associados irão crescer – e de que forma o farão – na estrutura da organização para atender os objetivos maiores traçados na estratégia;
- Decisão sobre os funcionários de baixa desempenho: os talentos podem apresentar baixo desempenho. Frente a isto, a liderança deverá ou reposicioná-lo para desafios compatíveis, ou desligá-los da organização para que o processo de execução tenha os recursos corretos nas posições corretas;
- Associar o departamento de Recursos Humanos aos resultados do negócio: deve-se vincular o trabalho do RH ao negócio através do processo da estratégia e o processo da operação.

Bossidy e Charan (2002) afirmam que não existe um sistema único para a criação e sustentação de o processo de pessoas robusto, porém algumas regras podem suportar uma manutenção dos benefícios deste processo para o sucesso da execução: (a) integridade e honestidade na relação com as pessoas; (b) abordagem comum e única perante toda a organização sobre assuntos relativos aos processos de pessoas; (c) frequência e consistência nas decisões.

O segundo processo critico para a execução é o processo da própria formulação da estratégia, com uma maior atenção dada durante esta formulação às questões relativas a como a estratégia formulada será executada. Neste contexto, o sucesso de um processo de planejamento estratégico recai sobre a o entendimento dos mercados, dos recursos internos e das fortalezas e fraquezas que uma organização tem (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Bossidy e Charan (2002) afirmam que um plano estratégico deve ser um plano de ação no qual os líderes pode confiar para atingir seus objetivos de negócio. Para isto, um líder deve questionar, uma vez que este plano esteja sendo concebido, como e de que forma a organização deverá desempenhar suas atividades ara atingir estes objetivos. Para isto, alguns questionamentos deverão ser respondidos sobre aspectos relevantes para o sucesso neste processo:

- Mapeamento e identificação das principais questões e desafios trazidos pela estratégia para a organização;
- Identificação clara sobre o posicionamento competitivo da sua empresa no ambiente de negócio em que está inserida;
- Clareza sobre a qualidade das premissas que foram adotadas para a formulação da estratégia;
- Mapeamento das habilidades e capacidade da empresa para executar o plano (atuais e necessárias);
- Detalhamento de implicações e atividades que devem ser desempenhadas no curto e médio prazo para permitir que o plano seja factível no longo prazo;
- Identificação da capacidade de adaptação do plano frente a mudanças no ambiente;

Bossidy e Charan (2002) propõem que através destes elementos, o plano terá maior senso de realidade, o que permitirá uma melhor execução. Um aspecto crítico neste processo é, perante os desafios traçados no “Processo de Estratégia”, promover-se a integração do “Processo de Pessoas” ao “Processo de Operação”. Desta forma pode-se buscar um alinhamento necessário entre as múltiplas partes da organização que se movimentarão para atingir o objetivo traçado.

Na visão de Bossidy e Charan (2002) o terceiro bloco para uma execução sucedida se refere a um robusto processo de operação, através do qual se deve promover a integração entre o “Processo de Estratégia” e o “Processo de Pessoas” aos resultados traçados no plano. Desta forma, o processo operacional irá prover o caminho para que as pessoas corretas atinjam os objetivos estratégicos, discutindo aspectos como a tradução de desafios de longo prazo em metas tangíveis de médio e curto prazo e questões orçamentárias. Um plano operacional contempla:

- Programas internos que serão desempenhados pelas pessoas em suas áreas funcionais no curto prazo para atender suas metas com lançamentos de produtos, planos de marketing, planos comerciais, planos de cadeia de suprimentos, etc.;
- Sincronização das múltiplas unidades e áreas, e como os programas desempenhados por elas estarão alinhados promovendo o sucesso da estratégia;
- Informação e suporte para a tomada de decisão frente a *trade-offs* que devem ocorrer para sustentar o foco da execução;
- Plano contingencial para suportar a organização frente a mudanças no ambiente durante a execução;
- Definições orçamentárias que irão direcionar os programas e atividades estratégicas identificadas como prioridades;

Bossidy e Charan (2002) destacam que, além dos benefícios diretamente associados ao impacto de cada etapa do processo operacional frente a execução, um efeito relevante está associado a motivação e confiança por parte da empresa que será possível atingir as metas estratégicas. Todos passam a ter a flexibilidade para se adaptar às mudanças e discutem todos os movimentos necessários para obter sucesso ainda que as circunstâncias se alterem, como num simulador de voo (BOSSIDY e CHARAN, 2002).

Kaplan e Norton

De acordo com Kaplan e Norton (2001) organizações bem sucedidas na execução de suas estratégias constroem um sistema gerencial concebido diretamente para o gerenciamento estratégico ancorado em três princípios: (1) uma estratégia de alto valor e relevância em comunicada na empresa; (2) foco para direcionar bem recursos e atividades de forma alinhada com a estratégia; (3) organização lógica e coerente da estrutura organizacional – unidades de negócios e áreas, que irá trabalhar de forma coordenada. As empresas que adotam estes sistemas e o *balanced scorecard* superam as chances tradicionalmente contrárias ao sucesso na execução da estratégia (KAPLAN e NORTON, 2001).

Em suas pesquisas com empresas que obtêm sucesso na implementação da estratégia com o balanced scorecard, Kaplan e Norton (2001) revelam a existência de um padrão consistente ancorado em cinco princípios comuns denominados “princípios da organização focalizada na estratégia”:

Figura 5 – Princípios da organização focalizada na estratégia



Fonte: Kaplan e Norton (2001)

Kaplan e Norton (2001) afirmam que as organizações não serão capazes de implementar a estratégia se conseguirem descrevê-la de forma simples e coerente. Uma vez que isto ocorra, a empresa será capaz de melhor explorar seus ativos e suas capacidades diferenciadoras, cominando estes para a criação de proposições de valor altamente relevantes para seus clientes e mercados. Para isto, os pesquisadores propõe a criação de um sistema que descreva de forma lógica e abrangente a estratégia em termos de indicadores de performance quantitativos e não financeiros – não somente, que irão permitir a visualização do processo de criação de valor desenhado na estratégia. Este sistema é composto pelo *balanced scorecard* e os mapas estratégicos, sendo ambos tecnologias de mensuração baseadas em informações estratégicas. Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do *balanced scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados (KAPLAN e NORTON, 2001).

O processo seguinte está conectado à necessidade de se gerar sinergias entre as unidades de negócios e áreas da empresa. Segundo Kaplan e Norton (2001), para que o desempenho organizacional seja de fato superior, as estratégias de cada estrutura da organização, ou as atividades estratégicas destas devem ser alinhadas e integradas. Para quebrar os silos organizacionais de suas estruturas funcionais, as organizações focalizadas na estratégia estimulam a conexão destas através de temas estrategicamente prioritários e objetivos e metas comuns que irão permear seu sistema de gestão da estratégia.

Uma vez que a estruturas estejam alinhadas, Kaplan e Norton (2001) sugerem que é crítico que a liderança consiga desenvolver um efetivo processo de comunicação para que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas contribuindo para o sucesso da execução. Isto permite não somente um aprendizado mais efetivo frente aos desafios impostos pela estratégia, mas também um alinhamento até o nível individual através do desdobramento dos *scorecards* da empresa até os *scorecards* individuais. A partir deste processo pode-se vincular a remuneração e o pacote de incentivos ao processo – e ao sucesso – da execução da estratégia.

Kaplan e Norton (2001) sugerem que a maioria dos gestores foca na gestão tática ao invés da gestão estratégica. Segundo suas pesquisas sobre execução, cerca de 85% das equipes gerenciais entrevistadas gastam menos de uma hora por mês discutindo a estratégia. Em seu modelo, Kaplan e Norton (2001) propõem que as organizações adotem um processo denominado *Loop Duplo*, através do qual aspectos táticos, como orçamentos e avaliações mensais, são combinados com o gerenciamento estratégico. Neste modelo, alguns elementos são relevantes como:

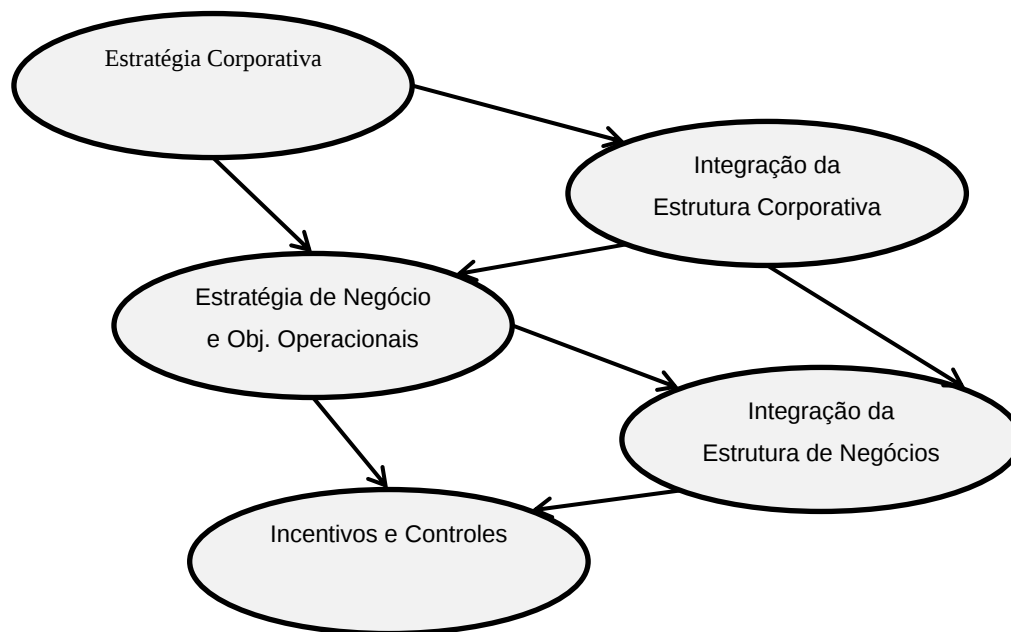
- Conexão da estratégia ao processo orçamentário;
- Disciplina e continuidade nas reuniões gerenciais com o *Loop Duplo*;
- Sistemas transparentes de avaliação do desempenho da empresa, suas estruturas e pessoas;
- Busca da aprendizagem e adaptação da própria estratégia;

Por fim, Kaplan e Norton (2001) indicam que os primeiros quatro passos de seu modelo de princípios estão ancorados em ferramentas, as quais, contudo, são insuficientes para a criação de uma organização focalizada na estratégia. Para que de fato a execução e, por consequência, a estratégia tenham sucesso, é crítico o envolvimento e liderança efetiva por parte dos líderes da organização. O sucesso dos passos anteriores, então, está condicionado a quanto os gestores seniores estarão comprometidos com a gestão das mudanças necessárias, com a liderança na criação da disciplina, na manutenção de foco e alinhamento, sendo todos estes elementos críticos para o sucesso. Os líderes devem ser capazes de conduzir o processo de mobilização e posteriormente governança da gestão da estratégia direcionando a empresa rumo a sua missão.

Hrebiniak

Hrebiniak (2005) propõe um modelo de execução centrado em cinco elementos visualizados na Figura 6:

Figura 6 – Modelo do Processo de Execução da Estratégia de Hrebiniak



Fonte: Hrebiniak (2005)

O ponto de partida do modelo proposto por Hrebiniak (2005) é que para uma efetiva execução deve-se ter uma clara e focada visão estratégica. Ainda que sejam processos independentes, uma boa formulação de estratégia é a base de um processo de implementação sólido. Este pensamento é visualizado em seu modelo, o qual essencialmente se apresenta como uma proposta composta por um processo lógico e sequencial de ações e decisões. Este é ainda um modelo proposto frente o pensamento que a execução é um processo dinâmico e essencialmente adaptativo. Assim, o sequencialmente não somente suporta a construção lógica, mas também a visão de aprendizado que deve ocorrer para a efetiva implementação. Um modelo efetivo deve dar ênfase tanto para a ação quanto para a reação (HREBINIAK, 2005).

Segundo Hrebiniak (2005) o primeiro nível da estratégia é denominado Estratégia Corporativa, no qual são tomadas as decisões sobre que tipo de negócio ou indústria irá compor o portfolio corporativo da organização – materializado, por exemplo, nas decisões de holdings de grupos empresarias. Neste aspecto, discute-se sobre alocações de recursos entre empresas pertencentes ao grupo e suas áreas de negócio chave, considerando-se os potenciais retornos deste portfólio de negócios. Dentro deste contexto reside parte significativa do impacto desta etapa na execução, pois estes investimentos serão fundamentais para suportar a efetivação tradução da estratégia em resultados.

O segundo elemento segundo Hrebiniak (2005) é a Estrutura Corporativa, uma vez que parte do sucesso para se executar a estratégia corporativa é uma apropriada estrutura que suporte o atingimento dos objetivos traçados. Estrutura de fato afeta a execução da estratégia corporativa (HREBINIAK, 2005). Nesta etapa, a organização deve discutir aspectos como centralização, duplicidade de recursos – especificamente em fusões e aquisições, economias de escala ou, por exemplo, de que forma a estrutura da empresa permite maior ou menor agilidade para responder a demandas de clientes, mudanças de mercado ou ações da concorrência. Derivam destas discussões elementos críticos para o desempenho da organização, como custos e benefícios gerados. Uma vez que este processo ocorra, o elemento crítico no modelo de Hrebiniak (2005) será a integração entre as estruturas e unidades de negócio para que se execute com efetividade. Estratégia afeta estrutura e determina o tipo de interdependência e relação entre estas estruturas necessárias para que se possa atingir os objetivos, e quais serão os métodos de coordenação entre as mesmas para se atingir uma efetiva coordenação e fluxo de informação.

Hrebiniak (2005) propõe que o terceiro passo em seu modelo é a estratégia no nível de unidades de negócio, e sua formulação alinhada com a execução da estratégia corporativa. Nesta instância a estratégia lida com planos referentes a produtos, serviços e como competir no mercado. Uma vez que estes aspectos são planejados e seus resultados estão integrados ao próprio resultado projetado na Estratégia Corporativa, a empresa trabalhará de forma mais sinérgica e voltada para a execução. A estratégia das unidades de negócio também é impactada para estrutura, uma vez que recursos serão alocados para viabilizar as atividades priorizadas para o atingimento dos objetivos. Frente a isto, o aspecto de balanceamento de metas de curto e longo prazo se configura com alta relevância não somente para se ajustar e alinhar métricas de forma lógica e sequenciada, mas também para se operar a disciplina de acompanhamento e mensuração da performance – elementos vitais para o sucesso da execução.

Hrebiniak (2005) afirma que uma vez que as decisões da estratégia de negócio estejam sólidas e alinhadas com a estratégia corporativa, deve-se abordar a estrutura das unidades de negócio e sua integração. As estruturas de negócio devem refletir e serem direcionadas pela natureza da estratégia desta unidade de negócio. Neste caso, a estrutura possui impacto direto no desempenho, pois acaba se relacionando diretamente a aspectos como custos e outros gastos. Da mesma maneira como se discute a questão da integração no nível corporativo, na esfera das unidades de negócio é crítico que se discuta a integração entre áreas funcionais que contribuirão para a execução da estratégia. Neste aspecto o foco na troca de conhecimento, informação e uma integração efetiva entre as atividades desempenhadas é vital para a implementação (HREBINIAK, 2005).

Concluindo o ciclo de seu modelo, Hrebiniak (2005) indica que não se pode pensar de forma decisiva na execução da estratégia sem considerar os aspectos relativos a incentivos e controles. Isto, pois estes elementos integram as etapas anteriores às pessoas, através do alinhamento destes à estratégia por meio de metas e recompensas. Os dois elementos atuam de forma complementar, sendo os incentivos uma política associada a aspectos motivacionais, e controles uma política alinhada a aprendizagem e avaliação frente as expectativas do processo de execução.

Segundo Hrebiniak (2005), contudo, há um conjunto de elementos que deve ser considerado de forma adicional quando se busca uma efetiva execução da estratégia – o contexto no qual são tomadas as decisões estratégicas e também no qual são desempenhadas as atividades. Estes elementos merecem uma atenção dedicada dos líderes da organização e ajudam a explicar o sucesso ou o fracasso de processos de execução. São estes: (a) o contexto de gerenciamento das mudanças; (b) a cultura organizacional; (c) a estrutura de poder da organização; (d) o contexto da liderança da empresa. Um plano de execução deve considerar este conjunto de etapas e variáveis para ser efetivo, e uma abordagem disciplinada é fundamental para se fazer a estratégia acontecer (HREBINIAK, 2005).

Okumus

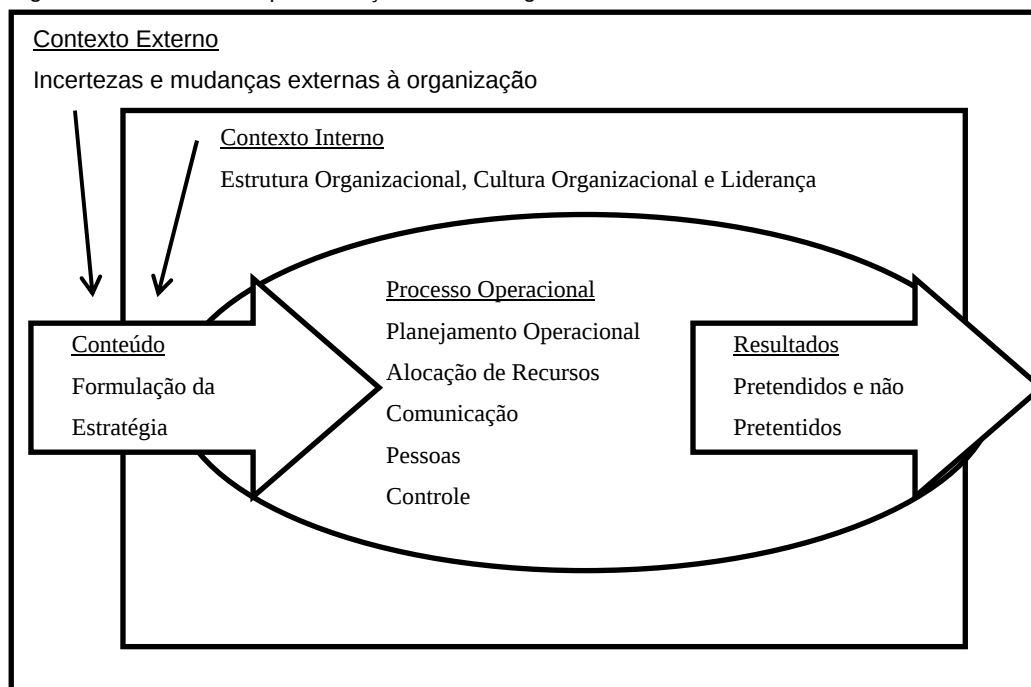
Okumus (2003) identificou uma quantidade significativa de similaridades entre distintos modelos de execução da estratégia. Um dos aspectos destacados é o fato de que diferentes autores buscam categorizar as características críticas para um robusto plano de execução. Segundo Okumus (2003) existem quatro categorias que agrupam estes elementos críticos:

- Conteúdo Estratégico: diz respeito a como e porque a estratégia foi formulada. Nesta categoria discute-se:
 - o Consistência da estratégia com as estratégias anteriores;
 - o Clareza na identificação de novas atividades;
 - o Experiência e capacidade dos líderes com o desafio da gestão da mudança;
 - o Participação e comunicação efetiva entre os níveis que irão executar e os líderes que formularam a estratégia;
 - o Potencial impacto da estratégia em atividades centrais do negócio que já estejam sendo desempenhadas;
- Contexto Externo: trata das questões relativas às incertezas e mudanças no ambiente externo que ocorrerão ao longo da execução:
 - o Mudanças trazem a demanda de revisões e potenciais alterações na estratégia;
 - o Uma nova estratégia deve conseguir se adequar às condições de mercado e tendências durante seu processo de execução;
- Contexto Interno: trata de aspectos relativos à estrutura organizacional, cultura organizacional e o perfil da liderança da organização:
 - o Adequação da estrutura para facilitar o processo de execução, fluxo de comunicação e relação com as estruturas informais – políticas, grupos e estruturas de poder;
 - o Alinhamento com a cultura da organização visando melhorar o entendimento e engajamento com a execução, bem como reforço das mudanças necessárias para a tradução da estratégia;
 - o Liderança e como e com que intensidade os líderes se envolvem com a execução da estratégia;

- Processo Operacional: diz respeito aos esforços de iniciar o projeto de execução, bem como ao planejamento das atividades para a implementação. Compõe esta etapa:
 - o Plano operacional;
 - o Alocação de recursos financeiros;
 - o Recrutamento e desenvolvimento das pessoas certas para as funções corretas;
 - o Comunicação formal e informal para levar a estratégia a toda a empresa;
 - o Controle e avaliação, através de mecanismos voltados para monitorar a implementação e seu sucesso;
 - o Resultados, como o fruto do processo de implementação;

Com base nestes princípios, Okumus (2003) propõe um modelo organizado de forma lógica e sequencial (Figura 7), aonde se considera também a relação entre os elementos que o compõem como aspecto relevante para o sucesso da execução.

Figura 7 – Modelo de Implementação da Estratégia de Okumus



Fonte: Okumus (2003)

Okumus (2003) propõe que a o processo lógico de seu modelo se inicia com as mudanças no ambiente externo que influenciam o contexto estratégico da empresa, forçando-a a desenvolver novas iniciativas. Além disso, estas novas iniciativas também podem ser derivadas de problemas ou inconsistências causadas pelo próprio contexto interno da empresa. Com base nisto, formula-se uma estratégia que irá direcionar as atividades das empresas e desenvolver outras novas, e este conjunto se configura como as bases da tradução das ambições da empresa em resultado.

Okumus (2003) indica que a implementação da estratégia ocorre dentro do ambiente interno, sendo influenciada diretamente por fatores como a cultura e a liderança da empresa, bem como pela estrutura da mesma. Neste contexto, a existência de um ambiente que favoreça a execução e que seja receptivo a mudança se apresenta como um fator crítico para o sucesso.

O processo e os fatores operacionais associados serão, então, parte constituinte do plano de execução, e irão manipular o contexto interno em benefício de um alinhamento favorecendo a execução. Uma vez que todo este processo ocorra de forma coordenada e alinhada, as características do contexto interno e externo, somadas ao processos operacionais e como estes são executados influenciarão diretamente o desempenho da empresa em traduzir em resultados suas ambições de longo prazo.

2.7.

Particularidades entre a formulação e execução para relações franquia/franqueado

A temática da execução da estratégia, conforme visto nos capítulos anteriores, se apresenta em um cenário complexo dentro da discussão da estratégia nas organizações. Contudo, observa-se que alguns arranjos organizacionais já trazem em sua natureza aspectos que ampliam as dificuldades dos gestores, sendo as relações franquia/franquiado um exemplo disto.

Grandori e Soda (1995) afirmam que redes entre firmas - sendo o modelo de franquia um destes modelos de redes – estão cada vez mais importantes na economia atual. Isto se deve a sua capacidade de regular o contexto mais complexo associado às questões de interdependência entre unidades organizacionais que também funcionam em um mecanismo de cooperação.

Castrogiovanni e Justis (1998) concordam com a relevância destes modelos organizacionais, e afirmam que um terço das vendas do varejo no Estados Unidos da América são feitas através de sistemas de franquias, enquanto vinte por cento de todo o PIB americano resulta de operações em franquia.

Neste contexto, Grandori e Soda (1995) e Castrogiovanni e Justis em seus estudos mapearam diversos autores e diversas linhas de estudo para entender as especificidades de arranjos entre firmas e sistemas de franquias.

Grandori e Soda (1995) destacam os trabalhos realizados por escolas de estudos organizacionais e estratégia, que mapearam a forma como as redes entre firmas se organizam entre si e que variáveis são mais relevantes em seu contexto de interdependência. As variáveis mapeadas que singularizam os modelos de redes são:

- Grau de diferenciação entre as unidades organizacionais que serão coordenadas: relacionada diretamente à distância entre os objetivos e diretrizes entre as distintas unidades, e a distância entre os perfis que compõe cada unidade parte da rede;
- Grau de intensidade de interdependência entre as unidades: associado aos mecanismos de integração entre distintas unidades. Este aspecto é inerente a todo arranjo organizacional, contudo seu grau tende a ser mais elevado em redes entre firmas, e seu impacto influencia diretamente aspectos como a efetividade de ativos e recursos alocados na operação;
- Número de unidades a serem coordenadas: diferentemente de arranjos organizacionais verticais, que considerariam a quantidade de subunidades a serem coordenadas sobre o prisma da hierarquia e seus limitantes, redes entre firmas podem expandir estes limites, condicionadas, contudo, a uma consistência entre a gestão central e o grau de formalização da rede que irá coordenar o número de unidades componentes;
- Grau de complexidade das atividades independentes: relativo a como redes entre firmas destacam-se pela complexidade de alinhamento entre atividades desempenhadas pelas distintas unidades, e a consequente assimetria entre recursos, informação e aprendizado, entre outros elementos;

- Grau de flexibilidade: uma variável que distingue as redes entre firmas, sendo estas mais flexíveis não somente em sua capacidade de alterar os resultados de sua operação de acordo com contingências externas, como também alterar os arranjos organizacionais que operam. Esta variável está condicionada aos custos de transição, sendo alguns modelos de redes mais susceptíveis do que outros.

Diante destas variáveis que caracterizam redes entre firmas, Grandori e Soda (1995) afirmam que para haja a sustentação do modelo organizacional e sua operação, alguns mecanismos são críticos para coordenar a diferentes partes e promover a cooperação: (a) comunicação, decisão e negociação; (b) coordenação social; (c) integração e papéis entre as unidades; (d) equipes compartilhadas; (e) relações de autoridade e hierarquia; (f) sistemas de planejamento e controle; (g) sistemas de incentivo; (h) sistemas de seleção; (i) sistemas de informação; (j) infraestrutura compartilhada.

Todos estes aspectos foram mapeados também como questões críticas para o sucesso – ou mitigação das barreiras que levam ao fracasso – em processos de execução da estratégia. Considerando particularidades entre a formulação e execução da estratégia em sistemas de franquias, destacam-se as questões relativas a planejamento e sistemas de controle, integração de papéis e incentivos. Grandori e Soda (1995) afirmam que no tocante do processo de planejamento, a cooperação existente em relações entre firmas traz a tona o problema do efetivo controle as entregas planejadas e a tradução em resultados. Isto pois se altera a relação entre as unidades – de hierarquia para cooperação. Assim, observa-se, principalmente em sistemas de franquias, a aplicação de modelos de gestão por resultados similares a organizações verticais, havendo, contudo, ganho de complexidade como visto na revisão sobre variáveis características das redes.

Neste sentido, um aspecto complementar diz respeito a com as responsabilidades e papéis são claramente definidos, para que o desenho da organização em rede seja coordenado de forma efetiva. Cada unidade da rede tem claramente mapeado suas atividades e pontos de contato na organização macro – em rede – e sabe quais serão as interlocuções com clientes e fornecedores internos. Este mecanismo é fundamental para a criação de uma operação em rede (GRANDORI e SODA, 1995).

Por sua vez, uma vez que o planejamento esteja coerente, e os papéis definidos, o alinhamento de objetivos é um mecanismo central de coordenação deste sistema complexo e suas atividades (GRANDORI e SODA, 1995). Neste contexto, uma rede entre firmas como um sistema de franquias demanda sistemas de incentivo para todos os participantes da cadeia, focados em iniciar e manter a cooperação a favor dos objetivos alinhados.

Castrogiovanni e Justis (1998) afirmam que sistemas de franquia diferem da maioria dos arranjos organizacionais em três principais elementos:

1. Dispersão geográfica das unidades organizacionais: essencialmente as franquias conduzem operações atividades em uma ampla gama de mercados locais;
2. Replicar através de unidades distintas: a entrega e proposta entregue em um sistema de franquias é bastante similar – quando não igual – em cada uma das unidades do sistema;
3. Propriedade conjunta: direitos de propriedade são compartilhados através de contratos divididos entre o franqueado e o franqueador;

A partir destes elementos, Castrogiovanni e Justis (1998) analisaram a literatura para destacar problemáticas peculiares dos sistemas de franquias que trazem preocupações próprias à gestão deste arranjo organizacional. O primeiro aspecto diz respeito às diferenças entre as vendas, receitas e lucros entre franqueadores e franqueados. Essencialmente estas diferenças, e seus conflitos decorrentes, vêm 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. Uma implicação desta dissonância, por exemplo, pode ser percebida no fato que alguns franqueados, para maximizar o retorno de seus investimentos, optam por se esquivar de suas responsabilidades ou diminuem custos operacionais afetando qualidade e o valor da entrega, afetando o resultado macro do sistema e a imagem e resultado direto do franqueador como consequência (CASTROGIOVANNI e JUSTIS, 1998).

Outro aspecto apresentado por Castrogiovanni e Justis (1998) é o fato que os franqueadores possuem uma essência empreendedora que os leva a preferir traçar seus próprios planos, direções e controlar seu próprio destino, ao invés de seguir uma estratégia única proveniente do franqueador. Um grande sistema de franquias, com sua ampla dispersão geográfica, dificulta a liderança e coordenação das atividades desempenhadas na esfera local do franqueados por parte dos franqueadores. Neste contexto, os franqueadores percebem a

liderança por parte dos franqueadores como sendo um “consultor” que prove sugestões de negócio, e não um chefe dando ordens (CASTROGIOVANNI e JUSTIS, 1998).

Neste sentido, reforça-se a relevância dos aspectos relacionados ao alinhamento das estratégias, suas traduções em planos de implementação e a efetiva execução, pois no caso de sistemas de franquia, aonde a relação não hierárquica entre os membros componentes do sistema gera uma complexidade adicional ao processo.

Com base na leitura de ambos os autores, nota-se claramente a sugestão de aumento da complexidade para a gestão inerente ao modelo de organização em sistema de franquia. Seja pelo aumento de interlocutores, pela quantidade de diversidade de unidades, e principalmente pelo alinhamento de objetivos e atividades sem a relação hierárquica, o cenário para a análise do processo de execução de estratégia segue esta mesma proposição de incremento de complexidade.

Contudo, não observou-se na literatura alguma implicação que gere a demanda de uma nova forma a qual uma organização em franquia avança no seu planejamento estratégico, e principalmente alguma peculiaridade própria para o processo de tradução desta estratégia em atividades e resultados. Nesta forma, entender as especificidades da execução da estratégia em um sistema de franquias, seus facilitadores e dificultadores deve ser compreendido como entender de que forma, e com qual intensidade os aspectos mapeados para qualquer organização se manifestam em um sistema de franquias, tendo em vistas as peculiaridades e complexidades anteriormente apresentadas.

2.8.

Fatores facilitadores e dificultadores à execução da estratégia

Uma vez estabelecido o papel destacado que a disciplina da execução possui para o sucesso das estratégias, observa-se claramente que existem alguns elementos-chave durante o processo de implementação que podem afetar diretamente o processo de tradução da estratégia em resultado. Para estes, optou-se neste estudo pela denominação “Fatores Facilitadores” para os elementos que ao serem praticados ou encontrados nas organizações, se configuram como necessários para uma boa execução, ou mesmo quanto mais presentes melhorar deverá ser o processo da execução. Em seguida, denominou-se “Fatores Dificultadores” os elementos que prejudicam a

implementação do ou se tornam barreiras para sucesso da execução, aumentando de intensidade quanto maior a sua presença nas organizações.

Nesta seção tem-se como objetivo identificar um quadro teórico embasado no trabalho e nos estudos dos diversos autores que será utilizado como estrutura para o estudo de campo, sendo este ponto de partida para a proposição posterior acerca da identificação dos aspectos facilitadores e dificultadores especialmente no contexto da relação franquia/franqueado.

A partir da revisão da literatura, observou-se que os principais “Fatores” mapeados são, em sua essência, comuns tanto para o quadro de “Facilitadores” como para o de “Dificultadores”. Diante disto, propõe-se como referencial teórico um quadro único de condições que irão facilitar ou dificultar a execução da estratégia (Tabela 7). A diferença, então, para se caracterizar um “Fator” reside no conceito de um “Fator Dificultador” ser ou a negativa do mesmo fator quando “Fator Facilitador”, ou não existência deste “Fator Facilitador” no processo de execução.

Tabela 3 – Modelo de Fatores

Fator	Fator Facilitador	Fator Dificultador
Aspecto relevante e influente para a execução da estratégia	- Presença e intensidade do Fator	- Ausência do Fator; ou - Negativa do Fator.

Fonte: elaborado pelo autor (2012)

Ainda para a organização conceitual dos aspectos que serão componentes do quadro teórico, o autor utilizou o quadro de categorias proposto por Kazmi (2008), construído com base na revisão da literatura sobre execução da estratégia e composto por: (1) Estrutura; (2) Comportamento; (3) Governança; (4) Funcional; (5) Operacional. A partir das especificidades da temática execução da estratégia, adaptou-se este quadro de categorias conforme apresentado na Tabela 8.

Tabela 4 – Quadro de Categorias para os Fatores Facilitadores e Dificultadores

Kazmi (2008)	Adaptação para Execução
Estrutura	(a) Modelo de Organização e Gestão
Comportamento	(b) Comportamento da Liderança
Governança	<i>Aderência com tópicos (a) e (b)</i>
Funcional	(c) Formulação e Gerenciamento da Estratégia
Operacional	(d) Mecanismos de Suporte à Execução do Plano

Fonte: adaptado de Kazmi (2008)

Assim, a lista apresentada na Tabela 9 não busca ser uma referência exaustiva frente à temática da execução da estratégia, porém acredita-se que a partir das referências encontradas na literatura a mesma represente uma base sólida para a investigação da implementação dentro do universo de empresas que se encontram na relação franquia e franqueado.

Tabela 5 – Fatores Facilitadores e Dificultadores

Categoria	Fator	Fator Facilitador	Referência Fator Facilitador	Fator Dificultador	Referência Fator Dificultador
Modelo de Organização e Gestão	Comunicação	Comunicação clara e contínua entre líderes e empregados sobre a estratégia e decisões estratégicas	Alexander (1985); Neilson, Martin e Powers (2008); Bossidy e Charan (2002); Okumus (2003); Beer e Eisentat (2000); Hrebiniak (2005)	Baixo nível de clareza sobre as diretrizes que governam as decisões estratégicas da empresa por parte dos funcionários	Hrebiniak (2005); Kaplan e Norton (1997); Mankins e Steele (2005); Beer e Eisentat (2000); Atkinson (2006)
	Acompanhamento e Controle	Rotinas de acompanhamento e controle da execução da estratégia através de mecanismos formais e informais	Sheehan (2006); Neilson, Martin e Powers (2008); Bossidy e Charan (2002); Hrebiniak (2005)	Ausência de rotinas de acompanhamento e controle	Sheehan (2006); Neilson, Martin e Powers (2008); Bossidy e Charan (2002); Hrebiniak (2005)
	Mensuração de resultados	Gerenciamento da estratégia a partir de um sistema de métricas e indicadores de execução e desempenho alinhados com a estratégia permeando toda a empresa	Sheehan (2006); Neilson, Martin e Powers (2008); Okumus (2003); Raffoni (2003); Kaplan e Norton (2001)	Não vinculação de métricas e metas aos objetivos estratégicos da empresa	Kaplan e Norton (1997); Mankins e Steele (2005); Atkinson (2006)
Modelo de Organização e Gestão (continuação)	Integração e Alinhamento	Alinhamento e integração entre unidades e áreas desde a formulação até a execução, refletindo em foco e priorização de atividades críticas	Beer e Eisentat (2000); Raffoni (2003); Bossidy e Charan (2002); Kaplan e Norton (2001); Hrebiniak (2005); Okumus (2003)	Baixo nível de alinhamento e integração entre unidades de negócio e área	Hrebiniak (2005); Mankins e Steele (2005); Beer e Eisentat (2000); Atkinson (2006)
	Incentivos	Programas de recompensas e incentivos alinhados com as prioridades estratégicas e sua execução	Neilson, Martin e Powers (2008); Bossidy e Charan (2002); Kaplan e Norton (2001); Hrebiniak (2005)	Não vinculação das metas individuais aos objetivos estratégicos da empresa	Kaplan e Norton (1997); Mankins e Steele (2005);
	Adequação da Estrutura	Adequação da estrutura organizacional às necessidades da execução do plano	Hrebiniak (2005); Mankins e Steele (2005); Beer e Eisentat (2000); Atkinson (2006)	Desalinhamento entre a estrutura atual da organização, e a estrutura requerida para a execução da estratégia	Hrebiniak (2005); Mankins e Steele (2005); Beer e Eisentat (2000); Atkinson (2006)

Comportamento	Engajamento dos Líderes	Alto envolvimento e engajamento da liderança com a execução da estratégia	Neilson, Martin e Powers (2008); Bossidy e Charan (2002); Okumus (2003); Beer e Eisentat (2000); Kaplan e Norton (2001)	Líderes concentram seus esforços somente na formulação dando pouca ênfase ao processo de execução	Hrebiniak (2005); Beer e Eisentat (2000); Atkinson (2006)
	Cultura de Execução	Envolvimento e comprometimento dos empregados através de uma cultura voltada à execução	Alexander (1985); Bossidy e Charan (2002); Okumus (2003); Kaplan e Norton (2001)	Planos de desenvolvimento organizacional e dos funcionários privilegiam a formulação da estratégia e não a execução;	Hrebiniak (2005); Beer e Eisentat (2000); Atkinson (2006)
Formulação e Execução de Plano	Qualidade da formulação do Plano	Uma estratégia bem formulada, coerente com as oportunidades e que permita o engajamento da empresa	Alexander (1985); Okumus (2003) Kaplan e Norton (2001); Hrebiniak (2005)	Estratégia fraca ou inconsistente, que não gere mobilização da organização	Hrebiniak (2005); Mankins e Steele (2005)
	Plano de Implementação	Plano de implementação que direcione a execução, gerando alinhamento e priorização	Alexander (1985); Okumus (2003); Kaplan e Norton (2001)	Ausência de um plano de implementação que direcione a empresa na execução	Alexander (1985); Okumus (2003); Kaplan e Norton (2001)
	Alinhamento das decisões à estratégia	Tomada de decisão por parte dos gestores seniores da empresa alinhada com a estratégia	Bossidy e Charan (2002); Beer e Eisentat (2000); Kaplan e Norton (2001)	Liderança focada em aspectos táticos de curto prazo, e não nas atividades estratégicas de longo prazo em seu processo de tomada de decisão	Kaplan e Norton (1997); Mankins e Steele (2005); Beer e Eisentat (2000)
	Adaptabilidade ao ambiente	Capacidade e agilidade de gerir mudanças e reagir ao ambiente externo adaptando a estratégia e sua execução	Bossidy e Charan (2002); Okumus (2003);	Inabilidade para gerenciar mudanças por parte dos gestores	Hrebiniak (2005); Mankins e Steele (2005); Beer e Eisentat (2000)
	Equilíbrio entre formulação e execução	Maior equilíbrio entre planejamento e execução	Hrebiniak (2005); Atkinson (2006)	Maior ênfase no planejamento por da parte da empresa e dos gestores, em detrimento de esforços de execução	Hrebiniak (2005); Atkinson (2006)
	Aprendizagem com a Execução	Utilização dos aprendizados da execução para melhorar o planejamento	Hrebiniak (2005); Atkinson (2006)	Desalinhamento entre o processo de formulação e o processo de execução, com pouco aprendizado na relação entre ambos	Hrebiniak (2005); Atkinson (2006)

Mecanismos de Suporte à Execução do Plano	Inteligência de Mercado	Base de inteligência de mercado que gere informações sobre movimentos no ambiente que afetarão a estratégia	Neilson, Martin e Powers (2008); Okumus (2003)	Ausência de uma base de inteligência de mercado	Neilson, Martin e Powers (2008); Okumus (2003)
	Política de RH alinhada à Estratégia	Um programa consistente de RH que permita à empresa contratar e reter os recursos certos nas posições certas, alinhado RH à estratégia	Bossidy e Charan (2002); Okumus (2003)	Ausência de uma política de RH alinhada a estratégia	Bossidy e Charan (2002); Okumus (2003)
	Articulação entre orçamento e estratégia	A empresa fornecer os recursos necessários à execução, refletindo as demandas prioritárias da estratégia	Alexander (1985); Okumus (2003); Hrebiniak (2005)	Falta de consistência dos planos sem a correta alocação de recursos às iniciativas prioritizadas	Hrebiniak (2005); Kaplan e Norton (1997); Mankins e Steele (2005); Atkinson (2006)

Fonte: Elaborado pelo autor (2012)