

## **7**

### **Resultados e conclusões**

Esta seção desenvolve um breve sumário com as conclusões finais deste estudo, a partir de uma organização dos resultados obtidos com a pesquisa, bem como considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

#### **7.1.**

##### **Resultados e conclusões da pesquisa**

Este estudo buscou identificar quais os fatores facilitadores e quais os fatores dificultadores para a execução da estratégia em sistemas de franquia. Sua pesquisa se justifica pela ascendente discussão sobre a temática da execução da estratégia dentro do tema estratégia. Isto, pois cada vez mais entende-se que para se atingir um desempenho superior e uma posição competitiva vantajosa, as empresas devem buscar não somente desenvolver sua capacidade de entendimento de oportunidades e formulação de estratégias vencedoras, mas também ampliar seus esforços para efetivamente executar as intenções estratégicas contidas em seus planos. Especificamente sobre franquias, este estudo se justifica pela elevada relevância deste modelo de organização em rede de empresas, que cada vez mais amplia sua participação na geração de valor na economia, ao mesmo tempo que apresenta um cenário de maior complexidade para a execução da estratégia por ser baseado em uma relação cooperativa e não hierárquica entre duas ou mais empresas.

Para responder a pergunta de pesquisa, primeiramente se levantou na literatura os principais elementos críticos para uma execução bem sucedida, bem como quais são as principais barreiras que autores de outros estudos já haviam mapeado. Também se buscou entender como estes elementos se configuravam para a execução da estratégia a partir de uma análise de distintos modelos para um efetiva execução propostos por pesquisa de estratégia e implementação de planos estratégicos. Este levantamento permitiu a construção de um referencial teórico contendo um quadro proposto com os principais fatores facilitadores e dificultadores para a execução. Também na literatura mapeou-se uma série de características que permitem contextualizar as especificidades de

gestão em um sistema de franquias, para com isso entender como este modelo de negócio apresenta desafios específicos.

Realizou-se uma pesquisa de campo para a composição de dois estudos de caso nos quais foram entrevistados 6 executivos de 2 sistemas de franquia no Brasil: Sistema Coca-Cola e Rede Spoletto. Foram realizadas entrevistas em profundidade que permitiram um breve entendimento de como ocorre o processo de planejamento estratégico de cada um destes sistemas, e que desafios permeiam a execução da estratégia em seus negócios. Este estudo contribuiu com uma verificação dos fatores revisados na literatura a partir da vivência prática e experiência de mercado destes executivos, bem como uma identificação de quais fatores – facilitadores e dificultadores – mapeados na revisão da literatura possuem maior impacto especificamente para a gestão da estratégia em sistemas de franquia. Além disto esta pesquisa contribuiu também para um entendimento específico deste contexto na ótica de franqueados e franqueadores.

Com esta pesquisa, propõe-se que os principais fatores facilitadores e dificultadores para a execução da estratégia em sistemas de franquias sejam organizados como exposto na Tabela 14:

Tabela 1 - Fatores Facilitadores e Fatores Dificultadores para a Execução da Estratégia em Sistemas de Franquia

	<b>Fator</b>	<b>Fator Facilitador</b>	<b>Fator Dificultador</b>
<b>Fatores Primários</b>	Comunicação	Comunicação clara e contínua no sistema de franquias sobre a estratégia e as decisões estratégicas	Baixo nível de clareza sobre as diretrizes que governam as decisões estratégicas do sistema de franquias
	Integração e Alinhamento	Integração e Alinhamento entre, as empresas, suas unidades e áreas, da formulação até a execução, refletindo em foco e priorização de atividades críticas	Baixo nível de alinhamento e integração entre as empresas, suas unidades e áreas
	Aprendizagem com a Execução	Utilização dos aprendizados da execução para melhorar o planejamento do sistema de franquias	Desalinhamento entre o processo de formulação e o processo de execução, com pouco aprendizado na relação entre ambos

Tabela 14 - Fatores Facilitadores e Fatores Dificultadores para a Execução da Estratégia em Sistemas de Franquia (continuação)

	<b>Fator</b>	<b>Fator Facilitador</b>	<b>Fator Dificultador</b>
<b>Fatores Secundários</b>	Adequação da Estrutura	Adequação da estrutura do sistema de franquias às necessidades da execução do plano	Desalinhamento entre a estrutura atual do sistema de franquias, e a estrutura requerida para a execução da estratégia
	Mensuração de resultados	Gerenciamento da estratégia a partir de um sistema de métricas e indicadores de execução e desempenho alinhados com a estratégia permeando todo o sistema de franquia	Não vinculação de métricas e metas aos objetivos estratégicos do sistema de franquia
	Acompanhamento e Controle	Rotinas de acompanhamento e controle da execução da estratégia através de mecanismos formais e informais	Ausência de rotinas de acompanhamento e controle
	Plano de Implementação	Plano de implementação que direcione a execução, gerando alinhamento e priorização no sistema de franquias	Ausência de um plano de implementação que direcione o sistema de franquias na execução
	Qualidade da formulação do Plano	Uma estratégia bem formulada, coerente com as oportunidades e que permita o engajamento do sistema de franquias	Estratégia fraca ou inconsistente, que não gere mobilização do sistema de franquias
	Equilíbrio entre formulação e execução	Maior equilíbrio entre os esforços de planejamento e execução	Maior ênfase no planejamento por da parte da empresa e dos gestores, em detrimento de esforços de execução
	Alinhamento das decisões à estratégia	Tomada de decisão por parte dos gestores seniores do sistema de franquias alinhada com a estratégia	Liderança focada em aspectos táticos de curto prazo, e não nas atividades estratégicas de longo prazo em seu processo de tomada de decisão
	Articulação entre orçamento e estratégia	O sistema de franquias fornecer os recursos necessários à execução, refletindo as demandas prioritárias da estratégia	Falta de consistência dos planos sem a correta alocação de recursos às iniciativas priorizadas
	Política de RH alinhada à Estratégia	Um programa consistente de RH que permita ao sistema de franquias contratar e reter os recursos certos nas posições certas, alinhado RH à estratégia	Ausência de uma política de RH alinhada a estratégia

Tabela 14 - Fatores Facilitadores e Fatores Dificultadores para a Execução da Estratégia em Sistemas de Franquia (continuação)

	<b>Fator</b>	<b>Fator Facilitador</b>	<b>Fator Dificultador</b>
<b>Fatores Terciários</b>	Incentivos	Programas de recompensas e incentivos alinhados com as prioridades estratégicas e sua execução	Não vinculação das metas individuais aos objetivos estratégicos da empresa
	Engajamento dos Líderes	Alto envolvimento e engajamento da liderança com a execução da estratégia	Líderes concentram seus esforços somente na formulação dando pouca ênfase ao processo de execução
	Cultura de Execução	Envolvimento e comprometimento dos empregados através de uma cultura voltada à execução	Planos de desenvolvimento organizacional e dos funcionários privilegiam a formulação da estratégia e não a execução;
	Adaptabilidade ao ambiente	Capacidade e agilidade de gerir mudanças e reagir ao ambiente externo adaptando a estratégia e sua execução	Inabilidade para gerenciar mudanças por parte dos gestores
	Inteligência de Mercado	Base de inteligência de mercado que gere informações sobre movimentos no ambiente que afetarão a estratégia	Ausência de uma base de inteligência de mercado

Fonte: Própria

## 7.2. Limitações do estudo

Este estudo adotou a metodologia de pesquisa qualitativa, a partir de entrevistas em profundidade, para compor dois estudos de caso sobre sistemas de franquia. Desta forma, os resultados, conclusões e considerações desse estudo se utilizaram de um conjunto restrito de empresas entrevistadas, o que limita a generalização para o universo de sistemas de franquia. Contudo, como se utilizou de um estudo de múltiplos casos, as proposições aqui geradas podem sugerir padrões a serem, futuramente, testados com um número maior de empresas.

Também limita este estudo a quantidade de entrevistas realizadas – diante da qual não foram entrevistadas pessoas de diferentes áreas dentro das empresas pesquisadas, bem como o viés da resposta dos entrevistados, e a interpretação do próprio pesquisador. Desta forma, para mitigar estas limitações, optou-se por ouvir pessoas que lidam diretamente com o gerenciamento estratégico de suas organizações em posições de liderança sênior, com visibilidade de toda a organização. Neste contexto, entrevistaram-se tanto os

franqueadores quanto os franqueados. Sobre o viés do pesquisador, buscou-se minimizar este aspecto através da discussão com o orientador para a estruturação do estudo e discussão dos resultados.

### **7.3.**

#### **Futuros desdobramentos**

Para futuros estudos, sugere-se, primeiramente, o aprofundamento do entendimento da dinâmica pesquisada neste estudo através da ampliação do número de casos e entrevistas com outros sistemas de franquias. Desta forma, poderia se discutir os aprendizados aqui gerados, e validá-los (ou não) com outros casos. Ainda nesta linha de estudo, seria interessante a realização de uma pesquisa quantitativa para se comprovar a relevância dos fatores facilitadores e dificultadores aqui estudados, bem como o grau de intensidade do impacto destes nos sistemas de franquia.

Além disso, julga-se também interessante replicar este tipo de estudo em empresas de outros segmentos de mercado como forma de aprofundar o entendimento da temática da execução da estratégia. Este tipo de abordagem pode gerar bases comparativas entre segmentos, que influenciem não somente a formulação de planos estratégicos para estes, bem como modelos específicos de execução da estratégia adaptados a especificidades.

Recomenda-se também o aprofundamento específico do entendimento da dinâmica de impacto dos fatores – principalmente os fatores primários – na execução da estratégia. Esta perspectiva seria interessante para que se pudesse ter respostas e modelos diferenciados para desafios como comunicação, integração e alinhamento, e aprendizagem com a execução, entre outros.