

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PRINCIPAIS ENTRAVES E FACILITADORES DA IMPLEMENTAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Kelly Cristiny Chinelato Sacramento

Orientador: Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann

SÃO PAULO

2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós Graduação em Administração

KELLY CRISTINY CHINELATO SACRAMENTO

**PRINCIPAIS ENTRAVES E FACILITADORES DA IMPLEMENTAÇÃO DE
ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann

Versão Corrigida

(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Sacramento, Kelly Cristiny Chinelato

Principais entraves e facilitadores da implementação de estratégias em empresas brasileiras / Kelly Cristiny Chinelato Sacramento. – São Paulo, 2016.

93 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016.

Orientador: Adalberto Américo Fischmann.

1. Administração estratégica 2. Implementação de estratégias
3. Fatores influentes 4. Entraves 5. Facilitadores I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

II. Título.

CDD – 658.4012

**Aos meus meninos
Moa, Cesar, Dani e Leo,
que me inspiram a ser
melhor todos os dias.**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann por um papo descompromissado ao final de uma aula de Planejamento Estratégico, sem o qual essa pesquisa não teria sido possível. Registro aqui minha eterna gratidão e admiração por sua infinita gentileza, incentivo e direcionamento e por tornar essa experiência tão rica e gratificante.

Agradeço também aos professores do PPGA, em especial ao Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura, ao Prof. Dr. Martinho Almeida e à Prof. Dra. Alessandra Montini pelas valiosas contribuições a esse trabalho e pela generosidade com que compartilham seu tempo e seus conhecimentos. A mesma generosidade, disfarçada de amizade, encontrei ainda entre os colegas do grupo de pesquisa de Stakeholders e Clusters ao aceitarem uma nova “prima” emprestada.

Ao Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa e à Luciane Oliveira agradeço pela gentileza em permitir a disponibilização do questionário da pesquisa à base de dados de ex-alunos do MBA de Gestão Empresarial da FIA – Fundação Instituto de Administração.

Agradeço também a todos os respondentes da pesquisa por dedicarem seu tempo e atenção, contribuindo assim para ampliar o conhecimento sobre as práticas nacionais de gestão.

Por fim, agradeço à minha família. Aos meus pais pelo amor incondicional, força, torcida e por me ensinarem a cultivar sonhos e a correr atrás para realiza-los. Às melhores irmãs do mundo, por serem exemplos tão bons desde sempre, que me fazem ter vergonha de não ser o melhor que eu puder todos os dias. Aos meus amigos, que são a família que escolhi, em especial Armando Funari e Mariana Nakashima, pelos conselhos, colos, ouvidos e jantares *delivery*. Ao meu marido e filhos pela compreensão, incentivo e aventuras de todos os dias. Espero deixá-los orgulhosos sempre.

RESUMO

Boas estratégias não garantem o sucesso do negócio, a menos que sejam implementadas com sucesso (Ho et al., 2014). Entretanto, a literatura contemporânea de administração sugere que há uma lacuna entre a formulação e a execução das estratégias. Após dedicarem-se ao planejamento da estratégia, os executivos mantêm apenas razoável compreensão das ações necessárias para alcançá-la (Leonardi, 2015; Mintzberg, 1994), os fatores influentes mais relevantes, bem como os principais entraves encontrados pelas empresas e como superá-los (Li et al., 2008), resultando numa taxa de 50-90% de planos implementados de forma ineficiente (Cândido & Santos, 2015).

A partir de um referencial teórico composto por questões referentes ao planejamento estratégico, à administração estratégica, à implementação estratégica, bem como relativas aos fatores influentes, entraves e facilitadores encontrados na fase de execução das estratégias planejadas, o objetivo principal dessa pesquisa é, então, mapear e identificar os principais entraves e facilitadores encontrados pelos administradores em cada fator influente na fase de implementação das estratégias de negócios planejadas, em empresas brasileiras.

Para alcançar o objetivo proposto, delineou-se uma pesquisa quantitativa e descritiva (Cervo et al., 2007), junto a gestores de diversos níveis hierárquicos em grandes empresas privadas, sediadas no Brasil. Propõe-se para tanto, a utilização do método *survey*, através da aplicação de um questionário online. A análise de dados prevê a utilização de estatísticas descritivas e testes de hipótese.

Os resultados apontam que os principais entraves relacionam-se à comunicação, à formulação e ao relacionamento entre unidades de negócios, sendo que as dificuldades referentes a sistemas administrativos parecem superadas. Constatou-se ainda facilitadores com baixa penetração nas empresas, como a existência de um sistema de alertas antecipados sobre mudanças no ambiente competitivo e um clima aberto e encorajador para a comunicação multidirecional, indicando uma via para desenvolvimento e melhoria do processo de implementação estratégica das organizações brasileiras.

PALAVRAS-CHAVE

Administração estratégica; Implementação de estratégias; Fatores influentes; Entraves; Facilitadores

ABSTRACT

Good strategies do not guarantee business success, unless they are successfully implemented (Ho et al., 2014). However, contemporary administration literature suggests that there is a gap between the formulation and implementation of strategies. After devoting themselves to the planning part of strategy, executives maintain only reasonable understanding of the actions necessary to achieve it (Leonardi, 2015; Mintzberg, 1994), the most relevant influential factors, as well as the main obstacles encountered by companies and how to overcome them (Li et al., 2008), resulting in a 50-90% rate of plans implemented inefficiently (Cândido & Santos, 2015).

From a theoretical framework consisting of matters relating to strategic planning, strategic management, the strategic implementation as well as on the influential factors, barriers and facilitators encountered in the implementation phase of the planned strategies, the main objective of this research is to map and identify key barriers and facilitators encountered by administrators at each influential factor in the implementation phase of planned business strategies in Brazilian companies.

To achieve the proposed goal, a quantitative and descriptive research (Cervo et al., 2007) was designed, with managers of different hierarchical levels in large private companies headquartered in Brazil. To collect the data, it is proposed the use of a survey, through the application of an online questionnaire. Data analysis includes the use of descriptive statistics and hypothesis testing.

The results show that the main obstacles are related to communication, strategy formulation and the relationship between business units, and that the difficulties related to administrative systems seem to be overcome. It was found facilitators with low penetration in companies still, such as the existence of an early warning system for changes in the competitive environment and an open and supportive climate for multidirectional communication, indicating a path to development and improvement of the strategic implementation process in Brazilian organizations .

KEY WORDS

Strategic management; Strategic implementation; Key factors; Barriers; Facilitators

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	O desafio da implementação estratégica	13
1.2	Questões e objetivos da pesquisa.....	14
1.3	Justificativa e contribuições da pesquisa.....	15
1.4	Definições teóricas e operacionais da pesquisa	16
1.5	Estrutura da dissertação (capítulos).....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1.	Ascensão e queda do planejamento estratégico.....	19
2.2.	Administração estratégica	22
2.3.	A era da implementação estratégica.....	25
2.4.	Fatores influentes em implementação de estratégias	29
2.5.	Entraves e facilitadores da implementação estratégica	33
3	METODOLOGIA	39
3.1.	Amostra e coleta de dados	39
3.2.	Caracterização da amostra.....	41
3.3.	Análise de dados	42
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	45
4.1.	Amostra e coleta de dados	45
4.2.	Caracterização da amostra.....	45
4.2.1.	Sobre a empresa	45
4.2.1.1.	Número de empresas respondentes	45
4.2.1.2.	Representatividade dos setores econômicos na amostra	46
4.2.2.	Sobre o respondente	47
4.2.2.1.	Função atual	47
4.2.2.2.	Tempo de trabalho na empresa.....	48
4.2.3.	Sobre o processo estratégico	48
4.2.3.1.	Existência de formalização do processo estratégico	48
4.2.3.2.	Horizonte de tempo considerado na elaboração da estratégia.....	49
4.2.3.3.	Envolvimento dos respondentes na elaboração da estratégia.....	50
4.3.	Análise dos dados	51
4.3.1.	Fatores influentes na implementação de estratégias.....	51
4.3.2.	Entraves da implementação de estratégias	53

4.3.2.1.	Análise comparativa da distribuição de frequência dos entraves	53
4.3.2.2.	Categorização: fatores influentes.....	55
4.3.2.3.	Categorização: perspectiva (interpessoal e estrutural).....	56
4.3.2.4.	Categorização: etapa do processo de implementação.....	57
4.3.2.5.	Potenciais diferenças sobre a percepção dos entraves	58
4.3.3.	Facilitadores da implementação de estratégias.....	61
4.3.3.1.	Análise comparativa de frequência dos facilitadores	61
4.3.3.2.	Categorização: fatores influentes.....	63
4.3.3.3.	Potenciais diferenças sobre a percepção dos facilitadores.....	64
4.3.4.	Reflexão sobre a evolução temporal dos entraves	67
4.3.4.1.	Testes de hipóteses	67
5	CONCLUSÕES	71
5.1.	Principais resultados encontrados na pesquisa de campo	71
5.2.	Considerações finais	79
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE I – CARTA DE ABERTURA DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	88
	APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	89
	APÊNDICE III – CATEGORIZAÇÃO DE ENTRAVES À IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA.	92

1 INTRODUÇÃO

1.1 O desafio da implementação estratégica

Boas estratégias não garantem o sucesso do negócio, a menos que sejam implementadas com sucesso (Ho et al., 2014). Entretanto, a literatura contemporânea de administração sugere que há uma lacuna entre a formulação e a execução das estratégias. Após dedicarem tempo e esforço no planejamento da estratégia, a maioria dos executivos declara possuir claro entendimento da direção estratégica pretendida, mas apenas uma razoável compreensão das ações necessárias para alcançá-la (Leonardi, 2015; Mintzberg, 1994).

Embora um número cada vez mais significativo de empresas dedique tempo e dinheiro para o mapeamento do mercado, levantamento de opções e elaboração de estratégias (Leonardi, 2015), boa parte destas iniciativas não chegam a ser implementadas ou não atingem seu pleno potencial. Pesquisadores reportam uma taxa que varia entre 50 e 90% dos planos não realizam plenamente suas expectativas e ambições (Cândido & Santos, 2015).

A crescente preocupação das organizações com implementações estratégicas eficientes pode ser compreendida como uma resposta aos novos desafios ambientais que se apresentam (Fischmann, 1987). Mercados globalizados e a constância, abundância e velocidade de transformações no ambiente competitivo resultaram em uma forte pressão para mudanças ou ajustes frequentes na estratégia (Baden-fuller & Volderba, 1997; Thomas, 2002), exigindo que as empresas consigam se adaptar com respostas cada vez mais ágeis e eficientes (McGrath, 2013). Essa capacidade de desenvolver e implementar estratégias de forma rápida e eficaz pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso de organizações (Drazin & Howard, 1984).

Num ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, que exige soluções ligeiras e precisas, a ineficiência cobra um alto preço. O desperdício de recursos humanos e financeiros com retrabalho, lentidão de resposta e/ou falta de foco impacta diretamente a competitividade (Bossidy & Charan, 2004) e o resultado das empresas (Hrebiniak & Joyce, 2004). Estratégias bem formuladas só proporcionam performance superior às empresas, quando são

implementadas com sucesso (Bonoma, 1984). Assim, a implementação estratégica é essencial para o sucesso de qualquer organização (Noble, 1999a).

Fischmann (1987) define implementação ou execução estratégica como a “etapa na qual se dá, ou não, a conversão do planejado em realidade”. Essa etapa é um fenômeno organizacional complexo e multifacetado (Noble, 1999a), caracterizada por um processo por vezes confuso e ambíguo, relacionando fatores humanos e técnicos (Noble, 1999b).

Por anos, a literatura de gestão privilegiou discussões acerca de planejamento e formulação de estratégias, negligenciando a execução (Hrebiniak, 2006). Entretanto, há um reconhecimento crescente de que os mais importantes desafios atuais em gestão estratégica referem-se à implementação estratégica (Flood, Dromgoole, Carroll, & Gorman, 2000).

Assim, embora seja possível argumentar em favor de um consenso entre acadêmicos e gestores sobre a importância e a ineficiência na implementação estratégica, o mesmo não pode ser dito sobre como executá-la de forma apropriada. Ao divergir sobre os fatores influentes mais relevantes, bem como os principais entraves encontrados pelas empresas e como superá-los (Li, Guohoi, & Eppler, 2008), a literatura apresenta uma lacuna teórica acerca da melhor forma de se alcançar o sucesso em implementação de estratégias. É nessa lacuna teórica que se situa a presente pesquisa.

1.2 Questões e objetivos da pesquisa

No sentido de contribuir para ampliar a compreensão da teoria existente, propõe-se a seguinte questão de pesquisa:

“Quais são os principais entraves e facilitadores encontrados na implementação de estratégias em empresas brasileiras?”

O objetivo principal dessa pesquisa é mapear e identificar os principais entraves e facilitadores encontrados pelos administradores em cada fator influente na fase de implementação das estratégias de negócios planejadas, em empresas brasileiras.

Para atingir esse objetivo, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os fatores influentes da implementação estratégica;
- b) Identificar e categorizar os principais entraves à implementação de estratégias na percepção dos gestores;
- c) Identificar facilitadores adotados pelos gestores de modo a minimizar ou contornar eventualidades na implementação de estratégias;
- d) Refletir sobre a evolução temporal das dificuldades de implementação encontradas pelos gestores brasileiros.

1.3 Justificativa e contribuições da pesquisa

Noble (1999a) afirma que a maioria das estratégias falha em sua fase de implementação. Após a formulação ou decisão estratégica ter sido tomada, os administradores encontram dificuldades significativas para executá-la (Alexander, 1985), fazendo com que frequentemente os planos não se realizem conforme desejado (Nutt, 1999).

No entanto, essa inabilidade de transformar planejamento em ações úteis (Kaplan, 1995) tem um impacto severo no resultado das empresas. Mankins e Steele (2005) indicam que, devido à fraca implementação, as empresas perdem 37%, em média do potencial de performance da sua estratégia. Essa perda é decorrência de diferentes fatores e obstáculos durante a execução que impedem que a organização alcance o objetivo desejado. Ashkenas (2013) corrobora o desafio dos administradores na busca pelo sucesso na implementação estratégica ao afirmar que 60-70% das iniciativas falham, um índice alto que se mantém estável desde a década de 70.

No Brasil, não foram encontradas pesquisas recentes e abrangentes sobre as dificuldades encontradas pelos administradores de empresas nacionais na execução de suas estratégias, consultadas as bases de dados *Scielo*, *ISI – Web of Knowledge* e *Scopus*. Fischmann (1987) conduziu uma pesquisa com objetivos similares junto aos executivos brasileiros. Os principais resultados da pesquisa diziam respeito a questões conjunturais, uma vez que o país enfrentava a instabilidade da economia e da hiperinflação. Nos últimos trinta anos, com a abertura econômica, a globalização e o controle da inflação, a conjuntura do país mudou. Portanto, faz-se necessária uma nova averiguação ampla das dificuldades dos administradores brasileiros para realizar suas estratégias nesse novo cenário.

Identificando os principais entraves e os facilitadores da implementação estratégica, espera-se contribuir com novas evidências empíricas para a literatura de gestão estratégica e para a melhoria de performance das empresas brasileiras.

1.4 Definições teóricas e operacionais da pesquisa

a) Implementação estratégica

Nesta pesquisa, será utilizada a definição de Li et al. (2008, p.6): “A implementação estratégica é um processo dinâmico, interativo e complexo, o qual é composto por uma série de decisões e atividades dos gestores e colaboradores – afetada por um número de fatores internos e externos inter-relacionados – com o intuito de tornar planos estratégicos em realidade, de forma a alcançar os objetivos estratégicos.”

b) Fator influente

Nessa pesquisa, será utilizada a definição de Li et al. (2008, p.7): fator influente é “aquele que influencia diretamente o resultado da implementação estratégica, viabilizando ou impedindo a efetiva implementação da estratégia”.

c) Entraves

Entrave: ação ou efeito de enterrar. Sinônimo: impedimento, obstáculo. (Michaellis, 2016).

Operacionalmente, nesta pesquisa, serão considerados entraves os obstáculos e as dificuldades encontrados pelos administradores na busca por obter sucesso na implementação de estratégias.

d) Facilitadores

Facilitar: tornar fácil. Auxiliar, coadjuvar, desimpedir. (Michaellis, 2016).

Operacionalmente, nesta pesquisa, serão considerados facilitadores as táticas, ações e políticas adotadas pelos administradores na busca por facilitar ou minimizar as dificuldades na busca por obter sucesso na implementação de estratégias.

e) Empresas brasileiras

Operacionalmente, nesta pesquisa, serão consideradas empresas brasileiras as empresas sediadas em território brasileiro e de capital privado (mais de 50% da composição acionária).

f) Administradores

Operacionalmente, nesta pesquisa, consideram-se administradores os colaboradores de uma empresa que desempenhem função e/ou cargo de gestão, e que sejam responsáveis pela implementação de qualquer parcela da estratégia empresarial.

1.5 Estrutura da dissertação (capítulos)

Por finalidades didáticas e a fim de proporcionar maior compreensão de seu conteúdo, este trabalho foi estruturado em capítulos, conforme descrição abaixo.

Nesse **Capítulo 1**, inicial e introdutório, são apresentadas as primeiras considerações sobre o tema, os objetivos de pesquisa e as definições conceituais e operacionais pertinentes.

No **Capítulo 2** encontra-se detalhada a fundamentação teórica para o delineamento da presente pesquisa.

O **Capítulo 3** traz os aspectos metodológicos de pesquisa empregados, a composição da amostra e instrumentos de coleta e análise de dados.

No **Capítulo 4** estão apresentados os resultados e a análise do levantamento de dados da pesquisa.

Por fim, o **Capítulo 5** discute as conclusões e implicações dos resultados encontrados, as limitações da pesquisa, além de sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

Ao final, encontram-se ainda as Referências Bibliográficas utilizadas e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Ascensão e queda do planejamento estratégico

Em cada momento da história, as políticas administrativas predominantes são compatíveis com o contexto econômico, de concorrência e de consumo vigentes. Na era de produção em massa, a administração por controle de desempenho respondia aos desafios de expansão do consumo, economias de escala e padronização de produtos. Já na era de marketing em massa, a necessidade de influenciar o consumidor e incorporar inovações demandava um novo estilo de administração por objetivos e alguma capacidade de administrar o futuro, através da extrapolação do passado (Ansoff, 1965).

O planejamento estratégico surge, então, como ferramenta em resposta aos novos desafios da era pós-industrial, propondo-se a auxiliar os administradores a mapear os aspectos internos e o ambiente organizacional, cada vez mais complexo, buscando antecipar possíveis mudanças e oportunidades previsíveis. Posteriormente, com o crescimento da incerteza e cenários cada vez mais imprevisíveis, a administração estratégica surgiria em reação à pressão por respostas mais rápidas e flexíveis. (Ansoff, 1965; Fischmann, 1987).

O Figura 01 sintetiza as principais características do contexto do ambiente e do estilo de administração predominante em cada era.

Os elementos fundamentais que constituem o processo de planejamento estratégico apresentam inúmeras abordagens na literatura, com pequenas variações (Fischmann, 1987). Os principais autores desse período preocupam-se com a relação dos aspectos internos e do ambiente organizacional, preocupando-se com a formulação da estratégia.

Correlatamente, os conceitos de estratégia propostos no período abrangem diferentes aspectos, com cada autor incorporando novos elementos ou um novo olhar sobre o processo. Embora alguns autores antecipem referências à implementação (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978), que só ganhariam atenção anos mais tarde, percebe-se que a maioria dos constructos favorece elementos relacionados à formulação, conforme pode ser observado no Figura 02.

Igor Ansoff (1965) foi um dos principais expoentes do período, representante da escola do planejamento estratégico, que entendia o processo de formulação da estratégia como algo formal (Mintzberg & Lampel, 1999). O autor sintetiza e unifica diversas abordagens parciais do problema estratégico em um único enfoque formal, analítico e global.

Figura 01 – Contexto da estratégia de administração

Era	Produção em Massa (Séc. XIX)	Marketing em Massa (1940 - 1950)	Pós-Industrial (1960 - 1980)	Informação (A partir dos anos 1990)
Contexto do ambiente	Expansão do consumo; Economias de escala; e Padronização da produção.	Influenciar o consumidor; e Incorporar inovações.	Produtividade; Lucratividade; Influências ambientais; e Antecipar mudanças e oportunidades.	Respostas mais ágeis; Flexibilidade; Maior incerteza; e Popularização da Internet.
Estilo de administração	Administração por controle de desempenho.	Administração por objetivos (extrapolação do passado).	Planejamento estratégico (aspectos internos e ambiente organizacional).	Administração estratégica.

FONTE: Adaptado de Ansoff (1965) e Fischmann (1987)

Para Ansoff (1965), a estratégia pode ser caracterizada por quatro componentes complementares: conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia. A implementação aconteceria como consequência de uma formulação estratégica formal adequada.

Michael Porter é um outro autor de destaque desse período, embora representando a escola do posicionamento (Mintzberg & Lampel, 1999), que entendia a estratégia como um processo analítico. Porter (1979) propõe uma compreensão expandida da indústria na qual a empresa está inserida, através da análise de cinco forças que agem sobre a organização: a rivalidade entre os concorrentes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes, a atratividade para novos entrantes e o surgimento de produtos ou serviços substitutos.

Para Porter (1985), a empresa deve buscar um posicionamento na indústria que maximize sua vantagem competitiva. Apenas anos mais tarde, Porter et al.. (1996) destacam elementos da

implementação em sua concepção e prescrição de estratégia, enfatizando que o sucesso da estratégia depende de conseguir combinar e integrar a execução de uma série de atividades, com eficiência operacional.

Figura 02 - Concepção histórica do conceito de estratégia

Autores	Diferentes pontos de vista
Chandler (1962)	Determinar objetivos organizacionais de longo prazo e adotar componentes integrados que explicam as relações entre tipos particulares de organização, estrutura e ambiente.
Ansoff (1965)	Estabelecer conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento organizacional como possibilidade de adaptação às modificações do ambiente econômico.
Andrews (1971)	Constituir um esquema conceitual do qual a elaboração e a formalização solapam o modelo corporativo em sua essência. Até conhecer a estratégia, não se desenha a estrutura.
Miles et al. (1978)	Responder às mudanças ambientais, analisando a relação produto-mercado. Nesse caso, a postura estratégica é de acompanhamento por mecanismos complementares; estrutura e processos organizacionais voltados à implementação da estratégia.
Porter (1985)	Estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Escolha racional e deliberada de um posicionamento estratégico, por meio de um sistema de atividades diferenciadas.
Mintzberg (1994)	Determinar a força mediadora entre organização e contexto, seguindo um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais. Envolve aspectos cognitivos e sociais que condicionam a ação estratégica.

FONTE: elaborado pelo autor

Em contrapartida, as primeiras críticas ao enfoque no planejamento estratégico surgem do *trade-off* entre formalização e flexibilidade. Dentre as principais, destacam o risco da excessiva burocratização e o perigo de falta de interação com outros sistemas administrativos formais, um projeto grandioso versus o incrementalismo lógico, o planejamento formal versus o planejamento oportunista, e a possível inconveniência do processo de planejamento estratégico conduzido por um calendário são apontadas como desvantagens do planejamento estratégico (Hax & Majluf, 1984).

Mintzberg (1994) aprofunda as críticas ao planejamento estratégico ao ressaltar a importância das estratégias emergentes para o sucesso da empresa. Esse tipo de estratégia surge informalmente em diversos níveis da organização como alternativa ou complemento à estratégia deliberada, que é determinada conscientemente pela alta liderança ou com a sua anuência (Mintzberg, 1994).

Estratégias devem refletir as condições do ambiente corporativo, que não se mantém estável e totalmente previsível. Assim, para serem eficazes, essas deveriam combinar a capacidade de

planejar, através de estratégias deliberadas, e a necessidade de reagir a eventos inesperados, por meio das estratégias emergentes, que não foram expressamente formalizados em um plano. Nenhuma empresa poderia prosperar apoiada exclusivamente em uma única viés da estratégia, o que indicaria falta de análises conscientes e/ou falta de flexibilidade (Mintzberg, 1994).

Contudo, mesmo considerando-se as estratégias emergentes, cada vez mais pesquisadores, empresas e executivos percebem que para que o planejamento e as grandes ideias sejam realmente úteis, tornando-se vantagens competitivas reais, estes precisam ser traduzidos em passos concretos, que devem ser corretamente implementados e geridos (Bossidy & Charan, 2004).

2.2. Administração estratégica

A administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais quotidianas com as estratégicas, procurando dar, ao mesmo tempo, maior eficiência e eficácia à organização (Fischmann & Almeida, 1991). Comparado ao planejamento estratégico, essa nova abordagem incorpora a preocupação com a operacionalização das ideias formuladas após o diagnóstico do ambiente, transcrevendo-as em ações rumo a um novo comportamento organizacional (Fischmann, 1987; Almeida, 2003). O Figura 03 sistematiza as principais diferenças entre as duas abordagens.

Figura 03 – Diferenças entre planejamento e administração estratégica

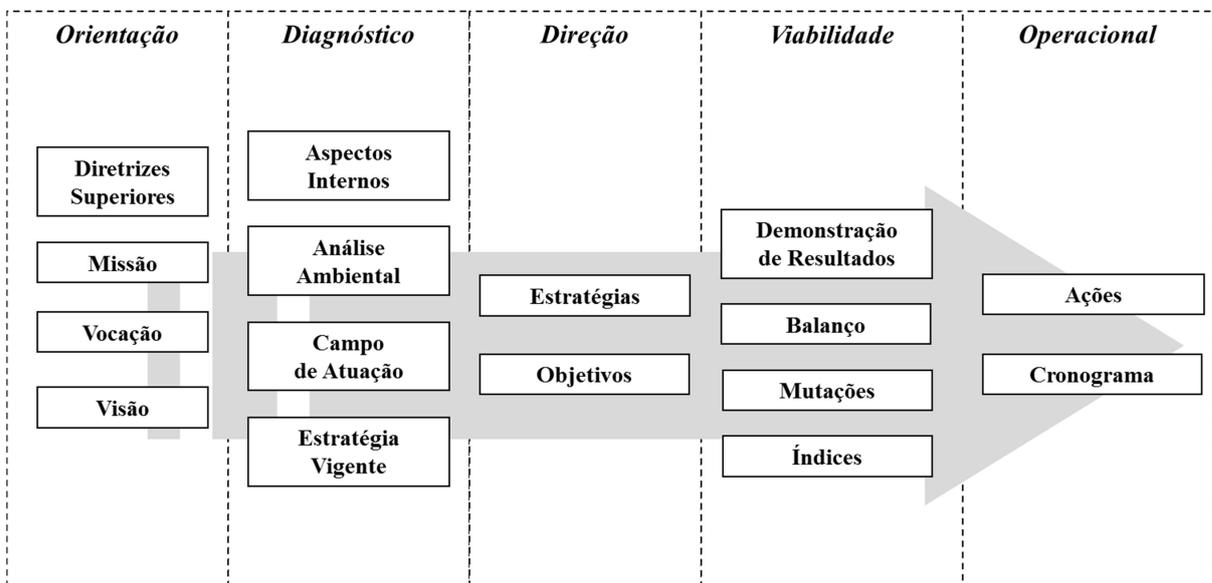
Planejamento Estratégico	Administração Estratégica
Estabelece uma postura em relação ao ambiente	Acresce a capacitação estratégica
Lida com fatos, ideias e probabilidade	Adiciona aspirações das pessoas, e lida com mudanças rápidas do ambiente e da empresa
Termina com um plano estratégico	Termina com um novo comportamento
Caracteriza-se mais como sistema de planejamento	Incorpora o sistema de ações ao sistema de planejamento

FONTE: Fischmann (1987), baseado em Gaj (1987)

Almeida (2003) subdivide o processo de administração estratégica em cinco etapas sequenciais, conforme representado na Figura 04:

- a) **Orientação:** inicialmente, deve compreender-se as diretrizes que nortearão o processo de planejamento, como a missão, visão e vocação da empresa, além de diretrizes superiores que deverão ser consideradas na análise e decisão;
- b) **Diagnóstico:** nesta etapa os aspectos internos e de ambiente competitivo devem ser analisados, conjuntamente com o campo de atuação e estratégia vigente da empresa até o momento. É essa análise da empresa que determina as estratégias potenciais;
- c) **Direção:** as estratégias potenciais elaboradas na etapa anterior são confrontadas e combinadas para obter-se as macro estratégias a serem perseguidas. Por sua vez, essas serão desdobradas em partes menores, que são os objetivos estratégicos;
- d) **Viabilidade:** os objetivos devem, então, ser traduzidos em valores monetários para que tenham a sua viabilidade econômico-financeira analisada;
- e) **Operacional:** por fim, nesta etapa planeja-se a conversão de estratégia em ações. Cada ação deve ser detalhada incluindo um responsável, uma descrição das dificuldades a superar e os recursos necessários. Também é parte desta etapa o encadeamento das ações em um cronograma.

Figura 04 – Processo de administração estratégica



FONTE: Almeida (2003)

Os objetivos estratégicos corporativos, detalhados na etapa de direção (Almeida, 2003), devem detalhar a estratégia em partes menores e, de preferência, mensuráveis. Ao serem transformados em indicadores e metas, os objetivos tornam-se gerenciáveis e, assim, facilitar a implementação da estratégia (Kaplan & Norton, 2008). Esses indicadores possibilitariam

uma sinalização antecipada (Gilad, 2004) de algum eventual desvio do planejamento durante a execução, além de promover uma padronização de linguagem na organização, contribuindo para uma melhor comunicação (Kaplan & Norton, 2008).

Dessa forma, é possível direcionar os esforços da empresa para alcançar, controlar e acompanhar o desenvolvimento de cada objetivo estratégico, possibilitando a correção de rumos, caso algum não esteja no caminho almejado. Da mesma forma, caso os objetivos sejam alcançados na implementação, a organização poderá concluir que a estratégia planejada teria sido bem sucedida (Kaplan & Norton, 2008).

Com o intuito de aumentar o controle sobre a implementação da estratégia, Kaplan e Norton (2001, 2004, 2008) propõe um modelo de articulação dos objetivos estratégicos, o *Balance Score Card* (BSC). O modelo propõe um mapa estratégico elaborado a partir do encadeamento lógico dos objetivos estratégicos, seguindo uma relação de causa-efeito, de forma a exibir como o valor é criado para a organização.

Indicadores financeiros são insuficientes para demonstrar a orientação de longo prazo da empresa (Kaplan & Norton, 2001, 2004, 2008), necessária ao desenvolvimento estratégico (Almeida, 2003). Uma vez que é possível melhorar o desempenho financeiro a curto prazo em detrimento do desempenho futuro, Kaplan e Norton (2001, 2004, 2008) propõe a integração de quatro perspectivas complementares para a geração de objetivos e indicadores:

- a) **Perspectiva financeira:** informações sobre o desempenho financeiro da empresa são importantes e devem ser acompanhadas pela liderança. Entretanto, esses indicadores devem ser entendidos como consequência das demais perspectivas, uma vez que há risco de decisões imediatistas quando o foco nas finanças é excessivo;
- b) **Perspectiva de clientes:** indicadores que mensurem a satisfação dos clientes com produtos e serviços. Uma performance fraca nessa perspectiva pode indicar um declínio futuro para a empresa, ainda que outras perspectivas pareçam bem;
- c) **Perspectiva de processos internos:** indicadores que permitam à liderança visualizar como o negócio está operando internamente, de forma a atender continuamente as necessidades dos clientes. Problemas de performance nessa perspectiva podem sinalizar dificuldades em sustentar a vantagem competitiva;
- d) **Perspectiva de aprendizado e crescimento:** inclui treinamento de colaboradores e atitudes culturais da organização relacionadas com o desenvolvimento individual e/ou organizacional.

Embora a administração estratégica preocupe-se em planejar o desdobramento da formulação em ações e indicadores de controle, o foco dessa abordagem ainda se restringe à esfera dos planos, com pouca ênfase na implementação, ainda tratada como consequência do processo (Fischmann, 1987). Ainda que ferramentas de monitoramento, como o BSC, auxiliem na ligação entre formulação e implementação, sua existência não asseguram a eficácia da execução. Portanto, um olhar mais aprofundado na implementação estratégica se faz necessário.

2.3. A era da implementação estratégica

A implementação de iniciativas estratégicas é um ponto central para o sucesso da organização (Balogun & Johnson, 2004; Maitlis & Lawrence, 2003; Mcgrath, 2013). A crescente preocupação das empresas em tornar a implementação cada vez mais eficiente e assertiva para suas estratégias pode ser compreendida como uma evolução da prática administrativa em resposta às pressões de mercado e concorrência.

Entretanto, a implementação ainda é tratada como uma das etapas do processo de planejamento, o que é corroborado pela concentração dos estudos no campo de estratégia na formulação e planejamento, em detrimento da execução da estratégia em si (Hrebiniak & Joyce, 2004). E, na prática, percebe-se que os gestores também acumulam maior conhecimento e competência para o planejamento da estratégia do que para sua execução (Hrebiniak, 2006), prejudicando o desempenho corporativo.

Atualmente, porém, a constância, abundância e velocidade de transformações no ambiente organizacional exige que as empresas consigam se adaptar com respostas cada vez mais ágeis e eficientes. Assim, as empresas precisariam focar a excelência na implementação das estratégias, de forma a potencializar o tempo dedicado ao planejamento, este cada vez mais escasso (McGrath, 2013).

Para manterem-se rentáveis e em crescimento, as empresas precisam lançar constantemente novas iniciativas estratégicas, explorando vantagens competitivas cada vez mais transitórias (Mcgrath, 2013). Se no passado as empresas raramente viam-se forçadas a reconsiderar seu direcionamento, a velocidade das mudanças no mundo corporativo atual demanda que as

organizações repensem suas estratégias, adaptem-se constantemente a novos contextos e promovam mudanças operacionais com agilidade, sob o risco de assumir uma posição de arriscada vulnerabilidade (Kotter, 2012).

Ademais, é no momento de implementação que ajustes sutis ou a reformulação do conteúdo do plano inicial podem ocorrer (Bonoma, 1984; Sminia & de Rond, 2012; Vaara & Whittington, 2012). Uma vez que os planejadores não teriam como prever e definir todos os pormenores da estratégia, exigindo alguns ajustes incrementais, a partir da identificação e solução dos problemas que surgem no decorrer do processo (Lê & Jarzabkowski, 2015).

Bonoma (1984) já indicava que uma implementação apropriada poderia salvar um planejamento inadequado. Caso a estratégia e implementação sejam ambas adequadas, o sucesso é esperado. Inversamente, caso ambas sejam inadequadas, o fracasso da iniciativa é previsível. Entretanto, caso a estratégia seja inapropriada, mas a execução excelente, dois desdobramentos são possíveis: a implementação eficaz pode proliferar estratégias emergentes (Mintzberg, 1994), revendo a estratégia inicial e promovendo o sucesso; ou a eficiência na execução pode acelerar o fracasso. Por fim, uma estratégia apropriada que sofra com uma fraca implementação representa um transtorno, com tendência ao fracasso. A interação entre formulação estratégica e implementação, conforme proposta por Bonoma (1984) está representada na Figura 05.

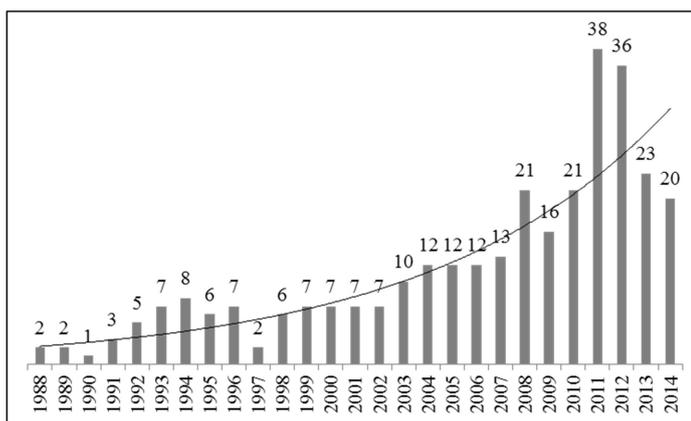
Figura 05 – Interação entre formulação estratégica e implementação

		ESTRATÉGIA FORMULADA	
		Apropriada	Inapropriada
ESTRATÉGIA IMPLEMENTADA	Excelente	<p>SUCESSO</p> <p>Objetivos são atingidos</p>	<p>SALVAÇÃO OU RUÍNA</p> <p>Boa execução pode salvar uma estratégia medíocre ou acelerar seu fracasso</p>
	Fraca	<p>TRANSTORNO</p> <p>Fraca implementação bloqueia estratégia boa. Administração pode concluir que a estratégia é inapropriada.</p>	<p>FRACASSO</p> <p>Causa da falha difícil de diagnosticar. Estratégia fraca somada à inabilidade na execução.</p>

FONTE: Fischmann (1987), baseado em Bonoma (1984)

Embora pareça haver uma crescente conscientização sobre a importância da implementação, corroborada pelo aumento de publicações sobre o tema (conforme representado no Figura 06), a literatura que trata da execução de estratégias é um processo fragmentado e eclético (Noble, 1999a). Sacramento, Mascena e Fischmann (2015) apontam que os autores divergem sobre os elementos focais e nível de análise, além de apoiarem-se em diferentes arcabouços teóricos, que extrapolam a disciplina de estratégia corporativa, conforme representado no Figura 07.

Figura 06 – Artigos publicados sobre implementação estratégica por ano



FONTE: Sacramento et al. (2015)

Figura 07 – Divergência de enfoques na literatura de implementação estratégica

Arcabouços teóricos	Elementos focais	Nível de análise
Estratégia corporativa; Estratégia de marketing; Teoria da agência; Gestão estratégica de recursos humanos; e Teoria da troca social.	Controle de gestão; Dados eletrônicos; Capital humano; Mudança organizacional; Performance; Características da gestão; Aprendizagem organizacional; Orientação e segmentação de mercado; Comportamento de vendas; Plano de incentivos; Criação de valor; e Exportações.	Diretoria; Alta liderança; Gerência sênior; e Gerência intermediária.

FONTE: Sacramento et al. (2015)

A maneira como a execução é conduzida, por exemplo, diverge entre as organizações. Nutt (1986) aponta quatro táticas diferentes de implementação comumente utilizadas:

- a) Implementação por intervenção, na qual os executivos justificam a necessidade de mudança;
- b) Implementação por participação, na qual alguns representantes de grupos de interesse determinam características da mudança a ser realizada;

- c) Implementação por persuasão, na qual alguns especialistas tentam convencer os demais colaboradores a respeito da mudança que eles projetaram; e
- d) Implementação por decreto, na qual a alta liderança emite diretrizes ordenando a execução.

Apesar da necessidade de precisão imposta pelo ambiente competitivo (McGrath, 2013), a maior parte das estratégias falha. Pesquisadores reportam uma taxa que varia entre 50 e 90% de planos estratégicos não realizam plenamente suas expectativas e ambições devido à má implementação (Cândido & Santos, 2015). Os gestores percebem essa ineficiência. Em uma pesquisa de 2010 com seus leitores, a Harvard Business Review constatou que apenas 37% destes, afirmam que suas empresas estão “muito boas” ou “excelentes” na execução. Este número é ainda menor (27%) quando os funcionários responsáveis diretamente pela implementação não são envolvidos na elaboração da estratégia.

A imprecisão nos dados referentes à implementação estratégica encontra eco na inexistência de uma definição consolidada para o construto. É possível identificar na literatura três concepções distintas para o mesmo: uma perspectiva processual, que considera a implementação como uma sequência de etapas cuidadosamente planejadas; uma perspectiva comportamental, que entende a implementação como uma série de ações, atitudes e decisões interconectadas; e uma perspectiva híbrida, que combina as duas anteriores (Li et al., 2008).

Implementação estratégica pode, então, ser definida como “um processo dinâmico, interativo e complexo, composto por uma série de decisões e atividades por parte dos gestores e funcionários – impactado por um número de fatores internos e externos inter-relacionados – para transformar planos estratégicos em realidade de modo a atingir os objetivos estratégicos” (Li et al., 2008, p. 6). Vale ressaltar que na literatura de administração os termos “implementação estratégica” e “execução estratégica” são utilizados de forma intercambiável (Maclennan, 2011).

Parte da ampla variação de resultados advém também da falta de clareza de critérios que determinem o sucesso ou fracasso da implementação de uma estratégia (Cândido & Santos, 2015). Segundo Miller (1997), pode-se considerar como uma implementação estratégica de sucesso aquela que atenda a três características:

- a) Tudo que foi planejado foi executado dentro do prazo esperado;
- b) A performance esperada ou os objetivos estratégicos foram alcançados; e

- c) O método de implementação e seus resultados foram aceitos pela organização.

Estratégias podem falhar por diferentes motivos (Raps, 2005) e, assim como ocorre com a definição do construto, pesquisadores divergem do enfoque dado às razões das falhas e suas possíveis soluções. Alguns autores propõe tipologias para a implementação de estratégias (Nutt, 1983; Hrebiniak & Joyce, 2004), enquanto outros focam em etapas do processo de implementação (Drazin & Howard, 1984; Noble, 1999a; Okumus, 2001). No entanto, grande parte da literatura dedica-se à identificação, compreensão e tratamento dos fatores influentes na implementação estratégica (Noble, 1999a).

2.4. Fatores influentes em implementação de estratégias

Múltiplos fatores impactam o sucesso ou o fracasso da implementação de uma estratégia pré-determinada, sendo que muito desses atributos são internos à organização e não externos a ela (Nutt, 1987). Os principais fatores influentes encontrados na literatura de estratégia podem ser classificados entre em uma perspectiva estrutural, também conhecida como “*hard factors*” e uma perspectiva de processos interpessoais, também denominada “*soft factors*” (Skivington & Daft, 1991; Nobel, 1999a), podendo ainda ocorrer uma combinação de ambas perspectivas (Li et al., 2008).

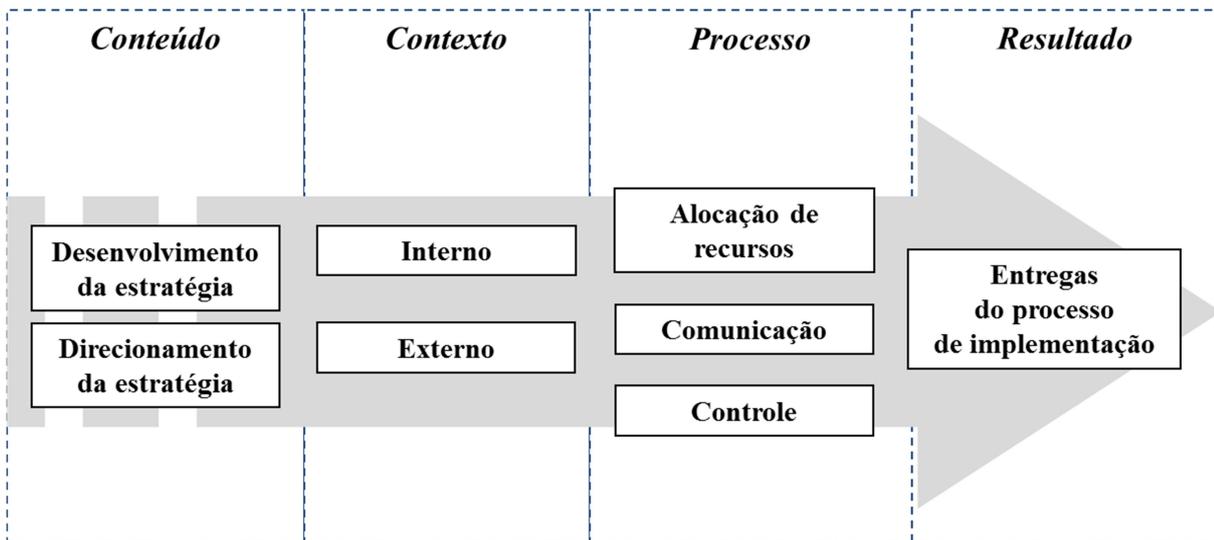
A perspectiva estrutural inclui questões relacionadas à reestruturação organizacional (Govindarajan, 1988) e a mecanismos de controle (Drazin & Howard, 1984; Nilsson & Rapp, 1999). A perspectiva de processos interpessoais envolve uma gama de questões comportamentais e cognitivas (Noble, 1999a), abrangendo a qualidade da comunicação (Forman & Argenti, 2005), a existência de consenso (Noble, 1999a) e comprometimento dos envolvidos (Heracleous, 2000), dentre outras.

Essa classificação de perspectivas reflete a dicotomia intrínseca ao pensamento estratégico, que busca o equilíbrio entre a racionalidade lógica (“*hard factors*”) e a criatividade advinda das motivações humanas (“*soft factors*”). Nesse sentido, a perspectiva estrutural preocupa-se com a eficiência nos processos administrativos e sua gestão estratégica ocorre por indicadores e projetos de aperfeiçoamento. Em paralelo, a perspectiva interpessoal visa à eficácia no atendimento das necessidades dos *stakeholders* que compõe o ambiente organizacional e sua

gestão ocorre através de projetos de mudança valendo-se de medidas qualitativas. Vale ressaltar que as perspectivas são complementares, uma vez que tanto eficiência quanto eficácia são essenciais para a implementação estratégica adequada (Almeida, 2003).

Outra classificação possível para os fatores que contribuem para o sucesso de uma iniciativa estratégica seria de acordo com as etapas do processo de implementação: conteúdo, contexto, processo e resultado (Pettigrew, 1992; Okumus, 2001). O conteúdo estratégico diz respeito ao desenvolvimento e direcionamento da estratégia em si; os contextos estratégicos externo e interno tratam de incertezas do ambiente e estrutura organizacional, cultura e liderança, respectivamente; o processo operacional inclui alocação de recursos e tarefas, além de comunicação e controle; e, por fim, os resultados endereçam as entregas de todo o processo de implementação (Okumus, 2003). As etapas são complementares e cada uma deve ser executada corretamente de forma a obter os melhores resultados com a implementação estratégica. O processo de implementação estratégica, conforme proposto por Okumus (2001, 2003) está representado na Figura 08.

Figura 08 – Processo de implementação estratégica



FONTE: elaborado pelo autor, baseado em Okumus (2001, 2003)

Li et al. (2008) identificaram nove fatores influentes recorrentes na literatura de implementação de estratégias: formulação da estratégia; relacionamento entre diferentes unidades de negócios; executores (alta gestão; média gestão; não-gestores); comunicação; táticas de implementação; consenso; comprometimento; estrutura organizacional e sistemas administrativos. O Figura 09 sintetiza os principais fatores influentes, classificando-os conforme sua perspectiva e a etapa da implementação na qual ele é mais relevante.

Figura 09 - Fatores influentes sobre a implementação estratégica

ETAPAS DA IMPLEMENTAÇÃO ¹	FATORES INFLUENTES ² POR PERSPECTIVA ³	
	Perspectiva estrutural “Hard factors”	Perspectiva interpessoal “Soft factors”
Conteúdo Estratégico	<u>Formulação estratégica</u> : o direcionamento da estratégia deve ser consistente, preciso e adequado às capacidades da empresa;	
Contexto Estratégico	<u>Relacionamento entre unidades de negócios</u> : o grau de autonomia das unidades, programas formais de compartilhamento e a sinergia obtida impactam positivamente a implementação, enquanto conflitos e desalinhamentos podem prejudica-la;	
	<u>Estrutura organizacional</u> : a estrutura operacional deve estar alinhada à estratégia, e deve sofrer os ajustes necessários para que o ambiente corporativo seja propício à implementação;	<u>Executores / liderança</u> : a efetividade da estratégia depende da qualidade (habilidades, atitudes, competências e experiências) das pessoas envolvidas no processo e deve ser analisada em três níveis: alta gestão, média gestão e não-gestores;
Processo Operacional	<u>Sistemas administrativos / controle</u> : sistemas de controle e políticas corporativas favorecem a implementação, pois permitem acompanhar seu desenvolvimento, salientando divergências com agilidade;	<u>Comunicação</u> : o alinhamento adequado e compreensão correta das motivações, desdobramentos e resultados esperados da estratégia junto a todos os <i>stakeholders</i> evitam retrabalho e aceleram a implementação;
		<u>Táticas de implementação</u> : a escolha e utilização por parte dos gestores da tática correta a cada situação influencia positivamente a implementação, sendo as principais: intervenção, participação, persuasão e interferência direta (apoiada em poder);
		<u>Consenso</u> : a concordância entre a alta gestão, a média gestão e os colaboradores em níveis operacionais a respeito das prioridades da empresa deve ser alcançada para que a implementação tenha sucesso;
		<u>Comprometimento</u> : o envolvimento e o comprometimento de todos os colaboradores deve ser desenvolvido e estimulado continuamente durante toda a implementação.
Resultados	X	X

FONTE: elaborado pelo autor, com base em ¹Okumus (2003), ²Li et al. (2008) e ³Nobel (1999).

Embora haja algum consenso na literatura a respeito dos principais fatores influentes sobre a implementação estratégica (Noble, 1999a), os métodos para alcançar esses fatores ainda é pouco explorado (Li et al., 2008). Alguns autores concentram-se no detalhamento de apenas algum desses aspectos, enquanto outros se dedicam à articulação e interdependência entre eles, propondo modelos que visam um resultado mais eficiente ao processo de execução (Li et al., 2008).

Embora não haja nenhum modelo de implementação predominante ou consolidado, Noble (1999a) apresenta um modelo de articulação dos fatores citado por diversos autores da literatura (Li et al., 2008). O modelo é dividido em quatro etapas de implementação: pré-implementação, organização do esforço de implementação, gestão do processo de implementação e maximização da performance cross-funcional. Em cada etapa, o autor destaca os fatores influentes envolvidos, com especial ênfase no planejamento da execução e na comunicação ao longo de todo o processo.

Okumus (2001) também propõe um modelo baseado em uma implementação por etapas (conteúdo, contexto interno e externo, processo operacional e resultado), no qual articula diversos fatores influentes estruturais e interpessoais. Esse modelo se diferencia por destacar a necessária influência do contexto interno (estrutura e cultura organizacional) e do contexto externo (incerteza do ambiente) sobre o próprio desenvolvimento do conteúdo da estratégia, de forma a explorar seu máximo potencial de execução (Okumus, 2001).

Hrebiniak e Joyce (2004), por sua vez, propõem um modelo de execução de estratégias que articula os mesmos fatores, tendo como premissa que o planejamento e o projeto organizacional estão inter-relacionados e devem sempre ser considerados para a implementação. A partir desses, deve-se adequar a estrutura básica, quebrar a estratégia em objetivos e metas para as unidades operacionais e ainda redefinir o suporte operacional. Além disso, devem ser consideradas as pessoas que serão envolvidas na execução e que podem ser influenciadas por planos de incentivo, alinhados ao plano de longo prazo e às metas de curto prazo. Por fim, deve-se cuidar do gerenciamento da mudança, envolvendo o controle dos objetivos traçados e o direcionamento das decisões (Hrebiniak & Joyce, 2004).

Por outro lado, alguns autores buscam formas simplificadas de transmitir a importância desses fatores influentes para os administradores, como Higgins (2005). O autor propõe os 8S da implementação estratégica: oito fatores que, quando articulados, levariam ao que o autor denomina “performance estratégica” (“*strategic performance*”). São eles: estratégia e

propósito (“*Strategy and purposes*”), estrutura (“*Structure*”), recursos (“*reSources*”), valores compartilhados (“*Shared values*”), sistemas e processos (“*Systems and Processes*”), colaboradores (“*Staff*”) e estilo da liderança (“*Style*”).

Se parece haver consenso sobre a ineficiência na implementação estratégica e seus principais fatores influentes, não parece haver uma abordagem consolidada sobre como obtê-los, de forma articulada, superando os entraves inerentes a cada um deles, visando o sucesso da implementação de estratégias.

2.5. Entraves e facilitadores da implementação estratégica

Os principais entraves e facilitadores encontrados na literatura estão diretamente associados aos fatores influentes atribuídos ao processo de implementação e são sustentados por evidências empíricas pesquisadas junto a executivos do mercado (Hrebiniak, 2006; Kaplan & Norton, 2001; Viseras, Baines, & Sweeney, 2005; Fischmann, 1987).

A maior parte dos estudos empíricos propõe-se a investigar um ou poucos aspectos (entraves e/ou facilitadores) considerados relevantes pelo autor e não a complexidade total de fatores influentes intrínseca à implementação estratégica (Li et al., 2008).

Viseras et al. (2005) estão entre os autores com abordagens mais amplas. Em sua pesquisa, investigam trinta e seis entraves relacionados à implementação de projetos, divididos em três categorias: pessoas, organização e sistemas. Seus resultados apontam que o sucesso na execução depende crucialmente do fator humano do projeto e menos dos fatores associados à organização ou aos sistemas.

Kaplan e Norton (2001) ressaltam quatro barreiras à implementação, de acordo com as expressivas estatísticas encontradas em suas pesquisas:

- a) 85% dos gestores investem menos de uma hora por mês discutindo estratégia;
- b) 60% dos gestores não correlaciona o orçamento com a estratégia;
- c) Apenas 25% dos gestores recebem incentivos ligados à estratégia; e
- d) Apenas 5% dos colaboradores compreendem a estratégia.

Hrebiniak (2006) relaciona doze obstáculos à implementação estratégica, a partir de uma pesquisa conduzida pela Wharton University em parceria com o Gartner Institute junto a executivos:

- (1) Inabilidade de gerir a mudança de forma efetiva ou superar resistências internas;
- (2) Conteúdo da estratégia em conflito com a estrutura de poder vigente na empresa;
- (3) Compartilhamento de informações inadequado ou insuficiente entre indivíduos ou unidades de negócio essenciais à execução da estratégia;
- (4) Falta de clareza na comunicação de responsáveis sobre as decisões e ações necessárias à implementação;
- (5) Estratégia fraca ou vaga;
- (6) Falta de sentimento de “dono” por parte dos colaboradores críticos à implementação;
- (7) Falta de modelos ou sistemas formais de controle para direcionar os esforços de implementação;
- (8) Falta de compreensão do papel da estrutura organizacional no processo de execução;
- (9) Inabilidade em convencer ou conseguir concordância acerca de ações críticas para a estratégia;
- (10) Falta de incentivos ou incentivos inadequados que suportem os objetivos de implementação;
- (11) Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia; e
- (12) Falta de suporte da alta liderança para a execução da estratégia.

No Brasil, Fischmann (1987) pesquisa vinte e um problemas potenciais na implementação estratégica e destaca os quatro entraves mais graves enfrentados pelos executivos brasileiros:

- (1) Variáveis incontroláveis do ambiente externo tiveram um impacto adverso;
- (2) Surgimento de grandes problemas no ambiente externo e que não foram identificados antecipadamente;
- (3) Sistemas de informação usados para monitorar a implementação não eram adequados;
e
- (4) Tarefas e atividades críticas de implementação não foram definidas com detalhamento suficiente.

Seus resultados apontam que os executivos brasileiros estavam preocupados, prioritariamente, com externalidades, fatores do ambiente organizacional incontroláveis, que não poderiam ser previstos antecipadamente. Vale ressaltar que, à época, o país atravessava um período de

hiperinflação e troca constante de planos econômicos, podendo sugerir que o resultado desta pesquisa tenha apontado problemas conjunturais e não estruturais da implementação de estratégias no Brasil.

O Figura 10 apresenta um resumo sistematizado dos principais entraves e facilitadores associados a cada um dos fatores influentes sobre a implementação estratégica. Vale ressaltar que dois dos fatores influentes apontados por Li et al. (2008) foram incorporados aos fatores restantes: táticas de implementação e consenso. Uma vez que as táticas de implementação têm estrita ligação com o relacionamento entre unidades de negócio e com os executores, os entraves e facilitadores encontrados na literatura relativa a este fator eram associados aos dois últimos. O mesmo aconteceu com o consenso, devido à sua forte relação com os fatores comunicação e comprometimento.

A síntese apresentada no Figura 10 foi utilizada como base conceitual da presente pesquisa.

Figura 10 - Fatores influentes, entraves e facilitadores na implementação de estratégia

Fator influente	Descrição	Principais Entraves	Facilitadores	Principais autores
Formulação da Estratégia	O conteúdo da estratégia e seu processo de formulação influenciam no resultado da implementação.	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito da estratégia com os valores culturais e/ou estruturas de poder da empresa; • Problemas no ambiente externo não identificados antecipadamente; • Pouca disponibilidade de tempo planejada para a implementação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação de coalizão de gestão da estratégia; • Sistema de alertas antecipados sobre mudanças no ambiente competitivo; • Dedicção de tempo semanal à formulação e/ou revisão da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Allaire & Firsirotu (1985); • Alexander (1985); • Henderson (1984); • Kotter (1997); • Gilad (2004); • Kaplan & Norton (2001).
Relacionamento entre diferentes unidades de negócio	A relação funcional e interpessoal entre as diferentes áreas de negócios e seu grau de autonomia interferem na implementação da estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de burocracia para tomada de decisões quanto a ajustes necessários à estratégia; • Falta de uma visão integrada e de compartilhamento de informações entre as unidades de negócios; • Conflito de interesses e atividades entre as diferentes unidades de negócio; 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia das unidades de negócio para tomar decisões e ajustar a estratégia quando necessário, dentro de parâmetros pré-estabelecidos; • Programas de incentivos e recompensas conjuntos entre diferentes unidades de negócios; 	<ul style="list-style-type: none"> • Walker & Ruekert (1987); • Gupta (1987); • Chimhanzi (2004).
Executores	A qualidade dos profissionais envolvidos nos diferentes níveis impacta o sucesso da implementação.	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança de prioridades e/ou falta de suporte por parte da alta gestão; • Inabilidade da gerência para gerar a mudança e/ou superar resistência interna; • Baixa capacitação dos profissionais envolvidos na implementação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de área responsável pela gestão da implementação da estratégia; • Treinamentos oferecidos aos profissionais envolvidos na implementação; • Estímulo ao senso de gravidade e urgência da mudança; 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutt (1987); • Hrebiniak (2006); • Govindarajan (1988); • Fischmann (1987); • Kotter (1997).
Comunicação	A comunicação corporativa impacta treinamento, disseminação de conhecimento e aprendizado durante todo o processo de implementação da estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de clareza na definição e divulgação das tarefas, atividades críticas da implementação e seus responsáveis; • Divulgação ineficaz das metas globais da decisão estratégica para todos os níveis da empresa; • Dificuldade de acesso e comunicação por parte dos colaboradores e níveis administrativos mais baixos junto à alta gestão; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de divulgação de objetivos; • Ferramentas de comunicação interna (ex.: intranet, endomarketing, etc); • Clima aberto e encorajador para comunicação multidirecional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alexander (1985); • Rapert & Velliquette & Garretson (2002); • Peng & Litteljohn (2001); • Fischmann (1987); • Forman & Argenti (2005).

(continuação)

Comprometimento	O grau de envolvimento e compromisso com a organização, a estratégia e suas tarefas individuais por parte da maioria dos colaboradores de diferentes níveis impacta o sucesso da implementação da estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sentimento de “dono” por parte dos colaboradores críticos para a implementação da estratégia; • Percepção negativa dos gestores em relação aos prováveis resultados da estratégia e à sua capacidade de implementá-la; • Desalinhamento de interesses e necessidades individuais em relação aos resultados esperados da implementação da estratégia; 	<ul style="list-style-type: none"> • Envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos na fase de desenvolvimento da estratégia; • Programas de incentivo e recompensas individuais atrelados aos resultados da implementação da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> • MacMillan & Guth (1985); • Noble & Mokwa (1999) • Heracleous (2000); • Hrebiniak (2006).
Estrutura Organizacional	O sucesso da implementação depende da adequação da estrutura organizacional a ela, uma vez que diferentes estratégias requerem estruturas e recursos compatíveis.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financeiros, físicos e/ou técnicos insuficientes; • Incompatibilidade da estrutura organizacional da empresa e da estratégia definida; • Recursos humanos insuficientes; 	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do orçamento associado à estratégia definida; • Revisão ou adequação da estrutura organizacional à estratégia pretendida; • Contratação de consultoria externa e/ou mão de obra temporária. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutt (1987); • Drazin & Howard (1984); • Olson & Slater & Hult (2005); • Kaplan & Norton (2001); • Fischmann (1987).
Sistemas Administrativos	O design das políticas corporativas e dos sistemas de controle e monitoramento impactam o sucesso da implementação da estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de modelos ou sistemas formais de controle para direcionar os esforços de implementação; • Política de metas e incentivos individuais dissociada da estratégia; • Ausência de indicadores de desempenho e/ou indicadores inadequados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de sistemas de informação para monitoramento da estratégia; • Programas de incentivo e recompensas individuais atrelados aos resultados da implementação da estratégia; • Controle de indicadores e metas financeiras, associados diretamente à estratégia da empresa; • Controle de indicadores e metas de processos, associados diretamente à estratégia da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> • Alexander (1985); • Hrebiniak (2006); • Kaplan & Norton (2001).

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Li et al. (2008), Hrebiniak (2006) e Fischmann (1987).

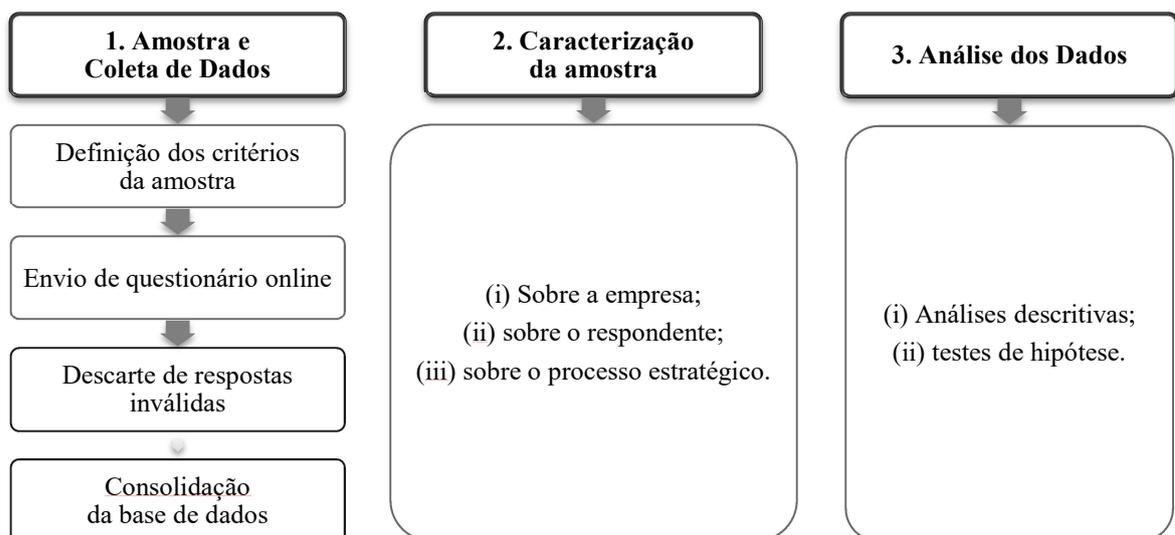
3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa e descritiva (Cervo, Bervian, & da Silva, 2007). A natureza quantitativa justifica-se uma vez que seu objetivo é descrever, explicar e prever um determinado fenômeno, no caso a percepção dos gestores quanto aos entraves e facilitadores da implementação estratégica (Cooper & Schindler, 2008). Segundo Cooper e Schindler (2008), a análise quantitativa poderá indicar comportamento, conhecimento, opiniões ou até atitudes dos agentes frente ao fenômeno estudado, uma vez que questões relacionadas a frequência, quantidade, temporalidade ou que grupos apresentam determinado comportamento podem ser mensuradas, analisadas e respondidas.

Em relação os propósitos da pesquisa, trata-se de um estudo descritivo. Descritivo, pois busca identificar quais opiniões são manifestadas em uma população, neste caso a opinião dos gestores em relação aos entraves e facilitadores da implementação estratégica (Cervo et al., 2007).

Para alcançar os objetivos propostos no capítulo 1 desse trabalho, foi elaborado o plano de análise de dados representado na Figura 11, que será detalhado na sequência.

Figura 11 – Plano de análise de dados



FONTE: elaborado pelo autor

3.1. Amostra e coleta de dados

A amostra desse estudo foi composta por 3344 gestores de empresas privadas brasileiras de grande porte, sendo esta uma amostra por conveniência, uma vez que o pesquisador tinha acesso aos gestores através das redes sociais (n=926), de contatos de email (n=918) e do banco de dados de ex-alunos do MBA de Gestão Empresarial da FIA – Fundação Instituto de Administração (n=1500) possibilitando maior disponibilidade de acesso aos respondentes.

Os critérios para composição da amostra:

- a) Respondentes que desempenhem função e/ou cargo de gestão (em qualquer nível), e que, por isso, sejam responsáveis pela implementação de qualquer parcela da estratégia empresarial;
- b) Respondentes que trabalhem em empresa privada, com no mínimo 50% de capital privado no quadro societário; e
- c) Respondentes que trabalhem em empresas de grande porte, conforme critério SEBRAE/IBGE, i.e., indústrias com mais de 500 empregados ou empresas de serviço com mais de 100 empregados.

A fim de compreender os entraves e facilitadores da implementação estratégica de acordo com a percepção dos gestores, optou-se pela utilização do método de pesquisa quantitativa, através da realização de uma *Survey*. A escolha do método *Survey* se justifica pelo interesse em produzir descrições quantitativas de uma população, a partir da utilização de um instrumento predefinido, no caso desta pesquisa, um questionário (Cooper & Schindler, 2008).

A coleta de dados foi obtida a partir do envio de questionário *online*, via plataforma digital *SurveyMonkey*®, no qual o gestor foi informado dos objetivos da pesquisa, da confidencialidade dos dados e da possibilidade de acesso aos resultados ao final da pesquisa. A carta convite enviada aos gestores encontra-se no Apêndice I. A pesquisa *online* foi realizada no período de 25 de abril a 15 de junho de 2016, tratando-se portanto de um corte transversal já que se pretendia descrever e analisar as questões apresentadas neste período.

Um pré-teste do instrumento de coleta foi realizado com 6 gestores, seguido de entrevista telefônica, para aprimoramento do questionário, no período de 04 a 08 de abril de 2016. As respostas coletadas no pré-teste foram desconsideradas para composição da amostra final.

O questionário de pesquisa (Apêndice II) foi composto por 14 questões, divididas em 5 blocos:

- a) Caracterização da empresa;
- b) Caracterização do respondente;
- c) Caracterização da atividade de planejamento estratégico;
- d) Percepção do respondente quanto aos problemas de implementação estratégica; e
- e) Medidas facilitadoras para implementação de estratégias.

A base de dados final foi composta por todas as respostas válidas recebidas. Foram desconsideradas as respostas incompletas ou que, através das perguntas de controle, não atendessem aos critérios pré-definidos de composição da amostra.

3.2. Caracterização da amostra

Nessa etapa, foram aplicadas estatísticas descritivas (Anderson, Sweeney, & Williams, 2013) para caracterizar a amostra da pesquisa:

- I. Sobre a empresa:
 - a. Número de empresas respondentes; e
 - b. Representatividade dos setores econômicos na amostra.
- II. Sobre o respondente:
 - a. Idade;
 - b. Função atual (alta, média ou primeiros níveis de liderança);
 - c. Tempo de trabalho na empresa; e
 - d. Escolaridade.
- III. Sobre o processo estratégico:
 - a. Existência de formalização do processo estratégico;
 - b. Horizonte de tempo considerado na elaboração da estratégia (segmentado pela existência de formalização do processo estratégico na empresa); e
 - c. Envolvimento dos respondentes na elaboração da estratégia (segmentado pela função atual do respondente).

3.3. Análise de dados

A conclusão do trabalho se deu por meio da análise descritiva dos dados levantados e testes de hipóteses (Anderson et al., 2013). Em seguida, a apresentação das ideias e conclusões gerais, implicações sobre os objetivos alcançados através da pesquisa e recomendações para futuros estudos, embasados pelo referencial teórico relatado no capítulo 2 desse estudo.

A análise dos resultados foi delineada de forma a responder os objetivos específicos propostos na pesquisa e, em consequência, o objetivo principal e a questão de pesquisa.

Para responder ao primeiro objetivo específico – identificar os fatores influentes da implementação estratégica – foi analisado o grau de criticidade de cada fator presente na literatura na opinião dos gestores, tanto numa consolidação geral quanto segmentado pela função atual do respondente.

Para responder ao segundo objetivo específico – identificar e categorizar os principais entraves à implementação de estratégias na percepção dos gestores – foram desenvolvidos dois blocos de análise: a identificação se deu através da análise comparativa da distribuição de frequências do grau em que 21 entraves apontados pela literatura são encontrados nas empresas; a categorização destes entraves se deu pelos fatores influentes a eles associados, pela perspectiva (interpessoal e estrutural) e pela etapa do processo de implementação em que os mesmos mais ocorrem. Ao final, foram listados ainda os entraves complementares indicados pelos respondentes.

Ainda para responder ao segundo objetivo, foram sinalizadas potenciais diferenças na percepção dos respondentes acerca dos principais entraves da execução conforme algumas características pessoais e referentes à empresa: “setor de atividade”, “função atual”, “tempo de trabalho na empresa”, “formalização do processo estratégico” e “envolvimento dos respondentes na elaboração da estratégia”.

Para responder ao terceiro objetivo específico – identificar os facilitadores adotados pelos gestores de modo a minimizar ou contornar eventualidades na implementação de estratégias – foram desenvolvidas duas análises complementares: a análise de frequência em que 19 facilitadores apontados pela literatura são adotados pelas empresas e, na sequência, categorizando-as conforme os fatores influentes a elas associados, uma análise comparativa

com a percepção de criticidade dos fatores e dos entraves correlacionados, segundo a percepção dos gestores. Ao final, foram listados ainda os facilitadores complementares indicados pelos respondentes.

Também para responder ao terceiro objetivo, foram sinalizadas potenciais diferenças na percepção dos respondentes acerca da adoção de medidas facilitadoras ao processo de implementação de estratégias conforme algumas características pessoais e referentes à empresa: “setor de atividade”, “função atual”, “tempo de trabalho na empresa”, “formalização do processo estratégico” e “envolvimento dos respondentes na elaboração da estratégia”.

Por fim, para responder ao quarto objetivo específico – refletir sobre a evolução temporal das dificuldades de implementação encontradas pelos gestores brasileiros – foi elaborada e testada uma hipótese fundamentada nos resultados empíricos relatados por Fischmann (1987) em pesquisa realizada junto a executivos brasileiros. O trabalho de Fischmann (1987) foi eleito como referência por similaridades no objetivo, na metodologia aplicada e pela abrangência de entraves avaliados.

A pesquisa empírica conduzida por Fischmann (1987) junto a executivos brasileiros, acerca de vinte e um problemas potenciais na implementação estratégica aponta como resultado que os respondentes estavam preocupados, prioritariamente, com externalidades, fatores incontrolláveis do ambiente organizacional, que não poderiam ser previstos antecipadamente. Esse resultado foi obtido em um contexto conturbado de instabilidade e hiperinflação, que dominavam o panorama econômico brasileiro da década de 80.

O cenário atual é diferente, após a abertura econômica e o controle inflacionário. Entretanto, não foram encontradas pesquisas recentes e abrangentes sobre as dificuldades encontradas pelos administradores de empresas nacionais na execução de suas estratégias. Assim, caso os resultados obtidos por Fischmann (1987) independam da estabilidade econômica, espera-se que os resultados da presente pesquisa apontem que externalidades continuem impactando negativamente as empresas mais do que as demais questões internas, na percepção dos executivos brasileiros sobre a implementação de estratégias.

H. O entrave associado a externalidades é mais percebido em empresas brasileiras do que entraves associados a características internas na implementação estratégica.

Para averiguar essa hipótese, utilizou-se testes de hipóteses de proporção, comparando a proporção amostral de concordância dos respondentes a respeito do entrave associado a

externalidades com cada um dos demais entraves internos associados a diferentes fatores influentes. Tomou-se como parâmetro (p_0) a proporção obtida na amostra decorrente do número de respondentes em concordância com o entrave associado a externalidades sobre o mesmo número total de respondente. Comparou-se então a proporção (p_i) derivada do número de respondentes em concordância com cada entrave interno sobre o total de respondentes, onde i é um número de 1 a 20, indicando cada entrave interno testado.

As hipóteses foram, então, testadas através da estatística do teste (z), considerando um grau de confiança de 95% ($\alpha=0,05$), com sua respectiva estatística crítica de comparação.

Dessa forma, acredita-se que o objetivo principal da pesquisa – mapear e identificar os principais entraves e facilitadores encontrados pelos administradores em cada fator influente na fase de implementação das estratégias de negócios planejadas, em empresas brasileiras – seja alcançado de forma satisfatória.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Amostra e coleta de dados

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados após aplicação e análise do questionário de pesquisa. Disponibilizado exclusivamente *online*, o questionário obteve um total de 230 respostas.

Desse total, conforme critérios para composição de amostra descritos no item 3.1, foram excluídas 96 respostas por estarem incompletas, além de 6 respostas provenientes de empresas públicas. Ainda das 128 respostas completas provenientes de empresas privadas, detalhadas na Tabela 01, foram descartadas outras 50 respostas por não tratarem de grandes empresas, além de 9 respondentes que não ocupam cargo de gestão. Dessa forma, chegou-se a uma base de dados final consolidada de 69 respostas válidas, sobre a qual as análises desta pesquisa serão conduzidas.

Tabela 01 – Composição da amostra a partir de respostas completas provenientes de empresas privadas

PORTE DA EMPRESA	FUNÇÃO ATUAL				Total Geral	Só gestores
	Alta liderança	Média liderança	Primeiros níveis de liderança	Não gestores		
Grande empresa	8	34	27	9	78	69
Média empresa	4	8	2	3	17	14
Pequena empresa	25	5	2	1	33	32
Total Geral	36	47	31	13	128	115

FONTE: elaborado pelo autor

4.2. Caracterização da amostra

4.2.1. Sobre a empresa

4.2.1.1. Número de empresas respondentes

A base de dados é composta por informações provenientes de 44 empresas privadas e de grande porte distintas, conforme Figura 12.

Figura 12 – Empresas participantes

Empresas participantes	
Abril AS	Ferrero
Accenture	FOX Latin American Channels do Brasil Ltda.
AeC	GE
Allianz Global	GPA
Alô Bebê	INTL FCStone
Alpargatas	Legrand (GL eletroeletrônicos ltda)
Aluminium Portenho	Natura
Banco Bradesco S.A.	O Estado de S. Paulo
Banco Santander	Paschoalotto
BD	Procter & Gamble
Becton Dickinson	Rede Campeão de Postos de Serviços.
Bradesco Seguros	Samsung Eletronics
Burger king	Sem parar
Citibank	Sotreq
Clearsale	Sprinkl
Colégio Santo Agostinho - Bh	Telefonica Vivo
Covance	TIM
Deutsche Bank sa	Touch
DGB	Unilever
Elemidia	Universidade São Caetano
EMC	UPM
Equinix	Via Varejo

FONTE: elaborado pelo autor

4.2.1.2. Representatividade dos setores econômicos na amostra

As empresas participantes são provenientes de 20 setores econômicos distintos, sendo que apenas 10 desses setores estão representados por três ou mais respondentes. Setores com menos de duas respostas cada foram agrupados por afinidade em “Outros serviços” e “Outras indústrias”, conforme Tabela 02.

Tabela 02 – Setores representados

Setor	Respostas	%
Bens de consumo	12	17,4%
Comunicação e mídia	9	13,0%
Outros serviços	8	11,6%
Consultoria	7	10,1%
Telecomunicações	6	8,7%
Comércio e varejo	5	7,2%
Financeiro	5	7,2%
Materiais Hospitalares	4	5,8%
Tecnologia da informação	4	5,8%
Educação	3	4,3%
Logística e Distribuição	3	4,3%
Outras indústrias	3	4,3%

FONTE: elaborado pelo autor.

4.2.2. Sobre o respondente

4.2.2.1. Função atual

Dentre os 69 respondentes, 49% exercem funções relativas aos primeiros níveis de liderança, como coordenador ou gerente júnior. Outros 39% possuem cargos adequados à média liderança, como gerente pleno ou sênior. Por fim, 12% da amostra exerce funções de alta liderança, relativas aos níveis hierárquicos de *c-level* (cargos como CEO, CFO, CIO e etc), presidente, vice-presidente ou diretor, conforme detalhado na Tabela 03.

Tabela 03 – Função atual dos respondentes

Função Atual	Nº Respondentes	%
Alta liderança	8	12%
Média liderança	34	49%
Primeiros níveis de liderança	27	39%
Total Geral	69	100%

FONTE: elaborado pelo autor

4.2.2.2. Tempo de trabalho na empresa

Sobre o tempo em que cada respondente trabalha na empresa, constatou-se que 29% da amostra são colaboradores com pouco tempo de casa, sendo 10% há menos de 1 ano e 19% de 1 a 3 anos. 23% dos respondentes estão na empresa de 3 a 5 anos, enquanto outros 20% trabalham na empresa em questão de 5 a 10 anos. Identificou-se ainda que 28% da amostra são funcionários com muita experiência dentro da mesma empresa, uma vez que trabalham há mais de 10 anos na organização em questão. Os dados acima encontram-se detalhados na Tabela 04.

Tabela 04 – Tempo de trabalho dos respondentes na empresa

Tempo de trabalho na empresa	Nº Respondentes	%
Há menos de 1 ano	7	10%
De 1 a 3 anos	13	19%
De 3 a 5 anos	16	23%
De 5 a 10 anos	14	20%
Há mais de 10 anos	19	28%
Total Geral	69	100%

FONTE: elaborado pelo autor

4.2.3. Sobre o processo estratégico

4.2.3.1. Existência de formalização do processo estratégico

Dentre os 69 respondentes, a grande maioria trabalha em empresas que possuem planejamento estratégico formal (72% do total), sendo que apenas 26% da amostra não apresenta planejamento estratégico formal e estruturado. Apenas 1 único respondente não soube informar com certeza sobre a existência de formalização do processo estratégico. Os dados acima encontram-se detalhados na Tabela 05.

Tabela 05 – Formalização do processo de planejamento estratégico na empresa

Formalização do processo de planejamento estratégico	Nº Respondentes	%
Sim, existe um processo formal e estruturado de planejamento estratégico.	50	72%
Não, a empresa não possui um processo formal e estruturado de planejamento estratégico.	18	26%
Eu não sei informar com certeza.	1	1%
Total Geral	69	100%

FONTE: elaborado pelo autor

4.2.3.2. Horizonte de tempo considerado na elaboração da estratégia

Os dados apontam que não há padrão no horizonte de tempo considerado na elaboração da estratégia, conforme demonstrado na Tabela 06, embora possa-se afirmar que poucas empresas possuem planos com horizonte mais longo (apenas 6% dos respondentes afirmam que suas empresas planejam considerando um tempo superior a 6 anos). Vale ressaltar também que 16% dos respondentes não tem acesso à informação referente ao horizonte de planejamento, embora 10 desses, saibam da existência ou não de um plano formal (conforme Figura 13), sinalizando que a informação acerca do processo estratégico pode não permear a liderança de forma completa.

Tabela 06 – Horizonte de tempo considerado na elaboração da estratégia na empresa

Horizonte de tempo considerado na elaboração da estratégia	Nº Respondentes	%
Até 2 anos	17	25%
De 2 a 4 anos	21	30%
De 4 a 6 anos	16	23%
Mais de 6 anos	4	6%
Eu não tenho essa informação.	11	16%
Total Geral	69	100%

FONTE: elaborado pelo autor

O Figura 13 também sinaliza que as empresas que têm processos formais de planejamento estratégico montam planos de prazo mais longo (2 a 6 anos) do que as empresas sem processos formais (de 0 a 4 anos). Em empresas sem planejamento formal e estruturado, a estratégia tende a considerar um horizonte de prazo mais curto (até 2 anos) e/ou que essa informação não é transmitida entre a liderança, conforme declarações de 33% e 39% dos respondentes que trabalham em empresas sem processo formal, respectivamente.

Figura 13 – Horizonte de tempo X existência de processo formal de planejamento estratégico

HORIZONTE DE TEMPO	PROCESSO FORMAL			Total Geral
	Sim	Não	Não sei	
Até 2 anos	11	6	-	17
De 2 a 4 anos	17	4	-	21
De 4 a 6 anos	15	1	-	16
Mais de 6 anos	4	-	-	4
Eu não tenho essa informação.	3	7	1	11
Total Geral	50	18	1	69

FONTE: elaborado pelo autor

4.2.3.3. Envolvimento dos respondentes na elaboração da estratégia

O envolvimento na elaboração da estratégia parece ser restrito, mesmo entre a liderança. 48% dos gestores respondentes afirmam que não participaram da elaboração da estratégia. Apenas 22% declaram que tiveram participação ativa na formação dos planos e outros 30% foram consultados ocasionalmente, conforme dados da Tabela 07.

Aparentemente, não há diferença significativa no envolvimento da média e dos primeiros níveis de liderança na elaboração da estratégia, com mais da metade dos respondentes desses dois grupos afirmando que não tiveram participação (53% e 56% respectivamente). A elaboração da estratégia parece estar concentrada na alta liderança, grupo no qual todos os respondentes afirmam terem sido envolvidos, ainda que ocasionalmente na elaboração do plano estratégico (sendo 63% com participação ativa e 38% ocasionalmente). Os dados acima estão detalhados no Figura 14.

Tabela 07 – Envolvimento do respondente na elaboração da estratégia da empresa

Envolvimento na elaboração da estratégia	Nº Respondentes	%
Sim, participei ativamente da elaboração da estratégia.	15	22%
Sim, fui consultado ocasionalmente.	21	30%
Não, não participei da elaboração da estratégia.	33	48%
Total Geral	69	100%

FONTE: elaborado pelo autor

Figura 14 – Função atual X envolvimento do respondente na elaboração da estratégia da empresa

ENVOLVIMENTO	FUNÇÃO ATUAL		
	Alta liderança	Média liderança	Primeiros níveis de liderança
Participação ativa	63%	15%	19%
Participação ocasional	38%	32%	26%
Não participação	-	53%	56%
Total Geral	100%	100%	100%

FONTE: elaborado pelo autor

4.3. Análise dos dados

4.3.1. Fatores influentes na implementação de estratégias

Os respondentes elencaram os fatores influentes na implementação de estratégias, atribuindo nota 1 ao mais crítico e nota 7 ao menos crítico. A Tabela 08 traz os dados consolidados gerais, enquanto as Tabelas 09 e 10 apresentam análise dos fatores influentes mais e menos críticos, respectivamente, segmentando a análise pela função atual do respondente. Os fatores influentes mais críticos são resultado da somatória de notas 1 e 2 atribuídas pelos respondentes e os menos críticos da somatória de notas 6 e 7.

Conforme Tabela 09, a formulação da estratégia e a comunicação parecem ser os fatores influentes mais críticos na percepção geral dos gestores (49% e 42% respectivamente). Na sequência, relacionamento entre unidades de negócios parece ser o terceiro elemento mais crítico (28%), seguindo de um aparente empate técnico entre qualidade dos profissionais, comprometimento e estrutura (23%, 22% e 23% respectivamente). Sistemas parece ser o fator influente menos relevante para a implementação, uma vez que 49% dos respondentes não o percebem tão importante, conforme Tabela 10. Vale ressaltar ainda que, a partir da análise da Tabela 10, parece não haver consenso sobre a criticidade do relacionamento entre as unidades de negócio, uma vez que esse elemento recebeu notas de 1 a 7 em similar medida.

A análise das Tabelas 9 e 10 indica também que pode haver associação entre a percepção dos fatores influentes e a função atual exercida pelo respondente. O relacionamento entre UN parece ser mais importante para os primeiros níveis de liderança (41%), enquanto a qualidade dos profissionais indica maior relevância para a alta liderança (50%). Embora sistemas

desponte como o fator influente menos crítico para todos os cargos, quanto mais alta a gestão, menor parece ser a importância atribuída a sistemas e a estrutura. Em contrapartida, todas as funções atribuem grande importância à formulação da estratégia, embora quanto maior for o grau hierárquico, maior a relevância atribuída à comunicação para a adequada implementação da estratégia.

Tabela 08 – Grau de criticidade atribuído aos fatores relativos à implementação de estratégias

Nota atribuída pelo participante	Formulação da Estratégia	Relacionamento entre UN's	Qualidade Profissionais	Comunicação	Comprometimento	Estrutura	Sistemas
1	30%	13%	6%	19%	9%	13%	10%
2	19%	14%	17%	23%	13%	10%	3%
3	12%	13%	17%	17%	17%	17%	6%
4	6%	12%	23%	14%	14%	19%	12%
5	14%	19%	14%	14%	13%	4%	20%
6	10%	17%	12%	6%	16%	12%	28%
7	9%	12%	10%	6%	17%	25%	22%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

FONTE: elaborado pelo autor

Tabela 09 – Percepção quanto aos fatores mais críticos à implementação de estratégias X função atual dos respondentes

FATORES MAIS CRÍTICOS	Formulação da Estratégia	Relacionamento entre UN's	Qualidade Profissionais	Comunicação	Comprometimento	Estrutura	Sistemas
Alta Gestão	50%	13%	50%	63%	13%	13%	0%
Média Gestão	56%	21%	15%	56%	26%	15%	12%
Baixa Gestão	41%	41%	26%	19%	19%	37%	19%
Geral	49%	28%	23%	42%	22%	23%	13%

FONTE: elaborado pelo autor

Tabela 10 – Percepção quanto aos fatores menos críticos à implementação de estratégias X função atual dos respondentes

FATORES MENOS CRÍTICOS	Formulação da Estratégia	Relacionamento entre UN's	Qualidade Profissionais	Comunicação	Comprometimento	Estrutura	Sistemas
Alta Gestão	26%	19%	26%	15%	33%	41%	41%
Média Gestão	12%	38%	24%	12%	32%	32%	50%
Baixa Gestão	25%	25%	0%	0%	38%	38%	75%
Geral	19%	29%	22%	12%	33%	36%	49%

FONTE: elaborado pelo autor

4.3.2. Entraves da implementação de estratégias

4.3.2.1. Análise comparativa da distribuição de frequência dos entraves

Os respondentes avaliaram 21 entraves à implementação de estratégias, seguindo uma escala likert. O Figura 15 apresenta os dados consolidados. Os principais entraves emergem como resultado da análise do percentual de respondentes que concordaram com cada afirmação (somatória dos que assinalaram “Concordo integralmente” e “Concordo Bastante”) e dos que discordaram de cada afirmação (somatória dos que assinalaram “Discordo integralmente” e “Discordo Bastante”).

Conforme Figura 15, são 8 os entraves mais críticos na percepção dos respondentes, com mais de 40% de concordância na amostra. Os principais entraves apontados foram a não definição e comunicação de tarefas e responsáveis de forma efetiva, além da divulgação inadequada das metas globais da decisão estratégica em todos os níveis da empresa (com 51% cada), seguidos pela modificação de prioridades por parte da alta liderança (48%). Na sequência, com 43% cada, destacam-se o surgimento de externalidades não previstas no planejamento e o excesso de burocracia na tomada de decisões. Por fim, ressaltou-se o não compartilhamento de informações entre as unidades de negócio, a falta de sentimento de “dono” por parte dos colaboradores envolvidos e a competição interna provocada pelo conflito de interesses entre as diferentes unidades de negócios (com 42%, 42% e 41% de concordância por parte dos respondentes, respectivamente).

Em contrapartida, o conflito entre os valores culturais e/ou estruturas de poder da empresa e as estratégias a serem implementadas não parecem ser um entrave muito relevante, uma vez que 48% dos respondentes discordam de sua relevância.

Os respondentes foram convidados ainda a acrescentar outros entraves à implementação de estratégias que não estivessem entre os 21 selecionados para análise. Cinco novos entraves foram citados: objetivos de curto prazo (resultado do ano) foram mais importantes que as metas definidas no planejamento estratégico; pouco entendimento do percurso necessário para atingir os objetivos estratégicos; desajuste entre necessidades locais do negócio e interesse da matriz; complexidade das ferramentas/sistemas de controle existentes; e falta de investimento em tecnologia ou tecnologia de ponta.

Figura 15 – Percepção acerca dos entraves à implementação da estratégia

Entraves		"Discordo Integralmente"	"Discordo Bastante"	"Discordo Pouco"	"Concordo Pouco"	"Concordo Bastante"	"Concordo Integralmente"
1	"As estratégias a serem implementadas estavam em conflito com os valores culturais e/ou estruturas de poder da empresa."	32%	16%	17%	14%	12%	9%
2	"Surgimento de grandes problemas no ambiente externo e que não foram identificados antecipadamente tiveram um impacto adverso nos resultados."	10%	13%	12%	22%	22%	22%
3	"Disponibilidade de tempo para a implementação foi muito reduzida (tempo insuficiente para gerar resultados e/ou implementação excedeu o cronograma previsto)."	6%	20%	19%	26%	20%	9%
4	"O excesso de burocracia para tomada de decisões quanto a eventuais ajustes necessários à estratégia prejudicaram a implementação tornando-a lenta."	9%	22%	10%	16%	22%	22%
5	"As unidades de negócio não compartilhavam informações entre si e careciam de uma visão integrada da estratégia."	7%	10%	19%	22%	23%	19%
6	"Os conflito de interesses e de atividades entre as diferentes unidades de negócio, geraram competição interna e dificultaram uma coordenação mútua."	3%	16%	23%	17%	22%	19%
7	"A alta liderança modificou as prioridades estratégicas ou não deu o suporte necessário durante a implementação."	14%	17%	10%	10%	25%	23%
8	"Os gerentes (liderança intermediária) não foram capazes de promover a mudança e/ou superar a resistência interna."	6%	7%	23%	30%	25%	9%
9	"A capacitação dos colaboradores envolvidos na implementação não era suficiente para o sucesso da implementação."	10%	23%	16%	28%	16%	7%
10	"Tarefas e atividades críticas de implementação, bem como seus responsáveis, não foram definidas e divulgadas com detalhamento suficiente."	4%	16%	12%	17%	30%	20%

11	"Metas globais da decisão estratégica não foram bem divulgadas e compreendidas em todos os níveis da empresa."	4%	16%	14%	14%	32%	19%
12	"Colaboradores e níveis administrativos mais baixos não tinham liberdade de acesso e comunicação junto à alta gestão."	6%	19%	26%	19%	13%	17%
13	"Mesmo os colaboradores críticos ao sucesso da implementação da estratégia não se sentiam "donos" do processo."	4%	13%	19%	22%	29%	13%
14	"Os gestores não acreditavam que a estratégia teria sucesso e/ou não acreditavam que seriam capazes de implementá-la."	13%	16%	19%	29%	17%	6%
15	"O resultado da estratégia estava desalinhado com os interesses individuais dos gestores."	9%	20%	22%	17%	25%	7%
16	"Faltaram recursos financeiros, físicos e/ou técnicos para a implementação adequada da estratégia."	12%	19%	12%	23%	20%	14%
17	"Modificações básicas da estrutura organizacional da empresa, necessárias para a implementação de estratégia, não foram efetivadas."	9%	20%	19%	19%	20%	13%
18	"A disponibilidade de recursos humanos foi insuficiente para a implementação adequada da estratégia."	14%	16%	22%	17%	19%	12%
19	"Faltaram modelos ou sistemas formais de informação e controle para direcionar os esforços de implementação."	7%	16%	16%	32%	19%	10%
20	"A política de metas e incentivos (participação nos lucros, prêmios e etc) não estava atrelada ao desempenho da implementação estratégica e/ou não foi explicitada."	12%	10%	20%	23%	17%	17%
21	"Não havia indicadores de desempenho (processos e financeiros) e/ou os mesmos não estavam associados diretamente à estratégia da empresa."	6%	17%	13%	25%	29%	10%

FONTE: elaborado pelo autor

4.3.2.2. Categorização: fatores influentes

Os entraves à implementação relatados à seção 4.3.2.1 foram categorizados e analisados em relação aos fatores influentes a eles associados, conforme detalhado no Apêndice III. A Tabela 11 mostra a média dos entraves destacados na literatura que estão associados a cada fator influente.

Conforme Tabela 11, os entraves referentes a questões de comunicação e relacionamento são os mais recorrentes (44% e 42%, respectivamente). Embora a formulação tenha sido apontada um dos principais fatores influentes (item 4.3.1), os entraves enumerados parecem não atrapalhar tanto, na percepção dos respondentes (31%), sendo que esse percentual ainda é alavancado pelas dificuldades referentes a externalidades não previstas no planejamento (43%, conforme Tabela 10). A menor criticidade atribuída aos sistemas administrativos e à estrutura organizacional (item 4.3.1) não aparece refletida nos entraves associados a esses fatores, que são percebidos em patamares similares aos demais (34% e 33% respectivamente).

Tabela 11 – Entraves à implementação categorizados pelos fatores influentes

FATORES INFLUENTES	Discordo	Concordo
Formulação da Estratégia	32%	31%
Relacionamento entre diferentes unidades de negócio	22%	42%
Executores	26%	35%
Comunicação	22%	44%
Comprometimento	25%	32%
Estrutura Organizacional	30%	33%
Sistemas Administrativos	23%	34%

FONTE: elaborado pelo autor

4.3.2.3. Categorização: perspectiva (interpessoal e estrutural)

Os entraves à implementação relatados à seção 4.3.2.1 foram também categorizados e analisados em relação à perspectiva (interpessoal ou estrutural) a eles associada, conforme detalhado no Apêndice III. A Tabela 12 mostra a média dos entraves destacados na literatura que estão associados a cada perspectiva. Os resultados são tão próximos entre as médias das perspectivas que não parece ser possível afirmar que os entraves associados a uma perspectiva são mais relevantes que outra, em média, conforme Tabela 12.

Ademais, analisando os entraves individualmente, percebe-se resultados deveras díspares entre os entraves de uma mesma perspectiva (Apêndice III). Esse resultado corrobora a impossibilidade de se afirmar a criticidade superior dos entraves associados a uma perspectiva em detrimento da outra, em uma análise consolidada.

Percebe-se que na perspectiva interpessoal os principais entraves são os dois referentes a comunicação: "Tarefas e atividades críticas de implementação, bem como seus responsáveis, não foram definidas e divulgadas com detalhamento suficiente." e "Metas globais da decisão estratégica não foram bem divulgadas e compreendidas em todos os níveis da empresa." (com 51% cada). Já na perspectiva estrutural os principais entraves dizem respeito a externalidades e ao excesso de burocracia para tomada de decisão (43% cada).

Além disso, dentre os 8 entraves que obtiveram mais de 40% de concordância (vide item 4.3.2.1), 6 deles estão associados à perspectiva interpessoal contra apenas 2 relativos à perspectiva estrutural. Então, talvez não seja possível afirmar que em média os fatores interpessoais sejam mais importantes, e, sim, que a maioria dos fatores mais importantes são interpessoais.

Tabela 12 – Entraves à implementação categorizados pela perspectiva

PERSPECTIVA	Discordo	Concordo
Interpessoal	25%	36%
Estrutural	26%	35%

FONTE: elaborado pelo autor

4.3.2.4. Categorização: etapa do processo de implementação

Por fim, os entraves à implementação relatados à seção 4.3.2.1 foram ainda categorizados e analisados em relação à etapa do processo de implementação no qual ocorrem, conforme detalhado no Apêndice III. A Tabela 13 mostra a média dos entraves destacados na literatura que estão associados a cada etapa do processo.

Conforme Tabela 13, os entraves associados ao contexto estratégico e ao processo operacional da implementação parecem ser mais relevantes do que os associados ao conteúdo estratégico, sendo 37%, 37% e 32%, respectivamente.

A análise individual dos entraves indica que na etapa de conteúdo estratégico, o principal entrave diz respeito a externalidades não previstas (43% de concordância). Na etapa do contexto estratégico, o principal entrave é a mudança de direção e falta de suporte da alta liderança (48% de concordância). Por fim, já na etapa do processo operacional os dois principais entraves estão associados à comunicação e são "Tarefas e atividades críticas de implementação, bem como seus responsáveis, não foram definidas e divulgadas com detalhamento suficiente." e "Metas globais da decisão estratégica não foram bem divulgadas e compreendidas em todos os níveis da empresa." (ambos com 51% de concordância).

Ademais, dentre os 8 entraves que obtiveram mais de 40% de concordância (vide item 4.3.2.1), 4 deles estão associados ao contexto estratégico, 3 são relativos ao processo estratégico e apenas 1 entrave é relativo ao conteúdo.

Tabela 13 – Entraves à implementação categorizados pela etapa do processo de implementação

ETAPA DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO	Discordo	Concordo
Conteúdo Estratégico	32%	31%
Contexto Estratégico	26%	37%
Processo Operacional	23%	37%

FONTE: elaborado pelo autor

4.3.2.5. Potenciais diferenças sobre a percepção dos entraves

Para investigar quais características pessoais do respondente e da empresa poderiam gerar percepções diferentes acerca dos entraves à implementação de estratégias, categorizou-se e comparou-se o grau de concordância obtido conforme: a) setor de atividade no qual a empresa está inserida; b) tempo de trabalho do respondente na empresa; c) formalização do processo estratégico; d) função atual do respondente; e e) envolvimento do respondente na elaboração da estratégia. A Tabela 14 detalha a percepção dos entraves conforme cada característica e salienta em negrito os principais destaques em cada uma delas.

Os resultados da amostra sugerem que características pessoais do respondente, bem como da empresa, poderiam gerar percepções diferentes acerca dos entraves à implementação de estratégias.

Com relação aos setores de atividade em que as empresas estão inseridas, percebe-se que cada em cada setor prevalece a percepção acerca de diferentes entraves. O compartilhamento de informações, por exemplo, é um entrave-chave tanto para o setor de Telecomunicações quanto para Outras Indústrias (67% de concordância cada). Já a mudança de direcionamento pela alta liderança e a falta de clareza de metas globais prejudicam a implementação, principalmente, em empresas de Tecnologia da Informação (75% cada).

Tabela 14 – Entraves de destaque em cada característica

Entraves à implementação de estratégias	Características do Respondente (%)											Características da Empresa (%)													
	Função Atual		Tempo de Empresa						Envolv. Estratégia			Processo Formal		Setores											
	Alta lid.	Média lid.	1º níveis	< 1 ano	1 a 3 anos	3 a 5 anos	5 a 10 anos	> 10 anos	Não part.	Ocasional	Part. ativa	Sem	Com	B. de cons	Comércio	Mídia	Consultoria	Educação	Financeiro	Logística	M.Hospital.	Outros ind.	Outros serv.	TI	Telecom.
Conflito com valores culturais e est. de poder	13	26	15	29	8	19	29	21	9	29	33	17	22	8	20	11	29	33	60	33	0	0	13	25	33
Problemas no ambiente externo não identificados	13	53	41	71	31	38	43	47	45	43	40	50	40	50	100	56	57	67	40	33	25	33	13	25	17
Disponibilidade de tempo reduzida	25	32	26	0	31	31	36	32	18	38	40	33	28	17	20	11	71	0	60	33	0	0	63	0	33
Excesso de burocracia para tomada de decisões	50	47	37	43	23	38	43	63	42	43	47	44	42	67	40	56	43	33	80	67	75	33	0	0	17
UN's não compartilhavam informações entre si	25	41	48	57	46	50	29	37	39	52	33	56	38	33	20	44	43	33	60	33	50	67	25	50	67
Conflito de interesses e atividades entre UN's	25	47	37	43	31	25	43	58	30	52	47	39	40	42	0	44	29	67	100	100	0	33	38	0	50
Alta liderança modificou prioridades	13	59	44	57	46	38	57	47	45	52	47	83	34	25	60	78	43	67	60	67	0	0	50	75	50
Gerentes incapazes de promover a mudança	38	35	30	57	31	25	29	37	33	24	47	44	28	25	20	56	43	33	60	100	0	0	38	25	17
Capacitação insuficiente dos colaboradores	13	29	19	29	23	25	7	32	18	29	27	33	18	8	40	11	29	67	60	0	25	33	13	25	17
Tarefas e responsáveis sem definição adequada	25	65	41	43	46	44	57	58	55	48	47	67	46	42	40	89	43	33	80	33	50	33	63	25	33
Metas globais não foram bem divulgadas	25	65	41	57	38	50	57	53	55	62	40	78	42	42	40	78	57	33	80	67	50	33	38	75	17
Colaboradores sem acesso à alta gestão	13	32	33	57	15	38	21	32	39	24	20	28	32	67	60	44	14	0	20	0	25	0	25	0	17
Falta de sentimento de "dono"	13	50	41	29	38	50	29	53	48	33	40	56	36	33	80	44	43	33	80	33	25	33	38	25	33
Gestores não acreditavam na estratégia	13	24	26	14	23	25	36	16	24	24	20	28	20	17	40	44	29	33	20	33	25	0	13	25	0
Desalinhada com interesses individuais dos gestores	13	35	33	57	15	25	50	26	24	38	40	44	26	17	20	33	43	33	80	67	25	0	25	50	17
Falta de recursos financeiros, físicos e/ou técnicos	25	35	37	14	23	38	57	32	21	48	47	22	38	17	40	33	29	100	60	67	50	33	13	0	50
Mudanças na estrutura organizacional não realizadas	13	53	15	43	15	44	36	32	30	48	20	72	20	25	60	44	29	33	20	67	0	0	38	50	33
Disponibilidade de recursos humanos insuficiente	25	29	33	29	15	44	43	21	18	43	40	44	26	17	80	0	29	0	60	100	75	33	25	0	17
Falta de modelos ou sistemas de info. e controle	38	29	26	43	31	25	50	21	27	38	20	56	20	8	60	44	29	0	60	100	0	33	38	0	0
Política de incentivos não atrelada à estratégia	25	44	26	57	31	19	43	37	39	24	40	50	30	17	40	56	43	0	60	67	0	33	25	50	33
Falta de indicadores de desempenho	25	47	33	43	31	38	57	32	30	48	47	56	34	17	40	44	43	33	40	100	50	67	38	25	33

FONTE: elaborado pelo autor

Os conflitos de interesses entre unidades de negócios parecem mais evidentes nos setores Financeiros e de Logística e Distribuição (100% cada), enquanto que a falta de recursos financeiros e/ou técnicos é o principal entrave apontado para o setor de Educação (100%). A falta de clareza na definição de tarefas e responsáveis aparece como principal entrave tanto no setor de Comunicação e Mídia, quanto em Outros Serviços (89% e 63% respectivamente). Por sua vez, a falta de indicadores de desempenho atrapalha tanto os setores de Logística e Distribuição quanto as Outras Indústrias (100% e 67% respectivamente). Já a pouca disponibilidade de tempo para a implementação é um dos principais entraves no setor de Consultoria e Outros Serviços (71% e 63% respectivamente).

Junto ao setor de Logística e Distribuição ainda se destacam os entraves referentes à incapacidade da média gestão em promover mudança, bem como a falta de modelos e sistemas de controle da implementação (100% cada). O surgimento de problemas externos não previstos é o principal entrave do setor de Comércio e Varejo (100%), enquanto a falta de recursos humanos é apontado como grave entrave nos setores de Logística e Materiais Hospitalares (100% e 75% respectivamente). Ainda a falta de liberdade de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos tem destaque no setor de Bens de Consumo (67%) e o excesso de burocracia para decisões atrapalha tanto o setor de Bens de Consumo quanto o de Materiais Hospitalares (67% e 75% respectivamente).

A mesma distinção de percepção acerca dos entraves à implementação de estratégias pode ser percebida ao analisar a participação dos respondentes na elaboração do plano estratégico. Colaboradores que não foram envolvidos na elaboração da estratégia apontam como principais entraves a divulgação ineficiente das metas globais e a falta de clareza na definição de tarefas e responsáveis (55% cada). Já profissionais consultados ocasionalmente para elaboração da estratégia também apontam ineficiência na divulgação das metas globais (62%), mas acrescentam a modificação de prioridades pela alta liderança, a falta de compartilhamento de informações entre UNs e o conflito de interesses entre UNs como principais entraves (52% cada). Por fim, respondentes que participaram ativamente da elaboração do plano estratégico não consideram a divulgação um problema tão grave (apenas 40% concordam) e apresentam uma avaliação dispersa sobre os principais entraves.

Sobre a influência da existência de um processo formal e estruturado na percepção acerca dos entraves, identifica-se que, quando a empresa não tem planejamento formal, as principais dificuldades apontadas são a modificação de diretrizes pela alta liderança e a ineficiência da

divulgação de metas globais (83% e 78% respectivamente). Quando há um plano formal, o principal empecilho percebido é a falta de clareza na definição de tarefas e responsáveis (46%), embora haja maior dispersão entre a percepção dos entraves principais.

A análise individual dos entraves também corrobora a influência do tempo de trabalho na empresa sobre a percepção dos respondentes. Colaboradores recém-contratados (menos de 1 ano) atribuem a externalidades não previstas o principal entrave (71%), enquanto funcionários com 1 a 3 anos de empresa apontam como problemas a falta de clareza nas atividades, a modificação de prioridades pela alta liderança e o não-compartilhamento de informações entre UNs (46% cada).

Dentre os funcionários com 3 a 5 anos de casa mantém-se a percepção de não compartilhamento de informações entre UNs, porém acrescenta-se a ineficiência na comunicação das metas globais e que os colaboradores não se sentiam donos do processo (50% cada). Com 5 a 10 anos de empresa os colaboradores mantém a percepção sobre a ineficiência na divulgação de metas e somam a percepção sobre a falta de clareza nas atividades, a constante modificação de diretrizes pela alta liderança, a falta de indicadores de desempenho e de recursos financeiros (57% cada), como principais entraves à implementação estratégica. Além disso, funcionários com mais de 10 anos apontam a burocracia na tomada de decisões como principal problema (63% de concordância).

Por fim, a função atual exercida pelo respondente também impacta sua percepção acerca dos entraves da implementação de estratégias, conforme constatado pelo teste estatístico. A alta liderança reclama do excesso de burocracia para tomada de decisões (50%), enquanto a média liderança critica principalmente a ineficiência na divulgação de metas globais e a falta de clareza na definição de tarefas e responsáveis (65% cada). Já os primeiros níveis de liderança apontam como principal entrave a falta de compartilhamento de informações entre UNs (48%).

4.3.3. Facilitadores da implementação de estratégias

4.3.3.1. Análise comparativa de frequência dos facilitadores

Os respondentes avaliaram 19 facilitadores à implementação de estratégias, conforme adoção ou não de cada um por parte das empresas em que trabalham e os resultados encontram-se consolidados na Tabela 15.

Conforme Tabela 15, apenas 4 facilitadores estão presentes em mais de metade das empresas pesquisadas, conforme percepção dos respondentes. Os principais facilitadores encontrados foram a utilização de ferramentas de comunicação interna e reuniões de divulgação de objetivos (apontados por 67% e 62% da amostra, respectivamente). Controle de indicadores sejam eles de metas de processos (55%) ou financeiras (54%) também são amplamente aplicados nas organizações.

Dentre os facilitadores menos percebidos pelos respondentes estão: a dedicação de tempo semanal à formulação e/ou revisão da estratégia (12%), a existência de um sistema de alertas antecipados sobre mudanças no ambiente competitivo (13%), a formação de coalizão de gestão da estratégia (17%) e a promoção de um clima aberto e encorajador para comunicação multidirecional (19%).

Tabela 15 – Frequência de utilização dos facilitadores à implementação de estratégias nas empresas

Facilitadores	Nº Respondentes	%
Ferramentas de comunicação interna (ex.: intranet, endomarketing, etc).	46	67%
Reuniões de divulgação de objetivos.	43	62%
Controle de indicadores e metas de processos, associados diretamente à estratégia da empresa.	38	55%
Controle de indicadores e metas financeiras, associados diretamente à estratégia da empresa.	37	54%
Definição do orçamento associado à estratégia definida.	28	41%
Contratação de consultoria externa e/ou mão de obra temporária.	28	41%
Revisão ou adequação da estrutura organizacional à estratégia pretendida.	24	35%
Treinamentos oferecidos aos profissionais envolvidos na implementação.	23	33%
Envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos na fase de desenvolvimento da estratégia.	23	33%
Criação de senso de gravidade e urgência da mudança.	20	29%
Implantação de sistemas de informação para monitoramento da estratégia.	20	29%
Autonomia das unidades de negócio para tomar decisões e ajustar a estratégia quando necessário.	19	28%
Programas de incentivos e recompensas conjuntos entre diferentes unidades de negócios.	19	28%
Criação de área responsável pela gestão da implementação da estratégia.	19	28%
Programas de incentivo e recompensas individuais atrelados aos resultados da implementação da estratégia.	19	28%
Clima aberto e encorajador para comunicação multidirecional.	13	19%
Formação de coalizão de gestão da estratégia.	12	17%
Sistema de alertas antecipados sobre mudanças no ambiente competitivo.	9	13%
Dedicação de tempo semanal à formulação e/ou revisão da estratégia.	8	12%

FONTE: elaborado pelo autor

Os respondentes foram convidados ainda a acrescentar outras medidas adotadas pelas empresas que facilitassem a implementação de estratégias, além das 19 selecionadas para análise. Apenas dois novos facilitadores foram citados: criação de um sistema integrado de informação; e utilização de canais de mídia social interna da empresa.

4.3.3.2. Categorização: fatores influentes

Os facilitadores à implementação de estratégias, relatados à seção 4.3.3.1 foram categorizados e analisados em relação aos fatores influentes a eles associados, conforme exposto no Figura 16.

A análise aponta que as quatro ferramentas citadas por mais de metade da amostra estão associadas a Comunicação e Sistemas Administrativos. A presença abrangente de controle de indicadores pode sinalizar a razão para Sistemas não ser mais um fator influente tão crítico na implementação (conforme dados apresentados no item 4.3.1), indicando que os facilitadores adotados parecem endereçar a questão de forma satisfatória.

No entanto, Comunicação ainda representa um grande entrave à implementação de estratégias (conforme dados apresentados no item 4.3.1), o que significa que ou as medidas estão sendo usadas de forma ineficiente ou que as mesmas são ineficazes para melhorar a comunicação da estratégia. Por exemplo, 62% dos respondentes afirmam que suas empresas realizam reuniões de divulgação de objetivos (Figura 16), embora 51% dos gestores concordem que "Metas globais da decisão estratégica não foram bem divulgadas e compreendidas em todos os níveis da empresa" (Figura 15, no item 4.3.2.1), sinalizando que a realização de reuniões não é suficiente para garantir a compreensão dos objetivos.

Chama a atenção ainda que dentre os quatro facilitadores com menor penetração nas empresas (menos de 25%) 3 deles sejam referentes à Formulação de Estratégias e 1 à Comunicação (Figura 16), relatados como fatores influentes muito críticos à implementação pelos gestores (item 4.3.1). Esse descasamento entre dificuldades percebidas e possíveis ferramentas de solução podem apontar oportunidades de desenvolvimento para as empresas. Por exemplo, o sistema de alertas antecipados sobre mudanças no ambiente competitivo (presente em apenas 13% da amostra, conforme Figura 16) poderia mitigar o entrave representado pela ocorrência

de externalidades não previstas na formulação (43% de concordância, conforme Figura 15 no item 4.3.2.1). De forma correlata, a falta de clima aberto e encorajador para comunicação (percebido por apenas 19% dos gestores) pode ser um indicativo de porquê as ferramentas de comunicação interna e a reunião de divulgação de metas não estão sendo efetivas (item 4.3.2.1), uma vez que parecem ser usados de maneira unidirecional.

Figura 16 – Facilitadores à implementação categorizados pelos fatores influentes

Fator influente	Facilitadores	Nº Respondentes	%
Formulação da estratégia	Formação de coalizão de gestão da estratégia.	12	17%
	Sistema de alertas antecipados sobre mudanças no ambiente competitivo.	9	13%
	Dedicação de tempo semanal à formulação e/ou revisão da estratégia.	8	12%
Relacionamento entre UN	Autonomia das unidades de negócio para tomar decisões e ajustar a estratégia quando necessário.	19	28%
	Programas de incentivos e recompensas conjuntos entre diferentes unidades de negócios.	19	28%
Executores	Criação de área responsável pela gestão da implementação da estratégia.	19	28%
	Treinamentos oferecidos aos profissionais envolvidos na implementação.	23	33%
	Criação de senso de gravidade e urgência da mudança.	20	29%
Comunicação	Reuniões de divulgação de objetivos.	43	62%
	Ferramentas de comunicação interna (ex.: intranet, endomarketing, etc).	46	67%
	Clima aberto e encorajador para comunicação multidirecional.	13	19%
Comprometimento	Envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos na fase de desenvolvimento da estratégia.	23	33%
	Programas de incentivo e recompensas individuais atrelados aos resultados da implementação da estratégia.	19	28%
Estrutura organizacional	Definição do orçamento associado à estratégia definida.	28	41%
	Revisão ou adequação da estrutura organizacional à estratégia pretendida.	24	35%
	Contratação de consultoria externa e/ou mão de obra temporária.	28	41%
Sistemas administrativos	Implantação de sistemas de informação para monitoramento da estratégia.	20	29%
	Controle de indicadores e metas financeiras, associados diretamente à estratégia da empresa.	37	54%
	Controle de indicadores e metas de processos, associados diretamente à estratégia da empresa.	38	55%

FONTE: elaborado pelo autor

4.3.3.3. Potenciais diferenças sobre a percepção dos facilitadores

Tabela 16 – Facilitadores de destaque em cada característica

Facilitadores	Características do Respondente (%)										Características da Empresa (%)														
	Função Atual		Tempo de Empresa						Envolv. Estratégia		Processo Formal		Setores												
	Alta lid.	Média lid.	1º níveis	< 1 ano	1 a 3 anos	3 a 5 anos	5 a 10 anos	> 10 anos	Não part.	Ocasional	Part. ativa	Sem	Com	B. de cons	Comércio	Mídia	Consultoria	Educação	Financeiro	Logística	M.Hospital.	Outros ind.	Outros serv.	TI	Telecom.
Formação de coalizão de gestão da estratégia	13	24	11	14	8	6	21	32	18	24	7	0	24	33	0	11	29	0	20	0	50	0	13	0	17
Sist. alertas antecipados de mudanças no ambiente	0	12	19	14	15	13	7	16	9	19	13	6	16	17	20	11	14	33	20	0	0	0	0	25	17
Dedicação de tempo semanal à revisão da estratégia	50	12	0	0	38	0	0	16	3	14	27	0	16	8	0	0	29	0	20	33	0	0	25	25	0
Autonomia das UN's para decisões e ajustes	50	29	19	29	23	6	43	37	24	33	27	17	32	50	0	22	57	0	20	0	50	33	13	50	0
Programas de incentivos conjuntos entre UN's	38	29	22	29	46	19	43	11	24	24	40	17	32	42	20	22	43	0	0	33	25	33	38	25	17
Area de gestão da implementação da estratégia	50	26	22	0	23	25	29	42	18	33	40	6	36	25	20	11	29	33	20	67	0	0	50	25	50
Treinamentos aos profissionais envolvidos	50	29	33	43	38	31	36	26	27	43	33	22	38	42	60	22	43	67	20	33	25	0	25	50	17
Senso de gravidade e urgência da mudança	25	38	19	0	31	25	36	37	30	29	27	22	32	25	0	33	29	33	40	33	25	33	13	50	50
Reuniões de divulgação de objetivos	88	59	59	57	62	31	71	84	64	57	67	28	74	75	60	33	43	100	100	67	25	100	88	50	33
Ferramentas de comunicação interna	88	56	74	86	62	75	64	58	64	71	67	39	78	92	80	44	57	67	80	67	100	67	50	50	50
Clima aberto para comunicação multidirecional	38	24	7	0	38	13	14	21	12	24	27	11	22	8	0	0	43	33	20	33	50	0	25	50	0
Diferentes níveis envolvidos na formulação	63	26	33	0	46	44	29	32	15	33	73	17	40	33	20	0	43	33	20	67	25	33	25	25	100
Programas de incentivo atrelados à estratégia	25	32	22	57	31	19	29	21	24	24	40	17	32	50	40	11	29	0	40	0	50	33	13	25	17
Orçamento associado à estratégia definida	88	35	33	57	46	31	21	53	24	38	80	11	52	42	20	33	43	0	60	67	25	33	13	25	83
Estrutura organizacional adequada à estratégia	50	29	37	29	38	31	43	32	27	33	53	22	40	17	40	56	29	33	40	33	50	33	13	25	67
Contratação de consultoria ou recursos externos	63	26	52	43	23	38	57	42	36	38	53	50	38	42	60	56	29	0	40	100	25	33	25	25	50
Sistemas de info. para monitoramento da estratégia	38	26	30	29	31	38	14	32	30	33	20	17	34	42	60	11	29	33	0	0	25	33	13	75	33
Controle de indicadores e metas financeiras	50	59	48	57	69	50	57	42	48	48	73	28	64	67	80	56	43	0	80	33	0	67	38	50	83
Controle de indicadores e metas de processos	88	56	44	57	54	50	50	63	42	52	87	22	68	58	60	33	43	33	80	67	50	33	63	50	83

FONTE: elaborado pelo autor

Para investigar quais características pessoais do respondente e da empresa poderiam gerar percepções diferentes acerca dos facilitadores à implementação de estratégias, categorizou-se e comparou-se a percepção dos respondentes sobre a adoção ou não de cada facilitador por parte das empresas em que trabalham conforme: a) setor de atividade no qual a empresa está inserida; b) tempo de trabalho do respondente na empresa; c) formalização do processo estratégico; d) função atual do respondente; e e) envolvimento do respondente na elaboração da estratégia. A Tabela 16 detalha a percepção da utilização dos facilitadores conforme cada característica e salienta em **negrito** os principais destaques em cada uma delas.

Os resultados da amostra sugerem que características pessoais do respondente, bem como da empresa, poderiam gerar percepções diferentes acerca dos facilitadores à implementação de estratégias utilizados.

Com relação aos setores de atividade em que as empresas estão inseridas, percebe-se que a penetração dos facilitadores é relativa a cada setor. A existência de ferramentas de comunicação é o principal facilitador percebido nos setores de bens de consumo, comércio e varejo, consultoria e materiais hospitalares (92%, 80%, 57% e 100% respectivamente), enquanto as reuniões de divulgação de metas globais são o facilitador mais presente nos setores de educação, financeiro, outras indústrias e outros serviços (100%, 100%, 100% e 88% respectivamente). Já nos setores de comércio e varejo e comunicação e mídia o facilitador com maior penetração é o controle de indicadores financeiros (80% e 56% respectivamente).

A contratação de consultoria externa tem destaque nos setores de logística e distribuição e no de comunicação e mídia (100% e 56% respectivamente). O setor de comunicação e mídia também aponta a adequação da estrutura (56%) como facilitador relevante. O envolvimento de diferentes níveis hierárquicos na construção da estratégia é o principal facilitador identificado no setor de telecomunicações (100%). O setor de tecnologia de informação, por sua vez, destaca a existência de sistemas de informação para monitoramento da estratégia (75%). Por fim, a autonomia das unidades de negócios para tomada de decisões tem grande penetração no setor de consultoria (57%).

A mesma distinção de percepção acerca dos facilitadores à implementação de estratégias pode ser notada ao analisar a função atual exercida pelo respondente. Ferramentas de comunicação interna são o principal facilitador apontado tanto pela alta liderança quanto pelos primeiros níveis de liderança (88% e 74% respectivamente), enquanto que as reuniões de divulgação são

o facilitador mais perceptível tanto para a alta quanto para a média liderança (88% e 59% respectivamente). A alta liderança ainda destaca o controle de indicadores de processo e o alinhamento do orçamento com a estratégia (88% cada), e a média liderança aponta também o controle de indicadores e metas financeiras como facilitador para a implementação (59%).

A análise segmentada dos facilitadores também sugere diferenças conforme o tempo de trabalho na empresa sobre a percepção dos respondentes. Enquanto o controle de indicadores e metas é mais perceptível aos funcionários com 1 a 3 anos de empresa (69%), as ferramentas de comunicação interna se destacam tanto entre os colaboradores com até 1 ano de empresa, quanto entre os com 3 a 5 anos (86% e 75% respectivamente). Já as reuniões de divulgação de objetivos serem o facilitador mais percebido por funcionários com mais tempo de casa (71% dentre os com 5 a 10 anos e 84% dentre os com mais de 10 anos de casa).

Sobre a influência da existência de um processo formal e estruturado na penetração dos facilitadores, identifica-se que, quando a empresa não tem planejamento formal, a contratação de uma consultoria externa é a medida mais adotada pelas empresas (50% da amostra). Quando há um plano formal, o principal facilitador apontado é a existência de ferramentas de comunicação interna (78%).

Por fim, o envolvimento do respondente na elaboração da estratégia também impacta sua percepção acerca da presença dos facilitadores à implementação de estratégias, conforme constatado pelo teste estatístico. Colaboradores não envolvidos na elaboração da estratégia e os que são envolvidos apenas ocasionalmente percebem primordialmente os mesmos dois facilitadores: reuniões de divulgação de objetivos (64% e 57% respectivamente) e ferramentas de comunicação interna (64% e 71% respectivamente). Já os colaboradores envolvidos diretamente na elaboração da estratégia destacam o controle de indicadores e o alinhamento do orçamento à estratégia como principais facilitadores (87% e 80% respectivamente).

4.3.4. Reflexão sobre a evolução temporal dos entraves

4.3.4.1. Testes de hipóteses

Para averiguar se o entrave associado a externalidades é mais presente nas empresas brasileiras do que entraves associados a características internas (H , conforme item 3.3),

utilizou-se testes de hipóteses de proporção, comparando a proporção amostral de concordância dos respondentes a respeito do entrave associado a externalidades com cada um dos demais entraves internos associados a diferentes fatores influentes.

Para cada teste de hipótese, tomou-se como parâmetro (p_0) a proporção obtida na amostra decorrente do número de respondentes em concordância com o entrave associado a externalidades sobre o mesmo número total de respondentes ($n=69$), destacado em negrito na Tabela 17. Comparou-se então a proporção (p_i) derivada do número de respondentes em concordância com cada entrave interno sobre o total de respondentes ($n=69$), conforme demonstrado na Tabela 17.

Tabela 17 – Proporção amostral conforme percepção de entraves

Fator influente	Entraves	Número de respondentes em concordância com os entraves	Proporção amostral
	Problemas no ambiente externo não identificados	30	0,43
Formulação da Estratégia	Conflito com valores culturais e est. de poder	14	0,20
	Disponibilidade de tempo reduzida	20	0,29
Relacionamento entre diferentes UN's	Excesso de burocracia para tomada de decisões	30	0,43
	UN's não compartilhavam informações entre si	29	0,42
Executores	Conflito de interesses e atividades entre UN's	28	0,41
	Alta liderança modificou prioridades	33	0,48
	Gerentes incapazes de promover a mudança	23	0,33
Comunicação	Capacitação insuficiente dos colaboradores	16	0,23
	Tarefas e responsáveis sem definição adequada	35	0,51
	Metas globais não foram bem divulgadas	35	0,51
	Colaboradores sem acesso à alta gestão	21	0,30
Comprometimento	Falta de sentimento de "dono"	29	0,42
	Gestores não acreditavam na estratégia	16	0,23
	Desalinhada com interesses individuais dos gestores	22	0,32
Estrutura Organizacional	Falta de recursos financeiros, físicos e/ou técnicos	24	0,35
	Mudanças na estrutura organizacional não realizadas	23	0,33
	Disponibilidade de recursos humanos insuficiente	21	0,30
Sistemas Administrativos	Falta de modelos ou sistemas de info. e controle	20	0,29
	Política de incentivos não atrelada à estratégia	24	0,35
	Falta de indicadores de desempenho	27	0,39

FONTE: elaborado pelo autor

A partir de então, a seguinte hipótese foi formulada:

Teste de hipótese: o entrave associado a externalidades é mais percebido nas empresas brasileiras do que cada entrave referente a características internas da organização.

$$H_0: p_i = p_0 \therefore p_0 = 0,43$$

$$H1: p_i < p_0 \therefore p_i < 0,43$$

Para cada diferente entrave associado a características internas, testaram-se as mesmas hipóteses acima descritas. As hipóteses foram testadas através da estatística do teste (z), considerando um grau de confiança de 95% ($\alpha=0,05$), com sua respectiva estatística crítica de comparação ($z^*=-1,64$).

$$z = \frac{p - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1 - p_0)}{n}}}$$

Calculada a estatística do teste a partir dos parâmetros da Tabela 17 e considerando que a hipótese nula (H_0) será rejeitada quando a estatística do teste (z_i) for inferior ao valor da estatística crítica de comparação, obtêm-se os resultados da Tabela 18 para cada parâmetro (p_i) testado.

Tabela 18 – Resultados testes de hipótese de predominância do entrave relativo a externalidades

Fator influente	Entraves	Estatística do teste (z_i)	Resultado do teste ($\alpha=0,05$)
Formulação da Estratégia	Conflito com valores culturais e est. de poder	-3,89	rejeita H_0
	Disponibilidade de tempo reduzida	-2,43	rejeita H_0
Relacionamento entre diferentes UN's	Excesso de burocracia para tomada de decisões	0,00	não rejeita H_0
	UN's não compartilhavam informações entre si	-0,24	não rejeita H_0
	Conflito de interesses e atividades entre UN's	-0,49	não rejeita H_0
Executores	Alta liderança modificou prioridades	0,73	não rejeita H_0
	Gerentes incapazes de promover a mudança	-1,70	rejeita H_0
	Capacitação insuficiente dos colaboradores	-3,40	rejeita H_0
Comunicação	Tarefas e responsáveis sem definição adequada	1,21	não rejeita H_0
	Metas globais não foram bem divulgadas	1,21	não rejeita H_0
	Colaboradores sem acesso à alta gestão	-2,19	rejeita H_0
Comprometimento	Falta de sentimento de "dono"	-0,24	não rejeita H_0
	Gestores não acreditavam na estratégia	-3,40	rejeita H_0
	Desalinhada com interesses individuais dos gestores	-1,94	rejeita H_0
Estrutura Organizacional	Falta de recursos financeiros, físicos e/ou técnicos	-1,46	não rejeita H_0
	Mudanças na estrutura organizacional não realizadas	-1,70	rejeita H_0
	Disponibilidade de recursos humanos insuficiente	-2,19	rejeita H_0
Sistemas Administrativos	Falta de modelos ou sistemas de info. e controle	-2,43	rejeita H_0
	Política de incentivos não atrelada à estratégia	-1,46	não rejeita H_0
	Falta de indicadores de desempenho	-0,73	não rejeita H_0

FONTE: elaborado pelo autor

Com 95% de confiança, não há evidência estatística de que o entrave de externalidades seja mais percebido pelos executivos brasileiros do que todos os demais entraves internos, apenas metade deles. Em outros 10 entraves, nos quais não se rejeita a hipótese nula, não há evidências de discrepância entre a proporção do entrave de externalidades e dos entraves

associados às características internas testadas. Como consequência, não há evidências de que o entrave associado a externalidades seja mais percebido nas empresas brasileiras do que cada entrave referente a características internas da organização, na percepção dos respondentes.

Esses resultados corroboram a visão de que os resultados anteriores relatados por Fischmann (1987) refletiam a conjuntura econômica de hiperinflação do Brasil à época, mascarando a percepção dos executivos acerca de questões internas (estruturais e interpessoais) do ambiente corporativo brasileiro, que hoje tornam-se mais evidentes e presentes na pauta de preocupações.

Vale ressaltar que as evidências estatísticas apontam que o entrave referente a externalidades ainda é uma preocupação presente nas agendas dos executivos brasileiros, embora passe a dividir as atenções com outros entraves associados a características internas.

5 CONCLUSÕES

O objetivo dessa pesquisa foi mapear e identificar os principais entraves e facilitadores encontrados pelos administradores em cada fator influente na fase de implementação das estratégias de negócios planejadas, em empresas brasileiras. O estudo desses aspectos busca contribuir com novas evidências empíricas para a literatura de gestão estratégica acerca da melhor forma de se alcançar o sucesso em implementação de estratégias.

Como ponto de partida, realizou-se um levantamento bibliográfico contextualizando as disciplinas de planejamento estratégico e administração estratégica, para, então, focar-se em questões referentes à implementação estratégica, seus fatores mais influentes, entraves e facilitadores. O levantamento apontou 7 fatores influentes, 21 entraves e 19 facilitadores de destaque que foram, então, sistematizada no Figura 10.

Após revisão da literatura, propôs-se um estudo de campo exploratório junto a gestores de grandes empresas privadas sediadas no Brasil. Através de um questionário online, com questões referentes à caracterização da empresa, do respondente e do processo estratégico, além de percepções acerca dos problemas enfrentados e das medidas facilitadoras da implementação estratégica, foram coletadas 69 respostas válidas para análise.

A análise detalhada dos dados coletados encontra-se no capítulo 4. O presente capítulo propõe-se, então, a destacar e discutir os resultados mais relevantes, além das limitações da pesquisa e sugestões para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

5.1. Principais resultados encontrados na pesquisa de campo

Os principais entraves à implementação estratégica identificados na presente pesquisa, quando confrontados com os resultados empíricos mencionados na revisão de literatura (capítulo 2), apresentam algumas similaridades e muitas diferenças.

Os entraves mais críticos identificados, pelo nível de concordância obtido, foram:

- 1º. Tarefas e atividades críticas de implementação, bem como seus responsáveis, não foram definidas e divulgadas com detalhamento suficiente;

- 2°. Metas globais da decisão estratégica não foram bem divulgadas e compreendidas em todos os níveis da empresa;
- 3°. A alta liderança modificou as prioridades estratégicas ou não deu o suporte necessário durante a implementação;
- 4°. Surgimento de grandes problemas no ambiente externo e que não foram identificados antecipadamente tiveram um impacto adverso nos resultados;
- 5°. O excesso de burocracia para tomada de decisões quanto a eventuais ajustes necessários à estratégia prejudicaram a implementação tornando-a lenta;
- 6°. As unidades de negócio não compartilhavam informações entre si e careciam de uma visão integrada da estratégia;
- 7°. Mesmo os colaboradores críticos ao sucesso da implementação da estratégia não se sentiam "donos" do processo; e
- 8°. Os conflitos de interesses e de atividades entre as diferentes unidades de negócio, geraram competição interna e dificultaram uma coordenação mútua.

Destaca-se que apenas 4 dos principais entraves identificados corroboram os resultados encontrados por Hrebiniak (2006), conforme Figura 17. O autor apontava ainda outros seis entraves avaliados que não despontam como preocupações críticas dos executivos brasileiros da amostra pesquisada (Figura 17).

Na análise da Figura 17, salta aos olhos a pouca relevância atribuída ao conflito entre valores culturais e/ou estruturas de poder da empresa e as estratégias a ser implementadas (entrave menos crítico dentre todos os avaliados, na percepção dos respondentes brasileiros). Uma possível explicação para a discrepância apoia-se na constatação de que a elaboração da estratégia parece estar concentrada na alta liderança, uma vez que mais da metade dos gestores de média liderança e dos primeiros níveis não são consultados nem ocasionalmente (conforme análise da seção 4.2.3.3).

Sendo a formulação estratégica concentrada na alta liderança, pode-se supor que essa já seja concebida alinhada com os valores culturais e as estruturas de poder dos níveis hierárquicos mais elevados. Dessa forma, elaborada a partir das motivações humanas individuais dos altos gestores, a estratégia visaria à eficácia no atendimento das necessidades dos stakeholders que compõe o ambiente organizacional (Almeida, 2003).

Figura 17 – Comparação com resultados obtidos por Hrebiniak (2006)

Entraves destacados - pesquisa Hrebiniak (2006)	Presente pesquisa	
	Concordância	Posição
Falta de clareza na comunicação de responsáveis sobre as decisões e ações necessárias à implementação	51%	1º
Falta de suporte da alta liderança para a execução da estratégia	48%	3º
Compartilhamento de informações inadequado ou insuficiente entre indivíduos ou unidades de negócio essenciais à execução da estratégia	42%	6º
Falta de sentimento de “dono” por parte dos colaboradores críticos à implementação	42%	6º
Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia	35%	10º
Falta de incentivos ou incentivos inadequados que suportem os objetivos de implementação	35%	11º
Falta de compreensão do papel da estrutura organizacional no processo de execução	33%	12º
Inabilidade de gerir a mudança de forma efetiva ou superar resistências internas	33%	12º
Falta de modelos ou sistemas formais de controle para direcionar os esforços de implementação	29%	17º
Conteúdo da estratégia em conflito com a estrutura de poder vigente na empresa	20%	21º
Estratégia fraca ou vaga	não avaliado	
Inabilidade em convencer ou conseguir concordância acerca de ações críticas para a estratégia	não avaliado	

FONTE: elaborado pelo autor.

A seguir, retomando-se a pesquisa realizada por Viseras et al. (2005), percebe-se que os resultados encontrados pela presente pesquisa contradizem as conclusões dos autores, quando apontam que o sucesso na execução dependeria crucialmente do fator humano em detrimento dos fatores associados à organização ou sistemas.

Percebe-se que não há evidências de que os entraves associados à perspectiva interpessoal sejam mais críticos que os associados à perspectiva estrutural, na percepção média dos respondentes, o que é corroborado pela disparidade entre os entraves de uma mesma perspectiva identificada em uma análise individual (conforme análise da seção 4.3.2.3).

No entanto, vale ressaltar que dentre os 8 entraves com maior grau de concordância, 6 deles são interpessoais e apenas 2 são estruturais. Assim, embora não seja possível afirmar que em média os fatores interpessoais sejam mais críticos que os estruturais, pode-se afirmar que, dentre os entraves mais críticos avaliados, a maioria são da perspectiva interpessoal.

Por fim, a comparação dos resultados obtidos com os encontrados por Fischmann (1987) permitem uma reflexão temporal sobre as dificuldades de implementação encontradas pelos administradores brasileiros.

Dos quatro principais entraves identificados por Fischmann (1987), percebe-se que três deles ainda afligem os executivos do país, embora numa proporção diferente (Figura 18). Os itens relacionados a variáveis incontroláveis do ambiente externo não previstas no planejamento não ocupam mais a primeira posição, embora ainda aflijam os respondentes (agora na 4ª posição). A indefinição de tarefas críticas à implementação cresce em relevância, assumindo a 1ª posição nas preocupações atuais dos gestores.

Embora ainda relevantes, não há evidências estatísticas de que o entrave associado a externalidades seja mais percebido nas empresas brasileiras do que cada entrave referente a características internas da organização, na percepção dos respondentes (conforme análise da seção 4.3.4.1). Vale ressaltar que as evidências estatísticas apontam que o entrave referente a externalidades ainda é uma preocupação presente nas agendas dos executivos brasileiros, embora passe a dividir as atenções com outros entraves associados a características internas.

Esses resultados corroboram a visão de que os resultados anteriores relatados por Fischmann (1987) refletiam a conjuntura econômica de hiperinflação do Brasil à época, mascarando a percepção dos executivos acerca de questões internas (estruturais e interpessoais) do ambiente corporativo brasileiro, que hoje se tornam mais evidentes e presentes na pauta de preocupações.

A análise da Figura 18 aponta ainda que a inadequação de sistemas de informação para acompanhamento da implementação perde relevância no comparativo entre as duas pesquisas (passando a ocupar apenas a 17ª posição, num *ranking* de 21 entraves). Uma possível explicação para o fato encontra-se no avanço tecnológico nos últimos 30 anos e a consequente disseminação de sistemas de controle eletrônicos. O desenvolvimento do BSC (Kaplan & Norton, 2001, 2004, 2008), por exemplo, surge como solução popular entre as empresas a esse entrave.

Figura 18 – Comparação com resultados obtidos por Fischmann (1987)

Entraves destacados - pesquisa Fischmann (1987)	Presente pesquisa	
	Concordância	Posição
Variáveis incontroláveis do ambiente externo tiveram um impacto adverso	43%	4º
Surgimento de grandes problemas no ambiente externo e que não foram identificados antecipadamente		
Sistemas de informação usados para monitorar a implementação não eram adequados	29%	17º
Tarefas e atividades críticas de implementação não foram definidas com detalhamento suficiente	51%	1º

FONTE: elaborado pelo autor.

Seguindo para a análise dos fatores influentes na implementação de estratégias mais críticos, na percepção dos respondentes, encontra-se o seguinte resultado:

- 1º. Formulação da estratégia;
- 2º. Comunicação;
- 3º. Relacionamento entre diferentes unidades de negócio;
- 4º. Qualidade dos profissionais executores;
- 5º. Estrutura organizacional;
- 6º. Comprometimento; e
- 7º. Sistemas administrativos.

Uma análise agregada comparativa dos resultados de entraves e facilitadores categorizados pelos fatores influentes permite uma maior compreensão das questões que destacam a formulação da estratégia, a comunicação e o relacionamento entre as diferentes unidades de negócio como elementos essenciais à implementação, bem como a menor relevância atribuída aos sistemas administrativos.

Embora a formulação da estratégia tenha sido apontada como o fator influente mais relevante, os entraves a ela associados relativizam sua criticidade, pois nem sempre são percebidos como grandes empecilhos, na percepção dos respondentes. Entretanto, o desconforto dos gestores parece refletir as dificuldades provenientes do entrave referente a externalidades não previstas no planejamento, que se mantém nas preocupações dos executivos há anos (atualmente, ocupa a 4ª posição).

No entanto, dentre os quatro facilitadores com menor penetração nas empresas, três deles são referentes à formulação de estratégias (conforme análise da seção 4.3.3.2). Esse descasamento entre dificuldade percebida e possíveis ferramentas de solução podem apontar oportunidades de desenvolvimento para as empresas. O sistema de alertas antecipados sobre mudanças no ambiente competitivo (presente em apenas 13% da amostra, conforme Figura 16), principalmente, poderia mitigar o entrave representado pela ocorrência de externalidades não previstas na formulação).

A comunicação, por sua vez, desponta como o fator influente mais crítico à implementação, suportado pela percepção dos respondentes acerca dos entraves a ele associados. Os dois principais problemas apontados (divulgação ineficiente de objetivos gerais e falta de clareza na definição de tarefas e responsáveis) são referentes a esse fator. Vale ressaltar que quanto

mais elevado o nível hierárquico, maior foi a criticidade atribuída à comunicação da estratégia.

Analisando-se os facilitadores mais utilizados identifica-se que os dois com maior penetração estão associados à comunicação. As medidas facilitadoras mais presentes nas empresas, conforme percepção dos executivos, foram:

- 1º. Ferramentas de comunicação interna (ex.: intranet, endomarketing, etc.);
- 2º. Reuniões de divulgação de objetivos;
- 3º. Controle de indicadores e metas de processos, associados diretamente à estratégia da empresa; e
- 4º. Controle de indicadores e metas financeiras, associados diretamente à estratégia da empresa.

Embora as empresas pareçam utilizar amplamente medidas facilitadoras com este fim, comunicação ainda representa uma grande barreira à implementação de estratégias. Esses resultados indicam que: ou as medidas estão sendo usadas de forma ineficiente ou as mesmas são ineficazes para melhorar a comunicação da estratégia. Por exemplo, 62% dos respondentes afirmam que suas empresas realizam reuniões de divulgação de objetivos, embora 51% dos gestores concordem que as metas globais da decisão estratégica não foram bem divulgadas e compreendidas em todos os níveis da empresa (conforme explicitado na seção 4.3.3.2), sinalizando que a realização de reuniões não é suficiente para garantir a compreensão dos objetivos.

No entanto, um dos facilitadores apontados na literatura referente à comunicação ainda encontra-se entre as medidas com menor penetração nas empresas, segundo os respondentes. A falta de clima aberto e encorajador para comunicação (percebido por apenas 19% dos gestores) pode ser um indicativo de porquê as ferramentas de comunicação interna e a reunião de divulgação de metas não estão sendo efetivas (item 4.3.2.1), uma vez que parecem ser usados de maneira unidirecional.

Sobre o relacionamento entre as diferentes unidades de negócio, esse fator influente na implementação de estratégias concentra os entraves mais relevantes, na percepção dos respondentes, juntamente com a comunicação. Entretanto, surpreende o fato de sua percepção de criticidade não ser tão consolidada e homogênea, o que se reflete na terceira posição no *ranking* de criticidade dos fatores influentes.

Diametralmente oposto aos resultados referentes à comunicação, quanto menor o nível hierárquico, maior parece ser a relevância atribuída ao relacionamento entre as unidades de negócio. Uma possível explicação para o resultado endereça a natureza das atribuições de cada função hierárquica. Compartilhamento de informações e conflito de interesses (entraves relativos ao relacionamento entre unidades de negócio) tendem a influir mais diretamente em decisões e ações táticas e/ou operacionais, responsabilidade da média liderança e dos primeiros níveis, respectivamente. A alta liderança, por sua vez, envolta em decisões estratégicas pode distanciar-se da operação e não mais identificar essas dificuldades.

Por fim, a baixa relevância atribuída a sistemas administrativos, pelos respondentes, pode indicar que esse fator influente, embora importante, já esteja mais desenvolvido nas empresas. A análise dos principais facilitadores corrobora essa ideia. Duas das medidas com maior penetração nas empresas dizem respeito a sistemas administrativos. A presença abrangente de controle de indicadores pode sinalizar a razão para sistemas não ser mais um fator influente tão crítico na implementação, indicando que os facilitadores adotados parecem endereçar a questão de forma satisfatória.

Cabe ressaltar que o desenvolvimento tecnológico e a velocidade das mudanças no ambiente competitivo podem exigir ajustes e aprimoramento das questões referentes aos sistemas administrativos. Dentre os entraves adicionais relatados pelos gestores, por exemplo, já desponta uma preocupação latente com a complexidade dos sistemas de controle.

Por fim, fica claro que a percepção do que atrapalha ou facilita a implementação por parte dos respondentes é afetada por diversos parâmetros. A partir da categorização e análise separada de cinco diferentes parâmetros (setor de atividade, tempo de trabalho na empresa, formalização do processo estratégico, função atual e envolvimento na elaboração da estratégia) percebe-se alta disparidade nos resultados observados.

A realidade em diferentes setores é bem distinta, então é intuitivo aceitar que os principais entraves e medidas facilitadoras mais presentes em cada setor sejam diferentes. Os resultados encontrados apenas indicam essas particularidades que podem ser aprofundadas em análises setoriais específicas.

Também não causa surpresa constatar que a percepção acerca dos entraves à implementação pareça ir se modificando quanto mais tempo o colaborador permaneça na empresa. As oportunidades e experiências para conhecer os processos, a cultura e o ambiente corporativo

da empresa permitem o amadurecimento das percepções, conforme constatado nos resultados da pesquisa.

Já as diferenças na percepção entre empresas que contam ou não com planejamento estratégico formal e estruturado evidencia a volatilidade associada a empresas sem formalização. Empresas sem planejamento formal parecem encontrar mais dificuldade com as mudanças de diretrizes por parte da alta liderança e a ineficiência da divulgação de metas globais, sendo a contratação de consultoria externa o facilitador mais adotado. Quando há plano formal, há evidências de que o principal empecilho passa a ser a falta de clareza na definição de tarefas e responsáveis, sendo as ferramentas de comunicação interna o facilitador com maior penetração.

No tangente à função atual dos respondentes, a percepção das dificuldades parece refletir a natureza das responsabilidades de cada nível hierárquico. Os resultados indicam que a alta liderança reclama do excesso de burocracia para tomada de decisões, enquanto a média liderança critica principalmente a ineficiência na divulgação de metas globais e a falta de clareza na definição de tarefas e responsáveis. Já os primeiros níveis de liderança apontam como principal entrave a falta de compartilhamento de informações entre unidades de negócios.

O envolvimento ou não na formulação da estratégia também parece afetar a percepção do respondente. Colaboradores que não foram envolvidos na elaboração preocupam-se mais com questões de comunicação da estratégia e os envolvidos ocasionalmente destacam entraves no relacionamento entre unidades de negócio e mudanças de diretrizes pela alta liderança. Ambos os perfis identificam medidas que facilitem a comunicação. Já quem participa ativamente da formulação destaca o controle de indicadores e o alinhamento do orçamento à estratégia como facilitadores e considera a divulgação de metas menos problemática, uma vez que já conhecem bem o direcionamento estratégico.

Por fim, cabe ressaltar que o ambiente organizacional é dinâmico e o nível de exigência competitiva é crescente, o que pode gerar sempre novos entraves e exigir novos facilitadores.

5.2. Considerações finais

Boas estratégias não garantem o sucesso do negócio, a menos que sejam implementadas com sucesso (Ho et al., 2014). Nesse sentido, visando contribuir com novas evidências empíricas para o desenvolvimento da temática de implementação estratégica, foi utilizada a seguinte questão de pesquisa como referência:

“Quais são os principais entraves e facilitadores encontrados na implementação de estratégias em empresas brasileiras?”

A partir da revisão da literatura, foram identificados e sistematizados 7 fatores influentes, 21 entraves e 19 facilitadores de destaque, que embasaram uma *Survey* junto a gestores de grandes empresas privadas no Brasil.

Os resultados apontam que os principais entraves relacionam-se à comunicação, à formulação e ao relacionamento entre unidades de negócios, sendo que as dificuldades referentes a sistemas administrativos parecem superadas. No entanto, constatou-se que ainda há facilitadores sugeridos na literatura com baixa penetração nas empresas, indicando uma via para desenvolvimento e melhoria do processo de implementação estratégica das organizações.

A pesquisa sinaliza também que a percepção dos gestores acerca das dificuldades e medidas facilitadoras referentes à implementação de estratégias está associada a diferentes parâmetros, sendo necessária uma compreensão ampla das necessidades de todos os *stakeholders* envolvidos no ambiente organizacional para que a estratégia planejada seja implementada de forma eficiente e eficaz.

Vale ressaltar que a pesquisa tem limitações como o desenvolvimento das análises sobre uma amostra não probabilística, não permitindo generalizações. Além disso, por se basear na percepção dos respondentes, os resultados implicam que os mesmos interpretaram corretamente as questões e que suas opiniões são capazes de refletir a realidade das empresas nas quais trabalham. Reforça-se ainda que não foi objetivo discutir os resultados financeiros alcançados pelas organizações com a estratégia formuladas, nem a qualidade das mesmas.

Os resultados encontrados permitem um entendimento inicial sobre o tema e possibilitam avaliar novas oportunidades de pesquisa para contribuir com o desenvolvimento de estudos sobre a implementação de estratégias, como por exemplo: nova aplicação do questionário já

testado com amostragem probabilística para generalização dos resultados; realização da pesquisa junto a não gestores ou a pequenas e médias empresas para comparação dos resultados; aprofundar a análise em setores econômicos específicos, uma vez que foi constatada evidência de associação com os entraves encontrados; ou ainda aprofundar a discussão sobre o papel da comunicação corporativa na estratégia das empresas, detalhando entraves e propondo novos facilitadores que possam mitigar um problema ainda latente nas organizações.

Através da identificação e análise dos entraves e facilitadores de implementação de estratégias, espera-se ter contribuído com uma sistematização da literatura e com novas evidências empíricas para a temática de gestão estratégica e para a melhoria de performance das empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

Almeida, M.R. (2003). *Manual de planejamento estratégico*. 2ª ed. Editora Atlas S.A.

Alexander, L.D. (1985). Successfully Implementing Strategic Decisions. *Long Range Planning*, 18, 91-97.

Allaire, Y. & Firsirotu, M. (1985). How to implement radical strategies in large organizations. *Sloan Management Review*, 26, 19-34.

Anderson, D.R. & Sweeney, J.D. & Williams, T.A. (2013). *Estatística aplicada à administração e economia*. 3ª Ed. Cengage Learning.

Andrews. K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Illinois, Dow Jones-Irwin.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.

Ashkenas, R. (2013). Change management needs to change. *Harvard business review, blog*, <https://hbr.org>, 4.

Baden-Fuller, C. & Volberda, H.W. (1997). Strategic Renewal: How Large Complex Organizations Prepare for the Future, *International Studies of Management & Organization*, 27(2): 95-120.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, 47(4), 523-549.

Bonoma, Thomas V. (1984). Making Your Marketing Strategies Work. *Harvard Business Review*, 62, 69-76.

Bossidy, L. & Charan, R. (2004) *Execução – a disciplina para atingir resultados*. Editora Campus.

Cândido, C., & Santos, S.P.D. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate?. *Journal of Management & Organization*, 21(02), 237-262.

Cervo, A.L. & Bervian, P.A. & da Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. 6ª ed. Editora Pearson Prentice Hall.

Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts, M.I.T. Press.

Chimhanzi, J. (2004). The impact of marketing/HR interactions on marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 38, 73-98.

Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. 10ª Ed. Editora Bookman.

Drazin, R. & Howard, P. (1984). Strategy implementation: A technique for organizational design, *Columbia Journal of World Business*, 19 (summer), 40-46.

Fischman, A.A. (1987). *Implementação de estratégias: identificação e análise problemas*. Tese de Livre Docência, Universidade de São Paulo - USP.

Fischmann, A.A. & Almeida, M.I.R. (1991). *Planejamento estratégico na prática*. 2ª ed. Editora Atlas.

Flood, P.C., Dromgoole, T., Carroll, S.J., & Gorman, L. (2000). *Managing strategy implementation*. Oxford: Blackwell Publishers.

Forman, J., & Argenti, P.A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8, 245-264.

Gaj, L. (1987). *Administração estratégica*. São Paulo, Ed. Ática.

Gilad, B. (2004). *Early warning: Using competitive intelligence to anticipate market shifts, control risk, and create powerful strategies*. New York, NY: AMACOM.

Govindarajan, V. (1988). A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31, 828-853.

Gupta, A.K. (1987). SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 30, 477-500.

Harvard Business Review. (2010). *Barriers to strategy execution survey*. Disponível em <http://hbr.org/web/extras/strategy-execution>. Data de visualização: 20/10/2014.

Hax, A.C. & Majluf, N.S. (1984) The corporate strategic planning process. *Interfaces*, 14(1), 47-60.

Henderson, B.D. (1984). *The logic of business strategy*. Cambridge, Massachusetts, Ballinger Publishing Co.

Heracleous, L. (2000). The role of strategy implementation in organization development. *Organization Development Journal*, 18, 75-86.

Higgins, J.M. (2005). The eight „S“s of successful strategy execution. *Journal of Change Management*, 5, 3–13.

Ho, J.L.Y., Wu, A., & Wu, S.Y.C. (2014). Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: evidence from the operational-level of organizations. *Accounting Organizations and Society*, 39, 38-58.

Hrebiniak, L.G. & Joyce, W.F. (2004). Implementing strategies: An appraisal and agenda for future research. In: Hitt, M.A.; Freeman, R.E.; Harrison, J.S. *The Blackwell handbook of strategic management*. Blackwell Publishers.

Hrebiniak, L.G. (2006). *Fazendo a estratégia funcionar*. Editora Bookman.

Kaplan, R. (1995). *Building a management system to implement your strategy: Strategic management survey: Summary of findings and conclusions*, London: Renaissance Solutions.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Gulf Professional Publishing.

Kaplan, R. S., & Norton, D. (2008). *Execução Premium*. Elsevier Brasil.

Kotter, J. P. (1997). *Liderando mudanças*. 6. ed. Editora Campus.

Kotter, J. P. (2012) Acelere!. *Harvard Business Review Brasil*, novembro.

Lê, J. K., & Jarzabkowski, P. A. (2015). The role of task and process conflict in strategizing. *British Journal of Management*, 26(3), 439-462.

Leonardi, P.M. (2015). Materializing strategy: The blurry line between strategy formulation and strategy implementation. *British Journal of Management*, 26, 17-21.

Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M.J. *Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation*. Università della Svizzera Italiana, 2008.

MacLennan, A. (2011). *Strategy Execution: Translating strategy into action in complex organizations*. Abigdon: Routledge.

MacMillan, I.C., & Guth, W.D. (1985) Strategy implementation and middle management coalitions. *Advanced Strategic Management*, 3, 233-254.

Maitlis, S., & Lawrence, T. B. (2003). Orchestral manoeuvres in the dark: Understanding failure in organizational strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 109-139.

Mankins, M. C., & Steele, R. (2005). Turning great strategy into great performance. *Harvard Business Review*, 83(7/8), 64—72.

Mcgrath, R.G. (2013) Vantagem transitória. *Harvard Business Review Brasil*, junho.

Michaellis (2016). *Dicionário da língua portuguesa*.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

Miller, S. (1997). Implementing strategic decisions: Four key success factors. *Organization studies*, 18(4), 577-602.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.

Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21.

Nilsson, F., & Rapp, B. (1999). Implementing business unit strategies: The role of management control systems. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 65-88.

Noble, C.H. (1999a). Building the strategy implementation network. *Business Horizons*, 42(6), 19-28.

Noble, C.H. (1999b). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45, 119-134.

Noble, C.H., & Mokwa, M.P. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63, 57-73.

Nutt, P.C. (1983). Implementation approaches for project planning. *Academy of Management Review*, 8(4): 600-611.

- Nutt, P.C. (1986). Tactics of implementation. *Academy of Management Journal*, 29, 230-261.
- Nutt, P.C. (1987). Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 1-14.
- Nutt, P.C. (1999) Surprising but true: Half the decisions in organizations fail, *Academy of Management Executive*, 13(4): 75-90.
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13, 327-338.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871-882.
- Olson, E.M., Slater, S.F. & Hult, G.T. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*, 48, 47-54.
- Peng, W. & Litteljohn, D. (2001). Organisational communication and strategy implementation - A primary inquiry. *International Journal of Contemporary Hospitality*, 13, 360-363.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic management journal*, 13(S2), 5-16.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 21-38.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: FreePress.
- Porter, M. E., Goold, M., & Luchs, K. (1996). From competitive advantage to corporate strategy. In: Luchs, K.S. *Managing the multibusiness company: strategic issues for diversified groups*. Cengage Learning EMEA.

Rapert, M.I., Velliquette, A., & Garretson, J.A. (2002). The strategic implementation process evoking strategic consensus through communication. *Journal of Business Research*, 55, 301-310.

Raps, A. (2005). Strategy implementation - An insurmountable obstacle?. *Handbook of business strategy*, 6(1), 141-146.

Sacramento, K., Mascena, K., & Fischmann, A. (2015). Implementação estratégica: Uma análise bibliométrica da produção científica de 1988 a 2014. In *XVIII SemeAd*. São Paulo: FEA-USP.

Skivington, J.E., & Daft, R.L. (1991). A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*, 28(1), 45-68.

Sminia, H., & De Rond, M. (2012). Context and action in the transformation of strategy scholarship. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1329-1349.

Thomas, L.C. (2002). The nature and dynamics of counter-implementation in strategic marketing: A propositional inventory. *Journal of Strategic Marketing*, 10: 189-204.

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 285-336.

Viseras, E.M. Baines, T., & Sweeney, M. (2005). Key success factors when implementing strategic manufacturing initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*, 25, 151-179.

Walker, Jr.O.C. & Ruekert, R.W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51, 15-33.

**APÊNDICE I – CARTA DE ABERTURA DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA
CONVITE PARA PESQUISA**

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NO BRASIL

Caro gestor,

Este levantamento faz parte de um estudo conduzido pela FEA-USP e seu objetivo é conhecer a opinião dos responsáveis pela gestão das empresas privadas de todo o Brasil sobre os entraves e facilitadores da implementação estratégica nas organizações.

Nosso questionário é composto por dezessete questões, divididas em cinco partes: caracterização da empresa, caracterização do respondente, caracterização do processo estratégico, sobre os problemas para implementação de estratégias e, por fim, medidas facilitadoras para a implementação de estratégias. O tempo de resposta é de aproximadamente 10 minutos.

Para garantirmos uma pesquisa legítima, contamos com sua atenção e seriedade nas respostas fornecidas. Lembramos que este questionário é anônimo e que ele será avaliado exclusivamente pelos pesquisadores e de forma consolidada.

Essa é uma pesquisa aberta, então sinta-se à vontade para encaminhar o *link* de acesso a essa pesquisa aos demais gestores de sua empresa.

Se tiver interesse em conhecer o resultado da pesquisa, basta colocar seu email ao final do questionário e teremos prazer em enviar-lhe uma síntese das principais conclusões. Caso tenha alguma dúvida ou deseje conhecer mais detalhes sobre a pesquisa, por favor, entre em contato com kellysacramento@usp.br ou aafischmann@usp.br.

Desde já agradecemos sua colaboração e o tempo despendido.

Atenciosamente,

Kelly Sacramento - pesquisadora

Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann - orientador

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- 1.1. Nome da empresa: _____
- 1.2. Porte da empresa:
(por favor, selecione uma única alternativa)
- Grande empresa (acima de 500 funcionários (indústria) / 100 funcionários (comércio e serviços))
 - Média empresa (entre 100 e 500 funcionários (indústria) / entre 50 e 100 funcionários (comércio e serviços))
 - Pequena empresa (menos de 100 funcionários (indústria) / 50 funcionários (comércio e serviços))
- 1.3. Setor de atividade: _____
(exemplos: construção civil, bens de consumo, comunicação e mídia, comércio e etc)
- 1.4. Qual a natureza da sua empresa?
(por favor, selecione uma única alternativa. Considere privada a empresa com mais de 50% de capital privado)
- Empresa privada
 - Empresa pública

2. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

- 2.1. Qual o seu cargo ou função atual?
(por favor, marque a alternativa mais adequada às suas responsabilidades atuais)
- Alta liderança (C-level, Presidente, Vice-presidente ou Diretor)
 - Média liderança (Gerente Sênior e Gerente Pleno)
 - Primeiros níveis de liderança (Gerente Júnior e Coordenador)
 - Não ocupo uma posição de gestão na empresa
- 2.2. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?
- Há menos de 1 ano
 - De 1 a 3 anos
 - De 3 a 5 anos
 - De 5 a 10 anos
 - Mais de 10 anos

3. CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO

- 3.1. A empresa tem um processo formal e estruturado de planejamento estratégico?
(por favor, selecione uma única alternativa de acordo com a sua percepção)
- Sim, existe um processo formal e estruturado de planejamento estratégico.
 - Não, a empresa não possui um processo formal e estruturado de planejamento estratégico.
 - Eu não sei informar com certeza.
- 3.2. Qual o horizonte de tempo considerado na elaboração de estratégias para a empresa?
(por favor, selecione uma única alternativa)
- Até 2 anos
 - De 2 a 4 anos
 - De 4 a 6 anos
 - Mais de 6 anos
 - Eu não tenho essa informação
- 3.3. Você participou da elaboração da estratégia da empresa?
(por favor, selecione uma única alternativa)
- Sim, participei ativamente da elaboração da estratégia.
 - Sim, fui consultado ocasionalmente.
 - Não, não participei da elaboração da estratégia.

4. SOBRE OS PROBLEMAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

4.1. Em sua opinião, quais são os fatores mais críticos para o sucesso da implementação de estratégias na sua empresa?

(Classifique os fatores numerando-os de 1 a 7, sendo 1 o fator mais crítico, isto é, com maior impacto no resultado da implementação da estratégia e 7 o fator menos crítico)

- Conteúdo da estratégia
- Relacionamento entre diferentes unidades de negócio
- Qualidade dos profissionais envolvidos na implementação
- Comunicação da estratégia e atividades
- Comprometimento dos colaboradores
- Estrutura organizacional
- Sistemas de controle e políticas corporativas

4.2. Em que grau as afirmações abaixo constituem-se em problemas encontrados por sua empresa para implementação das estratégias determinadas, nos últimos dois anos?

(Considere problemas os fatores que dificultam a completa realização de todos os objetivos estratégicos e expectativas traçados pela empresa)

Questões	Discordo Integralmente	Discordo Bastante	Discordo Pouco	Concordo Pouco	Concordo Bastante	Concordo Integralmente
1 "As estratégias a serem implementadas estavam em conflito com os valores culturais e/ou estruturas de poder da empresa."						
2 "Surgimento de grandes problemas no ambiente externo e que não foram identificados antecipadamente tiveram um impacto adverso nos resultados."						
3 "Disponibilidade de tempo para a implementação foi muito reduzida (tempo insuficiente para gerar resultados e/ou implementação excedeu o cronograma previsto)."						
4 "O excesso de burocracia para tomada de decisões quanto a eventuais ajustes necessários à estratégia prejudicaram a implementação tomando-a lenta."						
5 "As unidades de negócio não compartilhavam informações entre si e careciam de uma visão integrada da estratégia."						
6 "Os conflito de interesses e de atividades entre as diferentes unidades de negócio, geraram competição interna e dificultaram uma coordenação mútua."						
7 "A alta liderança modificou as prioridades estratégicas ou não deu o suporte necessário durante a implementação."						
8 "Os gerentes (liderança intermediária) não foram capazes de promover a mudança e/ou superar a resistência interna."						
9 "A capacitação dos colaboradores envolvidos na implementação não era suficiente para o sucesso da implementação."						
10 "Tarefas e atividades críticas de implementação, bem como seus responsáveis, não foram definidas e divulgadas com detalhamento suficiente."						
11 "Metas globais da decisão estratégica não foram bem divulgadas e compreendidas em todos os níveis da empresa."						
12 "Colaboradores e níveis administrativos mais baixos não tinham liberdade de acesso e comunicação junto à alta gestão."						
13 "Mesmo os colaboradores críticos ao sucesso da implementação da estratégia não se sentiam "donos" do processo."						
14 "Os gestores não acreditavam que a estratégia teria sucesso e/ou não acreditavam que seriam capazes de implementá-la."						
15 "O resultado da estratégia estava desalinhado com os interesses individuais dos gestores."						
16 "Faltaram recursos financeiros, físicos e/ou técnicos para a implementação adequada da estratégia."						
17 "Modificações básicas da estrutura organizacional da empresa, necessárias para a implementação de estratégia, não foram efetivadas."						
18 "A disponibilidade de recursos humanos foi insuficiente para a implementação adequada da estratégia."						
19 "Faltaram modelos ou sistemas formais de informação e controle para direcionar os esforços de implementação."						
20 "A política de metas e incentivos (participação nos lucros, prêmios e etc) não estava atrelada ao desempenho da implementação estratégica e/ou não foi explicitada."						
21 "Não havia indicadores de desempenho (processos e financeiros) e/ou os mesmos não estavam associados diretamente à estratégia da empresa."						

4.3. Há algum outro problema encontrado por sua empresa para implementação das estratégias determinadas, nos últimos dois anos, que não estejam listados na questão anterior?

- Sim. Qual? _____
- Não me recorde de nenhum outro problema para implementação de estratégias.

5. MEDIDAS FACILITADORAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

5.1. Quais as medidas adotadas por sua empresa com o intuito de facilitar ou favorecer a implementação de estratégias?

(Selecione todas as opções aplicáveis)

- Formação de coalizão de gestão da estratégia.
- Sistema de alertas antecipados sobre mudanças no ambiente competitivo.
- Dedicção de tempo semanal à formulação e/ou revisão da estratégia.
- Autonomia das unidades de negócio para tomar decisões e ajustar a estratégia quando necessário.
- Programas de incentivos e recompensas conjuntos entre diferentes unidades de negócios.
- Criação de área responsável pela gestão da implementação da estratégia.
- Treinamentos oferecidos aos profissionais envolvidos na implementação.
- Criação de senso de gravidade e urgência da mudança.
- Reuniões de divulgação de objetivos.
- Ferramentas de comunicação interna (ex.: intranet, endomarketing, etc).
- Clima aberto e encorajador para comunicação multidirecional.
- Envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos na fase de desenvolvimento da estratégia.
- Programas de incentivo e recompensas individuais atrelados aos resultados da implementação da estratégia.
- Definição do orçamento associado à estratégia definida.
- Revisão ou adequação da estrutura organizacional à estratégia pretendida.
- Contratação de consultoria externa e/ou mão de obra temporária.
- Implantação de sistemas de informação para monitoramento da estratégia.
- Controle de indicadores e metas financeiras, associados diretamente à estratégia da empresa.
- Controle de indicadores e metas de processos, associados diretamente à estratégia da empresa.

5.2. Na sua empresa, que outras medidas têm sido utilizadas nos últimos dois anos para facilitar a implementação de estratégias, além das citadas na questão anterior?

(Mencione aquelas que julga mais importantes)

Obrigado por sua participação!

Caso deseje receber uma síntese dos resultados dessa pesquisa, por favor, deixe seu contato abaixo:

Nome: _____

Email: _____

APÊNDICE III – CATEGORIZAÇÃO DE ENTRAVES À IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA

FATOR CRÍTICO	PERSPECTIVA	ETAPA DO PROCESSO	Entraves	"Discordo Integralmente"	"Discordo Bastante"	"Discordo Pouco"	"Concordo pouco"	"Concordo Bastante"	"Concordo Integralmente"	Discordo	Concordo
Formulação da Estratégia	Interpessoal	Conteúdo Estratégico	"As estratégias a serem implementadas estavam em conflito com os valores culturais e/ou estruturas de poder da empresa."	32%	16%	17%	14%	12%	9%	48%	20%
	Estrutural		"Surgimento de grandes problemas no ambiente externo e que não foram identificados antecipadamente tiveram um impacto adverso nos resultados."	10%	13%	12%	22%	22%	22%	23%	43%
	Estrutural		"Disponibilidade de tempo para a implementação foi muito reduzida (tempo insuficiente para gerar resultados e/ou implementação excedeu o cronograma previsto)."	6%	20%	19%	26%	20%	9%	26%	29%
Relacionamento entre diferentes unidades de negócio	Estrutural	Contexto Estratégico	"O excesso de burocracia para tomada de decisões quanto a eventuais ajustes necessários à estratégia prejudicaram a implementação tornando-a lenta."	9%	22%	10%	16%	22%	22%	30%	43%
	Interpessoal		"As unidades de negócio não compartilhavam informações entre si e careciam de uma visão integrada da estratégia."	7%	10%	19%	22%	23%	19%	17%	42%
	Interpessoal		"Os conflito de interesses e de atividades entre as diferentes unidades de negócio, geraram competição interna e dificultaram uma coordenação mútua."	3%	16%	23%	17%	22%	19%	19%	41%
Executores	Interpessoal	Contexto Estratégico	"A alta liderança modificou as prioridades estratégicas ou não deu o suporte necessário durante a implementação."	14%	17%	10%	10%	25%	23%	32%	48%
			"Os gerentes (liderança intermediária) não foram capazes de promover a mudança e/ou superar a resistência interna."	6%	7%	23%	30%	25%	9%	13%	33%
			"A capacitação dos colaboradores envolvidos na implementação não era suficiente para o sucesso da implementação."	10%	23%	16%	28%	16%	7%	33%	23%

Comunicação	Interpessoal	Processo Operacional	"Tarefas e atividades críticas de implementação, bem como seus responsáveis, não foram definidas e divulgadas com detalhamento suficiente."	4%	16%	12%	17%	30%	20%	20%	51%
			"Metas globais da decisão estratégica não foram bem divulgadas e compreendidas em todos os níveis da empresa."	4%	16%	14%	14%	32%	19%	20%	51%
			"Colaboradores e níveis administrativos mais baixos não tinham liberdade de acesso e comunicação junto à alta gestão."	6%	19%	26%	19%	13%	17%	25%	30%
Comprometimento	Interpessoal	Processo Operacional	"Mesmo os colaboradores críticos ao sucesso da implementação da estratégia não se sentiam "donos" do processo."	4%	13%	19%	22%	29%	13%	17%	42%
			"Os gestores não acreditavam que a estratégia teria sucesso e/ou não acreditavam que seriam capazes de implementá-la."	13%	16%	19%	29%	17%	6%	29%	23%
			"O resultado da estratégia estava desalinhado com os interesses individuais dos gestores."	9%	20%	22%	17%	25%	7%	29%	32%
Estrutura Organizacional	Estrutural	Contexto Estratégico	"Faltaram recursos financeiros, físicos e/ou técnicos para a implementação adequada da estratégia."	12%	19%	12%	23%	20%	14%	30%	35%
			"Modificações básicas da estrutura organizacional da empresa, necessárias para a implementação de estratégia, não foram efetivadas."	9%	20%	19%	19%	20%	13%	29%	33%
			"A disponibilidade de recursos humanos foi insuficiente para a implementação adequada da estratégia."	14%	16%	22%	17%	19%	12%	30%	30%
Sistemas Administrativos	Estrutural	Processo Operacional	"Faltaram modelos ou sistemas formais de informação e controle para direcionar os esforços de implementação."	7%	16%	16%	32%	19%	10%	23%	29%
			"A política de metas e incentivos (participação nos lucros, prêmios e etc) não estava atrelada ao desempenho da implementação estratégica e/ou não foi explicitada."	12%	10%	20%	23%	17%	17%	22%	35%
			"Não havia indicadores de desempenho (processos e financeiros) e/ou os mesmos não estavam associados diretamente à estratégia da empresa."	6%	17%	13%	25%	29%	10%	23%	39%