

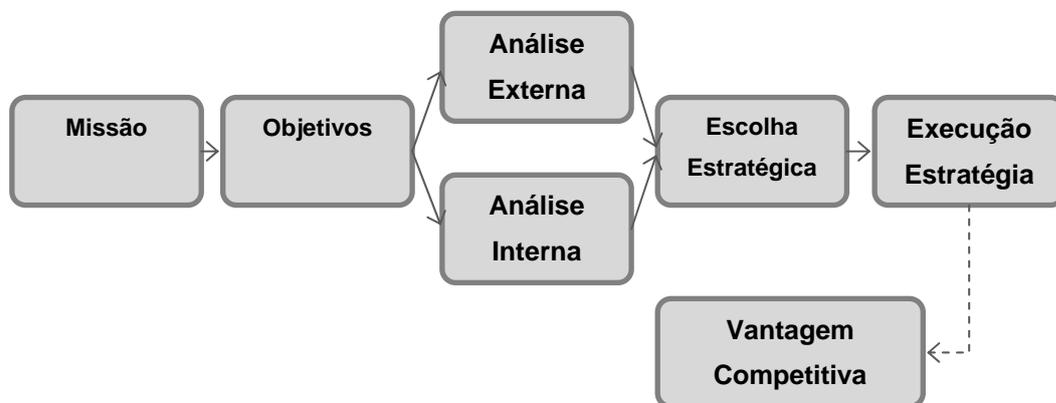
# 1 Introdução

## 1.1. A questão de pesquisa

A temática estratégia é muito debatida no meio acadêmico e também possui destacado espaço nas discussões no meio empresarial. Organizações buscam continuamente estratégias diferenciadoras que lhes permitam identificar um posicionamento competitivo que maximize seu desempenho no longo prazo. Para este objetivo diversos estudos são realizados, e há uma intensa alocação de recursos com especialistas e consultorias com o intuito de direcioná-las rumo ao alcance deste posicionamento. Por sua vez, no ambiente acadêmico, pesquisadores discutem modelos de planejamento que embasem a discussão criando um processo de formulação mais completo também rumo a um desempenho superior.

Podemos entender que o processo que leva à construção da estratégia, que por sua vez deverá levar a esta posicionamento competitivamente vantajoso, é composto por seis etapas sequenciais (BARNEY, 1997):

Figura 1 – Etapas do processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Barney (1997)

Contudo, o que se percebe é que, em diferentes extensões, as consultorias e os modelos passam a ser acessíveis a cada vez mais organizações. Assim, buscar uma capacidade superior de execução da estratégia, que permita um forte alinhamento entre a intenção descrita no plano e as ações e estruturas organizacionais, passa cada vez mais a assumir um espaço destacado na agenda estratégica. Segundo Barney (1997), simplesmente avançar em uma escolha estratégica, ou definir o plano para se vencer competitivamente, não significa nada a não ser que esta estratégia seja implementada. Efetivamente, para que este processo de execução ocorra, a empresa deverá desenvolver políticas organizacionais e práticas de decisões gerenciais que sejam consistentes com sua estratégia.

Reforçando este entendimento, a leitura de Mintzberg e Lampel (1999), também nos permite observar que a discussão sobre o planejamento estratégico, como um processo gerencial, não tem valor por si só, pois o planejamento não é um fim, e sim um meio para nortear os esforços, alocar estrategicamente os recursos e suportar uma coerente tomada de decisões. Assim, claramente o valor prático, e de fato a própria geração de valor com o planejamento estratégico, ocorre no momento em se verifica sua execução bem sucedida.

Refletindo sobre esta agenda, alguns pesquisadores entram na discussão, também buscando aprofundar a visão do impacto deste tema nos próprios resultados organizacionais. Kaplan e Norton (2005) argumentam que mais de 80% dos erros de planejamento estratégico estão na execução. E estendem este pensamento para os desdobramentos e reflexos na estrutura organizacional, que deveriam denotar o alinhamento. Os autores identificaram que 95% dos funcionários ainda não possui clareza sobre a estratégia de suas empresas. Outro dado mostra que 70% dos gerentes não possuem incentivos salariais alinhados com a estratégia, enquanto por volta de 60% dos departamentos de RH e TI possuem objetivos estabelecidos que não refletem o objetivo total da organização. Por sua vez, 60% das organizações estudadas por Kaplan e Norton (2005) não possuía alinhamento entre a estratégia e seus orçamentos anuais.

Estes dados compõem a discussão que parte significativa do sucesso da estratégia e da sua transformação em desempenho superior está atrelado à disciplina de traduzir as intenções em ações de forma sinérgica na organização. Como complicador a este processo, muitas vezes a execução da estratégia não possui a devida visibilidade junto à alta administração e estes desalinhamentos não são facilmente detectados pelo mesmo grupo que realizou a escolha

estratégica de qual posicionamento será mais vantajoso competitivamente para a empresa. A continuidade deste processo falho pode levar a uma deterioração de valor tanto da estratégia em si – que de fato não está sendo gerenciada – quanto do capital, ao afetar o desempenho organizacional, diminuindo o retorno aos investidores.

Com a leitura de Hopkins e Hopkins (1997), nota-se que os autores aprofundam esta discussão com a frente sobre a relação de intensidade em que o planejamento estratégico afeta o desempenho, a partir de uma pesquisa ampla realizada com mais de 112 bancos. Os aprendizados gerados pelos autores sugerem que exista um alinhamento entre quanto os bancos estudados efetuaram efetivamente o processo de planejamento estratégico e um efeito positivo no desempenho destas organizações.

Considerando então o peso da execução dentro da agenda estratégica das empresas na construção de um desempenho superior, uma discussão se abre frente ao que dificulta que uma empresa consiga efetivamente avançar no campo da execução. Alguns autores abordam esta problemática com modelos que trazem barreiras comumente encontradas ao longo do gerenciamento estratégico. Hrebiniak (2006) aprofundou esta discussão, com a pesquisa e mapeamento de 12 principais obstáculos para a execução da estratégia expostos na Tabela 1.

Tabela 1 – Barreiras para Implementação da Estratégia I

1	Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna à mudança
2	Tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de poder
3	Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia
4	Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução
5	Estratégia vaga ou deficiente
6	Falta de sentimento de pertencimento de uma estratégia ou de planos de execução entre os principais funcionários
7	Não ter orientações ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia
8	Falta de entendimento da função da estrutura e dos projetos organizacionais no processo de execução
9	Incapacidade de gerar convicção ou acordos sobre as etapas ou ações de execução
10	Falta de incentivos ou incentivos inadequados para dar suporte aos objetivos de execução
11	Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia
12	Falta de suporte para execução da estratégia por parte da alta administração

Fonte: Hrebiniak (2005)

Em dois estudos, Hrebiniak testou em que intensidade cada um destes obstáculos se manifestava no processo estratégico das organizações (Pesquisa da Educação Executiva Wharton e Pesquisa Wharton-Gartner). Em ambos observou-se forte consistência para os primeiros oito itens da lista apresentada anteriormente.

Por sua vez, Beer e Eisenstat (2000), mapearam seis grandes fatores (Tabela 2) que deterioram as estratégias organizacionais, levando-as a fracassar em sua execução:

Tabela 2 – Barreiras para Implementação da Estratégia II

1	Estilo gerencial “Top-Down” ao invés de discussões estratégicas enfraquecem a coordenação da organização para a execução do plano
2	Falta de clareza estratégica e prioridades conflitantes na organização
3	Falta de integração e cooperação entre os altos níveis gerenciais criando silos na estrutura
4	Fraca comunicação vertical na estrutura organizacional leva a desalinhamento
5	Fraca coordenação entre funções, áreas de negócios e estruturas organizacionais
6	Níveis gerenciais de entrada não possuem capacitação ou desenvolvimento voltado a liderar a mudança, ou sequer recebem <i>coaching</i> dos altos níveis gerenciais

Fonte: Beer e Eisentat (2000)

Como pode se observar existem comunalidades entre as barreiras descritas entre os autores mencionados, mais associados a problemas de alinhamento estratégico, comunicação e liderança do processo de mudança implicado no plano estratégico.

Este processo ganha ainda mais complicadores quando analisamos estruturas organizacionais mais complexas. Ao analisarmos modelos de redes entre firmas como descrito por Grandori e Soda (1995), em que se regula uma interdependência entre as organizações que compõem a rede, observa-se um cenário mais complexo do que a simples soma da complexidade de cada organização de forma independente. Neste cenário, também se reflete como a discussão do alinhamento entre a escolha estratégica e as decisões, políticas e práticas organizacionais de cada empresa compõe um avanço na execução da estratégia do sistema todo, e a forma como o resultado coletivo será atingido a partir de um forte movimento coordenado entre as partes.

Assim, um forte expoente para aprofundar esta discussão são os sistemas de franquia, em especial o Sistema Coca-Cola Brasil e a rede Spoleto do Grupo Trigo. A Coca-Cola Brasil, como modelo de negócio, adota há mais de 100 anos o formato de franquias. Neste sistema, a The Coca-Cola Company, detentora das marcas e fórmulas dos produtos, fica à frente da elaboração da estratégia global de todo o sistema, enquanto, por sua vez, os Franqueados se responsabilizam pela produção, comercialização e distribuição das bebidas, ficando à frente efetivamente da execução. No Brasil, este sistema organizacional é composto por 16 grupos empresariais franqueados da Coca-Cola Brasil, e a Divisão Brasil da The Coca-Cola Company. Por sua vez, a rede Spoleto é uma empresa jovem, porém que conseguiu um forte e rápido crescimento em todo o território brasileiro, e que atualmente também inicia seu processo de internacionalização. Nesta rede, o Grupo Trigo é o franqueador que lidera e coordena uma rede com mais de 300 lojas franqueadas em uma operação inovadora de fast-food de comida italiana em que o consumidor monta na hora sua refeição. O Grupo Trigo é responsável pela estratégia, marca e por uma fábrica que centraliza o processamento e produção dos ingredientes, enquanto o franqueado lidera a operação do restaurante.

Ambos os sistemas de franquia se deparam com desafios específicos para traduzir suas estratégias em resultados, sendo estes o foco deste estudo. Assim, pelo acima exposto, entende-se que a questão central de pesquisa para esta dissertação, e de onde serão derivadas outras questões, é:

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

Além disso, a pesquisa procurará avaliar outras variáveis que compõem a discussão do tema:

1. Qual o grau de conhecimento destas barreiras por parte dos gestores durante o processo estratégico – da concepção do plano ao controle da execução?
2. Há diferenças relevantes entre os facilitadores e dificultadores percebidas pelo Franqueador e pelo Franqueado?

## **1.2. Objetivo da pesquisa**

O objetivo desta dissertação é levantar quais são principais aspectos que facilitam ou dificultam a execução de um plano estratégico. A partir destas informações, busca-se entender e avaliar as especificidades desta dinâmica dentro de um sistema de franquias, e como esta se expressa durante o gerenciamento estratégico da rede de empresas. Ao se analisar este processo, poderá se observar possíveis respostas à questão principal deste estudo, e também às questões dela decorrentes.

## **1.3. Delimitação do escopo da pesquisa**

A análise dos casos será feita a partir da avaliação da percepção de executivos seniores frente o plano anual dos sistemas foco, estando este alinhado com o planejamento de longo prazo dos mesmos sistemas. Ao longo da análise dos casos serão feitas referências a alguns processos peculiares tanto ao Sistema Coca-Cola Brasil quanto a rede Spoletto, buscando se organizar os termos à literatura referencial como forma de possibilitar uma ampliação da discussão dos aprendizados para além do próprio universo analisado.

Assim, para esta finalidade, não se aprofundar especificamente o conteúdo da estratégia abordada e sua discussão ou validação, mas sim os desdobramentos e alinhamentos organizacionais decorrentes da mesma. Na mesma linha, vale salientar que não é objetivo deste estudo aprofundar também as questões da formulação da estratégia e do planejamento estratégico, a não ser que estas questões apresentem diálogo direto com caminhos críticos mapeados para um efetivo sucesso da execução.

## **1.4. Justificativa**

A crescente discussão ao redor da temática estratégia, e a caracterizada importância do tema específico da execução dentro do tema maior senda este um fator fundamental para a efetiva geração de valor se configura como a principal motivação para este estudo.

Assim, mapear os fatores críticos para o sucesso da execução será o estímulo para todo o processo de revisão bibliográfica para se identificar a teoria pertinente ao tema, com a qual será estruturada uma análise crítica do caso escolhido como forma de testar aos aprendizados propostos com este estudo. A escolha do Sistema Coca-Cola Brasil e da rede Spoleto se justifica, neste contexto, por serem sistema de negócios de grande complexidade, frente a qual se acredita encontrar uma maior quantidade de fatos que garantam maior e mais intensa exposição a barreiras à execução.

### **1.5. Estrutura do trabalho**

Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso múltiplo. Segundo Yin (2005), a estrutura de trabalhos configurados como estudos de caso deve compreender quatro etapas:

1. Visão generalista sobre o projeto de estudo de caso: objetivos, questões centrais de pesquisa e leituras relevantes para a construção de um referencial teórico conceitual;
2. Procedimento de campo: através da interação com as organizações, atores e componentes dos estudos de casos;
3. Questões do estudo de caso: aspectos centrais do estudo de caso, organizar a disposição específica de dados levantados e as fontes em potencial de informações ao se responder cada questão;
4. Guia para o relatório do estudo de caso: esboço, formato para os dados, outros documentos relevantes para a construção do conhecimento e informações bibliográficas.

A primeira etapa será conduzida através, inicialmente, de referencial teórico ancorados em artigos e publicações que irão compor referencial bibliográfico e teórico sobre o tema. Estes dados, de característica exploratória, que irão direcionar a estrutura conceitual de investigação das etapas seguintes do trabalho.

A segunda etapa será feita através da análise de dois casos que serão pesquisados, por meio de informações secundárias das empresas selecionadas e entrevistas com executivos das mesmas, buscando explorar e aprofundar o entendimento das questões centrais do estudo.

Na terceira etapa, com base nas informações geradas pelo estudo de campo e pelos dados secundários, a questão central da execução da estratégia em sistemas de franquias será analisada com base no referencial teórico.

Por fim, na quarta etapa serão formuladas conclusões baseadas nas análises da etapa anterior, mostrando possíveis aprendizados e implicações da exploração do tema estudado.