



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO LÍNDEMBERG TAVARES VIEIRA

DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA *HOLDING* DE
FRANQUIAS

FORTALEZA

2019

FRANCISCO LÍNDEMBERG TAVARES VIEIRA

DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA *HOLDING* DE
FRANQUIAS

Monografia apresentada no curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira

FORTALEZA

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

V715d

Vieira, Francisco.

Desafios da Administração Estratégica em uma Holding de Franquias / Francisco Vieira. – 2019. 57
f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2019.
Orientação: Profa. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira.

1. Administração Estratégica. 2. Holdings de Franquias. 3. Franchising. I. Título.

CDD 658

FRANCISCO LÍNDEMBERG TAVARES VIEIRA

DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM *HOLDINGS* DE FRANQUIAS

Monografia apresentada no curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à conclusão da disciplina Projeto de Trabalho de obtenção do Título de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Fabiana Nogueira Holanda Ferreira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa. Dra. Márcia Zabdiele Moreira
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, por sempre ter feito tudo que estava ao seu alcance e além disso, para me proporcionar uma educação de qualidade e me incentivando em todas as fases deste curso de graduação.

À Prof. Fabiana por todas suas contribuições e por todo conhecimento repassado durante a graduação e durante este trabalho.

Aos grandes amigos que fiz na graduação, com os quais pude dividir momentos incríveis e que ficarão para sempre na minha memória. Obrigado por todas as palavras de incentivo, parceria e pelas dificuldades enfrentadas juntos.

A todos os professores do curso de Administração por todo o conhecimento e experiências compartilhadas que me proporcionarão ir mais longe.

RESUMO

Devido ao crescimento no número de franquias nos últimos anos, alguns franqueados passaram a agregar mais de uma marca de franquias ao seu portfólio, formando assim, *holdings* de franquias. Esse modelo de gestão proporciona aos empresários maior controle sobre suas unidades de negócio, porém, possui diversas particularidades que se traduzem em desafios para a administração estratégica. Nesse contexto, a referida pesquisa tem por objetivo geral compreender quais os desafios da administração estratégica em uma *holding* de franquias. Para isso, foi realizado um levantamento acerca do processo da administração estratégica, bem como o sobre o *franchising*. A pesquisa de caráter exploratório foi desenvolvida através de um estudo de caso, utilizando-se como instrumento de coleta de dados a entrevista não estruturada com gestores de uma *holding* de franquias com lojas em Fortaleza e João Pessoa, além da análise documental. Os resultados da pesquisa apontam os principais desafios encontrados por gestores na formulação, implementação e controle de ações estratégicas em *holdings* de franquias, como a identidade quanto *holding* e os impactos da relação entre franqueador e franqueado. Observa-se então que os principais desafios identificados foram o alinhamento de cada marca à formulação das estratégias, identidade estratégica da organização quanto *holding* e as imposições feitas pelos franqueadores que podem trazer impactos à estrutura da *holding*. Dentre as contribuições desse trabalho pode-se citar a compreensão do processo da administração estratégica em uma *holding* de franquias, bem como seus desafios.

Palavras-chave: Administração estratégica. *Holding* de franquias. *Franchising*.

ABSTRACT

Due to the growth in the number of franchises in recent years, some franchisees added more than one franchise brand to their portfolio, forming thus, franchise holdings. This management model gives entrepreneurs greater control over their business units, however, it has several particularities that translate into challenges for strategic management. In this context, this research aims to identify the challenges of strategic management in franchise holdings. For this, a survey was conducted about the process of strategic management, as well as about franchising. The exploratory research was developed through a case study, using as data collection instrument the unstructured interview with managers of a holding franchise with stores in Fortaleza and João Pessoa, in addition to document analysis. The survey results point out the main challenges encountered by managers in the formulation, implementation and control of strategic actions in franchise holdings, such as identity regarding holding and the impact of the relationship between franchisor and franchisee. It is concluded that the main challenges identified were the alignment of each brand to the formulation of strategies, the organization's strategic identity regarding the holding company and the impositions made by franchisors that may have impacts on the holding's structure. Among the contributions of this work is the understanding of the strategic management process in a franchise holding, as well as its challenges.

Key words: Strategic administration. Franchise holding. Franchising.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo da Administração Estratégica	15
Figura 2 - Estratégias no Nível de Negócio.....	18
Figura 3 - Fases da análise do conteúdo	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Holdings.....	25
Quadro 2 - Terminologias do franchising.....	28
Quadro 3 - Documentos básicos para franquia.....	29
Quadro 4 - Vantagens do sistema de franquias.....	30
Quadro 5 - Desvantagens do sistema de franquias.....	30
Quadro 6 - Descrição das entrevistas.....	36
Quadro 7 - Desafios nas Informações Estratégicas.....	41
Quadro 8 - Desafios na Formulação de Estratégias.....	47
Quadro 9 - Desafios na Implementação de Estratégias.....	50
Quadro 10 - Desafios da Administração Estratégica.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	15
2.1	Informações Estratégicas	16
2.2	Formulação de ações estratégicas	17
<i>2.2.1</i>	<i>Estratégia no Nível de Negócios</i>	17
<i>2.2.2</i>	<i>Estratégia no Nível Corporativo</i>	18
<i>2.2.3</i>	<i>Estratégias Funcionais</i>	19
<i>2.2.4</i>	<i>Estratégias de Aquisição e Reestruturação</i>	19
<i>2.2.5</i>	<i>Estratégia Internacional</i>	20
<i>2.2.6</i>	<i>Estratégias de cooperação</i>	21
2.3	Implementação de Ações Estratégicas	22
<i>2.3.1</i>	<i>Governança Corporativa</i>	22
<i>2.3.2</i>	<i>Estrutura e controles organizacionais</i>	22
<i>2.3.3</i>	<i>Liderança Estratégica</i>	23
<i>2.3.4</i>	<i>Implicações do empreendedorismo na estratégia</i>	24
2.4	Holdings	24
3	FRANCHISING	26
3.1	História e surgimento	26
3.2	Conteitos e terminologias	27
3.3	Legislação ou “Aspectos Legais”	28
3.4	Tendências de mercado	31
3.5	Holdings de Franquias	33
4	METODOLOGIA DA PESQUISA	35
5	RESULTADOS DA PESQUISA	38

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS	53
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	55

1. INTRODUÇÃO

As mudanças do mundo globalizado tornam o ambiente geral bem mais competitivo, e tornar a empresa estrategicamente eficiente faz com que a organização se destaque e desenvolva vantagens competitivas, trazendo-lhe retornos como margens e participações maiores no mercado. “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 24).

Com o enfoque de auxiliar a organização em processos decisórios e administrativos que busquem, ao final, gerar valor para a organização e para os seus *stakeholders*, a administração estratégica vem se tornando ferramenta essencial no mundo corporativo. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 5) conceituam o processo da administração estratégica como sendo “[...] o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.”

Corroborando com o que foi exposto, segundo Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 24), “pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: a formulação estratégica (desenvolvimento da estratégia), implementação da estratégia; e controle estratégico (modificar a estratégia, ou a sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados)”.

Com as várias mudanças no mercado ao longo dos anos, o *franchising* se tornou um dos modelos de negócio mais utilizados, principalmente por aqueles que pretendem empreender, mas ainda não possuem *expertise* suficiente para desenvolver um negócio desde sua fase inicial. Com formatos prontos, marcas já conhecidas no mercado e *know-how* para apoiar seus franqueados, o *franchising* vem se expandindo no país por ser, além de uma boa oportunidade de negócios para os empresários, também um ótimo modelo de expansão das marcas.

Segundo dados da ABF (2019), o setor de *franchising* cresceu 7,1% em 2018, em faturamento. Nesse mesmo ano houve a melhora nos índices de confiança, retomada de expansão e investimentos em inovação alavancam o faturamento do setor. Além disso, em 2018 o ritmo de expansão dobrou quando comparado com o crescimento de 2017, chegando a 5,2% (ABF, 2019).

Impulsionada pelo segmento da alimentação, a expansão das franquias no Brasil segue em ritmo acelerado. De acordo com a ABF (2019), o segmento de alimentação foi responsável por cerca de 26% do faturamento de todo o *franchising* brasileiro em 2018, atingindo 45,8 bilhões. O setor cresceu 7% em faturamento, quando comparado com 2017, e 5,9% em número

de unidades. A expressividade do segmento também se mostra na concentração dos 50 maiores franqueadores, onde desses, 18 são do segmento de alimentação em 2018 (ABF, 2019).

Devido à atratividade do negócio, muitas empresas que já possuíam franquias de determinada marca passaram a buscar a diversificação das suas operações, seja em segmentos semelhantes ao negócio já existente, ou até mesmo em outros segmentos. Dessa forma, essas empresas com mais de uma marca de franquias passaram a formar *holdings*, cuja gestão possui desafios específicos bem diferentes de uma empresa tradicional.

Holding é uma sociedade gestora matriz de participações sociais, que exerce ou “segura” outras empresas (REIS, 2018). Assim, *holdings* de franquias, em sua maioria de alimentação passam a surgir no mercado, como forma de gerir como um “guarda-chuva” as diversas marcas de um grupo econômico.

Com o surgimento desses vários conglomerados de franquias, é necessário entender como se dá a gestão dessas várias marcas, bem como quais as dificuldades em administrar estrategicamente essas *holdings* . Em negócios em que há somente uma unidade de negócio ou uma marca, a decisão sobre a alocação dos recursos se dá maneira singular, sendo este, um dos primeiros problemas quando se aborda *holdings* com várias marcas de franquias. Dessa forma, este estudo propõe-se a responder o seguinte questionamento: Quais são os desafios da administração estratégica em *holdings* de franquias?

Diante deste problema norteador, o objetivo geral desse trabalho é compreender quais os desafios da administração estratégica em uma *holding* de franquias. Para isso, este estudo conta com os seguintes objetivos específicos:

- I. Compreender como ocorre a formulação de estratégias em uma *holding* de franquias;
- II. Compreender como se dá a implementação de ações estratégicas em uma *holding* de franquias;
- III. Compreender como se dá o controle de ações estratégicas em uma *holding* de franquias.

O interesse na pesquisa sobre o tema se deu devido à recente consolidação de várias marcas de franquias em um só conglomerado, formando *holdings* . Apesar desse formato proporcionar muitos benefícios para os empresários, é necessário compreender as dificuldades encontradas para a gestão estratégica dessas diversas marcas, tanto quanto à formulação de suas estratégias, quanto para a implementação e controle das ações estratégicas.

Outro ponto motivador a este trabalho é a escassez de estudos voltados às *holdings* de franquias, dificultando ao meio acadêmico e empresarial a busca pelo conhecimento sobre quais

dificuldades serão encontrados e como se antecipar a estes problemas. Encontram-se estudos cuja abordagem ocorre individualmente entre a estrutura das *holdings* e o sistema de franquias, mas devido ao crescimento recente, é possível encontrar somente um artigo tratando da evolução das franquias de alimentação no Brasil, formando conglomerados de franquias. Assim, nota-se como benefício desta pesquisa a análise qualitativa sobre o objeto de estudo escolhido, visando propiciar ao meio acadêmico uma visão de como ocorre a administração estratégica em um caso prático, além de nortear possíveis investidores interessados nesse modelo de negócio.

Para atender os objetivos citados acima, a pesquisa qualitativa foi realizada em caráter exploratório para em uma *holding* de franquias localizada no Ceará e com uma loja em João Pessoa. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso (YIN, 2005), e para a coleta de dados em campo foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela elaboração do planejamento estratégico no objeto do estudo, além da análise de documentos da organização abordada. Além disso, utilizou-se a pesquisa bibliográfica (MALHOTRA, 2012) em fontes como livros, sites e outros trabalhos já realizados, o que norteou a fundamentação teórica desse estudo.

O segundo capítulo deste trabalho tem por finalidade realizar a fundamentação teórica que norteia este trabalho, no que diz respeito à administração estratégica. Este capítulo está dividido em três tópicos, os quais referem-se ao processo da administração estratégica, sendo estes sobre as informações estratégicas, formulação de estratégias e implementação de ações estratégicas, trazendo inclusive seus principais conceitos de diferentes autores. Para finalizar este capítulo, há um tópico sobre *holdings*, com os principais conceitos e tipos desse modelo de gestão.

O terceiro capítulo trata sobre o *franchising*, trazendo conceitos, tendências, vantagens e desvantagens, além de abordar o segmento de alimentação como o de maior expressão dentre as franquias. Por fim, aborda o novo formato de *holdings* de franquias, cujas características e desafios foram tratados no referido capítulo.

O quarto capítulo descreve o processo metodológico utilizado nessa pesquisa, como a abordagem da pesquisa, método e campo da pesquisa e coleta de dados. No capítulo seguinte são apresentados os resultados desse estudo. Através das respostas dos entrevistados, conceitos trazidos no referencial teórico são aplicados em um caso real, descrevendo-se quais os principais desafios da administração estratégica em *holding* de franquias.

Por fim, o último capítulo apresenta as considerações finais sobre esse trabalho. Nesse capítulo é abordado como cada objetivo do estudo pôde ser atingido, além das limitações e

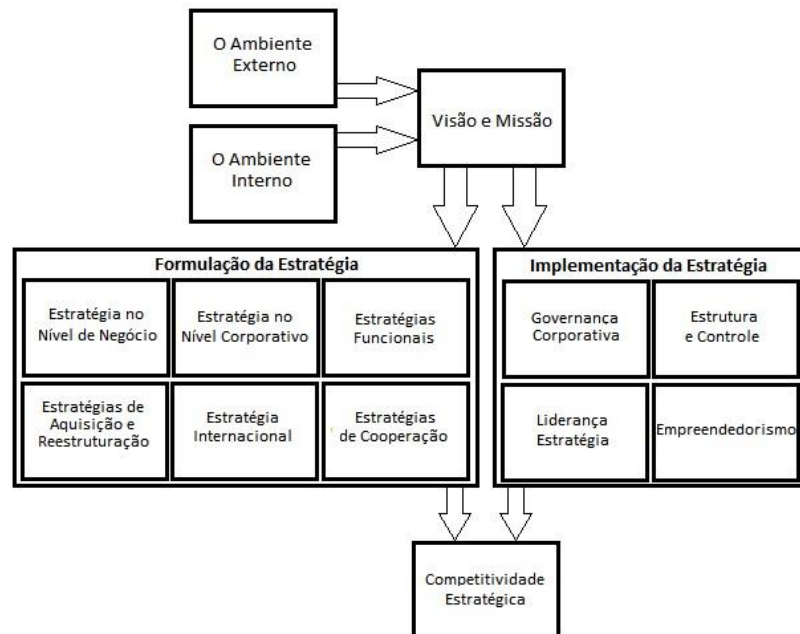
contribuições desse estudo. Ao final, são feitas sugestões para estudos futuros sobre o tema, de acordo com as lacunas não preenchidas.

2. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Para iniciarmos a fundamentação teórica que norteia este trabalho acerca da Administração Estratégica, é importante conceituarmos estratégia no âmbito empresarial no qual a abordaremos. “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 24).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007, p. 24), “pode-se encarar estratégia de três pontos de vantagem: a formulação estratégica (desenvolvimento da estratégia), (2) implementação da estratégia; e (3) controle estratégico (modificar a estratégia, ou a sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados)”. Assim, podemos visualizar sequencialmente a ordem em que ocorre a administração estratégica, partindo da sua formulação (antes), implementação (durante) e o controle estratégico (depois).

Figura 1 -Processo da Administração Estratégica



Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hoskisson (2011).

Como mostra a figura 1, as informações estratégicas são compostas pelas análises do ambiente interno e externo para que, após isso, seja possível a formulação da visão e missão da organização. Por sua vez, a etapa de formulação de estratégia utilizada na composição do referencial teórico deste trabalho conta com as estratégias no nível de negócio, corporativo e funcional, além das estratégias de aquisição e reestruturação, estratégia internacional e as estratégias de cooperação. A implementação da estratégia conta com os estudos acerca da

governança corporativa, liderança estratégica, empreendedorismo, e principalmente pela estrutura e controle estratégicos.

Ainda para Wrigth, Kroll e Parnell (2007, p. 25), “em um sentido mais amplo, administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliam a assegurar que a organização formula e mantém adaptações benéficas com seu ambiente.” Desse modo, é possível que os administradores estratégicos possam tomar decisões mais assertivas, tendo ciência dos seus pontos fortes e pontos fracos, e fazendo a observância adequada ao ambiente em que a organização está inserida, possibilitando ajustes imediatos.

Complementando o que foi exposto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 5), conceituam o processo da administração estratégica como sendo “[...] o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média.”

Com isso, podemos concluir que o processo de administração estratégica se torna uma ferramenta cada vez mais vital, dadas as mudanças cada vez mais dinâmicas do mundo globalizado, além de constituir como importante vantagem competitiva. Nos próximos tópicos será possível maior aprofundação com o tema, e a sua relação com o problema proposto.

2.1 Informações Estratégicas

Como primeiro passo para a formulação de medidas estratégicas, é necessário que a empresa conheça o ambiente que está inserida, tanto nos aspectos internos quanto nos aspectos externos desse ambiente. Após essa análise é possível mensurar potencialmente quais competências, capacidades e recursos há disponíveis e, principalmente, quais os necessários para atingir oportunidades e vencer ameaças.

Para a análise do ambiente externo de uma empresa, é necessário compreender completamente o ambiente geral em que esta opera. Segundo Barney e Herterly (2011, p. 25), “o ambiente geral consiste de seis elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, tendências demográficas, tendências culturais, clima econômico condições legais e políticas e acontecimentos internacionais.” Pode-se dizer que estes elementos são os não-controlados pela empresa, os quais precisam ser monitorados de perto, uma vez que afetam diretamente as organizações, que precisam dar uma resposta rapidamente.

Na análise do ambiente interno é possível identificar os fatores que dependem diretamente da organização. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), é analisando o ambiente interno que uma empresa analisa o que se pode fazer de acordo com seus recursos,

capacidades e competências essenciais.

Assim, concluímos que se constitui parte estreitamente necessária para o alinhamento estratégico analisar-se internamente, identificando forças e fraquezas, e compreendendo o ambiente externo em que se opera. “Associar o que a empresa *pode* fazer ao que *possa vir* a fazer (o que depende das oportunidades e ameaças do ambiente externo) permite que a empresa crie visão, busque a sua missão, selecione e implante suas estratégias.” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 70).

2.2 Formulação de ações estratégicas

Após a análise das informações estratégicas através do estudo dos ambientes externo e interno da organização, definição da missão e visão, é possível a formulação das ações estratégicas alinhando suas metas e objetivos ao cenário existente e ao que se projeta. Essas ações estratégicas visam criação de uma cadeia de valor através da empresa, além de buscar através das suas estratégias, vantagem competitiva como redução dos custos operacionais, diferenciação, entre outras.

2.2.1 Estratégia no Nível de Negócios

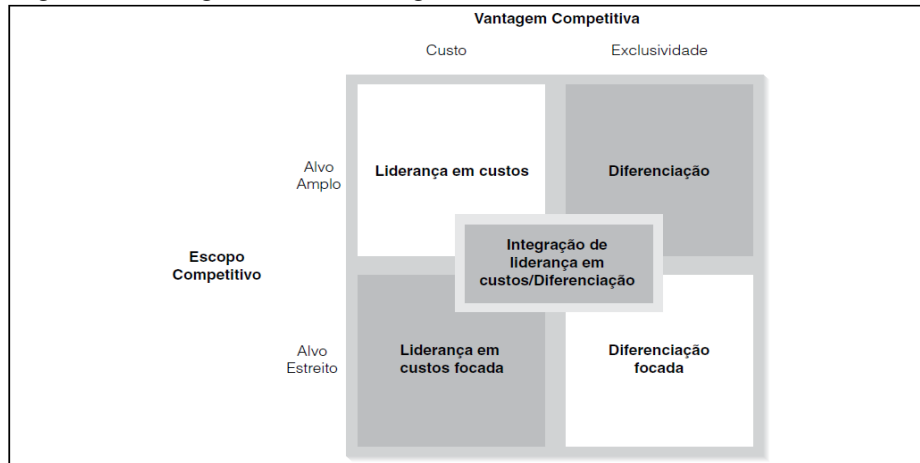
As estratégias em nível de negócio são as ações empreendidas pela empresa para conquistar vantagem competitiva em um único mercado ou setor (BARNEY; HESTERLY, 2011). As estratégias mais discutidas e abordadas pelos autores citados são a liderança em custo e diferenciação de produto.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) a estratégia no nível de negócio é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos. O objetivo de uma estratégia no nível de negócios é criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes. Para se posicionar de maneira diferente de seus concorrentes, a empresa tem de decidir se pretende executar de maneira diferente ou executar atividades diferentes, decisão essa que é a essência da estratégia no nível de negócios, que, conseqüentemente, é uma escolha deliberada no tocante a como ela irá executar atividades primárias e de suporte da cadeia de valor de maneira que criem um valor exclusivo.

As empresas escolhem entre cinco estratégias no nível de negócios para definir e defender a posição estratégica desejada contra os concorrentes: liderança em custos, diferenciação, liderança em custos focada, diferenciação focalizada e integrada de liderança em

custos/diferenciação, conforme ilustrado na Figura 2 (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 104).

Figura 2 - Estratégias no Nível de Negócio



Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 105)

Como mostra a figura 2, as estratégias no nível de negócio são definidas de acordo com interessa da organização de como se posicionar acerca da vantagem competitiva e de acordo com o seu escopo competitivo. A organização pode possuir foco em custo ou exclusividade, em um alvo amplo ou estreito. Assim, a liderança em custos pode ser focada ou não, de acordo com o alvo, bem como a diferenciação pode ser focada ou não, podendo ainda existir a integração entre a liderança em custos e diferenciação.

2.2.2 Estratégia no Nível Corporativo

A estratégia corporativa é a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente. Decisões sobre fazer ou não uma integração vertical costumam determinar se a empresa vai operar em um único negócio ou setor ou em múltiplos negócios ou setores (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), uma estratégia de nível corporativo especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos. Segundo os autores, as estratégias de nível corporativo ajudam as empresas a selecionar novas posições estratégicas – as quais se espera que aumentem o valor da empresa.

As empresas diversificadas variam de acordo com seu grau de diversificação e as ligações entre os seus negócios. Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) definem cinco categorias de

negócios de acordo com os graus crescentes de diversificação. As categorias de um único negócio e negócio predominante denotam graus relativamente baixos de diversificação; as empresas mais diversificadas são classificadas nas categorias relacionadas e não relacionadas. Uma empresa é relacionada por meio da diversificação quando existem vários elos entre os negócios, por exemplo, os negócios podem compartilhar produtos (bens e serviços), tecnologias ou canais de distribuição. Quanto mais elos houver entre os negócios, mais “estrito” será o vínculo entre os negócios diversificados. A ausência de vínculos diz respeito à falta de elos diretos entre os negócios.

2.2.3 Estratégias Funcionais

Na formulação das estratégias funcionais – estratégias buscadas pelas áreas funcionais de uma unidade de negócios -, os administradores devem estar cientes de que essas funções são inter-relacionadas. Cada área funcional, para realizar seu propósito, é obrigada a mesclar suas atividades com as de outros departamentos funcionais (WRIGH; KROLL; PARNELL, 2007).

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2007), uma mudança de departamento invariavelmente afetará o modo como os outros departamentos operam. Assim, a estratégia de uma área funcional não pode ser considerada isoladamente; em vez disso, o que determina a eficácia da estratégia genérica da unidade é quanto cada uma das tarefas funcionais das unidades de negócio se mescla de forma homogênea.

Para que a estratégia genérica de uma unidade de negócio obtenha sucesso, cada área funcional deve ir além de apenas operar de uma forma eficaz. O sucesso estratégico em geral exige que todas as atividades funcionais estejam intimamente integradas, de modo que suas operações mesquem-se umas com as outras de forma homogênea. As empresas com maior capacidade para realizar a integração funcional terão maior probabilidade de conquistar vantagens competitivas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

2.2.4 Estratégias de Aquisição e Reestruturação

Fusões e aquisições são uma maneira muito comum de uma empresa alcançar seus objetivos de integração vertical e diversificação. No entanto, embora uma empresa possa ser capaz de atingir tais objetivos por meio de fusões e aquisições, em alguns casos é difícil gerar

lucros econômicos reais com isso. Na verdade, uma das mais fortes conclusões empíricas no campo da administração estratégica e finanças é que, em média, os acionistas de empresas-alvo nas fusões e aquisições geralmente ganham dinheiro, enquanto os acionistas das empresas compradoras nessas mesmas fusões e aquisições normalmente ficam no ‘empate’ (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) definem que uma fusão é uma estratégia pela qual duas empresas concordam em integrar suas operações de forma relevantemente igual. Já a aquisição é uma estratégia pela qual uma empresa compra o controle, ou 100%, de outra com a intenção de tornar a empresa adquirida uma subsidiária em seu portfólio. A incorporação é um tipo especial de estratégia de aquisição em que a empresa-alvo não solicita a oferta da empresa compradora.

Ainda de acordo com os mesmos autores recém citados, a reestruturação é uma estratégia pela qual uma empresa muda seu conjunto de negócios ou sua estrutura financeira. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), entre as décadas de 70 e 2000, a alienação dos negócios das carteiras de empresas e a desverticalização responderam por uma grande porcentagem das estratégias de reestruturação das empresas. Existem três tipos de estratégias de reestruturação que as empresas utilizam: downsizing, downscoping (redução de escopo) e compras alavancadas.

2.2.5 Estratégia Internacional

Uma estratégia internacional é aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local. Um dos principais motivos para a implementação de uma estratégia internacional (em oposição à estratégia focada no mercado local) é o potencial que os mercados internacionais têm de gerar novas oportunidades (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Corroborando com o que foi dito pelos autores acima, Barney e Hesterly (2011) citam que empresas que operam em vários países simultaneamente estão implementando estratégias internacionais, as quais representam efetivamente um caso especial das estratégias corporativas, em que as empresas podem integrar-se verticalmente, diversificar, formar alianças estratégicas e implementar fusões e aquisições, tudo isso cruzando fronteiras nacionais. Em termos mais abrangentes, as estratégias internacionais devem habilitar uma empresa a explorar oportunidades ambientais ou neutralizar ameaças ambientais.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), quando as estratégias são bem-

sucedidas, as empresas podem, então, contar com quatro benefícios básicos: (1) Ampliação do tamanho do mercado; (2) maiores retornos sobre os principais investimentos de capital ou sobre os investimentos em novos produtos e processos; (3) economias de escala, escopo e aprendizado mais amplas; e (4) vantagem competitiva sobre o local (como acesso a mão-de-obra de baixo custo, recursos críticos ou clientes).

A expansão internacional concretiza-se com a exportação de produtos, participação em acordos de licenciamento, formação de alianças estratégicas, realização de aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias integrais. Cada meio de entrada no mercado apresenta vantagens e desvantagens. Portanto, a seleção do modo adequado ou o caminho para a entrada nos mercados internacionais afeta o desempenho da empresa nesses mercados (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). No caso abordado, apresenta-se como a franqueadora internacional se articula com suas franquias em cada país através de *máster* franqueadores.

2.2.6 Estratégias de cooperação

Uma estratégia de cooperação é uma estratégia em que as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum. Assim, cooperar com outras empresas é mais uma estratégia usada para criar valor para um cliente que vai além do custo de oferecer esse valor e para estabelecer uma posição favorável em relação aos concorrentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), a aliança estratégica é tida como principal tipo de estratégia de cooperação. Um aliança estratégica é uma estratégia de cooperação em que as empresas combinam alguns de seus recursos e capacitações para criar uma vantagem competitiva. Assim, como os elos entre elas, as alianças estratégicas envolvem empresas com algum nível de troca e compartilhamento de recursos e capacitações para o desenvolvimento conjunto ou distribuição de produtos ou serviços. Há pelo menos três tipos de aliança estratégica: *joint venture*, aliança estratégica com diferentes participações acionárias e aliança estratégica sem participação acionária.

Dentre as estratégias de cooperação, devemos destacar o *franchising*. O *franchising* é uma estratégia de cooperação em que uma empresa (o franqueador) usa uma franquia como relação contratual para descrever e controlar o compartilhamento de recursos e capacitações com associados (os franqueados). Uma franquia é um “acordo contratual entre duas empresas juridicamente independentes por meio do qual o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando suas marcas em um

determinado local por um prazo de específico (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Outra estratégia de cooperação que cada vez mais cresce, ainda segundo os autores, é as redes de cooperação. Uma estratégia de redes de cooperação é uma estratégia de cooperação em que várias empresas concordam em formar várias parcerias para atingir os objetivos compartilhados.

2.3 Implementação de Ações Estratégicas

As estratégias de sucesso não só devem ser bem formuladas, mas também precisam ser implementadas com eficácia. A implementação estratégica eficaz requer que os administradores considerem várias questões importantes. As principais delas são como a organização deve ser estruturada para colocar em prática sua estratégia e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administradas para possibilitar que os funcionários da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos da empresa (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

2.3.1 Governança Corporativa

A governança corporativa se refere a conselhos de administração, investidores institucionais e acionistas em bloco, que monitoram as estratégias da empresa para garantir a efetividade da administração (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Corroborando com o que foi dito, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) conceituam governança corporativa como sendo o conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre acionistas, que é utilizado para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações. A governança também pode ser entendida como um meio que as empresas utilizam para estabelecer a ordem entre as partes (os proprietários da empresa e os altos gerentes) cujos interesses possam ser conflitantes. Assim, a governança corporativa reflete e faz cumprir os valores da empresa.

2.3.2 Estrutura e controles organizacionais

Wright, Kroll e Partnell (2007) estabelecem que o processo de controle estratégico da perspectiva dos altos executivos consiste em vários passos. Em primeiro lugar, a alta administração precisa decidir que elementos do ambiente e da organização devem ser

monitorados, avaliados e controlados. Depois, devem-se estabelecer padrões aos quais se possa comparar o desempenho real da organização. Esses primeiros dois passos serão fortemente influenciados pela missão e pelos objetivos gerais e específicos da organização, que orientam a atenção da administração para determinados elementos organizacionais e ambientais e para a importância relativa determinados padrões.

Em seguida, a administração deve mensurar e avaliar o desempenho real da empresa. Essas avaliações geralmente são qualitativas e quantitativas. As avaliações de desempenho serão comparadas aos padrões previamente estabelecidos. Se o desempenho está no nível desses padrões ou o excede, não é necessária nenhuma ação corretiva. (Quando o desempenho excede os padrões; a administração deve considerar se eles são ou não apropriados, bem como a possibilidade de serem elevados.) No entanto, se o desempenho fica abaixo dos padrões, a administração deve tomar medidas corretivas (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

A estrutura organizacional especifica as relações hierárquicas, os procedimentos, controles, autoridade e processos de tomada de decisão da empresa. É difícil desenvolver uma estrutura organizacional que apóie efetivamente a estratégia da empresa, especialmente pela incerteza (ou variação imprevisível) sobre a rápida mudança das relações de causa-efeito na economia global e sobre ambientes competitivos e dinâmicos. Quando os elementos de uma estrutura (por exemplo, relações hierárquicas, procedimentos, e assim por diante) estão adequadamente alinhados entre si, esta última facilita a implementação efetiva das estratégias da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Ainda Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) definem que os controles estratégicos são critérios amplamente subjetivos para verificar se a empresa está utilizando estratégias apropriadas às condições externas e às suas vantagens competitivas. Assim, os controles estratégicos se preocupam em examinar a adequação entre o que a empresa tem a possibilidade de fazer (como sugerem as oportunidades no ambiente externo) e o que ela é capaz de fazer (como indicam suas vantagens competitivas).

2.3.3 Liderança Estratégica

A liderança estratégica refere-se tanto ao ambiente externo quanto às operações internas da empresa (e não, como se poderia pensar, apenas e principalmente a estas últimas). O processo é caracterizado por uma maior complexidade, ambiguidade e sobrecarga de informações; envolve a complicada tarefa de integrar várias áreas funcionais e não apenas a administração

de uma ou algumas funções; e exige a administração por intermédio de outras pessoas, e não a supervisão direta das operações (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007).

Complementando o que foi exposto, Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) definem liderança estratégica como sendo a capacidade de antecipar, vislumbrar, manter a flexibilidade e capacitar outros a promover mudanças estratégicas sempre que necessário. Afirmam ainda que a liderança estratégica envolve gerenciar por meio de outros, gerenciar uma empresa como um todo, em vez de uma subunidade funcional, e lidar com as mudanças cada vez maiores no cenário competitivo do século XXI.

2.3.4 Implicações do empreendedorismo na estratégia

Empreendedorismo estratégico significa realizar ações empreendedoras utilizando uma perspectiva estratégica. Ao se dedicar ao empreendedorismo estratégico, a empresa se concentra simultaneamente em encontrar oportunidades em seu ambiente externo para que ele possa tentar explorar por meio de inovações. No empreendedorismo estratégico, identificar oportunidades para explorar é a parte empreendedora da ação, enquanto determinar a melhor maneira de gerenciar esforços de inovação de uma empresa é a parte estratégica (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2011).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), também descrevem o empreendedorismo corporativo como sendo a utilização ou aplicação do empreendedorismo em uma empresa estabelecida. Sendo parte importante do empreendedorismo, o empreendedorismo corporativo é visto cada vez mais como algo ligado à sobrevivência e ao sucesso de corporações estabelecidas. Aplicando-se este conceito à análise realizada nesta investigação, vale destacar o desenvolvimento do que se denomina por *holdings*, conforme abordado a seguir.

2.4 Holdings

Holding é uma sociedade gestora matriz de participações sociais, que exerce ou “segura” outras empresas. A expressão vem do verbo *to hold* que, na tradução livre, significa segurar. O objetivo principal é a administração, ou controle, de uma ou mais empresas. Logo, é ela que toma as decisões que determinam a gestão das demais companhias por ser sócia majoritária dos negócios (REIS, 2018).

De acordo com Renata F. de Camargo (2017), dentre as principais funções de uma *holding* podemos citar: manter majoritariamente as ações de outras empresas, ter o poder de controle, ter garantia de mobilidade, não necessitar operar comercialmente e não dever operar

industrialmente.

Ainda nesse âmbito, Silva (2018) define no quadro 1 quais os tipos de *holdings* existentes, bem como a sua respectiva finalidade:

Quadro 1 - Tipos de *Holdings*

TIPO DE <i>HOLDING</i>	CARACTERÍSTICAS
<i>Holdings Puras</i>	Apresenta-se como atividade única a manutenção de ações de outras companhias, podendo deter uma participação majoritária ou minoritária;
<i>Holdings Mistas</i>	Além da manutenção de outras companhias, desenvolve atividades operacionais, tais como a produção e a comercialização de produtos e a realização de serviços, principalmente para as sociedades que detêm participação;
<i>Holdings de Controle</i>	Detêm por escopo assegurar o controle de empresas;
<i>Holdings Administrativa</i>	Visa a função administrativa das empresas operadoras;
<i>Holdings Familiar</i>	Objetiva evitar os núcleos familiares, evitando possíveis conflitos de interesses.

Fonte: Silva (2018, p. 1).

Dentre os atuais modelos de gestão existentes, Clemente (2017) elenca algumas razões para a criação de uma *holding*. Para ele, a constituição de uma *holding* é um instrumento muito importante para conservar ativos, evitando a distribuição deles para pequenos investidores, algo comum em casos de falecimento e sucessão de um empresário.

Além disso, a estrutura das *holdings* é abalizada pela Lei das Sociedades Anônimas, portanto, todos os benefícios fiscais que envolvem esse tipo de controle empresarial são lícitos. O diferencial competitivo das *holdings* empresariais é embasado em planejamentos tributários bem elaborados. Outro ponto citado por Clemente (2017) é o fortalecimento do grupo empresarial. Atualmente, empreendedores de sucesso consideram como vital a estrutura de uma *holding* para a administração eficiente de seus negócios, pois isso garante o fortalecimento do grupo e a diminuição de conflitos entre as sociedades que fazem parte da mesma operação.

Através da criação da *holding* é possível obter benefícios como segurança do negócio, facilidade de gerenciamento, planejamento de sucessão, benefícios fiscais, redução de custos, benefícios fiscais, fortalecimento da imagem, alavancagem financeira, controle de riscos envolvendo subsidiárias, entre outros. Após a abordagem acerca das *holdings*, no capítulo seguinte é apresentado o *franchising*, abordando os principais conceitos e terminologias.

3. FRANCHISING

Nesse capítulo, apresenta-se o *franchising* como modelo de negócios, sendo este bastante utilizado pelas grandes marcas como forma de expansão, e pelos empresários que desejam empreender com formatos prontos de negócio. Apresenta-se também, a história do *franchising*, bem como seus principais conceitos, terminologias e particularidades.

3.1 História e surgimento

Para alguns pesquisadores, a história do *franchising* no mundo começou com a Igreja Católica. Isso porque a rede mundial de igrejas é controlada pelo Vaticano e possui unidades em diferentes regiões do planeta. Seguindo essa mesma lógica: os franqueados seriam os padres, a paróquia seria a franquía, o manual seria a Bíblia, o *royalty* seria o dízimo e a logotipo seria a cruz (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2018).

Em especulações à parte, a palavra *franchising* vem do francês *franchise* onde “*fran*” significa concessão de um privilégio ou autorização. Por isso, na Idade média, eram chamadas de “cidades francas” aquelas que ofereciam regalias em troca de serventia. Os reis e donos de terras davam cartas de franquias às pessoas em troca de um certo valor financeiro. Assim, permitiam que pudessem circular e comercializar produtos ou serviços na região. Essa é a origem do pagamento de *royalties* (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2018).

O *franchising*, tal como o conhecemos hoje, surgiu nos Estados Unidos por volta de 1850, quando a Singer resolveu outorgar várias licenças de uso de sua marca e de seus métodos de operação a comerciantes interessados em revender seus produtos em suas lojas exclusivas (FRANCHISE STORE, 2013).

Ainda de acordo com o Franchise Store (2013), anos mais tarde, em 1898 foi a vez da General Motors iniciar o sistema para a expansão dos modelos de carros que vendia, sendo seguida pela Coca-Cola em 1899, ano em que passou a outorgar licenças para empresários e grupos empresariais interessados em produzir e comercializar seus produtos, mais ou menos no formato utilizado até hoje no Brasil e em outros países.

No Brasil, o sistema de *franchising* começou a ser usado ainda na década de 1960 com o surgimento das escolas de idiomas Yázige e CCAA. Naquela época, o negócio ainda não era tão bem estruturado como é hoje, e se baseava muito mais numa transferência de *know-how* através do material didático (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2018).

Somente na década de 1970 as franquias passaram a se estruturar no Brasil, período este

em que várias marcas de varejo passaram a investir como Boticário, Ellus e Água de Cheiro. Essa expansão também deu espaço para a instalação de algumas franquias americanas no Brasil, como no caso do McDonald's que fortaleceu ainda mais a popularidade das franquias no país (INOVA, 2019).

3.2 Conteútos e terminologias

O *franchising* é uma estratégia de cooperação no nível corporativo em que uma empresa (o franqueador) usa uma franquia como uma relação contratual para descrever e controlar o compartilhamento de seus recursos e capacitações com associados (os franqueados). Uma franquia é um “acordo contratual entre duas empresas juridicamente independentes por meio do qual o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando suas marcas em determinado local por um prazo especificado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

De uma forma simples e resumida, o *franchising* é um modelo de negócio que consiste na concessão do direito de uso fornecida pelo proprietário de uma marca (franqueador) a um investidor (franqueado) para que ele possa replicar em diferentes locais em um formato reconhecido e bem sucedido de exploração do mercado. Este negócio pode ser uma marca, um serviço, ou até mesmo um conceito. As franquias abrangem diversos segmentos de mercado e têm como principal característica a padronização de processos e de produtos (CENTRAL DO FRANQUEADO, 2019).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), na estratégia do *franchising* mais bem-sucedida, os sócios (franqueador e franqueados) trabalham estreitamente juntos. Nesse trabalho conjunto, o franqueador tem como principal responsabilidade desenvolver programas para transferir aos franqueados seus conhecimentos e habilidades necessárias para o sucesso do negócio. Em retorno, os franqueados devem fornecer feedback ao franqueador sobre possíveis oportunidades e maneiras de como tornar as unidades de negócio mais eficazes e eficientes.

Nesse sistema, é possível notar a existência de várias terminologias próprias do *franchising*, como por exemplo, franqueador, franqueado e franquia, que são mais amplamente conhecidos, e outros termos que não são do conhecimento da grande maioria, como royalties, taxa de franquia, fundo de promoção, entre outros. O quadro 2 a seguir representa uma síntese sobre esta terminologia:

Quadro 2 - Terminologias do *franchising*

Terminologia	O que é?
Franquia	sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente;
Franqueador	quem concede e vende a franquia;
Franqueado	quem adquire a franquia;
Royalty	remuneração periódica paga pelo franqueado pelo uso da marca e serviços prestados ao franqueador;
Franchise fee	Conhecido também como taxa de franquia, é um valor único estipulado pelo franqueador para que o franqueado possa aderir ao sistema, pago na assinatura do pré-contrato ou contrato de franquia;
Fundo de propaganda	montante referente às taxas de publicidade pagas pelos franqueados e pelas unidades próprias dos franqueadores e que deve ser utilizado para ações de marketing que beneficiem toda a rede.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Legislação ou “Aspectos Legais”

No início da década de 1990, o Sistema de *Franchising* no Brasil crescia anualmente, com índices superiores ao da economia nacional, sendo necessária, então, a elaboração de uma legislação específica para essa área, culminando na Lei nº 8.955/1994. Anteriormente, não existia no Brasil nenhuma legislação reguladora acerca do Sistema de *Franchising*, sendo comum a existência de problemas com a falta de informação por parte da franqueadora, com franqueados desistindo da operação e várias demandas jurídicas sobre os contratos (SEBRAE, 2016).

Diferentemente de outros países, caso em particular dos europeus, os EUA não condicionaram os contratos de franquia à transmissão do formato do negócio franqueado, podendo dizer respeito simplesmente à transferência dos direitos de uso e de exploração de uma marca e patente. Sob influência direta da forma americana de pensar, o entendimento brasileiro expresso na Lei nº 8.955 designa por franquia empresarial (*franchising*) “o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso da tecnologia de implantação e administração do negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício” (art.2º) (AZEVEDO; SILVA, 2012).

Porém, de acordo com o Sebrae (2016) a Lei das Franquias (Lei nº 8.955/1994) passou a não ser suficiente para dirimir todas as divergências existentes no Sistema de *Franchising* devido à evolução desse modelo de negócio frente à economia brasileira, entrando em tramitação desde 2008 o Projeto de Lei nº 4.319/2008 da Nova Lei do *Franchising* no Brasil. Entre outras outras alterações previstas, está a exigência de o franqueador obedecer pelo menos

2 anos de operação para que só então possa operar com seu negócio como franquia, uma vez que hoje qualquer empresa ao iniciar suas atividades já pode o franquear. Além disso, em casos de divergências entre o contrato de franquia e o COF (Circular de Ofertas de Franquia), fica estabelecido que deverá prevalecer a disposição mais favorável ao franqueado.

De acordo com Azevedo e Silva (2012), no Brasil há pelo menos quatro documentos básicos entre franqueador e franqueado: Circular de Ofertas de Franquia (COF), Pré-contrato de Franquia, Contrato de Franquia e Contrato de Locação ou Sublocação. O quadro X a seguir apresenta esses documentos:

Quadro 3 - Documentos básicos para franquia

Documentos	Características
COF	primeira etapa em que franqueado e franquiador devem validar as informações recebidas durante o processo de seleção;
Pré-contrato	obrigará o franqueado a locação do ponto comercial, reformas, instalação, aquisição de estoque, e a constituir uma pessoa jurídica para finalmente se firmar o Contrato de Franquia;
Contrato de Franquia	o contrato de franquia deve-se fazer acompanhar o COF, sendo obrigação do franqueador fornecer esse documento no mínimo com dez dias antes da assinatura do contrato;
Contrato de locação	exigido pelo franqueador no momento da assinatura do Contrato de Franquia, representa a escolha do local e deve ter o mesmo prazo de duração do Contrato de Franquia.

Fonte: Azevedo e Silva (2012)

Conforme apresentado no Quadro 3, alguns documentos são necessários para o início da entre relação franqueado e franqueador. No primeiro momento franqueado e franqueador devem validar as informações recebidas no processo de seleção através do COF. Posterior a isso, o pré-contrato deverá ser assinado obrigando o franqueado a realizar todas as adequações necessárias para firmar o contrato de franquia, da estrutura física à composição jurídica.

O Contrato de Franquia deverá ser assinado ao final do processo, tendo que ser disponibilizado pelo franqueador pelo menos 10 dias antes da sua assinatura e acompanhado com o COF. Junto a ele, o Contrato de Locação deverá ser entregue e deverá possuir o mesmo prazo que o Contrato de Franquia.

As vantagens e desvantagens para o franqueador e para o franqueado foram baseadas em Sebrae (2016) e estão apresentadas nos quadros 4 e 5.

Quadro 4 - Vantagens do sistema de franquias

Franqueador	Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> • Maior rapidez na expansão do negócio com investimentos próprios; • Aumento do tempo disponível para ações de marketing e inovações em produto; • Economia em escala, com a redução do custo médio de produção e do preço pago pelos insumos; • Equipe reduzida por ser uma gestão descentralizada; • Expectativa de maior eficiência na gestão das unidades, por contar com a motivação e liderança de cada franqueado; • Redução de riscos trabalhistas, pois o vínculo passa a ser de cada franqueado e seus funcionários; • Fortalecimento da marca e penetração de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior chance de sucesso, devido ao uso de marca já testada e reconhecida no mercado; • Participação em uma rede, aumentando o poder de negociação junto aos principais fornecedores, troca de experiências e maior presença da marca no mercado; • Utilização do <i>know-how</i> do franqueador, o que reduz o tempo para a implantação, a otimização dos recursos utilizados e os riscos de insucesso; • Economia de escala, por participar de processos de compra que envolvem toda a rede; • Orientação e assistência na administração do negócio, com treinamentos, manuais e consultorias de campo; • Maior concentração nas vendas, resultado do <i>know-how</i>, do apoio na gestão e por responsabilidade do franqueador o desenvolvimento de produtos e serviços para a rede.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Sebrae (2016).

Conforme destacado no quadro 4, o sistema de franquias proporciona inúmeras vantagens, tanto para o franqueado quanto para o franqueador. Nesse sentido, as vantagens que mais atraem os empresários são a utilização de uma marca já existente, com formato predefinido e produtos já desenvolvidos, e contar com o conhecimento e apoio do franqueador para a montagem e desenvolvimento do negócio. Para o franqueador, as principais vantagens são o fortalecimento da marca e maior penetração de mercado, além do ganho de tempo para ações de marketing e desenvolvimento de novos produtos, uma vez que a responsabilidade nas operações existentes passa a ser de cada franqueado. A seguir, veremos no quadro 5 as desvantagens para franqueados e franqueadores.

Quadro 5 - Desvantagens do sistema de franquias

Franqueador	Franqueado
<ul style="list-style-type: none"> • Imposições na divisão dos poderes; • Relacionamento difícil com os franqueadores para a administração de conflitos na rede; • Definição e escolha do franqueado ideal, de acordo com o perfil desejado pela marca; • Administrar a concorrência entre franqueados, bem como manter a lucratividade de ambos; • Problemas na quebra de vínculo entre franqueados e falta de sucessão; • Perda do sigilo do negócio e risco da desistência pelo franqueador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa autonomia nas decisões acerca da sua franquia; • Pagamento de royalties, taxa de concessão e fundo de marketing para usufrir do modelo franqueado e se beneficiar do suporte técnico; • Dificuldade na transferência do negócio, por caber ao franqueador a aprovação do novo franqueado; • Risco de fracasso do franqueador, ; • Obediência na determinação de localização, pois devem seguir as localizações previstas no Plano de Expansão da franquia.

Fonte: Adaptado pelo autor com base em Sebrae (2016).

Dentre as desvantagens, pode-se destacar que para o franqueado a baixa autonomia é

um grande desafio, além da dificuldade na transferência do negócio. Para o franqueador, a dificuldade está em administrar a concorrência entre franqueados e na perda do sigilo do negócio a cada novo franqueado em potencial.

3.4 Tendências de mercado

O *franchising* é uma estratégia popular; as empresas que a usam respondem por US\$ 1 trilhão das vendas anuais ao varejo nos Estados Unidos e concorrem em mais de 75 segmentos industriais. Já usado com frequência em países desenvolvidos, espera-se que o *franchising* responda por uma parte significativa do crescimento nas economias emergentes nas duas primeiras décadas do século XXI. Isso é mostrado pelo número de redes do setor alimentício vendendo franquias na China nos últimos anos. Da mesma forma que as alianças estratégicas diversificantes e sinérgicas, o *franchising* é uma alternativa à expansão por fusões e aquisições (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

McDonald's, Hilton International e Krispy Kreme são exemplos conhecidos de empresas que usam o *franchising* como estratégia de cooperação de nível corporativo. A empresa de lojas de conveniência *7-Eleven, Inc.* teve seu sucesso no uso do *franchising* em sua expansão, tanto nacional quanto internacionalmente. A rede agora tem mais de 25.000 lojas franqueadas no mundo todo. A *7-Eleven* é especialmente popular na Ásia, onde as lojas de conveniência são como dispensas para os habitantes das cidades com pouco espaço. Há 77 lojas por milhão de pessoas no Japão e 148 por milhão em Taiwan – muito mais do que as 20 por milhão dos Estados Unidos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Dados mais recentes da ABF (2019), referentes ao segundo trimestre de 2019, mostram crescimento moderado de 5,9% quando comparado ao segundo trimestre de 2018, sendo que o segmento de Comunicação, Informática e Eletrônicos representou maior variação de crescimento em unidades, chegando aos 13,8%. Nesse período, a geração de empregos direto cresceu 10%, bem acima do crescimento nacional de 1,4% de acordo com o CAGED. Com esses números, a ABF estima crescimento de 1% em redes de franquias, 5% em unidades de negócio, 5% em empregos diretos gerados e 7% em faturamento para o setor.

Com expansão crescente, segundo o Sebrae (2019), o setor de bares e restaurantes cresce anualmente 10%, e gera cerca de 450mil novas oportunidades de emprego por ano. Esse fator faz com que muitos empresários e investidores tenham interesse pelo ramo, que apesar de parecer simples, na prática é complexo e exige uma busca constante pela qualidade dos serviços

oferecidos. Faz-se necessário planejamento adequado, bem como excelência na sua implementação e acompanhamento da execução estratégica.

Muitas são as tendências que podem ser apontadas para o setor de franquias. Uma delas refere-se ao crescimento do setor, muito acima do PIB. De acordo com o Sebrae (2016), esse desempenho, verificado a mais de dez anos, deve se manter nos próximos anos. Dentre essas tendências, pode-se destacar o crescimento das microfranquias, que, devido ao seu baixo custo e à facilidade de operação, atraem a participação de pessoas com pouca experiência ou baixo capital para investimento; movimento de interiorização das franquias, que buscarão novos mercados nas cidades de médio porte; e investimentos estrangeiros e aumento da participação de capital privado em franquias brasileiras, inclusive com a abertura de capital, atraindo a participação de grandes investidores, como bancos e Fundos de Pensão.

Ainda de acordo com o Sebrae (2006), algumas dessas tendências exigirão atenção redobrada das franquias que, associadas às alterações no ambiente de negócios e nas relações com os franqueados, exigirão constantes mudanças na gestão das redes.

No início do ano, era quase unânime no meio empresarial a perspectiva de que o próximo ano seja excelente para quem tem ou pretende abrir um negócio. Indicadores que medem os níveis de confiança de empresários, consumidores e instituições financeiras que fornecem crédito em forma de investimento obtiveram melhoras significativas nos últimos meses. Desse modo, abrir um estabelecimento moderno e atual, como uma franquia de alimentação, por exemplo, pode ser uma excelente aposta (PORTAL DO FRANCHISING, 2018).

Mas por que uma franquia de alimentação? Segundo o Portal do *Franchising* (2018), os negócios desse segmento tiveram de remodelar seus formatos de operação durante a última crise econômica. Desse modo, as empresas e franqueadoras tornaram seus negócios mais enxutos e eficientes, além do fato de quem tem sido cada vez mais comum a opção do consumidor se alimentar fora do lar.

Ainda segundo o Portal do *Franchising* (2018), dentro do segmento de Alimentação, no entanto, há diversos sub-segmentos que podem ser explorados. Para o CEO da Go2 Franquias, Carlos Diego Oliveira, investimentos em franquias voltadas ao atendimento ao público que preza por uma refeição natural, além de hamburguerias e casas que focam na experiência do cliente podem ser bons negócios. Além disso, uma pesquisa da Euromonitor revelou que o mercado de alimentação saudável cresceu 98% entre os anos de 2009 a 2014 no Brasil.

Como franqueado do segmento de alimentação, o papel do investidor à frente do negócio poderá se desenvolver desde gestão de recursos, a prospecção de clientes e até a

melhoria contínua do seu produto (em parceria com a franqueadora). Se tudo sair como planejado, é bem possível que os resultados animem o investidor. Franquias de alimentação podem render bons ganhos para quem empreende e até fazer o investidor mudar seu padrão de vida (PORTAL DO FRANCHISING, 2018).

3.5 *Holdings* de Franquias

A consolidação, no Brasil, de várias marcas de *franchising* em um único conglomerado ainda não se equipara ao observado em outros países, como nos Estados Unidos. Mesmo assim, motivado principalmente por possibilitar a entrada de marcas estrangeiras no país, já se considera este tipo de negócio uma das tendências do setor cujo faturamento cresceu 16,2 em 2012 na comparação com 2011, chegando a R\$ 103,2 bilhões (ABF, 2013).

De acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* (ABF), hoje mais de 40 empresas associadas à entidade agregam duas ou mais marcas. Oferecendo benefícios tanto para as empresas como para seus franqueadores, as *holdings* de franquias devem continuar crescendo nos próximos anos, aumentando ainda mais o número de redes no mercado brasileiro, colaborando com sua expansão.

Podemos enumerar alguns benefícios com a constituição de uma *holding* de franquias, de acordo com Arbex (2017), como ganhos de escala na compra e sinergia em diversas etapas da operação. Além dos pontos citados, o CEO do grupo Trigo (Spoleto, Domino's e Koni), Antonio Moreira Leite, ressalta que outro grande benefício de possuir mais de uma marca é estar protegido em momentos de crise econômica. Segundo ele, o fato de as marcas possuírem ciclos de maturação e performance distintas, faz com que esse mix proteja o grupo em cenários de crise, uma vez que em há a tendência de equilíbrio entre os momentos bons de uma marca e os momentos ruins das demais.

Pequenos e médios empresários que buscam investir na área, ou mesmo expandir negócios já existentes também têm recorrido a *holdings* de franquias. Para o diretor executivo da ABF, Ricardo Camargo, essa movimentação se tornará cada vez mais comum. “Esse movimento ainda não é tão grande, mas tende a crescer, principalmente, pela redução de custos que traz. Além disso, permite maior crescimento da franquia, porque com novas marcas, é possível aumentar seu negócio, sem correr um esgotamento de pontos comerciais”, conforme o empresário.

Por exigir uma estrutura específica para a sua operacionalização, as *holdings* de

franquias costumam compartilhar suas estruturas de apoio administrativo e de logística como forma de otimização. Além disso, costuma-se abordar individualmente as estratégias a serem implantadas nas suas diferentes marcas franquias, uma vez que há uma tendência de que os franqueadores incidam suas diretrizes estratégicas aos seus franqueados.

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos utilizados nessa pesquisa seguem abaixo, sendo estes, compostos por abordagem da pesquisa, método da pesquisa, campo da pesquisa e método da coleta de dados, descritos a seguir.

O trabalho tem por objetivo geral compreender quais os desafios da administração estratégica em uma *holding* de franquias. Para isso, foram definidos os objetivos específicos: I) Compreender como ocorre a formulação de estratégias em uma *holding* de franquias; II) Compreender como se dá a implementação de ações estratégicas em uma *holding* de franquias e III) compreender como se dá o controle de ações estratégicas em uma *holding* de franquias.

A pesquisa é de caráter exploratório, pois tem por finalidade esclarecer e proporcionar uma visão geral sobre o tema abordado, sendo realizada através de pesquisa bibliográfica (MALHOTRA, 2012) e documental, com abordagem de estudo de caso, através de entrevistas em profundidade.

Inicialmente, utilizamos a pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica desse trabalho. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida com base em material já elaborado, geralmente livros e artigos científicos. Boa parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, além pesquisas sobre ideologias, bem como aquelas que se propõem a análise das diversas posições sobre um problema, que também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Para a análise do problema proposto, foi utilizado o estudo de caso (YIN, 2005) aplicado a uma *holding* de franquias, pois o método facilita a exploração de situações reais e facilita a formulação de hipóteses ou teorias sobre o tema exposto. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros métodos (GIL, 2002).

O tema central desse estudo é a administração estratégica, observando através de um estudo de caso, os desafios da aplicação da administração estratégica em *holdings* de franquias. A identidade da empresa é mantida em sigilo nesse trabalho por razões de confidencialidade.

Através dos procedimentos de metodologia de pesquisa, descreve-se as dificuldades em um grupo, aqui denominado como Grupo X. O Grupo X administra 4 marcas de franquias nacionais e internacionais, todas no ramo alimentício, totalizando a gestão de 13 lojas em Fortaleza e 1 em João Pessoa, atuando há mais de 23 anos no mercado.

Para facilitar o entendimento do caso abordado, foi utilizado na empresa em questão a

entrevista aberta (Apêndice A) junto a três gerentes que atuam como líderes de maior escalão da organização, os quais possibilitaram o acesso a uma visão estratégica acerca do tema proposto.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Gil (2008) ainda elenca algumas vantagens da entrevista na pesquisa social como possibilitar a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social e com profundidade acerca do comportamento humano, e além disso, os dados são suscetíveis de classificação e quantificação. Conforme apresentado no quadro 6, três gestores foram entrevistados para a obtenção dos dados necessários a essa pesquisa:

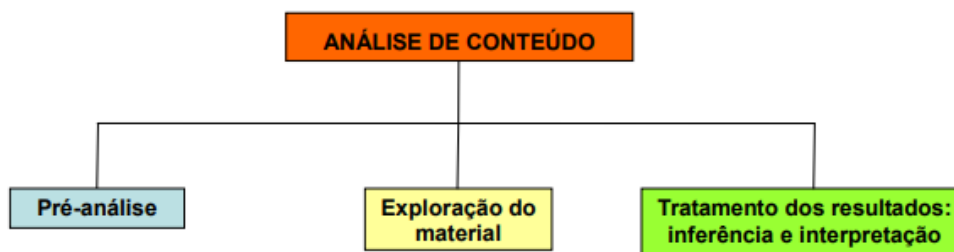
Quadro 6 - Descrição das entrevistas

Referência	Atribuições	Método de coleta dos dados	Local	Data	Duração
Entrevistada 1	Gerente de Negócios e treinamentos;	Entrevista em profundidade;	Fortaleza - CE	08/11/2019	1h20min
Entrevistado 2	Gerente de Negócios, operações e compras	E-mail (devido viagem)	-	Out/19	Indeterminado
Entrevistada 3	Gerente de Negócios e manutenção;	Entrevista em profundidade;	Fortaleza - CE	13/11/2019	40min

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise das entrevistas foi realizada através da técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011). Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais, conforme o esquema apresentado na Figura 4: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a interferência e a interpretação. As entrevistas foram transcritas, sendo utilizadas palavras, frases e expressões para a organização das categorias de análise.

Figura 3 - Fases da análise do conteúdo



Fonte 1: Bardin (2011)

Conforme mostra a figura 1, o processo de análise de conteúdo inicia-se com a pré-análise, fase que se destina a operacionalização da pesquisa organizar ideias num plano de análise. Em seguida, após seguir-se os procedimentos definidos na pré-análise, a exploração do material consiste na aplicação sistemática das decisões tomadas na fase anterior. No tratamento, as informações brutas obtidas são tratadas de modo que possam se tornar dados significativos para que então possa-se propor interferências e adiantar interpretações acerca dos objetivos previstos.

Após compreender a metodologia utilizada na pesquisa e na análise dos dados coletados, a seguir apresentam-se os dados acerca dos resultados da pesquisa, bem como um breve retorno às teorias utilizadas.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresenta-se a pesquisa realizada no Grupo X. Este grupo econômico de médio porte atua no comércio varejista de produtos alimentícios e possui lojas que são franquias do ramo alimentício em Fortaleza/CE e João Pessoa/PB. Suas franquias estão distribuídas entre *Fastfoods*, Cafés e Culinária Oriental.

5.1 Apresentação do caso

A primeira franquia da marca de franquias de pizza surgiu a mais de 23 anos no Ceará, sendo fundada pelo seu diretor em 1995. Porém, somente a partir de 2010 a empresa passou a agregar mais marcas ao seu portfólio, ano este em que contou com a abertura da primeira franquia de cafeterias. A partir de então, o Grupo X passou a se estabelecer quanto *holding*, onde precisou estruturar uma matriz que administraria todas as suas marcas.

Com lojas no Ceará e na Paraíba, o grupo conta com 14 unidades sendo 8 de uma grande marca de franquias de pizza, 5 cafeterias e 1 restaurante de culinária oriental. Além disso, o grupo possui uma unidade central que chamaremos de Matriz, onde são centralizadas as demandas burocráticas da empresa. Sua estrutura organizacional é composta pelo seu diretor, Conselho Administrativo, equipe de gestores da Matriz, equipe gerencial dos restaurantes, equipe dos restaurantes e corpo administrativo de apoio. Devido à sua estrutura, pode-se dizer, baseado nos conceitos apresentados no Capítulo 2 sobre *holdings*, que o Grupo X é uma *Holding Administrativa*, uma vez que a sua estrutura administrativa foi criada com a finalidade de realizar a gestão das empresas do grupo de forma profissionalizada, passando a geri-lo e administrá-lo.

A gestão das lojas é distribuída entre seus três Gerentes de Negócios, sendo um deles responsável por 6 franquias de pizza e delivery do grupo, outra sendo responsável pelas cafeterias e restaurante de culinária oriental, e a última sendo responsável por duas das franquias de pizza e além do setor de treinamento e desenvolvimento. A gestão da matriz é realizada pela sua gerente administrativo-financeira que coordena os gerentes das demais áreas funcionais, servindo como uma espécie de *staff* aos restaurantes do grupo.

De acordo com os nossos entrevistados, o perfil dos clientes é diferente para cada marca de franquia do grupo, sendo ainda possível segregar ainda mais o perfil de acordo com a localização do restaurante. Segundo a entrevistada 1, as franquias de pizza atendem as classes A e B em lojas Dine In (formato com lojas de rua ou não, as quais possuem serviço atendimento

em salão, para viagem e delivery), sendo compostos, em sua maioria, por famílias e público de média idade. As lojas de shopping com formato Express (lojas com atendimento no balcão para consumo no local ou para viagem) possuem público mais jovem e com perfil socioeconômico mais abrangente, de acordo com o público do próprio shopping. As cafeterias possuem o público mais “*cult*”, geralmente a partir dos 25 anos, e o restaurante oriental atende a classe A e A+, com público acima de 30 anos, incluindo executivos.

De maneira geral, a proposta de valor do grupo é a qualidade de seus produtos associada à excelência no atendimento como formas de diferenciação aos concorrentes. Conforme o entrevistado 2, para as franquias de pizza há a busca de promoções para tornar a pizza a marca mais “simpática”, mais próxima ao cliente, “*todo mundo gosta de uma promoção*”, cita Entrevistado 2.

Nas cafeterias do grupo, o relatado é que a grande briga se dá pelo preço em relação à concorrência, mas sempre focando na excelência do atendimento. Havia inicialmente uma grande dúvida acerca de como agregar valor ao cliente e se esse valor seria realmente percebido, conforme afirma a entrevistada 3.

Em 2010 quando abrimos a nossa primeira cafeteria, nos questionávamos exatamente como no calor do Ceará as pessoas vão querer tomar café? Na época, era a primeira a abrir na cidade nesse formato de Cafeteria grande e estruturada, que foi a localizada dentro de uma grande livraria de Fortaleza. (Entrevistada 3)

Pouco tempo depois notou-se um aumento gigantesco no número de cafeterias e Grupo X sofreu muito com isso, pois é um tipo de produto que facilmente pode ser substituído na sua própria casa.

Eu costumo dizer que cuscuz e tapioca você come na sua casa mesmo. Para passar a nossa proposta de valor, para trazer esse cliente e ele por sua vez se interessar por consumir numa cafeteria é totalmente o atendimento. (Entrevistada 3)

No restaurante de culinária oriental o foco é totalmente na qualidade dos produtos servidos, uma vez que devido a seu público principal ser de classe mais elevada a variável preço não é tão sentida, de acordo com a entrevistada 3. Observa-se, assim, que o Grupo X, apesar de administrar 4 marcas de franquias do ramo alimentício, considera em sua gestão as diferenças que cada marca impõe para a administração estratégica.

5.2 Informações Estratégicas

Como ponto crucial da administração estratégica, as informações estratégicas se

constituem como fundamental para o início desse processo. Conforme apresentado no capítulo 2 desse trabalho, para a formulação das suas estratégias é necessário primeiramente conhecer o ambiente interno e externo em que a *holding* de franquias opera.

No ambiente interno é possível identificar quais as forças e fraquezas a organização possui, conseguindo assim, determinar como alocar seus recursos, capacidades e competências. Na análise do ambiente externo, é analisado todo o ambiente geral em que a empresa opera. O ambiente geral é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor) e as empresas que o compõem (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

De acordo com os entrevistados, o Grupo X realiza anualmente essa análise dos ambientes interno e externo. Esse processo é realizado anualmente pelo conselho administrativo da empresa, composto por 3 gerentes de negócios, pela gerente administrativo-financeira e pelo seu diretor, onde além das análises internas e externas, são avaliadas as diretrizes estratégicas das suas franqueadoras, uma vez que estas impactam diretamente nos rumos do grupo.

A análise do ambiente interno acontece diariamente, conforme relatado pela entrevistada 1:

Dia-a-dia já é cultura do Grupo X realizar análise do dia anterior para entender como foi o comportamento de suas lojas frente ao consumidor para que sejam feitas as devidas correções. Nesse ramo, você precisa analisar todo dia o que aconteceu no dia anterior. Quando você “cansa” de fazer isso, é notório o impacto direto na venda (Entrevistada 1).

A análise desse ambiente interno para o planejamento estratégico é realizada principalmente pela gerente administrativo-financeira em conjunto com os gerentes das suas áreas funcionais, assim é possível identificar as oportunidades existentes, além da observância de suas forças e fraquezas.

Pelo que pôde ser analisado, a empresa não possui uma maneira estruturada de analisar suas unidades de negócio de maneira individual, focando principalmente nas suas operações. A estrutura da matriz com suas áreas funcionais acaba sem esse foco analítico, e devido a isso, sem estratégias gerais e específicas para o desdobramento de metas e objetivos individuais. Quando perguntados, os entrevistados relataram pontos específicos apenas de cada marca de franquia pertencente ao grupo, reforçando a individualidade de cada marca no planejamento e um foco operacional, estabelecendo poucas estratégias para suas áreas funcionais.

Essa falta de análise do ambiente corporativo como fonte de vantagem competitiva pode tornar a empresa míope, uma vez que mantendo o foco somente nas suas operações objetiva a venda e não deixa de enxergar problemas e forças da sua estrutura de apoio.

Depois de analisar os ambientes interno e externo uma organização já tem as

informações de que precisa para a formulação da sua missão, visão e valores. Porém, de acordo com o informado pela entrevistada 1, a empresa não possui visão, missão e valores descritos para o Grupo X. Segundo ela, há uma “apropriação” da missão, visão e valores da franqueadora de pizza, isso devido ao grupo ter sido formado a partir dessa marca e permanecido somente com ela até meados de 2010. A entrevistada 1 tenta descrever, em seu olhar, estas dimensões:

Visão da franqueadora: ser reconhecida como a maior rede de franquias do mundo. Essa pretensão mostra como através de um atendimento de excelência e produtos de qualidade esse sonho pôde se tornar realidade. Conseqüentemente os demais restaurantes do grupo acabam adotando o mesmo espírito. Valores como ética, reconhecimento, respeito aos colaboradores, dentre outros pilares da franqueadora também são disseminados para as demais marcas do Grupo X. (Entrevistada 1)

Conforme citado pela entrevistada 3, muitos dos colaboradores, principalmente os do escritório, falavam apenas que trabalhavam na franquia de pizza, em decorrência do uso dos elementos da marca e principalmente por ser a marca mais forte e antiga do Grupo X.

Foi preciso que criássemos a marca Grupo X para colocá-la em destaque na logo da empresa, separando-a da marca mais forte especificamente. Criamos também uma marca “guarda-chuva” para as cafeterias para lhes dar destaque, além da marca de restaurantes de culinária oriental. Os colaboradores das demais marcas também gostariam de ter o destaque de suas marcas nos treinamentos, além da marca mais forte que frequentemente era citada. (Entrevistada 3)

A falta de uma missão, visão e valores para o Grupo X causa uma grande perda identitária nos seus colaboradores. Os *stakeholders* aprendem muito sobre uma empresa analisando a sua visão e missão. Na verdade, uma das finalidades-chave das declarações de missão e visão é informar aos *stakeholders* o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

De acordo com a entrevistada 1, há a meta para a construção desses princípios para o Grupo X em 2020, mas é algo que já vem sendo pauta nos últimos anos. Essa falta de missão e visão para o grupo reforça o ponto observado anteriormente; nas reuniões estratégicas do grupo há um foco quase exclusivo para metas e objetivos operacionais, em que pontos como esse acabam ficando em segundo plano.

Quadro 7 - Desafios nas Informações Estratégicas

Desafios nas Informações Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de análise estruturada do ambiente corporativo; • Inexistência de missão e visão para o Grupo X;

Fonte: Elaborado pelo autor.

Informações como visão e missão que mostram o que uma empresa é, o que a move e onde ela quer chegar são de extrema importância para a formulação de ações estratégicas. Sem

saber ao certo o que se determina ser aonde quer chegar, os planejamentos estratégicos tendem a ficar voltados apenas à números e à resolução de problemas rotineiros. Nesse contexto, aborda-se na próxima seção como o processo de formulação de ações estratégicas se dá no objeto de estudo, de acordo com os entrevistados.

5.3 Formulação de ações estratégicas

Após a análise de seus ambientes interno e externo e alinhamento de sua missão e visão, pode-se dizer que a organização está apta a iniciar a formulação de suas ações estratégicas. Esse processo de formulação quando integrado adequadamente com a implementação de estratégias pode aumentar a probabilidade de que a empresa gere vantagem competitiva.

Conforme abordado anteriormente nesse trabalho, o processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 6).

Dentre as várias estratégias que as empresas podem escolher, pode-se analisar as estratégias em nível de negócio, em nível corporativo e estratégias funcionais. Apresenta-se, então, como o Grupo X formula estratégias nos três níveis, bem como quais os desafios da formulação de estratégias para três marcas diferentes.

Segundo os entrevistados, o Grupo X realiza anualmente seu planejamento estratégico. Este planejamento é feito no início de cada ano pelos integrantes do Conselho de Administração após o fechamento dos números do ano anterior, traçando as metas e objetivos de maneira individual para cada marca do grupo.

As etapas do desenvolvimento desse planejamento não foram claramente informadas pelos gestores entrevistados. Segundo a entrevistada 1, inicialmente o planejamento é realizado pelo seu diretor juntamente com seus Gerentes de Negócio, onde são definidas as metas individuais para cada loja ao longo do ano, uma vez que esse planejamento é feito no nível de unidade de negócio. Uma unidade de negócio é um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e uma missão diferentes dos de outros subsistemas organizacionais (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 185).

Num segundo momento, essas estratégias são alinhadas com as áreas funcionais do Grupo X pela Gerente Administrativo-financeira, onde cada setor recebe metas e objetivos específicos que, juntamente com os definidos para cada unidade de negócio, contribuem para o atingimento dos objetivos gerais do grupo.

De acordo com o entrevistado 2, algumas dificuldades são encontradas para essa formulação de um plano estratégico para o grupo. O maior deles, segundo o entrevistado, são as metas e objetivos de cada franqueadora em relação aos seus franqueados, assim como seus modelos de gestão específicos. No caso das franquias de pizza, houve por exemplo a mudança do controle das operações no Brasil para um outro grupo, onde o atual objetivo é unificar o formato das operações do país. Posicionamentos acerca de estratégias de preço e marketing passam a ter necessidade de um aval da franqueadora.

Para nós que somos franqueados há mais de 24 anos é difícil, porque você tem que quebrar todas as amarras e autonomia para se readequar a esse formato. O time é diferente, as propostas são diferentes, e todos os envolvidos sofrem para sair da sua zona de conforto. (Entrevistada 3)

As marcas de franquias de cafeterias e restaurante de culinária oriental administradas pelo Grupo X são bem mais flexíveis para a formulação, pois permitem que as estratégias adotadas sejam totalmente voltadas para a realidade do mercado local do franqueado, pois a exigência é apenas por um cuidado com a marca acerca da qualidade e padrão. Estratégias como de preço, promoções, mudanças de cardápio e formatos de atendimento são todas tomadas pelo próprio franqueado.

Nota-se, portanto, a enorme dificuldade na construção de estratégias gerais para o Grupo X diante das diferentes diretrizes estratégicas das marcas franqueadas. De acordo com o que pôde ser observado, parte dessa dificuldade se dá devido à influência da franqueadora de pizzas sobre seus franqueados, refletindo as suas próprias mudanças estratégicas. Reforça-se ainda nesse contexto a grande dependência do Grupo X em relação à sua marca mais forte, colocando suas demais marcas em segundo plano, inclusive no que se diz respeito à alocação de seus recursos e definição de estratégias funcionais.

Essa tendência natural do grupo por uma de suas marcas também é justificada por seu faturamento e tamanho (de pessoal) ser maior em comparação de suas demais marcas, porém, esse posicionamento pode fazer com que o Grupo X deixe de enxergar as oportunidades das marcas menores da mesma forma. O fato de a maior marca ser a mais antiga também incide culturalmente no Grupo, pois esse foco unilateral foi enraizado durante os quase 15 anos em que o grupo atuou somente com essa marca.

Outra barreira que dificulta a formulação de estratégias gerais para o Grupo X é a diferença de perfil dos seus clientes, bem como as diferentes propostas de valor de cada marca. No que se diz respeito às estratégias em nível de negócio o Grupo X é bastante conservador em seu posicionamento.

5.3.1 Estratégia no nível de negócios

Conforme já tratado anteriormente no capítulo 2 deste trabalho, as estratégias em nível de negócio buscam obter vantagem competitiva para a organização através de, principalmente, liderança em custos e diferenciação, modelos mais comumente abordados pelos teóricos do tema. “A estratégia no nível de negócios é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 98).

De acordo com a entrevistada 3, a estratégia escolhida pelo Grupo X é a integração entre custos e diferenciação. Segundo ela, devido as constantes mudanças do mercado é cada vez mais exigido que as empresas obtenham eficiência na sua gestão, de forma que o custo seja o menor possível para o seu público alvo, ao passo que seu produto e serviço se diferenciem dos demais. “Nossos produtos possuem foco em qualidade, mas é necessário passar para o cliente a noção de ganho monetário em relação aos concorrentes, à medida que é percebido o valor das marcas.” (Entrevistada 3)

A postura adotada pelo Grupo X tende aumentar a eficácia das suas decisões, uma vez que as estratégias são adotadas loja a loja, tratando de maneira específica cada unidade. Porém, devido ao número de unidades, esse detalhamento pode dificultar na atuação da gestão na correção das estratégias e acompanhamento das suas implementações.

Além disso, as diferentes diretrizes estratégicas de cada franqueadora definem de maneira macro como o Grupo X deve definir suas ações estratégicas para marca. Essas diretrizes dos franqueadores, além do nível de negócios, incide sobre as decisões em nível corporativo, conforme descrito a seguir.

5.3.2 Estratégia em nível corporativo

Diferentemente da abordagem de nível de negócios, as estratégias de nível corporativo propõem-se a ajudar empresas que possuem vários negócios simultaneamente a selecionar novas posições. O objeto de estudo desse caso se enquadra nesse formato, uma vez que possui pelo menos 3 tipos de operações diferentes, apesar de atuarem no mesmo segmento.

Conforme abordado anteriormente, uma estratégia de nível corporativo especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos (HITT; IRELAND;

HOSKISSON, 2011, p. 154). Essas estratégias corporativas são definidas, principalmente, de acordo com o grau de diversificação dos negócios que a empresa opera.

De acordo com os entrevistados, o Grupo X não possui atualmente estratégias de crescimento voltadas para o número de unidades, e sim para a otimização dos resultados das já existentes. Os incentivos a aberturas de novas unidades muitas vezes partem do próprio mercado, em que há a procura pelo grupo para parcerias e apresentação de oportunidades de negócio.

O diretor da empresa busca por manter uma excelente qualidade nos restaurantes que já possuímos. Há na verdade um movimento em que o mercado vem em busca do Grupo X, por ser uma empresa consolidada na área, para oferecer oportunidades, e o grupo acaba sendo pressionado a aceitar. (Entrevistada 3)

Em outras situações, partem dos próprios franqueadores a atitude de pressionar pela abertura de novas unidades, muitas vezes visando o atingimento de metas próprias de cada marca. Ainda de acordo com a entrevistada 3, haveria uma análise acerca da diversificação do Grupo X com outra marca do mesmo segmento alimentício, mas com uma linha de produtos diferente das já existentes.

Pôde-se perceber que há um vínculo corporativo no Grupo X, em que, de acordo com a sua estrutura, a matriz administrativa compartilhada entre todos os negócios, bem como a *expertise* no segmento. Isso se deve ao fato de que ao longo do tempo, a empresa adquire competências essenciais que se tornam base para todo o negócio. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011, p. 161), competências essenciais no nível corporativo são conjuntos complexos de recursos e capacitações que ligam negócios diferentes basicamente por meio de conhecimentos gerenciais, tecnológicos e experiência.

Apesar de possuir estratégia de diversificação em negócios relacionados, o Grupo X possui apenas integração vertical para frente. A integração vertical existe quando uma empresa produz seus próprios insumos (integração para trás) ou a sua própria fonte de distribuição de produtos (integração para a frente).

Segundo a entrevistada 2, por se tratar de franquias há um padrão de qualidade a se seguir, o que envolve, por exemplo, a compra dos seus insumos em fornecedores específicos, impedindo a integração para trás. A integração para frente é realizada nas franquias de pizza, em que equipes próprias de *call center* realizam o atendimento via *delivery*. Nesse caso, há uma aproximação do cliente final na cadeia de valor da empresa.

Quando questionados sobre reestruturação na estrutura organizacional do Grupo X, os entrevistados informaram não haver estratégias nesse âmbito. Algumas das estratégias de

reestruturação mais utilizadas são o *downsizing* e o *dowscoping* (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011). No Grupo X, a reestruturação geralmente ocorre na estrutura funcional (*downsizing*), onde setores são criados ou extintos no objetivo de otimizar a sua rentabilidade.

5.3.3 Estratégias funcionais

As estratégias funcionais são tomadas em relação às unidades funcionais de um negócio para criar valor ao cliente, apoiando-se no desempenho dessas funções. Essas estratégias, diferentemente das estratégias de negócio, precisam estar integradas entre as demais funções das empresas. A visão individualista de cada setor acerca de suas estratégias tende a contribuir para o insucesso das estratégias globais da organização.

Conforme informado pelos entrevistados, não há estratégias definidas para as áreas funcionais do Grupo X, há somente metas específicas para cada setor. As estratégias são definidas anualmente no planejamento estratégico do grupo, definindo metas específicas para cada setor através das oportunidades observadas, problemas recorrentes, etc. No sentido mais amplo, há somente uma meta geral para a matriz que deve servir de regra para a distribuição do lucro entre os colaboradores das áreas funcionais.

Nesse sentido, pode-se analisar mais uma vez uma subutilização das suas áreas funcionais, tendo o seu planejamento estratégico somente o foco nas resoluções de suas “pendências” e demandas recorrentes. As áreas funcionais podem e devem ser utilizadas como forma de criar valor ao negócio, e enxergá-las somente como uma centralização de demandas burocráticas faz com que haja uma espécie de divisão na organização, segregando as operações das suas áreas funcionais de apoio.

Por não se apoiar nas suas próprias áreas funcionais ou por não as ver como parte importante na cadeia de valor, muitas empresas buscam formas de cooperação no mercado.

5.3.4 Estratégias de cooperação/globalização

Como forma de criar mais valor para seus clientes, algumas empresas buscam cooperar entre si para oferecer mais valor a esses clientes, além de diferenciar-se frente à sua concorrência. Segundo nossos entrevistados, são utilizadas estratégias de cooperação com outras empresas na busca de aumentar o valor percebido a seus clientes.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2011), uma estratégia de cooperação é uma estratégia em que as empresas trabalham juntas para atingir um objetivo comum, cooperando

entre si. O Grupo X realiza alianças estratégica com plataformas digitais de pagamento, como o Mercado Pago por exemplo, em que o pagamento através da plataforma gera um desconto para os clientes das franquias do grupo. O Mercado Pago visa prospectar clientes que já eram do grupo, que como retorno, atua com divulgação exclusiva no app e site do Mercado Pago na região em que opera.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2007) as alianças estratégicas são parcerias em que suas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área partilhando os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócio. De acordo com a entrevistada 1, o Grupo X realiza ainda outras estratégias de cooperação com outras empresas. A mesma cita parcerias com colégios, bancos e empresas de outros segmentos em que a parceria proporciona descontos exclusivos a esses clientes, em troca de uma maior divulgação com esses públicos e ampliação da sua gama de clientes.

Apesar de uma das suas franqueadoras ser internacional e da vasta utilização das estratégias de cooperação, não há nenhuma estratégia de cooperação internacional. Segundo os entrevistados, o foco é realmente o nicho de mercado local. A gestão da marca de franquia internacional do grupo é realizada através da sua *máster* franqueadora, responsável pelo controle operacional do Brasil. É, então, para a *máster* franqueadora nacional que os franqueados devem se portar, assim como a sua relação legal como o pagamento de *royalties*, treinamentos, entre outras intervenções. Por sua vez, a *máster* franqueadora tem como papel gerir as franquias nacionais e lojas próprias com a finalidade de representar e transmitir os valores da dona da marca internacional.

Quadro 8 - Desafios na Formulação de Estratégias

Desafios na Formulação de Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento da estratégia de cada marca à <i>holding</i>; • Diferença entre os perfis dos clientes; • Inexistência de estratégias para as áreas funcionais;

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.4 Implementação de ações estratégicas

Após a obtenção as informações estratégicas e formulação das estratégias, o próximo passo é a implementação das ações estratégicas. O sucesso da administração estratégica nas organizações vem da boa articulação entre a formulação e a implementação, além de boas estruturas de controle e reajuste.

Segundo Wright, Kroll E Parnell (2007), a eficácia da implementação estratégia requer

considerações dos administradores como a forma que a organização deve ser estruturada para colocar em prática as estratégias formuladas, além dos impactos de variáveis como liderança, poder e cultura organizacional que devem ser administrados de modo que os funcionários trabalhem juntos para realizar os planos da empresa.

Nesse sentido, os entrevistados foram questionados acerca da estrutura e controles organizacionais do Grupo X. Segundo eles, o acompanhamento da execução das estratégias e atingimento das metas das áreas funcionais é realizado pela Gerente Administrativo-financeira, sendo que o acompanhamento das unidades de negócio é feito pelos Gerentes de Negócio. A divisão facilita o acompanhamento por parte do diretor juntamente com o responsável de cada área, além de dar agilidade à correção das estratégias.

Segundo o entrevistado 2, os responsáveis de cada meta e os prazos para a execução são definidos pelos próprios gerentes de negócio. Desse modo, eles definem o que é de responsabilidade do gerente de cada restaurante e os responsáveis pela área funcional que deverá impactar em cada meta estabelecida. As reavaliações dessas metas e prazos são realizadas pelo Conselho Administrativo do grupo, que deve avaliar através dos resultados dos últimos períodos quais ações corretivas ou de controle serão adotadas.

No caso abordado, fica clara o papel de importância dos Gerentes de Negócio como lideranças estratégicas no grupo. Na maioria dos casos citados pelos entrevistados, ajustes mais simples são realizados diretamente pelos Gerentes de Negócios com os gerentes das áreas funcionais, passando até mesmo diretamente pela figura da Gerente Administrativo-financeira. A composição do Conselho Administrativo do grupo evidencia o que Hitt, Ireland e Hoskisson (2011) conceitua como equipe de alta gestão heterogênea, onde os altos executivos escolhidos possuem experiências e conhecimentos diferenciados, onde quanto mais heterogênea a equipe for, maior será sua capacidade de formular uma estratégia eficiente.

Com a diversificação da *expertise* dos Gerentes de Negócios, o grupo os posiciona indiretamente responsáveis por algumas áreas da empresa de acordo com suas experiências nas práticas funcionais. No processo de implementação das ações estratégicas, Wright, Kroll E Parnell (2007) citam a importância das equipes de liderança, geralmente compostas pelo CEO e por executivos imediatamente abaixo, que tem o papel de impulsionar essa mudança através do despendimento de tempo e esforço junto aos liderados.

Na implementação das ações estratégicas, os entrevistados elencaram as principais dificuldades no acompanhamento da execução e ajustes nas metas e objetivos. Segundo eles, o maior obstáculo é a velocidade da informação. Com relatórios pouco específicos e de tardia finalização, os relatórios utilizados para a tomada de decisão se tornam muito manuais,

conforme cita o entrevistado 2.

Nossos relatórios ainda são muito manuais, ainda se perde muito tempo na tratativa dessas informações. Infelizmente, mais do que em qualquer outro segmento, tempo é literalmente dinheiro, e esse precioso tempo nos deixa a um passo atrás dos nossos concorrentes, e principalmente, de nós mesmos (Entrevistado 2).

A cada modelo de negócio diferente esse *time* para a resposta nos ajustes das tomadas de decisão é diferente, mas fato é de que a cada dia que passa é uma tendência natural do mercado exigir agilidade na informação, o que resulta na agilidade na tomada de decisões e adaptação às possíveis mudanças de cenário. Além disso, a perda de tempo dos altos administrativos no tratamento das informações estratégicas também significa uma perda financeira para a empresa, uma vez que a tarefa operacional de tratar informações ocupa frações importantes do dia a dia desses executivos desnecessariamente.

Outra dificuldade citada foi a mudança das diretrizes estratégicas das franqueadoras. O novo formato visando padronização das suas marcas, mudanças no escopo e estruturas funcionais acaba prolongando o tempo de resposta ao franqueado, dificultando na tomada de decisões corretivas. Esse efeito mostra a dependência do grupo aos seus franqueadores, citado anteriormente como ponto inerente desse modelo de negócio.

Acerca de como as metas estratégicas são repassadas aos colaboradores, a entrevistada 3 cita novamente a divisão entre as unidades operacionais e o corpo funcional do grupo. Para as lojas as estratégias são repassadas diretamente pelos Gerentes de Negócio aos gerentes de cada restaurante. À estrutura funcional de apoio do grupo, a matriz, as estratégias são repassadas semestralmente através de reuniões gerais em que são repassados os números dos últimos meses e objetivos para o próximo período.

Nesse caso, podemos identificar uma baixa estruturação para a comunicação das metas e objetivos ao corpo funcional da empresa, podendo causar assim um sentimento de ser somente uma linha de *staff* da organização. A ausência desse sentimento de dono já citada anteriormente incide diretamente no comprometimento e engajamento dos colaboradores, e numa estrutura em que as atividades funcionais refletem indiretamente nos resultados das unidades de negócio, todo o resultado organizacional pode estar sendo afetado por essa mentalidade e cultura organizacionais.

Outro problema dessa abordagem junto às áreas funcionais é a clareza das metas e objetivos de cada setor. Apesar de serem repassadas em um mesmo momento a todos os colaboradores da matriz, é preciso que cada setor tenha suas metas e objetivos repassados individualmente e que entendam o impacto dos atingimentos de suas metas específicas para às

demais áreas funcionais, para as unidades de negócio e para os objetivos gerais da organização.

Segundo o entrevistado 2, dentre as dificuldades citadas para a execução do plano estratégico, o maior impacto vem do ambiente externo. Foram citadas, por exemplo, as manchas de óleo no mar, greves dos caminhoneiros, entre outras situações que impactam nas matérias primas são as que mais mostram o quanto esse segmento é delicado.

Essas situações do ambiente externo mostram sua instabilidade e o quanto impactam nos negócios do grupo. Os impactos refletem principalmente no atingimento das metas de venda, o que de maneira geral, faz com que as estratégias precisem ser reajustadas.

Quadro 9 - Desafios na Implementação de Estratégias

Desafios na Implementação de Estratégias	
<ul style="list-style-type: none"> • Identidade estratégica quanto <i>holding</i>; • Liderança estratégica para a difusão das estratégias definidas; • Baixa estruturação no processo de comunicação das estratégias escolhidas; 	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado no quadro 9, os principais desafios compreendidos no processo de implementação estratégica estão ligados à identidade do Grupo X quanto *holding*, à liderança estratégica e à sua estruturação na comunicação das estratégias. A seguir, o quadro 10 apresenta uma síntese dos desafios compreendidos na formulação, implementação e controle de ações estratégicas, baseados nos resultados obtidos na pesquisa.

Quadro 10 - Desafios da Administração Estratégica

Fases da Administração Estratégica	Desafios
Formulação de estratégias	Falta de análise estruturada do ambiente corporativo; Inexistência de missão e visão para o Grupo X; Alinhamento da estratégia de cada marca à <i>holding</i> ; Diferença entre os perfis dos clientes;
Implementação de estratégias	Identidade estratégica quanto <i>holding</i> ; Liderança estratégica para a difusão das estratégias definidas; Baixa estruturação no processo de comunicação das estratégias escolhidas
Controle das ações estratégicas	Velocidade da informação para tomada de decisão; Imposições feitas pelos franqueadores que podem trazer impactos à estrutura da <i>holding</i> ;

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresenta o quadro 10, observa-se que os principais desafios identificados na formulação de estratégias envolvem o alinhamento das estratégias de cada marca à estratégia geral do grupo, devido às diretrizes de cada franqueadora e às diferenças de perfis dos clientes. Na implementação de estratégias, o principal desafio é a identidade do Grupo X quanto *holding*, estando este problema ligado à falta de missão e visão próprios para todo o grupo. No controle das ações estratégicas, a velocidade das informações para tomada de decisão e as imposições feitas pelos franqueadores apresentam-se como os principais desafios compreendidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve por objetivo geral analisar os desafios da administração estratégica em *holdings* de franquias. Para isso, foi realizada uma pesquisa em campo em um grupo com várias marcas de franquias, cujas lojas estão localizadas em Fortaleza e João Pessoa, utilizando-se do estudo de caso como método e a entrevista em profundidade para a obtenção das informações necessárias.

O primeiro objetivo específico é identificar como ocorre a formulação de estratégias em *holdings* de franquias, sendo alcançado através do detalhamento do processo por parte dos executivos do Conselho Administrativo da empresa. Assim, foi identificado que o processo de formulação ocorre da seguinte maneira: (1) definição dos macro objetivos pelo diretor, (2) reunião com o Conselho Administrativo para alinhamento de acordo cada unidade de negócio, (3) alinhamento das metas e objetivos gerais para cada área funcional.

O segundo objetivo específico que é identificar como se dá a implementação de ações estratégicas em *holdings* de franquias foi obtido através da análise da estrutura do grupo e dos responsáveis por esse processo. Notou-se que a divisão estratégica das unidades de negócio entre seus Gerentes de Negócios de acordo com o tipo de franquia e sua localização contribuem diretamente para o sucesso dessa implementação. Além disso, foi identificado o importante papel da liderança estratégica na disseminação das estratégias pelo grupo, influenciando diretamente os demais responsáveis por cada área funcional ou unidade de negócio.

Um dos desafios identificados no caso é a da identidade estratégica do Grupo X como *holding* de franquias, pela natureza de sua formação. Devido ao fato de a *holding* ter iniciado suas atividades com a marca de franquias de pizza, a marca mais forte do Grupo X, a identidade de boa parte dos colaboradores é de pertença a esta principal marca.

O terceiro objetivo específico foi alcançado ao ser identificado como ocorre o controle das ações estratégicas em uma *holding* de franquias. De acordo com os dados coletados, pôde-se identificar que nesse modelo de negócio o maior indicador de sucesso das estratégias é a venda, ficando muitas vezes de maneira subjetiva o impacto de cada estratégia, e assim, restringindo o controle das ações estratégicas ao âmbito quantitativo do resultado.

Outro desafio encontrado é o efeito causado pela gestão de diferentes unidades de negócio com diretrizes estratégicas diferentes. Cada marca tende a impor aos seus franqueados suas metas e objetivos, e além disso, os franqueados precisam adequar-se às mudanças determinadas pelos franqueadores, que podem exigir adequações na *holding*.

Com isso, pode-se afirmar que este trabalho trouxe como contribuição acadêmica a identificação na prática de como ocorre o processo da administração estratégica em *holdings* de franquias, bem como os desafios encontrados para essa abordagem no modelo de negócios especificado. Assim, o estudo servirá de base para demais empresas, já franqueadoras ou não, que queiram ampliar suas operações para duas ou mais marcas de franquias, estabelecendo uma *holding*. Para os gestores, os resultados e contribuições mostram, através do caso estudado, quais os principais desafios encontrados da formulação ao controle de ações estratégicas em *holdings* de franquias. Desse modo, contribuindo para a antecipação de problemas e na busca por alternativas estratégicas satisfatórias ao negócio.

O estudo apresenta como limitação principal a metodologia utilizada, uma vez que os resultados obtidos através da entrevista estruturada são qualitativos e subjetivos à realidade abordada. Além disso, a amplitude da pesquisa com apenas uma *holding* de franquias torna os dados limitados, podendo outros casos possuírem desafios e práticas distintas do caso abordado.

Como lacunas a serem preenchidas em pesquisas futuras, pode-se sugerir uma abordagem quantitativa em empresas que estejam implementando a administração estratégica, além de abordar outras *holdings* de franquias visando identificar desafios em comum e questões ainda não abordadas. Além disso, pode-se apontar como sugestão uma análise entre grupos com marcas próprias em diferentes segmentos, comparando com *holdings* de várias marcas de franquias, destacando assim, como a relação com franqueadores impacta nesse modelo de negócios.

REFERÊNCIAS

- ABF. Associação Brasileira de Franchising. **Conglomerados de franquia ganham força**, 2013. Disponível em: <<https://www.abf.com.br/conglomerados-de-franquias-ganham-forca/>>. Acesso em: 17 Setembro 2019.
- ABF. **Números do Franchising**. Associação Brasileira de Franchising. [S.l.]. 2019.
- ARBEX, P. DCI: Diário Comércio, Indústria & Serviços. **Franchising: Grupos de franquias vão às compras**, 2017. Disponível em: <<https://www.dci.com.br/2.252/grupos-de-franquias-v-o-as-compras-1.499901>>. Acesso em: 18 Setembro 2019.
- AZEVEDO, P. F. D.; SILVA, L. D. S. **Teoria e Prática do Franchising**. 1ª. ed. [S.l.]: Atlas Editora, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70 - Brasil, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceitos e casos**. 3ª. ed. São Paulo: Pearson, 2011.
- CAMARGO, R. F. D. Treasy. **Por que criar uma holding empresarial?**, 2017. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/holding-empresarial/>>. Acesso em: 08 Setembro 2019.
- CENTRAL DO FRANQUEADO. **A história do franchising no Brasil e no mundo**, 2018. Disponível em: <<https://centraldofranqueado.com.br/blog/historia-franchising-mundo/>>. Acesso em: 14 Setembro 2019.
- CENTRAL do Franqueado. **O que é franchising? Conheça o sistema por trás de redes de sucesso.**, 2019. Disponível em: <<https://centraldofranqueado.com.br/blog/o-que-franchising/>>. Acesso em: 14 Setembro 2019.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CLEMENTE, L. Inepad Consulting. **Conheça as vantagens de criar uma holding empresarial**, 2017. Disponível em: <<https://blog.inepadconsulting.com.br/conheca-as-vantagens-de-criar-uma-holding-empresarial/>>. Acesso em: 08 Setembro 2019.
- FRANCHISE STORE. Franchise Store: Como surgiu. **Franchise Store**, 2013. Disponível em: <<https://franquia.com.br/noticias/comosurgiu/>>. Acesso em: 15 Dezembro 2019.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- INOVA. A História das Franquias: Conheça a História das Franquias no Brasil e no Mundo. **Inova Franquias**, 2019. Disponível em: <<https://www.inovafranquias.com.br/historia-das->

franquias/>. Acesso em: 14 Dezembro 2019.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARICATO, P. **Franquia**: bares, restaurantes, fast-foods e similares. São Paulo: Senac, 2006.

PORTAL DO FRANCHISING. Franquias. **19 franquias de alimentação 2019 com tendências de sucesso**, 2018. Disponível em: <<https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/franquias-de-alimentacao-2019/>>. Acesso em: 17 setembro 2019.

REIS, T. Suno Research. **O que é uma holding?**, 2018. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/o-que-e-uma-holding/>>. Acesso em: 08 Setembro 2019.

SEBRAE. Portal Sebrae: Franquias. **Franquias**, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/franquias_portal_sebrae.pdf>. Acesso em: 14 Setembro 2019.

SEBRAE. Bares e restaurantes: um setor em expansão. **Portal Sebrae**, 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-um-setor-em-expansao,1038d53342603410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 04 Novembro 2019.

SILVA, C. Assis Videira: consultoria & advocacia. **Holding**: o que é e qual a sua finalidade?, 2018. Disponível em: <<http://www.assisvideira.com.br/blog/holding-o-que-e-e-qual-a-sua-finalidade/>>. Acesso em: 08 Setembro 2019.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: Conceitos. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

1 - HISTÓRICO E PERFIL DA EMPRESA

1. Como surgiu e como é composta?
2. Qual a estrutura da empresa?
3. Quais os principais produtos/serviços que a Express Alimentos oferece?
4. Quais as principais características dos clientes em cada tipo de franquia do grupo?
5. Qual a proposta de valor para cada franquia grupo?

2 - INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS

6. É realizada a análise dos ambientes internos e externos para a elaboração do planejamento? Como?
7. A organização possui visão, missão e valores para o grupo?
8. Em caso contrário, o que falta para o desenvolvimento destas?

3 – FORMULAÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

9. A organização possui algum planejamento estratégico? Como e por quem o planejamento é realizado? Com qual periodicidade?
10. Quais as dificuldades encontradas para a formulação de um plano estratégico para o grupo?
11. Quais as metas e objetivos coletivos da empresa?

3.1 Estratégia em nível de negócios:

12. A nível de negócios, qual a estratégia escolhida pela Express Alimentos enquanto empresa: liderança em custos, liderança em diferenciação ou a integração entre custos e diferenciação? Por que?
13. Cada marca de franquia do grupo poderia ser compreendidas como diferentes unidades de negócio do grupo Express Alimentos?
14. Como se dá a gestão estratégica das lojas franqueadas pela Express Alimentos levando-se em consideração as diretrizes estratégicas que cada marca franqueadora tem?

3.2 Estratégia em nível de corporativo:

15. Quais as estratégias de crescimento para o grupo Express Alimentos?
16. Foi realizado ou existe a busca de crescimento interno de algum tipo? (Não entendi muito bem)
17. Foi realizada ou existe a busca de diversificação das atividades do grupo Express Alimentos (abrir outros negócios relacionados ou não)?
18. Foi realizado ou planeja-se realizar integração vertical?

19. Foi realizada ou planeja-se realizar reestruturação na estrutura organizacional?

3.3 Estratégias funcionais:

20. Existem estratégias definidas para as áreas funcionais do grupo Express Alimentos, como ações para as áreas de marketing, logística, recursos humanos, finanças?
21. Como e com qual frequência estas estratégias são definidas para a o grupo Express Alimentos?
22. Como estas estratégias são definidas pelo grupo Express Alimentos em relação a cada marca franqueada?

3.4 Estratégias de cooperação/globalização:

23. Foi realizada ou se pretende realizar alguma aliança estratégica? Qual?
24. Pode-se identificar estratégias de cooperação com outras empresas? Quais?
25. Existe alguma cooperação internacional? Qual(ais)?

4 – IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS

4.1 Estrutura e controles organizacionais

26. É feito algum controle da execução do planejamento estratégico e alcance dos objetivos?
Há algum responsável por esse acompanhamento?
27. Como é estabelecido o responsável de cada meta e os prazos para a execução?
28. São feitas revisões dos planos estratégicos? Com qual periodicidade?
29. Quais as dificuldades no acompanhamento da execução e ajustes?
30. Como as metas estratégicas são passadas aos colaboradores?
31. Quais as dificuldades na execução do plano estratégico?