RUY BOUER

FATORES DETERMINANTES PARA A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM AÇÕES E RESULTADOS: A DISCIPLINA DA EXECUÇÃO

São Paulo
2008

RUY BOUER

FATORES DETERMINANTES PARA A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM AÇÕES E RESULTADOS: A DISCIPLINA DA EXECUÇÃO

Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutor em Engenharia.

São Paulo
2008

RUY BOUER

FATORES DETERMINANTES PARA A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM AÇÕES E RESULTADOS: A DISCIPLINA DA EXECUÇÃO

Tese apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutor em Engenharia.

Área de Concentração:
Engenharia de Produção

Orientador: Prof.ª Livre-Docente
Marly Monteiro de Carvalho

São Paulo
2008

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 18 de Dezembro de 2008.

Assinatura do autor

Assinatura do orientador

FICHA CATALOGRÁFICA

Bouer, Ruy
Fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados: a disciplina da execução / Ruy Bouer. - - São Paulo, 2008. Edição Revisada
195p.

Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Estratégia 2. Disciplina da Execução 3. Modelo da Cadeia de Valor para Execução da Estratégia I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

AGRADECIMENTOS

À professora e minha orientadora Marly Monteiro de Carvalho pelo suporte, orientação e constante estímulo para a elaboração e desenvolvimento do trabalho.

Aos membros da banca de avaliação pela disposição em participar do processo de análise e avaliação e pelas contribuições para a melhoria do trabalho.

A todos os profissionais das empresas que concordaram em participar do estudo de campo desse trabalho e responderam ao questionário da pesquisa de campo.

Ao amigo Newton Ribeiro, profissional dedicado e paciente, que contribuiu na análise, interpretação e apresentação dos resultados estatísticos do trabalho.

Ao Osni, Cristina e sua Equipe do Xerox pelo atendimento sempre prestativo, atencioso e de exemplar qualidade na preparação da documentação do trabalho.

Agradecimento especial aos meus pais e familiares que sempre incentivaram, apoiaram e acreditaram na importância da execução e conclusão desse projeto.

RESUMO

O objetivo primordial desta tese foi identificar os fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados – uma nova competência organizacional denominada de disciplina da execução da estratégia. Para o alcance desse objetivo, realizou-se uma extensa revisão da literatura pertinente às áreas de conhecimento vinculadas ao tema da tese, bem como uma pesquisa de campo junto a empresas envolvidas em processos de modelagem e ação estratégica, com estratégias de pesquisa de caráter quantitativo. Os principais resultados encontrados mostram um conjunto de 23 construtos, agrupados em cinco fatores-chave para o processo de execução da estratégia, que têm impacto significativo na melhoria de resultados em duas categorias: financeira e processos. Como resultado combinado da pesquisa teórica e empírica propõe-se um modelo, denominado de modelo da cadeia de valor da disciplina da execução da estratégia, para orientar e guiar as organizações em seus esforços e iniciativas em busca do sucesso na execução de suas estratégias.

Palavras-chave: Estratégia. Disciplina da Execução. Modelo da Cadeia de Valor da Disciplina da Execução da Estratégia.

ABSTRACT

The main objective of this thesis was the identification of the determinant factors to translate the strategy into actions and results – a new organizational competence called the discipline of strategy execution. To reach this proposed objective, the methodological selected approach encompass a theoretically based study, through a broad literature search and review concerning the knowledge areas related to the key issues linked to the project research, as well as a field research carried out in companies involved with strategic modeling and action. The main results show a range of 23 constructs, clustered into five key factors in the strategy implementation process, which have significant impact on both the categories of results: financial and processes. As a result of these approaches, the Strategy Execution Value-Chain Model was proposed in order to provide a guide to support companies' efforts and initiatives in their successful journey to strategy execution.

Keywords: Strategy. Discipline of Execution. Strategy Execution Value-Chain Model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Blocos de Construção para o Desenvolvimento do Trabalho 14
Figura 2 – Estratégias Deliberadas e Emergentes 18
Figura 3 – Modelo DeLisi para Execução da Estratégia 45
Figura 4 - Prisma de Desempenho 46
Figura 5 - Fórmula 4 + 2 49
Figura 6 – 5 Domínios Críticos 50
Figura 7 – Modelo do Alinhamento e do Balanced Scorecard 54
Figura 8 – Seleção das Técnicas de Análise Estatística 88
Figura 9 - Variáveis Latentes e a Formação de Fatores 89
Figura 10 - Técnicas de Dependência 90
Figura 11 - Técnicas de Interdependência 91
Figura 12 - R-mode factor analysis 96
Figura 13 - Q-mode factor analysis 97
Figura 14 - Rotação dos Fatores 100
Figura 15 – Síntese da Metodologia e das Hipóteses da Pesquisa de Campo 105
Figura 16 – Caracterização da Amostra por Setor 108
Figura 17 – Distribuição das Médias das Avaliações das Questões 111
Figura 18 – Distribuição das Avaliações para as Perspectivas de Resultado 113
Figura 19 – Lógica do Processo de Construção do Modelo 142
Figura 20 – Modelo da Cadeia de Valor da Disciplina da Execução da Estratégia 145
Figura 21 – Decomposição da Análise Fatorial para o Fator Direcionador 148
Figura 22 – Decomposição da Análise Fatorial para o Fator Integrador 150
Figura 23 – Decomposição da Análise Fatorial para o Fator Impulsionador 152
Figura 24 – Decomposição da Análise Fatorial para o Fator Facilitador 154
Figura 25 – Visão integral do Modelo da Cadeia de Valor da Disciplina da Execução da Estratégia 157
Figura 26 – Fator Direcionador: Áreas de Decisão Estratégica 158
Figura 27 – Fator Integrador: Áreas de Decisão Estratégica 158
Figura 28 – Fator Impulsionador: Áreas de Decisão Estratégica 159
Figura 29 – Fator Facilitador: Áreas de Decisão Estratégica 159
Figura 30 – Fator Liderança Executiva: Áreas de Decisão Estratégica 160

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Resultados da Pesquisa às Bases de Dados 15
Tabela 2.2 - Escolas de Pensamento Estratégico 19
Tabela 2.3 – Contrastes entre Estratégia do Oceano Vermelho e Oceano Azul 29
Tabela 2.4 - Princípios da Estratégia do Oceano Azul 30
Tabela 2.5 – Obstáculos para a Execução da Estratégia 62
Tabela 2.6 - Resumo do Quadro Teórico oriundo da Literatura 77
Tabela 4.1 – Síntese da Amostra da Pesquisa de Campo 107
Tabela 4.2 – Síntese dos Respondentes por Área de Atuação 108
Tabela 4.3 – Ranking Geral das Questões da Pesquisa 110
Tabela 4.4 – Perfil das Medidas de Posição dos Dados da Pesquisa 111
Tabela 4.5 – Distribuição de Não-Respondentes por Perspectiva de Resultado 113
Tabela 4.6 - Resumo das Barreiras e Práticas para Execução da Estratégia 114
Tabela 4.7 – ANOVA das Questões por Área do Respondente 115
Tabela 4.8 – Média das Avaliações por Área de Atuação do Respondente 116
Tabela 4.9 – ANOVA das Questões por Segmento 118
Tabela 4.10 – Média das Avaliações por Segmento 119
Tabela 4.11 – ANOVA dos Resultados por Tempo de Implementação 121
Tabela 4.12 – ANOVA dos Resultados por Segmento 122
Tabela 4.13 – Matriz de Correlação entre as Variáveis Originais 125
Tabela 4.14 – Variância Total Explicada pela Análise Fatorial 126
Tabela 4.15 – Matriz dos Fatores e Cargas Fatoriais 127
Tabela 4.16 – Fatores gerados pela Análise Fatorial Exploratória 128
Tabela 4.17 – Freqüência da Moda das Avaliações dos Resultados 131
Tabela 4.18 – Freqüência Observada e Esperada dos Resultados 132
Tabela 4.19 – Teste Qui-Quadrado para as Nove Perspectivas de Resultado 133
Tabela 4.20 – Análise Discriminante para Resultados Financeiros 134
Tabela 4.21 – Análise Discriminante para Resultados de Mercado 135
Tabela 4.22 – Análise Discriminante para Resultados dos Processos de Negócio 135
Tabela 4.23 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão de Pessoas 136
Tabela 4.24 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão da Tecnologia da Informação 137
Tabela 4.25 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão de Projetos 138
Tabela 4.26 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão dos *Stakeholders* 138
Tabela 4.27 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas 139
Tabela 4.28 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços 140
Tabela 4.29 - Síntese da Análise Discriminante para os Resultados 141
Tabela 5.1 - Agrupamento das Questões pela Análise Fatorial Exploratória 143
Tabela 5.2 - Reagrupamento das Variáveis no Modelo Proposto 146
Tabela 5.3 - Agrupamento após Análise Fatorial Decomposta 156
Tabela 6.1 – Síntese do Projeto de Pesquisa 163

SUMÁRIO

1	**DEFINIÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA**	10
1.1	Definição do Contexto da Pesquisa	10
1.2	Definição do Objeto do Projeto de Pesquisa	11
1.3	Justificativa para Escolha do Projeto de Pesquisa	11
1.4	Estrutura para o Desenvolvimento do Projeto de Pesquisa	13
2	**FORMULAÇÃO DO QUADRO TEÓRICO**	15
2.1	Pesquisa Bibliográfica de Referência	15
2.2	Breve Revisão sobre Estratégia	16
2.3	A Importância da Execução da Estratégia	31
2.4	Barreiras à Execução da Estratégia	35
2.5	Modelos propostos para a colocação da Estratégia em Ação	39
2.5.1	Modelo DeLisi	42
2.5.2	Modelo do Prisma de Desempenho	45
2.5.3	Fórmula 4 + 2	46
2.5.4	Modelo dos 5 Domínios Críticos	50
2.5.5	Modelo do Alinhamento e do Balanced Scorecard	51
2.6	Execução e Mudança Organizacional	56
2.7	Execução e o Funcionamento da Organização	62
2.8	Execução e a Liderança Estratégica	67
2.9	A Disciplina da Execução	69
2.10	Formulação do Quadro Teórico	73
3	**DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA DE PESQUISA**	81
3.1	Blocos de Construção de uma Teoria	81
3.2	Método para Construção do Quadro Teórico	83
3.3	Seleção da Estratégia de Pesquisa de Campo	86
3.4	Seleção das Técnicas Estatísticas	86
3.5	Síntese da Metodologia e das Hipóteses da Pesquisa de Campo	102
4	**RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**	106
4.1	Seleção da Amostra para a Pesquisa de Campo	106
4.2	Sínteses das Estatísticas da Pesquisa de Campo	109
4.2.1	Análise Descritiva dos Dados da Pesquisa	109
4.2.2	Análise da Influência das Variáveis Contextuais	115
4.2.3	Análise dos Fatores Determinantes para Execução da Estratégia	123
4.2.4	Análise das Perspectivas de Resultado da Pesquisa	130
5	**MODELO PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA**	142
5.1	Proposição do Modelo para Execução da Estratégia	142
5.2	Detalhamento do Modelo Proposto	146
5.2.1	Detalhamento: Fator Direcionador	146
5.2.2	Detalhamento: Fator Integrador	149
5.2.3	Detalhamento: Fator Impulsionador	151
5.2.4	Detalhamento: Fator Facilitador	153
5.2.5	Detalhamento: Fator Liderança Executiva	155
5.2.6	Detalhamento: Áreas de Decisão Estratégica	157
6	**CONCLUSÕES**	161
6.1	Conclusões do Projeto de Pesquisa	161
6.2	Aprendizado: Limitações e Futuros Desdobramentos	164
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	166
	APÊNDICE 1 – PROTOCOLO DA PESQUISA DE CAMPO	173
	APÊNDICE 2 – RESULTADOS DA ANÁLISE DE VARIÂNCIA	179

1. DEFINIÇÃO DO PROJETO DE PESQUISA

A seção introdutória apresenta o contexto do projeto de pesquisa, destacando a relevância e a problemática da pesquisa, bem como seus objetivos e a estruturação da tese.

1.1 Definição do Contexto da Pesquisa

O processo de planejamento e formulação de estratégias tem sido tema de destaque na literatura e nas pesquisas no campo da administração de empresas e gestão das operações nas últimas décadas. Vários autores têm se dedicado à tarefa de projetar modelos que forneçam diretrizes e prescrições ao desafio de construir uma estratégia de negócios e operações que seja capaz de criar e sustentar vantagens competitivas para uma organização.

O processo de gestão da estratégia contempla cinco grandes blocos de construção, a saber: (1) processo de análise do ambiente de negócios e do cenário competitivo; (2) processo de escolha estratégica, ou seja, a seleção de um posicionamento estratégico diferenciado para a criação e entrega de valor para o mercado; (3) processo de validação das análises e escolhas estratégicas a fim de testar e validar as premissas e hipóteses que devem sustentar as ações estratégicas; (4) processo de execução da estratégia, ou seja, fazer com que o planejamento proposto seja efetivamente executado com o alcance das ações e resultados projetados; (5) processo de controle e aprendizado estratégico através do monitoramento, revisão e atualização da estratégia.

Pesquisas recentes, entretanto, têm demonstrado que, na maioria das situações, apenas 10 a 20% das estratégias formuladas têm sido efetivamente implementadas e executadas com êxito (BOSSIDY; CHARAN, 2004; DELISI, 2000; KAPLAN; NORTON, 1997). Autores destacam que há barreiras de visão estratégica, barreiras humanas, barreiras gerenciais e barreiras de recursos que impedem a realização bem-sucedida de uma formulação estratégica (ATKINSON, 2006; BEER; EISENSTAT, 2000; DEVLIN, 1989; KAPLAN; NORTON, 1997; KIM; MAUBORGNE, 2005; MANKINS; STEELE, 2005; ZAGOTTA; ROBINSON, 2002).

Dessa forma, pesquisadores e praticantes da administração de empresas e gestão de operações têm chamado a atenção para a necessidade de vencer um novo desafio: assegurar a execução eficaz e eficiente das estratégias propostas, ou seja, criar a competência essencial de execução da estratégia, também denominada de disciplina da execução estratégica. A proposta do projeto de pesquisa é, exatamente, analisar, compreender e buscar alternativas para o tratamento das deficiências das organizações no processo de implementação e execução das suas estratégias de negócio e operações.

1.2 Definição do Objeto do Projeto de Pesquisa: Objetivos e Questões da Pesquisa

Uma vez compreendido o contexto maior dentro do qual se insere a proposta do presente projeto de pesquisa é preciso estabelecer melhor os limites e as fronteiras dentro das quais o autor-pesquisador pretende desenvolver o projeto de pesquisa. Nesse sentido, para assegurar um foco mais estreito no trabalho de pesquisa, revisão bibliográfica e pesquisa de campo, estabeleceu-se como principal objeto do projeto de pesquisa buscar responder a seguinte pergunta:

- Quais são os fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados?

Uma resposta adequada a essa primeira pergunta dá origem a uma segunda investigação relevante:

- Qual o modelo que as organizações deveriam adotar para assegurar a disciplina da execução?

1.3 Justificativa para Escolha do Projeto de Pesquisa

A ênfase crescente na problemática associada à tradução da estratégia planejada em ações e resultados é o grande incentivo para a escolha desse tema como o objeto principal do projeto de pesquisa. Os desafios relacionados à determinação dos fatores que podem contribuir de forma significativa para

incrementar a disciplina e capacidade de execução da estratégia servem como principal elemento de estímulo a todo o processo de pesquisa e revisão bibliográfica, bem como ao planejamento do experimento que compõe esse projeto de pesquisa.

É importante enfatizar que o escopo desse projeto de pesquisa está limitado, primordialmente, ao processo de execução e implementação das estratégias preliminarmente formuladas. Vale frisar, portanto, que não é objetivo desse projeto tratar do processo de formulação e planejamento da estratégia. É claro, entretanto, como o próprio desenvolvimento desse projeto irá apontar, que um dos principais pré-requisitos para uma execução bem-sucedida é uma "boa" formulação estratégica.

Todo o processo de revisão e pesquisa bibliográfica para a elaboração do quadro teórico de referência para o desenvolvimento do projeto foi construído no sentido de manter-se alinhado ao contexto definido para o projeto de pesquisa. Nesse sentido, as palavras-chave que orientaram a pesquisa bibliográfica estão associadas, principalmente, aos termos execução, disciplina da execução, gestão da performance organizacional, gestão estratégica e planejamento e implementação das estratégias.

Dessa forma, autores e modelos clássicos que estão mais fortemente relacionados ao processo de formulação e planejamento estratégico não foram abordados de forma profunda no desenvolvimento do projeto de pesquisa. Todavia é inegável a valiosa contribuição de autores como Porter (Estratégia Competitiva e Vantagem Competitiva), Mintzberg (Safári de Estratégias), Prahalad (Competindo pelo Futuro), Treacy e Wiersema (A Disciplina dos Líderes de Mercado) e Drucker na geração de conhecimento, avanço nas pesquisas e modelagem de processos de formulação e planejamento das estratégias.

O foco desse projeto de pesquisa está na compreensão, avaliação e proposta de abordagem para as questões relacionadas ao processo de execução e implementação de estratégias já formuladas. Como todo trabalho acadêmico, a geração de novos *insights* e a contribuição teórica acerca da temática elegida como

objeto do projeto de pesquisa são razões direcionadoras e impulsionadoras para o desenvolvimento do projeto de pesquisa.

A proposta do projeto de pesquisa tem como desafios propiciar as seguintes contribuições teóricas:

(1) avançar no campo do conhecimento sobre os fatores determinantes para a execução bem-sucedida de uma estratégia. Tal contribuição deve ser alcançada com a resposta à primeira pergunta do projeto de pesquisa: quais são os fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados?

(2) a segunda importante contribuição teórica reside na proposição de um modelo e/ou teoria que possa orientar e apoiar a disciplina da execução nas organizações. A sustentação para essa contribuição deve derivar da resposta a seguinte pergunta do projeto de pesquisa: qual o modelo que as organizações deveriam adotar para assegurar a disciplina da execução?

1.4 Estrutura para o Desenvolvimento do Projeto de Pesquisa

Como resultado da análise crítica das leituras do curso de metodologia de pesquisa em administração da produção e das propostas de método para o desenvolvimento de projetos de pesquisa formulados por Verschuren e Doorewaard (1999), o autor-pesquisador identificou uma seqüência de etapas que podem caracterizar um processo de desenvolvimento de um projeto de pesquisa. Vale frisar que embora as etapas estejam ordenadas de forma seqüencial, a própria natureza do "método científico" permite a constante interação entre as várias etapas que compõem o processo.

1. Observação dos Fatos → 2. Formulação do Contexto do Problema ("Research Problem" - percepção / definição geral do problema) → 3. Especulação sobre os Fatos (análise preliminar de causa e efeito) → 4. Definição do Objeto do Projeto de Pesquisa ("Research Question" – qual a efetiva contribuição pretendida com o projeto de pesquisa) → 5. Definição da Área / Campo de Pesquisa do arcabouço teórico do projeto de pesquisa → 6. Busca da Literatura ("Literature Search" – varredura horizontal) → 7. Revisão da Literatura ("Literature Review" – varredura vertical) → 8. Construção dos Conceitos / Construtos para o Projeto de

Pesquisa ("building blocks" do projeto de pesquisa – importantes para a comunicação, interpretação da realidade, meios de classificação e generalização) → 9. Modelagem (proposição de um modelo = representação do problema) → 10. Estabelecimento das Hipóteses para validação do modelo (teste das hipóteses do modelo) → 11. Escolha da Estratégia de Pesquisa (metodologia de pesquisa) → 12. Avaliação dos resultados da pesquisa (análise e interpretação dos dados) → 13. Conclusões (aplicabilidade e generalizações do modelo proposto – relatório da pesquisa e recomendações).

Com o intuito de cobrir todas essas etapas relevantes identificadas, o autor-pesquisador identificou seis blocos de construção para o desenvolvimento do trabalho que estão representados no diagrama a seguir, o qual dever compor a estrutura básica, a espinha dorsal do projeto de pesquisa.

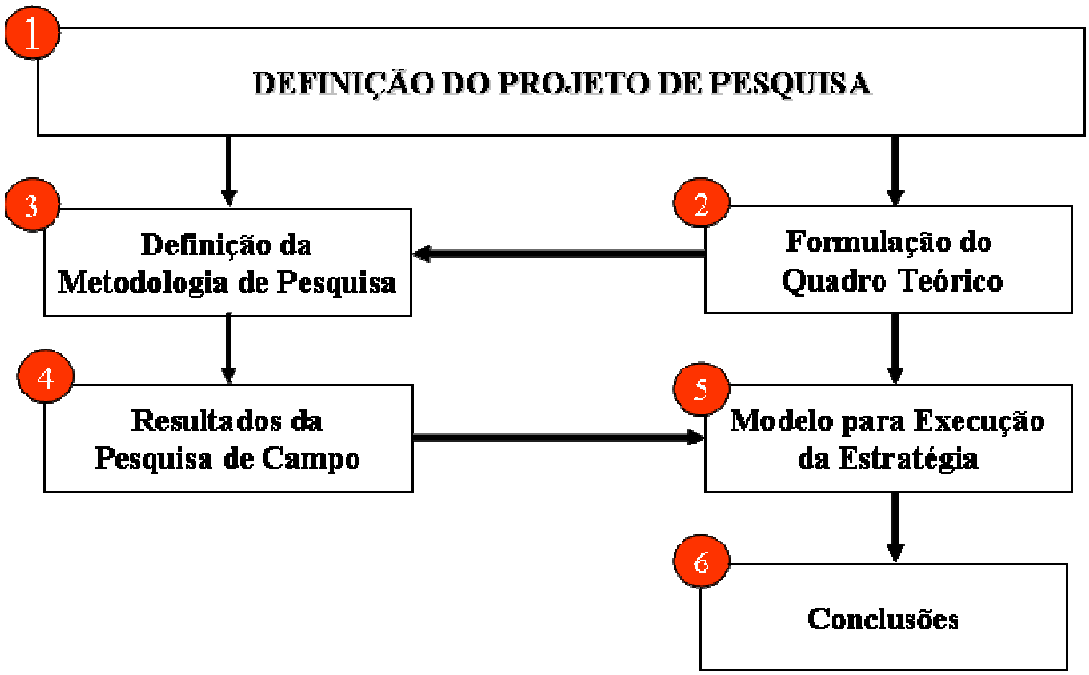

Figura 1 – Blocos de Construção para o Desenvolvimento do Trabalho – Elaborada pelo Autor

As numerações exibidas nos blocos de construção para o desenvolvimento do trabalho representam os números dos capítulos que compõem o documento final da tese do projeto de pesquisa.

2. FORMULAÇÃO DO QUADRO TEÓRICO

A revisão bibliográfica é a etapa responsável pela busca e seleção da literatura pertinente e relevante ao tema escolhido para o projeto de pesquisa. É através dessa etapa que são identificados os principais autores, os principais conceitos e construtos, bem como as tendências e lacunas existentes que irão nortear as etapas subseqüentes do projeto de pesquisa. Essa revisão deve culminar com a proposição de um quadro teórico que proporcione avanços e contribuições significativas na geração de conhecimento para as disciplinas correlacionadas com o tema-chave do projeto.

2.1 Pesquisa Bibliográfica de Referência

Para a construção do quadro teórico, a pesquisa bibliográfica de referência é a base para encontrar as lacunas de pesquisa e para o estabelecimento das hipóteses. No presente trabalho, o levantamento baseou-se nas bases de dados **ProQuest**, **Scopus** e **ISI** encontradas no link www.usp.br/sibi, bem como no portal de periódicos da CAPES. As **palavras-chave** que direcionaram a pesquisa foram: *Strategic Planning AND Strategic Management, Strategy AND Implementations, Strategy Execution, Discipline AND Execution* e *Strategic Management AND Performance Measurement*.

A síntese dos resultados obtidos com a pesquisa às bases de dados selecionadas encontra-se na Tabela 2.1.

Tabela 2.1 – Resultados da Pesquisa às Bases de Dados – Elaborada pelo Autor

Palavras-Chave	Base: ProQuest		Base: Scopus		Base: ISI	
Strategic Planning AND Strategic Management	556	17	435	20	322	21
Strategy AND Implementation (s)	212	6	515	19	229	7
Strategy Execution	370	19	70	5	41	6
Discipline AND Execution	462	7	72	5	28	2
Strategic Management AND Performance Measurement	436	11	254	17	203	5

Documentos Encontrados | Documentos Revisados

2.2 Breve Revisão sobre Estratégia

A palavra estratégia existe há muito tempo e sua origem vem do termo grego *stratego*, que literalmente significa general. Na realidade, os primeiros textos que mostram pensamentos do que hoje chamamos estratégia remontam à Antiguidade. Talvez o texto mais antigo que trata desse assunto seja a *Arte da Guerra*, escrito pelo chinês Sun Tzu no século IV a.C.

O livro enfatiza bastante a necessidade dos generais de conhecer bem a si e aos seus adversários, o que é resumido no pensamento: "Se você se conhece e conhece bem o inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de batalhas". Outro aspecto que ressalta é a importância de evitar os confrontos diretos, nos quais a força enfrenta a força. Pelo contrário, o que deve tentar é que o adversário não queira a luta: "O mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar". A obra de Sun Tzu teve bastante influência no pensamento empresarial, com vários desdobramentos focando diferentes aspectos das organizações na literatura de negócios. Sua influência foi particularmente importante sobre autores que buscam roteiros e declarações de princípios voltados à estratégia de negócios. Dentre esses autores, devem ser ressaltados aqueles que deram origem a uma escola de pensamento estratégico chamada "escola de posicionamento", que floresceu nos anos 1980, na qual Michael Porter é normalmente incluído (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Outras obras clássicas de referência, vinculadas ao universo da política e das guerras, que têm influência sobre o moderno pensamento estratégico, que podem ser destacadas são: *O Príncipe*, obra marcante de Nicolau Maquiavel no século XVI e *Da Guerra*, obra do general prussiano Karl von Clausewitz (1780-1831), grande estudioso dos sucessos napoleônicos.

O termo estratégia tem evoluído ao longo do tempo. Vários autores e diferentes publicações têm se dedicado à árdua tarefa de tentar estabelecer uma definição adequada para o termo estratégia. Mais importante do que defini-la é buscar compreender a amplitude do seu impacto e as distintas perspectivas que contribuem para compor um quadro amplo e rico do significado de estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) estabeleceram cinco perspectivas para a definição da estratégia: (1) a estratégia como um **plano** – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro (estratégia pretendida – olhar para frente); (2) estratégia como um **padrão** – isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo (estratégia realizada – olhar o comportamento passado); (3) estratégia como **posição** – isto é, a escolha de localização de determinados produtos em determinados mercado (olhar para fora – olhar para o mercado); (4) estratégia como **perspectiva** – isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas (olhar para dentro – para as virtudes e pontos fortes da organização) e; (5) estratégia como um **truque** / **manobra** – isto é, movimentações e ações no sentido de enganar um oponente ou concorrente.

Independentemente da perspectiva adotada, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) indicam as áreas de concordância relacionadas à estratégia: (1) a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente – uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia está vinculada à impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes; (2) a essência da estratégia é complexa – como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não–rotineira e não-repetitiva; (3) a estratégia afeta o bem-estar geral da organização – decisões estratégicas são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização; (4) a estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo – o estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito da estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas; (5) as estratégias não são puramente deliberadas – os teóricos concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si; (6) as estratégias existem em níveis diferentes – as empresas têm uma

estratégia corporativa, uma estratégia de negócios e estratégias funcionais e; (7) a estratégia envolve vários processos de pensamento – a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que as outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é preciso também reconhecer que a estratégia realmente realizada é uma combinação das intenções plenamente realizadas e dos fatos e acontecimentos marcantes externos ao ambiente da organização que moldam o curso das ações e decisões estratégicas de uma organização. A figura 2 retrata a combinação das perspectivas deliberadas e emergentes que compõem a estratégia.

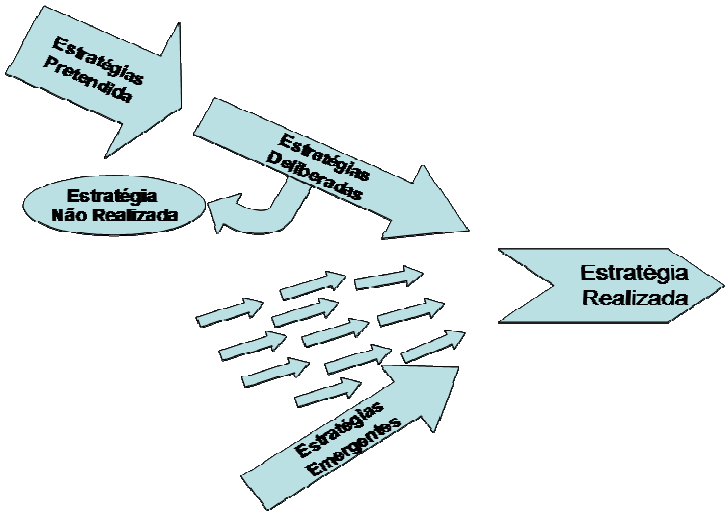

Figura 2 – Estratégias Deliberadas e Emergentes – Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

Os conceitos e abordagens para a estratégia apresentam uma evolução contínua. O pensamento e a ação estratégica são considerados atividades nobres da liderança da organização. No intuito de sistematizar tais conceitos e abordagens, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) elaboraram uma classificação com dez escolas de pensamento estratégico agrupadas em duas grandes correntes: (1) corrente das escolas de abordagem analítica e prescritiva – as escolas do “deve” – *ought to*, que visam instruir e sistematizar o processo de formulação da estratégia e;

(2) corrente das escolas de abordagem descritiva – as escolas que buscam inspirar e fomentar o processo de formulação da estratégia mais do que instruí-lo. A Tabela 2.2 apresenta as principais características de cada uma dessas escolas de pensamento estratégico.

Tabela 2.2 - Escolas de Pensamento Estratégico – Adaptada de Carvalho & Laurindo (2003)

Escola de Pensamento	Visão do processo de Estratégia	Contribuição para o processo de Estratégia	Exemplo de Autores
PRESCRITIVAS			
Design	Processo de concepção	Olhar para o futuro próximo na busca de uma perspectiva estratégica	Selznick; Newman; Andrews
Planejamento	Processo formal	Olhar para o futuro imediato para programar a execução de uma estratégia definida	Ansoff
Posicionamento	Processo analítico	Olhar para o passado dentro de um horizonte definido cuja análise contribui para a formulação da estratégia	Porter; Schendel; Hatten
DESCRITIVAS			
Empreendedorismo	Processo visionário	Olhar para o futuro distante na busca de uma visão única	Schumpeter; Cole
Cognitivo	Processo mental	O pensamento do formulador da estratégia que está no centro do processo	Simon; March
Aprendizado	Processo emergente	Olhar para o detalhe na busca das raízes dos fatos	Prahalad e Hamel; Lindblom; Cyert e March; Weick; Quinn
Poder	Processo de negociação	Olhar para os pontos escondidos dentro da organização	Pfeffer e Salancik; Allison; Astley
Cultural	Processo social	Olhar para o processo dentro das perspectivas subjetivas das crenças	Rhenman e Normann
Ambiental	Processo reativo	Olhar para o processo como um todo dentro da perspectiva do ambiente	Hannan e Freeman; Pugh et al.
Configuração	Processo de transformação	Olhar para o processo de uma maneira mais ampla, buscando uma contínua adaptação e transformação	Mintzberg; Chandler; Miller; Miles; Snow

Além dessas escolas e abordagens, há outras correntes de pensamento estratégico que estão ganhando evidência e que focalizam a questão da implementação e realização mais do que a formulação da estratégia, dentre as quais se destacam (HURST, 2001):

- *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992, 1993, 1997, 2001, 2003): foca processos iterativos, disciplina e busca meios para que as empresas desenvolvam indicadores nas perspectivas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento;
- Administração por Autocontrole (DRUCKER, 1974): considera que o objetivo final da administração é produzir uma comunidade autogovernada, o que requer trabalho produtivo, *feedback* para o autocontrole e aprendizado contínuo;
- Destruição Criativa (FOSTER; KAPLAN, 2001): mostra que as empresas que duram ao longo do tempo têm desempenho inferior à média do mercado, derrubando a tese de que as empresas sobrevivem enquanto possuem um desempenho melhor do que o de suas concorrentes. Nessa visão, os maiores ganhos são obtidos pelas empresas que ingressam nas indústrias. Desta forma, as empresas precisam passar por um processo de destruição criativa para deixarem de ser meras seguidoras do desempenho médio do mercado;
- Modelos de ruptura ou “disruptivos” (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000): mostram a incapacidade das empresas de se auto-reinventar. Segundo esses autores pequenos novos ingressantes em uma indústria destronam os antigos líderes com modelos de negócio de ruptura fundamentados em novas tecnologias que, por sua vez, implicam recursos, processos e valores que permitam explorá-las de maneira adequada.

Para Porter (1996), diante da competição cada vez mais agressiva nos mercados em mudanças cada vez mais freqüentes, as empresas precisam aprender a ser flexíveis para responder rapidamente à competição e às mudanças no mercado. Na busca de ganhos em eficiência, a disseminação das melhores práticas gerenciais foi ganhando importância cada vez maior. Contudo, isso tem levado as empresas a confundir eficiência operacional com estratégia. Por isso é preciso distingui-las (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Embora eficiência operacional seja necessária em um ambiente competitivo, tornando-se muitas vezes condicionante para que as empresas possam participar de um mercado, ela não constitui uma forma de estratégia e, tampouco, pode substituí-la. Em termos de vantagens competitivas, uma empresa pode superar o desempenho de seus rivais somente se conseguir estabelecer uma diferença que possa ser mantida. Para esse fim, a empresa deve buscar entregar valor para o cliente de forma diferenciada, criar valor para a empresa ao menor custo ou fazer as duas coisas (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Para Porter (1996), eficiência operacional significa executar atividades similares melhor do que seus competidores. Para atingir eficiência, desenvolveram-se várias ferramentas gerenciais como, por exemplo: TQM (*Total Quality Management*), *benchmarking*, *outsourcing*, *partnering*, reengenharia. Essas ferramentas são importantes no ambiente competitivo, porém não são suficientes para substituir a estratégia de uma empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

No entanto, uma posição estratégica significa executar atividades diferentes de seus concorrentes, ou executar atividades similares de uma forma diferente. Um dos problemas de focar apenas na eficiência operacional é o fato de poucas empresas conseguirem competir com sucesso por um extenso período de tempo, baseando-se somente nesse aspecto. Portanto, eficiência operacional não basta, pois há uma rápida difusão das melhores práticas, reprodutíveis em outras empresas, que se tornam produtos comercializáveis. Uma segunda razão deve-se ao fato de que, à medida que mais empresas adotam práticas como TQM, *bechmarking*, reengenharia ou qualquer outra ferramenta, mais elas se tornam semelhantes, impossibilitando que alguma delas se sobressaia e, assim, saia vencedora (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

A visão de Porter (1996) de que a estratégia difere fundamentalmente da busca de eficiência operacional é, em parte, corroborada por Hamel (1996), que defende a idéia de que mudanças de caráter incremental já não bastam para o sucesso de uma estratégia na maioria das empresas. Como exemplos de incrementalismo, Hamel coloca, entre outros, as pequenas reduções de custo e as melhorias marginais na qualidade e nos prazos de entrega. Todos têm a natureza

implícita de busca por eficiência operacional. O autor defende que fazer estratégia implica assumir posturas mais revolucionárias que afetem de maneira mais significativa a maneira de as empresas operarem (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Uma estratégia competitiva, para Porter (1996), significa escolher um diferente arranjo de atividades para entregar um composto de valor único, marcando uma posição estratégica. O posicionamento estratégico pode ser realizado baseando-se em três fontes distintas que não são mutuamente excludentes: variedade de produtos e serviços, atendimento às necessidades de um determinado grupo de consumidores e particularidades de modalidades de acesso (acessibilidade) de um grupo específico de consumidores (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

No posicionamento baseado na **variedade de produtos e serviços**, a idéia central está em escolher o leque de produtos e serviços a ser oferecido e desenvolver atividades que permitam produzi-los da melhor maneira possível (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Quando o posicionamento é baseado nas **necessidades de um grupo de consumidores**, a diferença, em termos de obter um posicionamento vantajoso, só ocorre quando os conjuntos das atividades que permitam tal atendimento específico também forem diferenciados. Note-se que estas necessidades específicas podem ser desde uma maior sensibilidade a preço até produtos com características específicas – diferenciação em necessidade não se traduz em uma posição significativa, a menos que o arranjo de atividades para satisfazer os clientes também seja diferente (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

As **diferenças em termos de acessibilidade** podem levar a um posicionamento estratégico, mesmo quando as necessidades dos consumidores não forem diferentes das de outros consumidores, mas a forma de alcançar tais consumidores exige um conjunto diferenciado de atividades. Isso pode acontecer devido a fatores geográficos, de escala de produção ou outros fatores que demandem uma maneira específica de acessar os consumidores (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Portanto, para Porter, dentro desse contexto, a essência da estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo a escolha de um arranjo interno de atividades que permita à empresa diferenciar-se de seus concorrentes.

De maneira similar, Markides (1999), entende que a essência da estratégia está na empresa selecionar uma posição que possa sustentar como sua. Além disso, entende que, desenvolver a estratégia é um processo de elaborar questões, gerar alternativas e fazer escolhas. Essas questões e escolhas envolvem três dimensões: quais clientes focar (quem?), quais produtos oferecer (o quê?) e, como realizar de maneira eficiente essas atividades (como?). Das respostas a essas três questões resulta a posição estratégica da empresa, que se for diferenciada levará a empresa a ser bem-sucedida. Porém, quando não houver escolhas claras e explícitas nestas dimensões, a estratégia será malsucedida (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Escolher uma posição única, todavia, não é suficiente para garantir uma vantagem sustentável, pois os concorrentes poderão imitar o comportamento visando a um mesmo posicionamento estratégico. Contudo, ao assumir algumas opções, as empresas deverão abrir mão de outras, sob o risco de não serem bem-sucedidas em nenhuma delas. Portanto, deve-se buscar equilíbrio entre alternativas excludentes (*trade-off*), sem o qual uma empresa não consegue chegar a uma vantagem sustentável. A necessidade desses *trade-offs* fundamenta-se, para Porter, em três razões: manter a consistência de imagem ou reputação; compatibilidade com as características das próprias atividades e; limitações na coordenação interna e controle das atividades (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Portanto, um ponto que está na própria essência da estratégia é saber escolher o que fazer e o que não fazer. O desenvolvimento da estratégia tem, pois, um caráter amplo de como a empresa competirá, quais devem ser suas metas e quais as políticas e processos necessários à consecução dessas metas. Nesse aspecto de escolhas há dois grupos de fatores que influenciam as decisões: o ambiente externo no qual a empresa atua e suas características internas. Por sua vez, cada um desses grupos desdobra-se em dois outros fatores.

No ambiente externo encontram-se as ameaças e oportunidades à empresa. Internamente, a empresa tem pontos fortes e pontos fracos. A análise chamada de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da empresa enquanto monitora as oportunidades e ameaças no ambiente de negócios. Modelos como da análise estrutural da indústria (PORTER, 1986) ajudam a entender o ambiente externo e suas forças competitivas. Enquanto isso há modelos como o das competências estratégicas – *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990, 1994) – que se prestam à análise da situação interna e características distintivas da empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Identificar quais competências uma empresa precisa construir para ganhar uma vantagem competitiva num mercado em constante mutação é vital no contexto estratégico. Prahalad e Hamel (1990) associaram o sucesso competitivo de uma corporação às habilidades dessa mesma organização em identificar, cultivar e explorar suas competências essenciais (core competence). Os critérios, segundo esses autores, para a identificação de uma competência essencial são: (1) acesso potencial a uma grande variedade de mercados; (2) contribuição significativa para a satisfação do consumidor, quanto aos produtos e serviços finais e; (3) dificuldade para os concorrentes imitarem.

Para Prahalad e Hamel (1990), a competitividade deriva, no longo prazo, da habilidade de construir, a um custo baixo e mais rápido que os concorrentes, as competências essenciais. Para tanto, é preciso fundir uma ampla rede de habilidades de produção e de tecnologia em competências que capacitem negócios individuais a se adaptarem rapidamente a novas oportunidades, gerando assim vantagem competitiva para a corporação.

Uma analogia bastante empregada na abordagem das competências essenciais é imaginar a corporação como uma árvore. O tronco e os galhos maiores são os produtos essenciais (*core product*), os galhos menores são as unidades de negócio (*business unit*) e as folhas menores, flores e frutos são os produtos finais (*end product*). As raízes são as competências essenciais (core competence) cuja

função é distribuir nutrientes, proporcionar equilíbrio, estabilidade e sustentabilidade para a árvore (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Em particular, em empresas de base tecnológica o enfoque sugerido pela abordagem das competências essenciais deveria constituir o foco da estratégia corporativa, uma vez que muitos recursos intangíveis, como o conhecimento, quando desdobrados de maneira coordenada, tornam-se competências essenciais (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Dentro do contexto da estratégia, destaca-se também o conceito da cadeia de valor (*value chain*) cunhado por Porter e Miller (1985). A cadeia de valor é o conjunto das atividades tecnológicas e economicamente distintas que a empresa utiliza para realizar seus negócios. Cada uma dessas atividades seria uma atividade de valor. Agregar valor a essa cadeia, de maneira mais significativa do que seus concorrentes, torna a empresa mais competitiva.

A cadeia de valor compõe-se de uma série de atividades independentes, conectadas por meio das ligações que ocorrem sempre que uma atividade afetar o custo ou a eficiência de outras atividades. Porter e Miller (1985) identificaram nove atividades genéricas que podem ser classificadas em dois grupos: atividades-meio (ou de suporte) e atividades-fim (ou primárias). As quatro atividades-meio são: infra-estrutura empresarial, gerenciamento dos recursos humanos, desenvolvimento de tecnologias e aquisição de insumos. As cinco atividades-fim são: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e, finalmente, prestação de serviços (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Segundo Porter (1979, 1986) há dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação. Paralelamente, deve-se definir o escopo de atuação estratégica, podendo-se ter como alvo o mercado mais amplo, com vários segmentos industriais, ou mais restrito, atuando em um segmento específico. Com base nessas duas dimensões, fonte de vantagem competitiva e escopo de atuação, existem quatro possíveis estratégias genéricas que podem ser adotadas por uma empresa: (1) liderança em custo; (2) diferenciação; (3) enfoque/foco em custo e; (4) enfoque/foco em diferenciação.

Definir uma estratégia competitiva genérica visa estabelecer uma posição competitiva favorável, lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1979).

Não fazer um posicionamento claro em nenhuma dessas estratégias pode implicar em um desempenho inferior, apresentando grande risco de a empresa tornar-se meio-termo nas diferentes estratégias. Além disso, a empresa tem de entregar dois tipos distintos de pacote de valor para o cliente (custo e diferenciação), caso contrário, oscilar entre eles ao longo do tempo pode confundir sua imagem perante seus clientes, fazendo com que perca credibilidade e reputação (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

O alinhamento de todas as atividades de uma organização em torno de uma estratégia genérica torna mais fácil sua implementação e comunicação com clientes, empregados e acionistas. Um posicionamento estratégico não-claro e os *trade-offs* não explicitados dificultam a construção dos recursos, habilidades e requisitos organizacionais necessários, criando problemas de coordenação interna e implementação da estratégia (PORTER, 1996).

Prahalad e Hamel (1994) destacam que existem três componentes importantes que devem compor a estratégia das organizações que desejam prosperar não apenas nos mercados atuais, mas também na competição pelos mercados futuros: não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam essas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor. Em suma, uma empresa também precisa ser diferente (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

Nesse sentido, as fontes de competitividade para a formulação de uma estratégia que garanta o sucesso presente e futuro da empresa repousam sobre três pilares-chave: (1) agilidade e flexibilidade – vinculadas às ações de reestruturação de portfólio e alinhamento e adequação da estrutura à estratégia; (2) eficiência e produtividade – vinculadas à modelagem e otimização de processos e à melhoria

contínua e; (3) diferenciação de valor – vinculada à reinvenção de setores e regeneração das estratégias (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

Prahalad e Hamel (1994) enfatizam uma nova visão de estratégia sustentada pela premissa de que a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes – pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa. A meta não é simplesmente fazer o *benckmarking* dos produtos e processos de um concorrente e imitar seus métodos, mas sim desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades do amanhã e como explorá-las (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

A busca pelo sucesso da estratégia futura da empresa enseja quatro elementos importantes: (1) compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente; (2) um processo para a descoberta e percepção das oportunidades futuras; (3) habilidade de energizar a empresa de cima abaixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro e; (4) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

O novo paradigma da estratégia, na visão de Prahalad e Hamel (1994), traz consigo um novo conjunto de requisitos que precisa ser entendido e praticado pelas empresas: (1) reconhecer que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro; (2) reconhecer que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes; o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos mercados de amanhã; (3) reconhecer que é preciso ir além do ritual do planejamento anual incrementalista, em busca de uma arquitetura estratégica que elabore a planta para a construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros; (4) reconhecer que é que preciso ir além da alocação de recursos escassos a projetos estratégicos que competem entre si; é preciso lutar para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infindável da melhor alavancagem de recursos; (5) reconhecer que as empresas não competem apenas dentro das fronteiras dos setores existentes, mas competem para criar a estrutura

dos setores futuros; (6) reconhecer que a competição freqüentemente ocorre dentro e entre coalizões de empresas, e não entre empresas isoladas e; (7) reconhecer que a competição pela liderança das competências essências (core competence) precede a competição pela liderança dos produtos e concebe a corporação como um portfólio de competências (PRAHALAD; HAMEL, 1994).

Prahalad e Hamel (1994) destacam três fases relevantes no âmbito do novo paradigma da estratégia focada na competição pelo futuro:

- 1ª Fase: Liderança Intelectual - consiste em fazer a previsão dos destinos do setor, mergulhando profundamente nos mecanismos que impulsionam o setor. Desenvolver um ponto de vista criativo sobre a possível evolução em termos de funcionalidade, competência e interface com o consumidor e elaborar a arquitetura estratégica – conjunto de competências, habilidades e requisitos organizacionais – para explorar o novo setor;
- 2ª Fase: Gerência dos Caminhos de Migração – desenvolver previamente as competências essenciais, explorando conceitos alternativos de produtos e reconfigurando a interface com o consumidor. Montar e gerenciar a coalizão necessária dos participantes do setor. Forçar os concorrentes a adotarem caminhos de migração mais longos e caros;
- 3ª Fase: Competição pela Participação no Mercado – elaborar uma estratégia apropriada de posicionamento no mercado. Apropriar-se da participação dos concorrentes em mercados críticos e maximizar a eficiência e produtividade.

Kim e Mauborgne (2005) definiram uma abordagem estratégica denominada de *Estratégia do Oceano Azul* – como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Essa abordagem guarda uma semelhança bastante grande com as proposições, conceitos e idéias formuladas por Prahalad e Hamel (1994). O grande mérito de Kim e Mauborgne (2005) foi a sistematização e proposição de um processo disciplinado e organizado, sustentado por um conjunto de novas ferramentas e métodos criados pelos autores, para operacionalizar a proposta da competição pelo futuro.

A abordagem estratégica proposta por Kim e Mauborgne (2005) desafia as empresas a transpor as barreiras do oceano vermelho da competição sangrenta,

mediante a criação de espaços de mercados inexplorados, o oceano azul, que tornem a concorrência irrelevante. Em vez de retalhar a demanda existente – não raro em processo de encolhimento – e de copiar os concorrentes, a estratégia do oceano azul se concentra em aumentar a demanda e romper as fronteiras da competição em curso.

A pedra angular da estratégia do oceano azul é a inovação de valor. A inovação de valor é uma nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a concorrência. Muito importante, a inovação de valor desafia um dos dogmas mais comuns da estratégia baseada na concorrência – *o trade-off* valor-custo. Tradicionalmente, acredita-se que as empresas, quando comparadas aos concorrentes, devem ser capazes de criar mais valor para os clientes, a custo mais alto, ou de criar o mesmo valor para os clientes, a custo mais baixo. Assim, estratégia é escolher entre diferenciação e liderança de custo. Em contraste, as empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo, através da concepção de uma nova proposta de curva de valor para os clientes (KIM; MAUBORGNE, 2005).

A tabela 2.3 mostra os principais contrastes entre a “estratégia do oceano vermelho” e a “estratégia do oceano azul”.

Tabela 2.3 – Contrastes entre Estratégia do Oceano Vermelho e Oceano Azul - adaptada de Kim e Mauborgne (2005)

Variável Estratégica	*Estratégia do Oceano Vermelho*	*Estratégia do Oceano Azul*
Posicionamento	Competir em espaço existente de mercado	Criar espaço de mercado não disputado
Forças Competitivas	Superar a concorrência	Tornar a concorrência irrelevante
Demanda	Explorar a demanda existente	Criar e conquistar nova demanda
Proposta de Valor	Escolher entre Valor e Custo	Romper o dilema Valor x Custo
Modelo de Negócios	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa à opção estratégica de diferenciação **ou** liderança em custo	Alinhar todo o sistema de atividades da empresa em busca da integração da diferenciação **e** baixo custo

A abordagem da estratégia do oceano azul contempla seis grandes princípios classificados em dois grandes processos: o processo de formulação da estratégia do oceano azul e o processo de execução da estratégia do oceano azul. A tabela 2.4 destaca os princípios propostos por Kim e Mauborgne (2005).

Tabela 2.4 - Princípios da Estratégia do Oceano Azul - adaptada de Kim e Mauborgne (2005)

*PRINCÍPIOS PARA **FORMULAÇÃO** DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL*	*PRINCÍPIOS PARA **EXECUÇÃO** DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL*
1. Reconstrua as Fronteiras do Mercado • Examinar os setores alternativos • Examinar os grupos estratégicos dentro dos setores • Examinar a cadeia de compradores • Examinar a oferta de produtos e serviços complementares • Examinar os apelos funcionais e emocionais dos compradores • Examinar o transcurso do tempo (tendências que afetam o negócio ao longo do tempo)	**5.** Superar os obstáculos e barreiras internas • Barreira cognitiva • Barreira política • Barreia motivacional • Barreira dos recursos
2. Concentre-se no Panorama Geral, não nos números • Despertar visual • Exploração visual • Feira de estratégia visual • Comunicação visual	**6.** Fazer com que a Execução seja parte da Estratégia • Comunicação da estratégia • Construção do compromisso • Senso de propriedade da estratégia e motivação para ação • Reconhecimento e recompensa articulados com a estratégia • Controles de acompanhamento e revisão para análise crítica • Teste e validação contínua das hipóteses por trás da estratégia • Atribuição das responsabilidades pelas ações da estratégia • Desenvolvimento das atitudes e comportamentos voltados à ação • Liderança com viés para execução
3. Pensar além da Demanda Existente • 1º nível – não-clientes quase convertidos • 2º nível – não clientes-refratários • 3º nível – não-clientes inexplorados	
4. Construir a Estratégia Correta • Construir o modelo de negócios • Definir a utilidade para o comprado • Fixar o preço estratégico correto	

No sentido de sintetizar muitas das visões e idéias até aqui apresentadas, destaca-se a declaração de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) de que a estratégia pode ser traduzida como um plano para guiar as ações para um futuro que se deseja moldar de maneira favorável a quem o elabora. **Porém, a noção de estratégia está igualmente associada à necessidade de execução desse plano, ou seja, a capacidade de fazer com que as ações planejadas aconteçam de forma realmente eficaz e efetiva.**

2.3 A Importância da Execução da Estratégia

O ambiente competitivo do mundo dos negócios exige cada vez mais que as empresas sejam capazes de honrar e cumprir os compromissos assumidos com os seus principais *stakeholders* – investidores, clientes, colaboradores e demais parceiros da cadeia de negócios.

No entanto, o que se verifica na prática é que a grande maioria das empresas não consegue transformar em resultados objetivos e concretos os planos e os objetivos delineados durante o processo de planejamento e criação das suas estratégias. O que se constata é um enorme *gap* entre o que se planeja e o que se obtém como resultado. Interessante destacar que tal fenômeno se aplica às empresas nos mais diversos setores e países. Uma evidência de que os resultados prometidos não vêm sendo obtidos é a alta rotatividade nos cargos de direção das principais empresas, especialmente aquelas que possuem suas ações negociadas na Bolsa de Valores.

Thain (1990) define a gestão da estratégia como um processo sistemático para melhorar a integração entre o planejamento e as ações necessárias para alcançar sucesso na concretização das metas preestabelecidas. Em suma, trata do planejamento e da implementação das principais mudanças requeridas para a melhoria da performance da organização. Thain (1990) enfatiza, portanto, que o sucesso no gerenciamento da estratégia é determinado por dois processos fundamentais: o processo de formulação da estratégia e o processo de implementação ou execução da estratégia, sendo esse último, o principal desafio para as organizações que buscam uma vantagem comparativa em relação aos concorrentes.

Zagotta e Robinson (2002) justificam que a ênfase na execução da estratégia é explicada por um fato bastante simples, mas muito contundente: não interessa quão boa e brilhante é a estratégia da organização, caso não seja possível fazer com que ela aconteça.

Bossidy e Charan (2004) argumentam que, atualmente, a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada vez mais a habilidade de executar. Se seus concorrentes estão executando os planos melhor do que você, estão derrotando você aqui e agora: os mercados financeiros não irão esperar para ver se sua complexa estratégia vai dar certo ou errado. Por isso, os líderes que não conseguem executar não costumam ter uma segunda chance.

Executar não é apenas algo que se consegue ou não se consegue fazer. É um conjunto específico de comportamentos e técnicas que as empresas precisam dominar para alcançar vantagem competitiva. É uma disciplina por si só. Em grandes e pequenas empresas é, atualmente, a disciplina principal para se atingir o sucesso (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Bossidy e Charan (2004) apontam que um dos principais problemas é o fato das pessoas pensarem na execução como o lado tático do negócio, alguma coisa que os líderes delegam enquanto se concentram em questões percebidas como “mais importantes e mais estratégicas”. Essa idéia está completamente errada. Executar não é simplesmente uma tática – é uma disciplina e um sistema. Deve estar embutida na estratégia da empresa, em seus objetivos e sua cultura. E o líder da organização deve estar profundamente envolvido na tarefa de execução.

As pessoas acham que executar é o lado tático do negócio. Esse é um grande equívoco (BOSSIDY; CHARAN, 2004). As táticas são a parte central da execução, mas executar não é tática. Execução é fundamental para a estratégia e deve moldá-la. Nenhuma estratégia que valha a pena pode ser planejada sem levar em conta a habilidade da organização em executá-la.

Na realidade, não se consegue elaborar uma estratégia adequada sem haver a certeza de que a organização tem ou pode conseguir o que é necessário para executá-la, incluindo os recursos certos e as pessoas certas. Os líderes em uma cultura de execução elaboram estratégias que são mais roteiros do que fórmulas endeusadas em grandes livros de planejamento.

Se a empresa precisa sobreviver a épocas difíceis, se tem de fazer alguma correção de rumo importante para se adaptar a uma mudança – e atualmente, é o que a maioria das empresas precisa – terá muito mais probabilidade de ser bem-sucedida se estiver executando bem os seus planos (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Quando as empresas falham em cumprir as suas promessas, a explicação mais freqüente é que a estratégia da liderança estava errada. Mas a estratégia por si só não é, em geral, a causa. As estratégias dão errado mais freqüentemente porque não são bem executadas. As coisas que deviam acontecer não acontecem. Ou as organizações não são capazes de fazer com que elas aconteçam ou os líderes avaliam mal os desafios que as empresas enfrentam na conjuntura de negócios, ou ambos (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Nenhuma empresa pode honrar os seus compromissos ou adaptar-se bem às mudanças, a menos que todos os seus líderes pratiquem a disciplina da execução em todos os níveis hierárquicos. Executar é algo que faz parte da estratégia e das metas da empresa. É o elo perdido entre aspirações e resultados. Como tal, é um dos mais importantes, senão o mais importante trabalho de um líder (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Hrebiniak (2005) destaca que as lideranças executivas são extremamente capacitadas e habilidosas no desenvolvimento das estratégias, mas são muito poucas as que alcançam um elevado grau de sucesso na colocação desses planos em movimento com uma efetiva execução das ações planejadas.

Bossidy e Charan (2004) destacam que o sucesso na disciplina de execução baseia-se em três pontos fundamentais:

- Execução é uma disciplina e parte integrante da estratégia;
- Execução é a principal tarefa do líder da empresa;
- Execução deve ser um elemento-chave da cultura da empresa.

Execução é um processo sistemático de discussão exaustiva dos “comos” e “quês”, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar

hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que irão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias habilidades, competências e conhecimentos e atrelando incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar as hipóteses à medida que a conjuntura muda e melhorar as habilidades e competências para enfrentar os desafios almejados pela estratégia (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Uma organização somente pode executar seus planos se o líder estiver comprometido com a empresa de corpo e alma. Liderar é muito mais do que pensar alto ou conversar informalmente com os investidores e com os legisladores, embora isso seja parte do trabalho. O líder precisa estar envolvido pessoal e profundamente no negócio. A execução requer um entendimento abrangente do negócio, do seu pessoal e seu ambiente (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

A competência na execução e implementação da estratégia é o teste decisivo para a liderança. Liderança sem disciplina da execução é incompleta e ineficaz. Sem a habilidade para fazer as coisas acontecerem, todos os outros atributos da liderança tornam-se inoperantes (FAULL; FLEMING, 2005).

Liderar para fazer as coisas acontecerem não é gerenciar detalhes ou ser “prático” ou tirar a iniciativa das pessoas. Pelo contrário, é envolver-se diretamente participando de forma ativa e efetiva nas decisões que tenham impacto relevante para a execução da estratégia (BOSSIDY; CHARAN, 2004). O líder que executa monta uma arquitetura de execução. Estabelece uma cultura e processos, promovendo as pessoas que fazem acontecer mais rapidamente e dando-lhes prêmios maiores por isso. Seu envolvimento pessoal na arquitetura é designar as tarefas e depois fazer *follow-up*. Isso significa ter certeza de que as pessoas compreenderam suas prioridades, que são baseadas no entendimento abrangente sobre os principais desafios e direcionadores do negócio, e também corresponde a fazer perguntas pertinentes para checar a compreensão e compromisso com os objetivos da organização.

O líder que executa, em geral, nem sequer precisa dizer às pessoas o que fazer; faz perguntas de forma que elas próprias descubram o que precisam fazer.

Assim, ele as orienta, passando sua experiência como líder e educando-as para que pensem de forma inovadora.

Thain (1990) enfatiza que o recrutamento e desenvolvimento de talentos associados a um bom trabalho de *coaching* visando à busca e superação contínua das metas de performance é um fator vital e crucial para o êxito na execução da estratégia.

Segundo Bossidy e Charan (2004), a execução deve estar embutida no sistema de incentivos e nas normas de comportamento de todos. Enfocar a execução não é apenas parte essencial da cultura da empresa, mas a única forma segura de provocar uma mudança cultural profunda.

A disciplina da execução da estratégia contribui de forma fundamental para o exercício de definição das metas estratégicas e das responsabilidades pelas ações e resultados necessários à implementação dos sistemas de gestão da performance corporativa – *Performance Measurement and Management* (PMM) - (SCHNEIER; SHAW; BEATTY, 1991), e como elemento central para a adoção de conceitos e métricas vinculados ao gerenciamento baseado em valor – *Value-Based Management* (VBM) - (FRIGO, 2002).

Traçando um paralelo entre uma competição esportiva, por exemplo, uma corrida de fórmula 1 e o processo de estratégia, poder-se-ia dizer que o processo de formulação e desenvolvimento da estratégia coloca a organização no *grid* de largada da competição, mas é o processo de execução da estratégia que conduz a organização até a linha de chegada.

2.4 Barreiras à Execução da Estratégia

Uma boa parte da literatura acerca dos processos de implementação e execução da estratégia coloca ênfase na identificação e entendimento das principais barreiras à execução da estratégia.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que a incoerência entre a formulação e a implementação da estratégia é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais. Em particular, identificam quatro barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia:

- Visão e Estratégia não executáveis: a primeira barreira à implementação estratégica ocorre quando a empresa não consegue traduzir sua visão e sua estratégia de forma compreensível e factível;
- Estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos: a segunda barreira surge quando as exigências de longo prazo da estratégia não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos;
- Estratégias não associadas à alocação de recursos: a terceira barreira à implementação da estratégia é a falta de alinhamento dos programas de ação e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo;
- *Feedback* tático, não estratégico: a quarta barreira à implementação da estratégia é a falta de *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada, e seus resultados. A maioria dos sistemas gerenciais fornece *feedback* apenas sobre o desempenho operacional de curto prazo e a maior parte está relacionada às medidas financeiras. Pouco ou nenhum tempo é dedicado ao exame dos indicadores da implementação e do sucesso da estratégia.

Devlin (1989) elaborou uma lista contendo os principais problemas potenciais à implementação da estratégia:

- Coordenação e comunicação frágeis nas atividades da liderança;
- *Turnover* no grupo de pessoas responsáveis pela formulação e execução da estratégia;
- Tempo de implementação da estratégia superior aos prazos programados e estimados;
- Falta de envolvimento e suporte da gerência de nível médio;
- Sistemas de informações e reporte inadequados;
- Grandes mudanças não esperadas no ambiente competitivo;
- Falta de flexibilidade e adequação da estrutura organizacional;
- Problemas de conflitos e falta de adequação com a cultura organizacional;
- Falta de capacitação e treinamento das equipes de liderança;

- Não envolvimento de pessoas-chave e líderes internos de opinião nas etapas de formulação da estratégia;
- Falta de recursos e investimentos para alavancar os programas de ação e iniciativas estratégicas;

Beer e Eisenstat (2000) destacam que entre o mundo ideal da formulação e alinhamento estratégico e a realidade da implementação e execução da estratégia existem diversos obstáculos e problemas. Os autores identificam seis barreiras principais à execução da estratégia:
- Equipe de liderança executiva não eficaz;
- Estilo de gestão *top-down* ou *laissez-faire* da equipe de liderança;
- Falta de clareza da estratégia e prioridades conflitantes;
- Comunicação inadequada da estratégia;
- Coordenação e articulação inapropriadas entre unidades de negócio, áreas de serviços compartilhados e as funções interdepartamentais;
- Habilidades, desenvolvimento e competências inadequadas nos níveis intermediários de gerência.

Segundo Zagotta e Robinson (2002), as barreiras mais comuns à execução de uma estratégia são:
- Falta de quantificação da visão e da proposta de valor associadas à estratégia;
- Comunicação ineficaz dos objetivos e dos planos estratégicos;
- Ausência de indicadores para monitorar o progresso das ações e dos resultados vinculados à estratégia;
- Falta de desdobramento da estratégia por toda a organização;
- Deficiência nos mecanismos de acompanhamento e reporte da estratégia;
- Gestão da estratégia como um evento *ad-hoc*, desvinculada da rotina da organização.

Mankins e Steele (2005) trabalharam com os resultados provenientes de uma pesquisa, conduzida no ano de 2004 junto a 197 executivos seniores de empresas com faturamento superior a 500 milhões de dólares, para identificar quão bem sucedidas elas estavam sendo no processo de tradução das suas estratégias em performance. Como resultado da análise da pesquisa, os autores puderem identificar

um conjunto de falhas que mais contribuíam para explicar o chamado *Strategy-to-Performance gap*:

- Indisponibilidade ou inadequação na alocação de recursos para a execução da estratégia;
- Comunicação ineficaz e inadequada da estratégia;
- Ações requeridas para a execução da estratégia não claramente definidas;
- Falta de clareza nas definições de *accountability* pela execução das ações;
- Silos organizacionais e cultura organizacional bloqueando a estratégia;
- Sistemas de monitoramento da performance inadequados;
- Inadequados sistemas de reconhecimento ou punições nos casos de sucesso ou insucesso da estratégia;
- Falta de atuação, atitude e habilidades da liderança executiva;
- Falta de comprometimento da liderança executiva;
- Habilidades, conhecimentos e competências não alinhadas aos requerimentos da estratégia.

Kim e Mauborgne (2005), criadores da Estratégia do Oceano Azul, identificaram quatro principais barreiras ao processo de execução da estratégia:

- Barreira cognitiva: organização amarrada ao seu *status quo* e resistente à implementação de mudanças;
- Barreira dos recursos: dimensionamento incorreto das necessidades de recursos para a colocação da estratégia em ação;
- Barreira motivacional: pessoas não comprometidas e motivadas para atuar como agentes da transformação organizacional;
- Barreira política: oposição por parte de grupos de interesses não-declarados que desejam manter o *status quo*.

Atkinson (2006) realizou uma extensa revisão bibliográfica para elaborar o seu artigo sobre o papel e a importância do *Balanced Scorecard* (BSC) no processo de implementação das estratégias corporativas. Dentre as principais barreiras à execução, segundo a autora, destacam-se:

- Falta de comunicação sobre a estratégia corporativa e sobre os meios para concretizá-la;
- Falta de mobilização efetiva e compromisso da liderança executiva;

- Falta de comprometimento, apoio e capacitação das gerências operacionais;
- Falta de congruência entre a estratégia e a estrutura organizacional;
- Falta de alinhamento entre os objetivos estratégicos e as metas operacionais;
- Falta de um balanceamento adequado entre indicadores financeiros e indicadores não-financeiros e entre indicadores de resultado (*outcomes*) e indicadores direcionadores (*drivers*);
- Falta de coordenação, articulação e sincronização adequadas entre as prioridades e ações das unidades de negócios, departamentos e pessoas;
- Ausência de sistemas de controle estratégico efetivos.

2.5 Modelos propostos para a colocação da Estratégia em Ação

O mais brilhante, visionário e criativo processo de planejamento da estratégia irá tornar-se inútil caso não seja traduzido, com sucesso, em planos e ações de execução. Os líderes não devem equivocar-se: excelência na execução requer um processo intelectual e mental bastante aguçado, arrojado e audacioso. Precisão, foco, habilidade para transformar uma idéia complexa em sua essência mais simples, comunicar isso claramente, manter o interesse e o compromisso com os temas-chave e alinhar processos e recursos para as ações prioritárias são os desafios que se apresentam aos líderes focados na execução (RAFFONI, 2003).

Raffoni (2003) identifica três recomendações importantes àqueles que se dedicam à tarefa de traduzir a estratégia em ações e resultados práticos.

A manutenção do foco da organização é um ponto crucial. É fundamental ter os rumos da organização muito bem estabelecidos e comunicá-los de forma clara e simples. Pode-se modelar a estratégia de forma complexa, todavia, é preciso traduzi-la, desdobrá-la e gerenciá-la da maneira mais simples possível para assegurar o envolvimento e a participação de todos. Manter uma atitude realista também é essencial para evitar a perda de foco. Constantemente é preciso verificar se as condições e recursos necessários à execução da estratégia seguem presentes ou, se eventuais ajustes ou correções de rota são requeridos para sustentar a viabilidade da estratégia.

O desenvolvimento de um sistema de acompanhamento e gerenciamento do plano estratégico é a segunda recomendação importante. É importante assegurar que a estratégia se torne "uma entidade" dinâmica e incorporada à rotina da organização. Os indicadores de performance dão forma e vida aos elementos vitais ao sucesso da estratégia. Uma combinação equilibrada de indicadores de resultados ("*lagging indicators*") e indicadores de tendência / direcionadores ("*leading indicators*") fornece uma plataforma sólida para a definição e instituição de um sistema de monitoramento do desempenho.

A instituição de processos formais de revisão e análise da estratégia complementa o conjunto de recomendações. A organização precisa fazer com que a estratégia esteja incorporada aos principais processos de negócio e tomada de decisão. Trazer a discussão da viabilidade da execução da estratégia às reuniões periódicas de análise de resultados é fator crítico para assegurar que, constantemente, a organização possa avaliar se as pessoas certas estão executando seus papéis da maneira certa, no momento certo, com os critérios e recursos certos para a tomada de decisões certas com respeito à transformação da estratégia em ações.

Johnson (2004) ressalta que as estratégias devem ser construídas com o objetivo principal de ser implementadas. Para tanto, alguns princípios devem ser respeitados.

A identificação e incorporação dos *inputs* de todos os *stakeholders* – partes interessadas no negócio – no momento de elaboração dos cenários, validação de premissas e construção da estratégia da organização é o primeiro princípio a ser aplicado.

Em seguida, atenção especial deve ser dada à definição dos objetivos, das tarefas e das responsabilidades pela execução, explicitando de forma clara os vínculos entre a estratégia corporativa e a estratégia das áreas de negócios e áreas de apoio e os relacionamentos entre os indicadores estratégicos, operacionais e individuais.

Uma vez definidos os objetivos e suas respectivas responsabilidades, as atenções devem ser voltadas ao princípio de fazer o plano estratégico acontecer através da criação de marcos importantes de realização, os *milestones*, revisão periódica do grau de alcance das metas preestabelecidas, inserção das reuniões de *follow-up* da estratégia na agenda da liderança e vinculação dos mecanismos de recompensa e reconhecimento às entregas efetuadas pelas pessoas.

O princípio da integração e sincronização alerta para a necessidade de promover a atuação de equipes de execução interfuncionais visando remover as eventuais barreiras entre os departamentos e acelerar o fluxo dos processos e da tomada de decisão que cruzam as fronteiras de diferentes áreas da organização.

Comunicar constantemente todos os assuntos relevantes à estratégia é fator que não pode ser negligenciado. Os líderes da organização devem ser os grandes comunicadores da estratégia, auxiliando no processo de tradução e interpretação dos objetivos estratégicos, no estabelecimento dos papéis de contribuição dos colaboradores e na disseminação sobre as informações relacionadas à evolução e resultados da estratégia.

Completando o ciclo para a transformação da estratégia em ação, deve-se garantir que os recursos - informação, tecnologia, treinamento e orçamento -, e as ferramentas necessárias estejam disponíveis no tempo e na forma requerida para que as pessoas possam cumprir com êxito os seus processos.

A seguir, serão apresentados alguns modelos sugeridos para a colocação da estratégia em ação. Vale ressaltar, que os autores mencionados a seguir foram identificados a partir dos critérios de busca definidos na etapa de revisão bibliográfica e, selecionados, na medida em que suas propostas podem ser traduzidas em representações simples, porém poderosas, para uma melhor compreensão das variáveis atuantes na determinação da capacidade de execução da estratégia. Autores clássicos, dentro os quais podem ser destacados Drucker, Mintzberg, Porter e Prahalad não foram relacionados nessa seção do trabalho pois o foco de suas pesquisas e teorias está mais fortemente correlacionado com os processos de formulação e planejamento da estratégia.

2.5.1 – Modelo DeLisi

DeLisi (2000) destaca que sem objetivos claramente estabelecidos e definidos, a estratégia corre sérios riscos de tornar-se subutilizada em função do delineamento inadequado das prioridades do negócio e de alocações incorretas dos recursos.

A execução da estratégia é uma importante fonte de criação de vantagem competitiva, pois permite às empresas reinventar as regras de negócio e competição de forma a converter em realidade uma proposta de valor que seja percebida como única e diferenciada pelos seus clientes (DELISI, 2000).

Uma pesquisa conduzida por DeLisi (2000) revelou os principais fatores para o insucesso na implementação e execução das estratégias:

- Número reduzido de pessoas, na equipe de liderança, oriundas de funções de planejamento, fazendo com que exista um conhecimento limitado do conceito, das práticas e abordagens de formulação e implementação de estratégias;
- Falta de envolvimento e engajamento no processo de construção da estratégia, gerando um baixo comprometimento com os planos estabelecidos e sua posterior execução;
- Comunicação inadequada da estratégia e dos planos de ação por toda a organização;
- Pessoas não são avaliadas e recompensadas pela execução dos planos de ação derivados da estratégia;
- A estratégia é muito abstrata, tornando difícil a sua relação com o trabalho do dia-a-dia executado pelas pessoas;
- "*Accountability*" pela execução da estratégia não é formalmente e claramente atribuída, fazendo com que não existam patrocinadores ou guardiões efetivos do processo de execução da estratégia;
- A equipe de liderança não dedica o tempo necessário para a análise, revisão, validação e ajustes na estratégia e planos de ação;
- A estratégia estabelecida não é clara, focada e consistente;

- A estratégia e os planos de ação não são revisados e adaptados em função de eventuais mudanças no ambiente e premissas do negócio, fazendo com que se tornem obsoletos;
- Falta de mecanismos apropriados para *follow-up* e mensuração do progresso de execução da estratégia;
- Cultura organizacional, estrutura organizacional, infra-estrutura e sistema de tecnologia da informação e processos de negócio não são adequadamente alinhados com a estratégia;
- Foco nos resultados e entregas de curto-prazo, fazendo com que haja uma maior ênfase nas ações rotineiras e operacionais em detrimento das ações de maior impacto na execução da estratégia.

Fruto de sua atuação como consultor de estratégia para diversas empresas, DeLisi (2000) observou um conjunto de atributos que contribuem para maximizar as chances de sucesso no processo de criação e execução de uma estratégia:
- Estilo de liderança construído com base na sinergia entre as decisões e ações *top-down* e *bottom-up*;
- Estratégia e prioridades claramente estabelecidas, desdobradas e comunicadas para todos os níveis hierárquicos da organização;
- Equipe de liderança comprometida com a estratégia e com as habilidades e competências para mobilizar, dirigir e apoiar os esforços e iniciativas relacionadas à estratégia;
- Comunicação transparente e efetiva sobre os rumos da estratégia e o papel de contribuição esperado de cada área e indivíduo;
- Coordenação e sincronização nas ações das áreas e dos diversos processos-chave da organização;
- Autoridade e responsabilidade pela execução claramente estabelecidas e associadas aos processos de reconhecimento e recompensa pelos resultados atingidos.

Na visão de DeLisi (2000) o sucesso no processo de execução da estratégia está fortemente associado à presença de alguns fatores que são destacados a seguir.

A formulação de uma “boa” estratégia é o ponto de partida para o sucesso no processo de execução da estratégia. A criação de uma estratégia sólida, consistente, robusta e focada é pré-requisito para a sua execução.

A discussão e remoção das possíveis e/ou potenciais barreiras, objeções e obstáculos à execução da estratégia é também um fator de grande importância pois permite o mapeamento das possíveis resistências, suas causas e das ações para mitigá-las.

Desdobramento e alinhamento da estratégia são vistos como fatores relevantes para que as unidades de negócio possam estar alinhadas à estratégia corporativa e as unidades de apoio possam alinhar-se às unidades de negócio.

Comunicar, comunicar e comunicar a estratégia é um fator que é muito destacado, mas pouco praticado. É vital que a mensagem relacionada aos desafios estratégicos e aos papéis de contribuição de cada área e cada indivíduo seja transmitida de forma simples, clara, objetiva e contundente.

A adesão e o comprometimento de cada um dos indivíduos são requeridos para que cada um possa entender o seu papel de contribuição estratégica. Cada pessoa dentro da organização deve converter-se em um embaixador da execução da estratégia, demonstrando profundo interesse e paixão pela execução. O ciclo de evolução de cada indivíduo passa pelas seguintes fases: conscientização, compreensão, comprometimento e compromisso com as entregas.

O monitoramento do desempenho e do progresso da estratégia é entendido como fator importante para consolidar o ciclo de aprendizado organizacional. A execução da estratégia deve ser administrada de forma dinâmica, ou seja, deve-se estabelecer um sistema de controle dos resultados através do uso de indicadores de performance, revisão periódica das premissas e hipóteses que sustentam a estratégia e, quando necessário e apropriado, atualização e revitalização da estratégia.

A figura 3 resume o modelo para a execução da estratégia proposto por DeLisi.

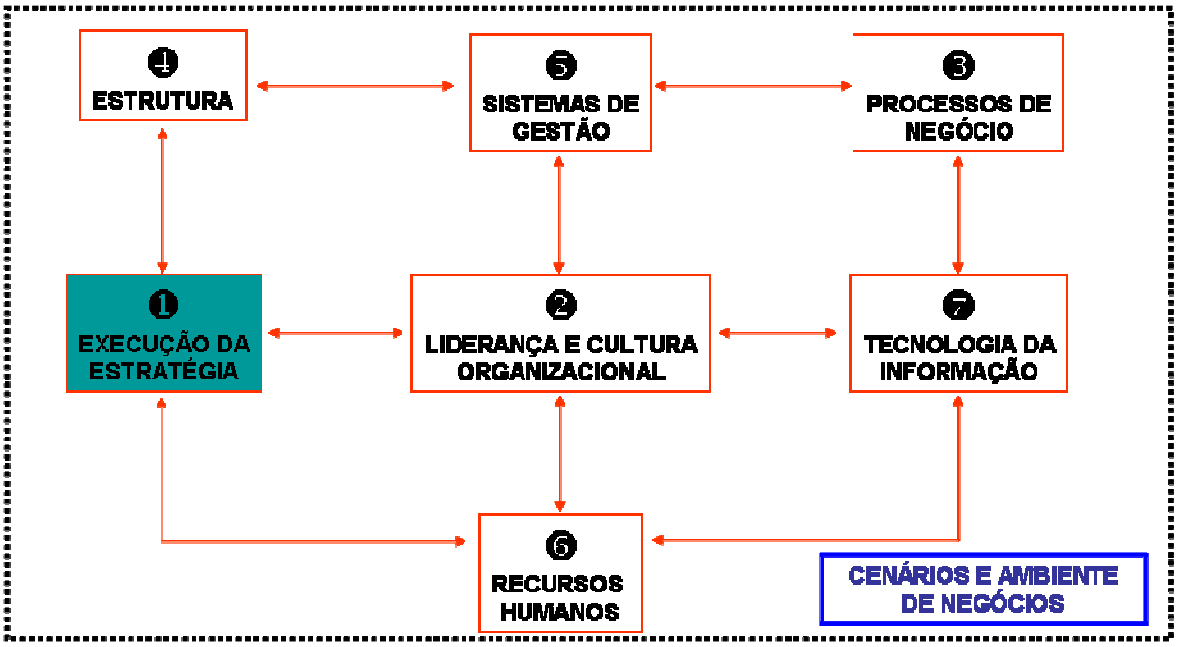

Figura 3 – Modelo DeLisi para Execução da Estratégia – DeLisi (2000)

2.5.2 – Modelo do Prisma de Desempenho

Neely, Adams e Crowe (2001) se dedicaram a pesquisar e modelar sistemas de mensuração e gestão da performance que contribuíssem para a melhoria do desempenho organizacional. Os autores criaram um modelo, denominado de Prisma, que identifica cinco facetas no processo de melhoria da performance da execução organizacional:

- Satisfação dos *Stakeholders*: determinação e atendimento das necessidades das principais partes interessadas no negócio – investidores, clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade e entidades regulatórias;
- Estratégia: determinação dos principais objetivos estratégicos corporativos e posterior desdobramento e alinhamento com as estratégias das unidades de negócios e unidades de apoio;
- Processos: determinação e melhoria contínua dos processos-chave para a concretização dos objetivos estratégicos – geração de demanda, atendimento da demanda, inovação, atendimento e relacionamento com os clientes;

- Capacidades: gerenciamento e adequação das pessoas, dos recursos, da tecnologia e da infra-estrutura requeridos para a excelência na execução dos processos-chave do negócio;
- Contribuição dos *Stakeholders*: determinação do papel de contribuição estratégica das principais partes interessadas no negócio – investidores, clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade e entidades regulatórias.

A figura 4 resume o modelo para aprimorar a performance da organização proposto por Neely, Adams e Crowe.

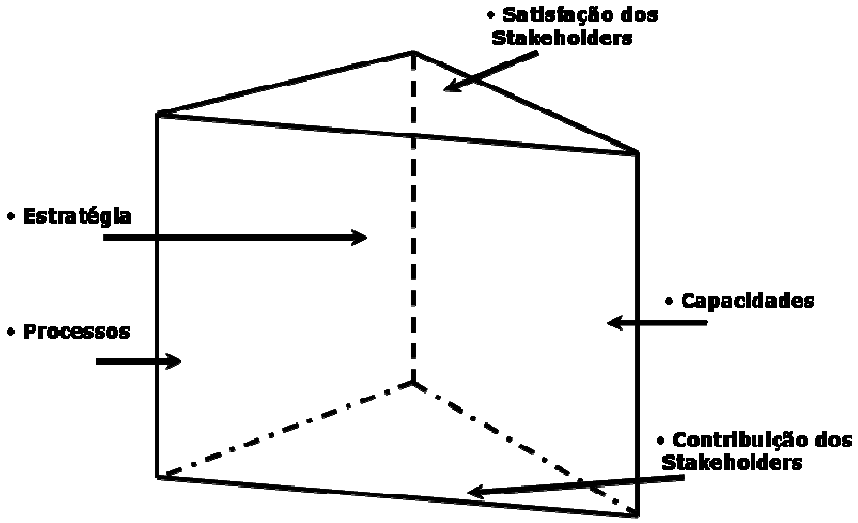

Figura 4 - Prisma de Desempenho – Neely *et al.* (2001)

2.5.3 Fórmula 4 + 2

Nohria, Joyce e Roberson (2003) realizaram um estudo durante 5 anos com a participação de 160 organizações dos mais diversos setores em 40 países diferentes para investigar e identificar as práticas de gestão que poderiam explicar como alcançar um sucesso consistente e duradouro na execução dos negócios. Fruto desse estudo, os autores, liderados por Nohria, professor da *Harvard Business School*, elaboraram o que denominaram de a fórmula de sucesso para os negócios: a fórmula 4 + 2.

Segundo Nohria, Joyce e Roberson (2003), existem oito práticas de gestão - quatro primárias e quatro secundárias – que estão diretamente associadas a uma organização com performance superior na execução dos seus negócios.

A primeira prática primária é denominada de Estratégia. A liderança deve desenvolver uma estratégia focada e claramente declarada. Independente do elemento direcionador da estratégia – baixo custo, liderança em produto, relacionamento com o cliente – a estratégia somente irá funcionar se ela estiver claramente comunicada, traduzida para todos os níveis da organização e compreendida por todas as partes interessadas – colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas.

A segunda prática primária é denominada de Execução. As organizações de sucesso conseguem desenvolver e manter uma disciplina de excelência operacional. Há um forte compromisso para encantar e jamais desapontar os seus clientes. Os vencedores são aqueles que conseguem de forma consistente atender e superar as expectativas dos clientes, através da entrega da proposição de valor, redução dos custos operacionais e aumento da eficiência e produtividade dos processos de negócio.

A terceira prática primária é denominada de Cultura. As organizações devem desenvolver e manter uma cultura orientada para o resultado. O estabelecimento de padrões de desempenho e o alcance consistente desses padrões é que fazem toda a diferença. As pessoas devem ser recompensadas de acordo com o cumprimento de suas metas, assim como devem existir também regras claras para tratar a baixa performance.

A quarta e última prática primária é denominada de Estrutura. As organizações devem desenhar estruturas que sejam dinâmicas, flexíveis e com poucos níveis hierárquicos. A estrutura organizacional deve estar a serviço da estratégia, ou seja, deve constituir-se em um fator direcionador e facilitador para a execução da estratégia.

O segundo grupo de práticas, classificadas como práticas secundárias de gestão, abrange: Gestão de Talentos, Liderança, Inovação e Parcerias e Fusões.

A Gestão dos Talentos consiste em um programa sólido e eficiente de desenvolvimento das pessoas, identificação, gerenciamento e retenção de talentos. Um indicador do sucesso na gestão de talentos é a porcentagem de posições de liderança e posições estratégicas que são preenchidas através do processo de recrutamento interno.

A Liderança da organização deve estar totalmente envolvida e comprometida com o sucesso do negócio. Os líderes devem ter os conhecimentos, as habilidades e, principalmente, as atitudes requeridas para fazer as coisas acontecerem.

A Inovação representa a agilidade, eficiência e empreendedorismo no desenvolvimento de novos produtos e serviços que sejam fundamentais para tornar a organização proativa na antecipação de mudanças e na construção de novas regras para a dinâmica do mercado.

As Parcerias e Fusões têm se convertido em veículos impulsionadores para o crescimento das organizações. Nem sempre o crescimento interno é suficiente. Cada vez mais, o estabelecimento de parcerias de negócio e possíveis combinações com outras organizações do mercado podem fazer toda a diferença na concepção de uma plataforma segura para o crescimento e evolução dos negócios.

Nohria, Joyce e Roberson (2003) argumentam que a fórmula do sucesso 4 + 2 exige que as organizações coloquem em prática, necessariamente, as 4 práticas primárias e pelos menos a combinação de outras 2 práticas secundárias para que possam conceber planos e ações que, efetivamente, venham a ser realizados com sucesso pelas organizações.

A figura 5 resume a fórmula 4 + 2 proposta por Nohria, Joyce e Roberson (2003).

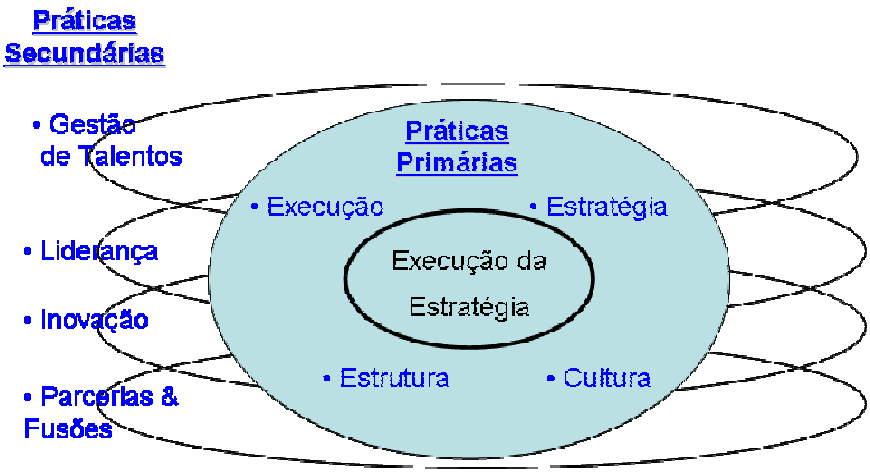

Figura 5 - Fórmula 4 + 2 – Elaborada pelo Autor

A excelência na execução, uma das práticas primárias de gestão identificadas por Nohria, Joyce e Roberson (2003), está alicerçada em um conjunto de premissas que são abordadas a seguir.

Projeto, desenvolvimento e entrega de produtos e serviços que, consistentemente, atendam às expectativas dos clientes. As organizações vencedoras concebem e implementam sistemas e processos que asseguram um alto nível de qualidade gerando uma elevada confiança e reputação junto a seus clientes.

Fornecer *empowerment* para todas as pessoas que têm contato com os clientes. O momento em que um cliente interage com a organização é crítico para que ele forme a sua percepção de qualidade e nível de atendimento. Dessa forma, as pessoas de linha de frente devem ser aquelas que melhor estão capacitadas para entender, traduzir e atender os requisitos solicitados pelos clientes.

Obsessão em melhorar a produtividade e eliminar todas as formas de desperdício. O foco na melhoria contínua e uma cultura orientada para a excelência são pré-requisitos essenciais para fazer a engrenagem da execução entrar em funcionamento. Pessoas comprometidas, metas claras e comunicadas, que constantemente são elevadas, ambiente propício e fomentador da proatividade e inovação e mecanismos organizacionais de reconhecimento e recompensa pelas

metas de melhoria atingidas formam o cenário ideal para que a prática da execução seja exercida com sucesso em toda a sua plenitude.

2.5.4 – Modelo dos 5 Domínios Críticos

Donlon (2007) propõe uma abordagem centrada em cinco domínios críticos para maximizar as chances de sucesso no processo de implementação e execução da estratégia:

- Foco: garantir o entendimento, o alinhamento e o comprometimento de todos em relação à jornada estratégica da organização;
- Recursos: assegurar a alocação adequada dos recursos financeiros e da infra-estrutura organizacional necessários à execução das ações e iniciativas estratégicas;
- Operações: determinação e gestão dos principais direcionadores e processos vinculados à consecução dos objetivos estratégicos;
- Pessoas: desenvolver as competências requeridas para garantir a prontidão dos recursos humanos e assegurar o engajamento e motivação para a execução da estratégia;
- Informações: assegurar a disponibilidade dos sistemas de informações para apoio à realização dos processos e suporte às análises e decisões do negócio.

A figura 6 resume o modelo dos 5 Domínios Críticos proposto por Donlon (2007).

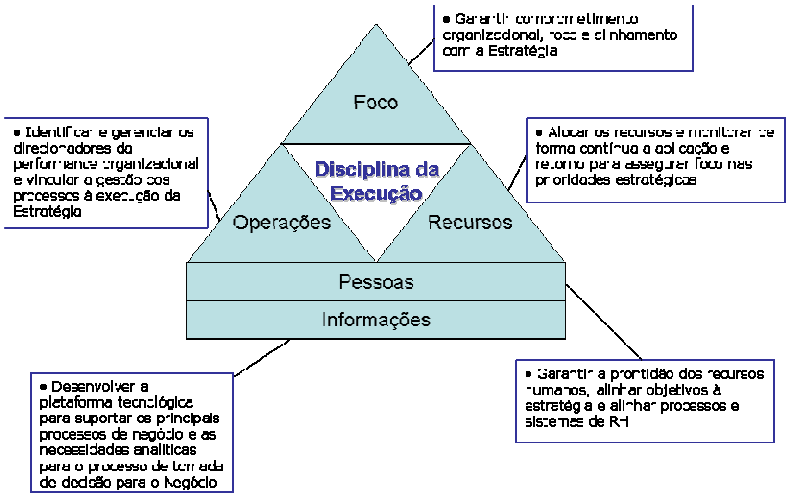

Figura 6 – 5 Domínios Críticos – Donlon (2007)

2.5.5 – Modelo do Alinhamento e do Balanced Scorecard (BSC)

Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004), criadores do *Balanced Scorecard* (BSC), identificaram um conjunto de princípios que norteiam as organizações que se mostraram bem-sucedidas no processo de gestão e implementação da estratégia. A partir da análise dos casos de sucesso na aplicação do *Balanced Scorecard*, Kaplan e Norton (2000, 2004) estabeleceram os cinco princípios de uma organização focada e comprometida com a gestão e execução da estratégia.

A Mobilização para a Mudança Estratégica por meio da Liderança Executiva. Isoladamente esse é o princípio considerado de maior relevância. A estratégia exige mudanças em praticamente todas as partes da organização. A estratégia demanda trabalho em equipe para a coordenação das mudanças. E a implementação da estratégia requer atenção e foco contínuos nas iniciativas e na execução das mudanças. Se a liderança executiva não demonstrar senso de propriedade, envolvimento ativo e atuar como líder vibrante do processo, as mudanças não ocorreram e a estratégia não será implementada.

A Tradução da Estratégia em Termos Operacionais. A descrição e compreensão da estratégia são vitais para que as pessoas possam compreender o seu papel de contribuição e o ponto onde as suas tarefas, atividades e processos são determinantes para que os planos propostos se transformem em realidade. A descrição e comunicação da estratégia são itens que permitem desdobrar e disseminar a proposta estratégica em ações e projetos tangíveis.

O Alinhamento da Organização à Estratégia. O alinhamento e foco foram as palavras mais citadas pelos líderes das organizações que foram premiadas pelas suas melhores práticas na gestão do *Balanced Scorecard* – o renomado prêmio do *Hall of Fame* concedido anualmente pelo instituto de Kaplan e Norton. Através do alinhamento da organização são criadas e gerenciadas as sinergias entre a estratégia corporativa, as unidades de negócio e as unidades de serviços compartilhados.

A Transformação da Estratégia em Tarefa de Todos. A execução da estratégia depende de cada um dos colaboradores da organização. Dessa forma, o primeiro grande desafio é criar uma consciência estratégica em cada um dos colaboradores, ou seja, fazer com que cada um seja capaz de compreender o impacto das suas atividades e processos no resultado final da estratégia corporativa. Para manter as pessoas alinhadas e motivadas deve-se estabelecer um amplo processo de comunicação para informar sobre os progressos na consecução dos objetivos estratégicos e fixar mecanismos de reconhecimento e recompensa que estabeleçam os vínculos entre as metas individuais, metas departamentais, metas corporativas e os principais resultados estratégicos.

A Gestão da Estratégia como um Processo Contínuo. Fazer com que a gestão e execução da estratégia estejam incorporadas à agenda diária da organização, conectar o processo orçamentário aos planos estratégicos e estruturar sistemas de informação e análise estratégica. Nas palavras de Kaplan e Norton (2000, 2004) é preciso vivenciar a estratégia no dia-a-dia, materializar um processo de aprendizado estratégico e celebrar as conquistas que ajudam a pavimentar a trajetória em busca do sucesso da execução da estratégia.

Com o intuito de traduzir a estratégia em ações e resultados, Kaplan e Norton (1997, 2000) enfatizaram a necessidade de alguns passos fundamentais num processo integrado de planejamento estratégico e orçamento operacional a longo prazo, denominado de sistema gerencial estratégico.

O primeiro passo consiste no estabelecimento de metas de superação. Os executivos devem fixar metas ambiciosas para indicadores que sejam entendidos e aceitos por todos os funcionários. As inter-relações de causa e efeito entre os indicadores do *scorecard* ajudarão a traduzir os vetores críticos de um desempenho excepcional em métricas de resultados importantes nas perspectivas que compõem o *Balanced Scorecard*: Financeira, Clientes, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento.

O segundo passo é a identificação e racionalização das iniciativas estratégicas (projetos estratégicos). As lacunas entre as metas ambiciosas

estabelecidas para os indicadores do *scorecard* e o desempenho atual permitem que os executivos estabeleçam prioridades para investimentos de capital e programas de ação que possibilitem eliminar as lacunas de performance. Os executivos eliminam ou desestimulam as iniciativas que não terão impacto significativo sobre um ou mais objetivos do *scorecard*.

O terceiro passo é a comunicação e a vinculação das metas aos mecanismos de reconhecimento e recompensa da organização. As metas e os programas de ação devem ser desdobrados e alinhados por toda a organização. É preciso que fique claro como cada equipe e cada indivíduo podem contribuir para o alcance das metas de superação estabelecidas. A vinculação dos resultados das equipes e indivíduos aos mecanismos de reconhecimento e recompensa da organização também reforça o comprometimento com os objetivos do *scorecard*.

O quarto passo é a conexão da estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais. Os executivos vinculam o plano estratégico de três a cinco anos às despesas discricionárias e ao desempenho orçado (marcos de referência) para o ano seguinte. Esses marcos de referência permitem que os executivos controlem a trajetória da organização em sua jornada estratégica.

O quinto e último passo é o *feedback* e o aprendizado estratégico. Os executivos devem estabelecer um ciclo de *follow-up* e avaliação das ações e resultados relacionados à jornada estratégica com o intuito de revisar, validar, atualizar ou adaptar as hipóteses e ações que dão sustentação aos objetivos e metas estratégicas. A adoção do *Balanced Scorecard* cria as condições para que se estabeleçam dois ciclos de avaliação do negócio e aprendizagem: o *loop* de gestão das operações e o *loop* de aprendizado estratégico.

A figura 7 resume o modelo do alinhamento e do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (2004).

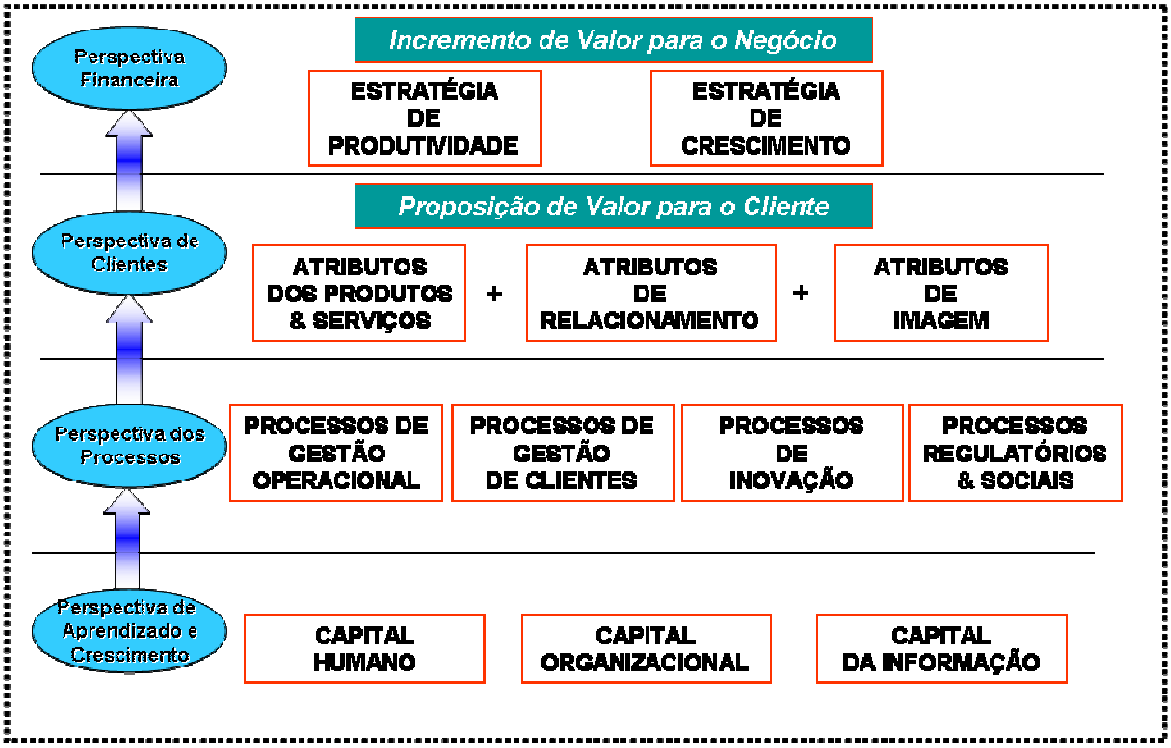

Figura 7 – Modelo do Alinhamento e do Balanced Scorecard - adaptada de Kaplan e Norton (2004)

Um dos trabalhos mais recentes desenvolvidos por Kaplan e Norton (2005) aponta para a necessidade, cada vez mais acentuada, de uma estrutura organizacional focada nos desafios da gestão e execução da estratégia. Kaplan e Norton (2005) propõem o estabelecimento de um Escritório de Gestão da Estratégia – tradução do termo em inglês *Office of Strategy Management* (OSM). Kaplan e Norton (2005) identificaram nove papéis, classificados em primordiais, de apoio e de integração, a serem cumpridos por esse escritório de gestão da estratégia.

Os papéis primordiais do escritório de gestão da estratégia, segundo Kaplan e Norton (2005), são:

- Gestão do *Balanced Scorecard*: desenhar, construir e comunicar o mapa estratégico e os painéis de indicadores (BSC);
- Alinhamento Organizacional: assegurar, através dos mapas estratégicos, indicadores compartilhados e acordos de níveis de serviço, o perfeito alinhamento entre a estratégia corporativa, as unidades de negócio e as unidades de serviços compartilhados;

- Análise da Estratégia: estruturar e coordenar o modelo de reunião, análise e revisão da estratégia.

Os papéis de apoio do escritório de gestão da estratégia, segundo Kaplan e Norton (2005), são:

- Formulação da Estratégia: atuar em conjunto com a equipe de liderança no processo de planejamento, formulação e validação da estratégia organizacional;
- Comunicação da Estratégia: atuar em parceria com a área de comunicação e a liderança no processo de comunicação da visão estratégica, dos principais objetivos estratégicos e dos resultados alcançados durante a implementação das ações e planos estratégicos;
- Gestão dos Projetos Estratégicos: apoiar os líderes e coordenadores das iniciativas e projetos estratégicos para assegurar uma aplicação harmoniosa das ferramentas e modelos de gerenciamento de projetos.

Os papéis de integração do escritório de gestão da estratégia, segundo Kaplan e Norton (2005), são:

- Planejamento e Orçamento: participar do processo de elaboração do orçamento visando assegurar que as verbas requeridas pelas iniciativas e projetos estratégicos sejam adequadamente provisionadas;
- Alinhamento do Capital Humano: apoiar a área de Recursos Humanos na determinação das funções estratégicas da organização, na identificação das competências estratégicas requeridas e na formulação do plano de capacitação dos recursos humanos da organização;
- Compartilhamento das Melhores Práticas Organizacionais: atuar em parceria com a área de gestão do conhecimento da organização para identificar, selecionar e disseminar as melhores práticas organizacionais que conduzam para a excelência operacional e para a entrega dos resultados requeridos pelos desafios estratégicos.

Para liderar e coordenar esses papéis, Kaplan e Norton (2005) destacam também a importância da criação de uma função de liderança, previamente denominada de Executivo de Gestão Estratégica, associada ao processo de gerenciamento e execução da estratégia organizacional.

Bastante alinhado aos trabalhos de Kaplan e Norton, Paladino (2007) desenvolveu, como fruto de sua atuação como consultor e executivo da área de gestão estratégica, um conjunto de cinco princípios que devem nortear a gestão do desempenho corporativo (*Corporate Performance Management* – CPM):

- Estabelecer, organizar e preparar a implantação de um escritório de gestão da performance e de uma função de liderança da gestão do desempenho organizacional;
- Comunicar a estratégia e o processo para acompanhamento e gerenciamento do avanço da estratégia;
- Desdobrar e alinhar a estratégia por toda a organização;
- Melhorar o desempenho e os resultados dos processos atrelados à execução da estratégia;
- Consolidar e disseminar o aprendizado derivado da gestão da estratégia e o conhecimento subjacente ao processo de execução da estratégia – compartilhar as boas práticas de gestão.

2.6 Execução e Mudança Organizacional

Formular uma estratégia é um processo bastante difícil. Mais ainda, é o processo de executar essa estratégia por toda a organização. Sem uma efetiva execução, a estratégia não poderá ser bem-sucedida. Infelizmente, a grande maioria dos gerentes sabe muito mais sobre o desenvolvimento da estratégia do que como colocá-la em prática (HREBINIAK, 2005).

Hrebiniak (2005), autor do livro *Making Strategy Work*, e professor de gestão estratégica da *Wharthon School*, oferece um modelo para fazer com que uma estratégia organizacional realmente funcione e seja executada com sucesso. Os elementos que compõem o modelo são: estratégia, estrutura organizacional, coordenação, compartilhamento de informações, controle, cultura, gestão da mudança e o papel do poder e influência no processo de execução.

Antes de abordar com maiores detalhes os passos importantes para fazer com que a execução da estratégia aconteça, vale a pena ressaltar as razões pelas

quais, na visão de Hrebiniak (2005), o processo de execução da estratégia é administrado de forma falha e ineficaz.

Os gerentes são treinados para planejar, não para executar. As escolas de administração, de forma geral, focam o desenvolvimento de habilidades e técnicas relacionadas às tarefas de planejamento. Pouca ênfase é dada à qualificação quanto ao processo de execução.

A alta administração delega as responsabilidades pela execução para os níveis hierárquicos mais operacionais. Ainda prevalece uma visão científica da administração com a divisão entre as tarefas de planejamento e execução. A execução é vista como uma atividade menos nobre. Todavia, a excelência na execução deveria se constituir na essência do trabalho da liderança.

A execução requer mais tempo do que o planejamento. O planejamento tem suas fronteiras de tempo e premissas previamente determinadas. A execução, por outro lado, ganha vida já partir do momento em que as primeiras idéias são formuladas e os primeiros compromissos são acordados. A execução deve acompanhar as mudanças nas circunstâncias e premissas que lhe deram origem, durante o planejamento, e estende-se por um período de tempo superior ao requerido para a sua formulação.

A execução da estratégia envolve um número muito maior de pessoas do que o planejamento. De forma geral, a liderança é responsável pela concepção e validação da estratégia, porém, a execução exige o compromisso e a dedicação de todos na organização. Dessa forma, comunicação, mobilização e coordenação adequadas convertem-se em fatores-chave de sucesso.

Segundo Hrebiniak (2005), há um conjunto de passos que as organizações devem percorrer para que possam executar com êxito as suas estratégias. O ponto de partida para a execução da estratégia é a formulação de uma “boa” estratégia, ou seja, uma estratégia formulada de maneira consistente, coerente, clara e focada na identificação das fontes de vantagem competitiva para a organização. Deve sinalizar

de forma clara o portfólio de produtos, as ações de diversificação propostas, os projetos prioritários e os critérios para alocação de recursos.

O segundo passo consiste no desdobramento e integração da estratégia corporativa com as estratégias das unidades de negócio e unidades de apoio de forma que fique clara a responsabilidade e o papel de cada um no processo de execução dos planos e ações que constituem a estratégia.

Como terceiro passo, deve-se proceder ao estabelecimento de métricas objetivas e mensuráveis e a instituição de um mecanismo formal de revisão e análise do progresso da estratégia. Devem ser constituídos objetivos de curto, médio e longo prazos abrangendo diferentes perspectivas do negócio, como por exemplo, as perspectivas que compõem a estrutura clássica do *Balanced Scorecard*: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Em seguida, é preciso compreender as demandas e os requerimentos exigidos para transformar a estratégia em ações e resultados e assegurar que a competência organizacional para a execução esteja instalada em termos de habilidades, conhecimentos, capacidades e recursos.

O alinhamento entre a estratégia e a estrutura deve ser o próximo passo lógico. A estrutura organizacional representa o arranjo organizacional projetado para viabilizar a realização dos objetivos da estratégia. A estrutura organizacional segue a definição da estratégia e, mais do que isso, deve estar totalmente alinhada às demandas da estratégia. Ao analisar a estrutura organizacional deveria ser possível deduzir qual a estratégia adotada por uma organização e quais são os seus principais desafios (HREBINIAK, 2005).

Uma vez estabelecida a estratégia da organização e a estrutura organizacional de suporte, devem ser abordadas as questões relativas à integração organizacional (HREBINIAK, 2005). As interdependências entre as várias áreas e os diversos processos de negócio devem ser identificados e gerenciados de forma a assegurar o foco nas principais atividades e a remoção de obstáculos que inviabilizem a execução dos planos e ações. A integração é fortemente influenciada

pelos processos de compartilhamento de informações, transferência de conhecimento e comunicação. Responsabilidades e *accountability* pelas ações e decisões, claramente comunicadas e entendidas, também exercem um papel importante para fortalecer a integração organizacional.

Os mecanismos de controle e incentivo são fundamentais para suportar e reforçar o processo de execução da estratégia. Segundo Hrebiniak (2005), os incentivos ajudam a moldar os comportamentos e atitudes favoráveis à execução da estratégia. Portanto, alguns pontos de atenção devem ser verificados quantos aos mecanismos de incentivo organizacional:

- Os incentivos devem estar atrelados ao alcance dos objetivos estratégicos da organização;
- Os incentivos devem recompensar as atitudes e os comportamentos corretos para uma execução bem-sucedida;
- Os incentivos devem ser justos e claros, identificando de forma inequívoca aqueles que contribuem e aqueles que não contribuem para a execução;
- Os incentivos não criam motivação, apenas reforçam os comportamentos desejados para o alcance dos resultados da organização.

A questão do controle é vista por Hrebiniak (2005) como um elemento vital para fornecer o *feedback* necessário para fazer com que os mecanismos de incentivo possam cumprir com êxito o seu papel. As atividades de controle permitem:

- Obter evidências claras e objetivas dos resultados que estão sendo atingidos e dos que não estão;
- Reconhecer e recompensar os principais executores e realizadores;
- Gerar um banco de informações para efetuar análise das causas de eventuais falhas e insucessos na execução;
- Realizar revisões periódicas da performance de execução da estratégia contribuindo para o processo de aprendizado organizacional.

A execução da estratégia é, por natureza, um processo de mudança (HREBINIAK, 2005). Portanto, o sucesso na execução da estratégia está intimamente associado à capacidade de gerenciamento de mudanças pela

organização. A gestão de mudança exige, por parte da liderança, os seguintes cuidados:

- Determinar os objetivos e os resultados pretendidos com a mudança estratégica;
- Avaliar de forma detalhada o impacto, o contexto, o escopo e o *timing* da mudança estratégica;
- Desenvolver os passos e as táticas necessárias para serem empregadas na realização da mudança estratégica;
- Clarificar as responsabilidades e os papéis durante o processo de mudança;
- Identificar e mitigar as fontes de resistência à mudança;
- Instituir mecanismos de *follow-up* e avaliação contínua do processo de mudança;
- Comunicar, comunicar e comunicar a evolução do processo de mudança, suas conseqüências e o resultado das ações e decisões pertinentes à mudança estratégica.

Um processo de gestão de mudança tem fortes impactos na cultura organizacional. Não é raro que um processo de mudança estratégica venha a exigir ajustes e alinhamento da cultura organizacional à nova realidade estratégica da organização. Negligenciar tal fato é colocar em risco todas as etapas já percorridas no processo de execução da estratégia (HREBINIAK, 2005).

A mudança da cultura organizacional é, em geral, um processo mais lento e mais intangível do que a mudança estratégica. Há algumas regras básicas que podem contribuir para uma melhor gestão desse processo de mudança da cultura organizacional:

- As razões para a mudança cultural devem ser claras, convincentes e compartilhadas por todas as partes interessadas no negócio;
- O foco deve estar na mudança dos comportamentos e das atitudes das pessoas. Os mecanismos de incentivo e os rituais organizacionais podem ajudar a moldar os novos valores. A gestão pelo exemplo tem um peso muito importante;
- Comunicação constante, direta e objetiva é vital;
- Entender e buscar eliminar as fontes de dúvida e resistência de forma justa, transparente e durante todo o processo de mudança;

- Adequar a velocidade do processo de mudança cultural à complexidade da mudança, às novas demandas que se fazem necessárias e aos estilos de liderança da organização.

Um fator pouco abordado pela literatura sobre estratégia, mas muito presente no dia-a-dia das organizações, é a questão do poder e da influência na determinação dos rumos para a execução dos planos e ações da estratégia. Hrebiniak (2005) destaca que o sucesso na execução depende, também, de associações e coligações feitas dentro da estrutura de poder da organização para favorecer eventuais decisões em prol de um grupo de pessoas ou de uma determinada área. Hrebiniak (2005) ressalta que esse jogo de poder e influência deve ser guiado por uma lógica responsável: para receber apoio e poder, as ações propostas devem ser claras, mensuráveis e orientadas para resultados positivos de agregação de valor para os negócios.

Vale destacar o resultado de duas pesquisas conduzidas por Hrebiniak (2006) no sentido de identificar os principais obstáculos à execução da estratégia. A primeira pesquisa trata-se de um projeto conjunto envolvendo o Gartner Group e a Universidade de Wharton realizada em 2003 junto a uma amostra de 1.000 pessoas pertencentes ao banco de dados Gartner E-Panel com o seguinte objetivo declarado: “alcançar uma compreensão clara dos desafios com os quais os gerentes se defrontam ao tomar decisões e realizar ações para executar a estratégia das suas empresas e obter vantagem competitiva”. A taxa de resposta foi de 243 participantes. A segunda pesquisa foi conduzida no âmbito do programa sobre implementação estratégica na Universidade de Wharton conduzido pelo próprio Hrebiniak. Ao longo de vários anos foram coletadas as avaliações de 200 gerentes participantes desse programa. A tabela 2.5 mostra um comparativo dos resultados das duas pesquisas sobre os obstáculos para a execução da estratégia.

Tabela 2.5 – Obstáculos para a Execução da Estratégia – Hrebiniak (2006)

Obstáculos	Pesquisa Wharton - Gartner (n = 243)	Pesquisa Universidade de Wharton (n = 200)	As 5 principais classificações*
1. Incapacidade de gerenciar a mudança ou superar a resistência interna à mudança	1	1	√
2. Tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de poder	2	5	√
3. Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre pessoas ou unidades de negócio	2	4	√
4. Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução	4	5	√
5. Estratégia vaga ou deficiente	5	2	√
6. Falta de sentimento de "pertença" de uma estratégia ou de planos de execução entre os colaboradores	5	8	√
7. Não ter orientações ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia	7	2	√
8. Falta de entendimento da função da estrutura e do projeto organizacionais no processo de execução	9	5	√
9. Incapacidade de gerar "convicção" ou acordos sobre as etapas ou ações de execução	7	10	
10. Falta de incentivos ou incentivos inadequados para dar suporte aos objetivos de execução	9	8	
11. Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia	11	12	
12. Falta de suporte para execução da estratégia por parte das lideranças da organização	12	11	

*Itens que se posicionaram, em pelo menos uma das pesquisas realizadas, no ranking das 5 variáveis mais importantes para a execução da estratégia.

2.7 Execução e o Funcionamento da Organização

Brache (2002) desenvolveu um trabalho no sentido de buscar entender quais são as variáveis determinantes para fazer com que uma organização funcione de maneira adequada e com êxito. Fazendo uma analogia com o funcionamento do organismo humano, Brache destaca que uma organização é constituída de determinados componentes, cada um com suas características e funcionalidades peculiares, que precisam estar integrados de forma harmônica para fazer com que a organização, como um sistema holístico, possa funcionar bem.

O modelo de funcionamento da organização proposto por Brache (2002) engloba 4 grupos de variáveis: **variáveis externas**, que caracterizam e definem o ambiente de negócios no qual a organização está inserida; **variáveis estruturais**, incluindo os processos de negócio, a definição de metas, a gestão da informação e a estrutura organizacional; **variáveis humanas**, abrangendo a liderança, cultura e desenvolvimento de competências e; **variáveis de gestão**, caracterizadas pela estratégia, execução, solução de problemas e tomada de decisão.

No sentido de compreender o contexto no qual uma organização está inserida, Brache (2002) indica que os seguintes pontos devem ser mapeados, analisados e entendidos:

- Cadeia de valor da indústria: compreender quem são os *players* do mercado, seus papéis na geração e entrega de valor e suas demandas presentes e futuras;
- Fontes de recursos: identificar quem são os principais fornecedores, quais as principais fontes de recursos - financeiros, de pessoas e de tecnologia - da organização e suas tendências futuras;
- Clientes e mercados: compreender as demandas dos clientes atuais, prever suas necessidades futuras e identificar, selecionar e explorar novas possibilidades de clientes e mercados;
- Competidores: identificar os principais competidores – atuais e potenciais -, possíveis novos entrantes, intensidade da competição e possíveis movimentos estratégicos da concorrência;
- Governo e legislação: acompanhar alterações regulatórias e seus impactos na gestão da organização;
- Economia: monitorar de forma proativa o comportamento e as tendências dos principais indicadores da economia e projetar cenários de negócio aderentes às novas realidades econômicas;
- Sociedade e comunidade: manter-se atento aos anseios e demandas da sociedade e comunidade e buscar atuar no sentido de construir e manter a reputação como organização socialmente responsável e cidadã;
- Acionistas e proprietários da organização: assegurar um retorno de investimento atrativo e manter-se eticamente alinhada às regras de governança corporativa.

A liderança da organização desempenha um papel essencial para que o modelo organizacional possa funcionar (BRACHE, 2002). Ela é responsável por definir, comunicar e mobilizar as pessoas na direção da consecução dos principais desafios e objetivos estratégicos. É à luz da liderança que todos os demais componentes do modelo organizacional são projetados e implementados. Dessa forma, o tema liderança deve tratar das seguintes questões:

- Identificar, dentro da organização, quais são as áreas que exigem uma liderança exemplar, com performance superior;
- Definir o perfil de liderança requerido para fazer a organização tornar-se vencedora dentro do seu contexto de negócio - criar o "DNA" da liderança;
- Traçar um plano de desenvolvimento para adequar e qualificar os principais executivos em função do perfil de liderança requerido;
- Promover a capacitação da liderança e criar um *pipeline* de líderes para a organização.

O estabelecimento da estratégia corporativa e seu posterior desdobramento e alinhamento por toda a organização é determinante para que a trajetória da organização e os possíveis caminhos a serem percorridos sejam definidos. Uma estratégia clara, consistente e focada fornece as diretrizes para definir critérios de priorização de projetos e alocação de recursos e orientar os processos de tomada de decisão. Brache (2002) indica 5 fases importantes relacionadas à variável estratégia dentro do seu modelo de funcionamento da organização:

- **Fase 1**: coletar e analisar informações dos ambientes externo e interno à organização para determinar os rumos estratégicos em termos da seleção de mercados, produtos e modelos de negócios;
- **Fase 2**: definir o cronograma para a realização dos principais marcos estratégicos – articular os recursos e tomar as decisões relevantes;
- **Fase 3**: estabelecer e desdobrar o plano de comunicação da estratégia para mobilizar as pessoas e obter o seu comprometimento com a execução;
- **Fase 4**: trabalhar, em todos os níveis da organização, para executar todas as ações e iniciativas que compõem a estratégia organizacional;
- **Fase 5**: monitorar continuamente o avanço da estratégia; revisar e validar as ações e realizar correções de rotas quando necessário.

O projeto e redesenho dos processos de negócios é uma variável imprescindível ao modelo de funcionamento de uma organização. Como Brache (2002) aponta, gostando-se ou não, as coisas acontecem dentro da organização, através dos processos de negócio. A capacidade de execução da estratégia está fortemente correlacionada ao desempenho superior nos processos-chave da organização. O projeto e redesenho de processos deve seguir um racional que contemple os seguintes passos:

- Identificar os processos de negócio que precisam ser reprojetados ou remodelados;
- Estruturar e formalizar um projeto para a melhoria do processo;
- Documentar e analisar o processo atual – situação "*as is*";
- Desenhar e modelar o processo futuro – situação "*to be*";
- Estabelecer os objetivos e as métricas para monitorar o avanço e os resultados do processo;
- Desenvolver o plano de ação para eliminar os *gaps* entre as situações "*as is*" e "*to be*";
- Executar, com disciplina e excelência, as ações planejadas para instituir o novo processo;
- Gerenciar o novo processo através do monitoramento dos indicadores de processos e indicadores de resultados.

A definição e aplicação de objetivos e metas é condição essencial para que uma organização possa efetivamente funcionar. Sem indicadores não é possível fazer a gestão do negócio. Não é possível medir a performance. Não é possível melhorar. Não é possível aprender. Os indicadores são relevantes, pois definem aquilo que a organização irá efetivamente entregar, além de moldar o comportamento das pessoas (BRACHE, 2002).

Uma gestão orientada pelos objetivos e indicadores considera os seguintes pontos:

- Identifica as dimensões do desempenho que precisam ser mensuradas e monitoradas;
- Seleciona os indicadores que fazem mais sentido para cada uma das dimensões de desempenho;

- Estabelece metas que sejam desafiadoras e alcançáveis para cada um dos indicadores;
- Define um sistema de apuração e acompanhamento dos resultados dos indicadores;
- Realiza uma avaliação periódica do desempenho dos indicadores, analisa as causas de variação em relação às metas preestabelecidas e traça planos de melhoria.

Como já destacado nos trabalhos desenvolvidos por Hrebiniak (2005), Brache (2002) também enfatiza a importância da mudança cultural e do alinhamento da estrutura organizacional para que uma organização funcione de forma adequada. A definição da estratégia organizacional é o carro-chefe que desencadeia as demais mudanças dentro da organização. É preciso identificar quais os valores e a cultura organizacional que são requeridos pela estratégia e pela execução dos processos de negócio; deve-se trabalhar para eliminar as lacunas culturais evidenciadas entre o diagnóstico atual e o perfil futuro desejado para a cultura organizacional.

A definição da estrutura organizacional segue a mesma linha de raciocínio. O sucesso na execução da estratégia será, em larga escala, fruto do adequado alinhamento da estrutura organizacional para suportar os requerimentos da estratégia e dos processos-chave de negócio.

Brache (2002) coloca uma ênfase muito grande no papel das pessoas como uma das variáveis-chave para a execução da estratégia e dos principais processos de negócio. A variável humana apresenta uma dependência em relação às definições do direcionamento estratégico e das operações dos processos-chave do negócio. A estratégia e os processos permitem mapear quais são as funções estratégicas dentro do modelo da organização, bem como o que se espera em termos de resultados e entregas de cada uma dessas funções estratégicas.

A partir daí, podem ser identificadas quais as habilidades, atitudes e competências essenciais que precisam ser desenvolvidas pelas pessoas. O desenvolvimento de um plano de qualificação e capacitação das pessoas e a introdução de um mecanismo de avaliação da performance, atrelado às entregas e

ao progresso no desenvolvimento das competências, compõem as principais decisões relacionadas às variáveis humanas no contexto do modelo de organização.

Brache (2002) também destaca que a coordenação entre os vários componentes do modelo organizacional é vital para que a organização possa funcionar adequadamente. O que assegura uma coordenação efetiva é o processo de compartilhamento das informações e do conhecimento.

2.8 Execução e a Liderança Estratégica

Freedman e Tregoe (2003), fundadores da renomada empresa de consultoria em gestão estratégica, Kepner-Tregoe, desenvolveram um modelo de liderança estratégica que mostra como as organizações podem desenvolver uma visão estratégica e um plano de ação, comunicar a visão, implementá-la e monitorá-la para garantir um sucesso duradouro.

Freedman e Tregoe (2003) definem estratégia como um processo de escolha que define a natureza e a direção de uma organização. A natureza representa a essência da organização, sua personalidade, o que ela realmente faz bem e de maneira diferenciada. A direção indica o curso futuro da organização e é determinada pelas escolhas feitas com respeito aos mercados, aos clientes, aos produtos e aos serviços futuros que irão compor o plano estratégico do negócio.

Na visão de Freedman e Tregoe (2003), existem 3 aspectos críticos relacionados à visão estratégica:

- A visão estratégica deve estar baseada em fatos e evidências sustentados por premissas tangíveis e a melhor formulação possível das hipóteses “se – então” subjacentes à visão estratégica;
- A visão estratégica deve ser comunicada por toda a organização para clarificar e alinhar o papel de contribuição de cada indivíduo e de cada processo;
- A visão estratégica deve ser monitorada sistematicamente para garantir seu reforço, sua agilidade e relevância.

Interessante destacar que Freedman e Tregoe (2003) criaram um modelo de liderança estratégica definido como “A Arte e a Disciplina da Liderança Estratégica”. Estratégia requer arte durante o processo de criação da visão estratégica para assegurar a concepção de uma estratégia que seja visionária, motivadora, cativante e desafiadora para a organização. Estratégia requer disciplina para que os planos concebidos sejam efetivamente executados com afinco e com determinação para fazer acontecer da maneira certa e cada vez melhor.

O modelo de liderança estratégica apresentado por Freedman e Tregoe (2003) possui uma seqüência de etapas que são destacadas a seguir.

A primeira etapa é o estabelecimento da Inteligência Estratégica. Essa etapa abrange a coleta, processamento e análise das informações dos ambientes externo e interno à organização que irão prover uma plataforma sólida para as etapas subseqüentes do processo de liderança estratégica.

A segunda etapa consiste na Formulação da Estratégia. Refere-se ao processo do planejamento estratégico propriamente dito, ou seja, a escolha dos mercados e clientes onde se deseja competir, a definição do melhor *mix* de produtos e serviços, as competências essenciais que devem gerar vantagem competitiva, as estratégias para vencer a concorrência, os critérios para a priorização de projetos e alocação de recursos e as análises de resultado e retorno para suportar a tomada de decisões.

A terceira etapa é caracterizada pela Estruturação do Projeto do Plano Mestre da Estratégia. Consiste na elaboração de um plano mestre para a execução de todas as iniciativas e projetos derivados diretamente da formulação estratégica. Os cronogramas são claramente comunicados e negociados, os critérios de priorização e alocação de recursos são formalizados e a gestão do plano mestre é feita seguindo as diretrizes e a disciplina da metodologia de gestão de projetos.

A Execução da Estratégia propriamente dita é a próxima etapa. A disciplina e o comprometimento com a ação são fundamentais para traduzir a visão estratégica em realidade. A execução da estratégia requer quase que um perfeito alinhamento

entre as variáveis estruturais, processuais e humanas que compõem a organização. A estrutura organizacional deve ser um elemento facilitador e impulsionador para a execução dos processos requeridos pela visão estratégica. A cultura organizacional precisa ser moldada à luz das demandas inerentes à estratégia.

O desenvolvimento, capacitação, reconhecimento e recompensa das pessoas precisam estar vinculados aos objetivos estratégicos. A comunicação deve funcionar como catalisador do processo de execução. É preciso sensibilizar, motivar e ganhar o comprometimento das pessoas para que assumam o seu papel de agentes da transformação estratégica.

A última etapa é a de Monitoramento, Revisão e Atualização da Estratégia. A gestão da estratégia deve converter-se num processo vivo e contínuo. Uma rede de indicadores deve ser instituída para monitorar o progresso e grau de realização dos projetos e ações estratégicas. Ciclos de revisão e análise crítica do desempenho devem ser adicionados à agenda da organização, propiciando oportunidades para revisão, validação e atualização da estratégia organizacional. Esse processo de monitoramento e revisão é a plataforma para assegurar que a organização esteja alerta e capacitada a gerir os processos de mudança impostos pelo ambiente de negócios.

2.9 A Disciplina da Execução

De acordo com Bossidy e Charan (2004), o cerne da execução está alicerçado em três processos-chave: o processo de estratégia, o processo de pessoal e o processo de operação. Toda empresa utiliza esses processos de uma forma ou de outra. Mas é muito comum que eles fiquem separados; planejados e gerenciados em torno de silos. As pessoas os executam mecanicamente e o mais rápido possível, de modo que possam voltar para o seu trabalho normal. Esses processos-chave estão onde as coisas importantes para a execução precisam ser decididas.

Empresas que executam, praticam esses processos com disciplina, intensidade e profundidade. Mais do que isso, elas sabem reconhecer e trabalhar

nas zonas de interligação criando poderosas sinergias entre eles. A estratégia leva em conta as pessoas e a realidade operacional. As pessoas são escolhidas e promovidas, levando em consideração os planos estratégicos e operacionais. As operações são ligadas aos objetivos estratégicos e às habilidades das pessoas.

Um processo de pessoal sólido fornece um modelo consistente para determinar as necessidades da organização em termos de talentos ao longo do tempo e para planejar as ações que atenderão a essas necessidades. É baseado nos elementos exibidos a seguir (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Estabelecimento de conexões e vínculos entre o processo de pessoal e os marcos de curto, médio e longo prazos do plano estratégico, além das metas do plano operacional, incluindo metas financeiras específicas.

O desenvolvimento de um *pool* de liderança através da melhoria contínua nos programas de desenvolvimento, ações de retenção de talentos e intensificação do processo sucessório interno.

O desenvolvimento e aplicação de mecanismos de reconhecimento e recompensa que valorizam as pessoas que são capazes de executar, ou seja, produzir os resultados planejados de forma consistente e sistemática, com alto nível de qualidade e produtividade.

As alternativas de decisão para abordar e tratar aqueles que têm mau desempenho. As pessoas com mau desempenho são essencialmente aquelas que não estão atingindo as metas preestabelecidas. Regularmente são incapazes de realizar aquilo pelo qual são responsáveis. Ou talvez falhem em exercitar a liderança esperada delas em situações nas quais são exigidas. De qualquer forma, as regras para o tratamento do mau desempenho devem estar claramente definidas, comunicadas e compreendidas. Decisões rápidas sobre as conseqüências do mau desempenho são fundamentais para uma cultura direcionada à disciplina da execução.

A mudança da missão e das operações de recursos humanos. O papel de recursos humanos dentro de uma cultura de execução é mais importante do que nunca. A função de recursos humanos precisa estar integrada aos processos de negócio; precisa estar conectada à estratégia e às operações para determinar claramente as principais competências que precisarão ser desenvolvidas para que a organização possa perseguir seus desafios futuros. Em seguida, todos os subsistemas de recursos humanos – recrutamento, remuneração, sucessão, avaliação de performance – devem estar alinhados a esse modelo de competências.

O objetivo básico de qualquer estratégia é simples (BOSSIDY; CHARAN, 2004): ganhar a preferência do consumidor e criar uma vantagem competitiva sustentável, ao mesmo tempo em que deixa dinheiro suficiente para os acionistas. Define uma direção para o negócio e o posiciona para seguir nessa direção.

Segundo Bossidy e Charan (2004), poucos entendem que um bom processo de planejamento estratégico também requer um enfoque nos “comos” da execução da estratégia. Uma estratégia consistente não é uma compilação de números ou um exercício matemático de formulação de projeções futuras com base em modelos estatísticos. Seu cerne e detalhes devem se originar na mente das pessoas que estão mais próximas da ação e que entendem seus mercados, seus recursos e seus pontos fortes e fracos. Um plano estratégico moderno deve ser um plano de ação no qual os líderes da empresa podem basear-se para atingir seus objetivos (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Embora possa parecer difícil de acreditar, são poucas as organizações que fazem uma pergunta crucial: qual a capacidade da organização em executar a estratégia formulada? A busca de respostas a essa pergunta permite criar uma plataforma mais sólida com a identificação dos “comos” para que a estratégia possa ser executada (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

As organizações com histórico de sucesso na implementação de suas estratégias destacam-se por apresentar os seguintes elementos:

- Uma visão realista da execução da estratégia com a determinação clara e mensurável dos marcos de curto, médio e longo prazos da estratégia;

- Formalização de um plano estratégico sucinto e elaborado de forma simples e linguagem direta, permitindo que o mesmo possa ser facilmente comunicado e entendido por todos os envolvidos na sua execução;
- Tradução do plano estratégico em ações e medidas que possam ser acompanhadas por todas as funções e pessoas dentro da organização;
- Um processo de revisão da estratégia realizado de forma periódica e estruturado para assegurar que os avanços da estratégia possam ser celebrados e as barreiras à execução possam ser prontamente identificadas e removidas.

Na visão de Bossidy e Charan (2004), para ter realismo a estratégia precisa estar interligada ao processo de pessoal: a organização tem as pessoas certas para executar a estratégia? Em caso negativo, como vai consegui-las? A organização precisa também atrelar os pontos específicos de seu plano estratégico ao plano operacional, de modo que todas as atividades e recursos estejam alinhados para levar a organização aonde ela desejar estar.

Um dos maiores problemas relacionados à execução da estratégia reside no fato das organizações não saberem traduzir seus planos estratégicos em operações (BOSSIDY; CHARAN, 2004). Nas organizações com disciplina da execução, verifica-se um processo operacional consistente, centrado em um plano de operações que ligue estratégia e pessoas a resultados.

O processo de estratégia define aonde um negócio quer ir, e o processo de pessoal define quem vai fazer o negócio chegar lá. O plano operacional indica os caminhos para essas pessoas. Ele decompõe os resultados de longo prazo em metas de curto prazo. Atingir as metas do aqui e agora faz com que as decisões sejam tomadas e integradas em toda a organização. Ele dá realismo aos números de um plano orçamentário; um plano operacional olha para o futuro, para a determinação e realização dos “comos”. O plano de operações deve incluir os programas e as iniciativas de ações que a organização vai completar em um ano para atingir os níveis desejados de metas como lucro, vendas, participação de mercado, valor da ação, fluxo de caixa (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Bossidy e Charan (2004) enfatizam três falhas graves no processo orçamentário ou no processo de operações na maioria das organizações. Primeiramente, o processo não propicia um diálogo sobre a determinação e validação das premissas do plano. Em segundo lugar, é desenvolvido em torno de resultados que a alta gerência quer, mas não discute ou especifica os programas de ações que tornarão esses resultados uma realidade. Em terceiro lugar, o processo não dá oportunidade para que as pessoas aprendam sobre a totalidade do negócio ou desenvolvam uma estrutura social de trabalharem juntas por uma causa comum.

Os planos operacionais são, em geral, baseados em um orçamento que foi previamente preparado; isso é retroativo. O orçamento deve ser a expressão financeira do plano operacional e os planos subjacentes gerados pelos componentes do negócio, e não o contrário (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

A construção de planos de contingência e a revisão periódica dos resultados dos planos operacionais são também elementos-chave para aumentar a capacidade de execução da estratégia. A dinâmica de construção e acompanhamento do processo de operações deve estar alinhada às revisões do processo de estratégia e de pessoas.

A sincronização é fundamental para a excelência na disciplina da execução e para energizar toda a organização. A sincronização significa que todas as partes da organização têm premissas comuns sobre o ambiente externo no ano operacional e um entendimento comum – a mão esquerda sabe o que a mão direita está fazendo e vice-versa – das prioridades e ações da organização. Sincronizar inclui combinar as metas das partes interdependentes e unir as prioridades das várias partes que compõem a organização. Quando as condições mudam, a sincronização realinha as múltiplas prioridades e realoca os recursos (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

2.10 Formulação do Quadro Teórico

Os autores que pesquisam e escrevem sobre estratégia de negócios e operações chamam a atenção para um aspecto extremamente vital concernente à execução da estratégia: existe unanimidade no tocante ao fato de que a execução

de uma estratégia passa, necessariamente, pela formulação correta e apropriada da estratégia. Os autores destacam que uma boa execução é incapaz de superar as deficiências e fraquezas de uma estratégia mal formulada e planejada. É importante frisar, por outro lado, que uma estratégia bem formulada pode converter-se em um fracasso em função de uma execução débil e inadequada.

A identificação das barreiras à execução da estratégia pode ser considerada como um importante ponto de partida na tarefa de aprimorar a competência da disciplina da execução. Sintetizando as propostas de Atkinson (2006), Beer e Eisenstat (2000), Devlin (1989), Kaplan e Norton (1997), Kim e Mauborgne (2005), Mankins e Steele (2005) e Zagotta e Robinson (2002) podem ser destacadas as seguintes barreiras: (1) formulação inadequada da visão e da estratégia; (2) falta de preparação e atitudes adequadas da liderança executiva; (3) estratégia não associada às metas de departamentos, equipes e indivíduos; (4) comunicação ineficaz da estratégia; (5) processo ineficiente de definição e alocação de recursos para a execução da estratégia; (6) falta de alinhamento entre a estratégia e a estrutura organizacional; (7) falta de alinhamento entre a estratégia e a cultura organizacional; (8) falta de clareza nas definições de *accountability* pela execução das ações; (9) coordenação e articulação inapropriadas entre unidades de negócio, áreas de serviços compartilhados e as funções interdepartamentais e; (10) sistemas inadequados para o acompanhamento e a avaliação da implementação e dos resultados da estratégia.

Hrebiniak (2005) enfatiza que o primeiro passo para uma execução bem-sucedida é a definição, formalização e comunicação de uma estratégia clara, coerente e focada que transmita um senso de direção, organização e prioridade que deve nortear as principais decisões e ações de uma organização. É fundamental que todos na organização compreendam o seu papel e assumam o seu compromisso e responsabilidade pela sua contribuição para a execução da estratégia.

Brache (2002) propõe um modelo para explicar como as organizações funcionam, cobrindo um espectro de 9 variáveis críticas, destacadas a seguir, para assegurar a realização do propósito de uma organização: (1) compreensão do ambiente externo e da dinâmica do setor de atuação; (2) liderança comprometida,

motivadora e inspiradora; (3) criação do alinhamento estratégico; (4) projeto e (re) desenho dos principais processos de negócio; (5) estabelecimento de objetivos e *follow-up* do progresso dos resultados com análise crítica do desempenho; (6) alinhamento e adequação da arquitetura da cultura organizacional; (7) gerenciamento do conhecimento, habilidades e competências dos recursos humanos; (8) gestão da informação e do conhecimento organizacionais e; (9) projeto e (re) desenho da estrutura organizacional.

Nohria, Joyce & Roberson (2004) estudaram, pesquisaram e identificaram práticas organizacionais determinantes para a formulação e execução de uma estratégia. Os autores criaram 2 grupos de práticas. O primeiro grupo, denominado de práticas primárias, compreende os seguintes elementos: Estratégia, Execução, Cultura e Estrutura. O segundo grupo, denominado de práticas secundárias, abrange: Gerenciamento de Talentos, Liderança, Inovação e Parcerias.

Freedman & Tregoe (2004) elaboraram um modelo de 5 fases para o processo de formulação e implementação de uma estratégia: (1) fase de análise do ambiente e inteligência estratégica; (2) fase de construção e formulação da estratégia; (3) fase de elaboração e organização do plano mestre dos projetos estratégicos; (4) fase de implementação da estratégia e; (5) fase do monitoramento, revisão e atualização da estratégia.

Bossidy e Charan (2004) identificaram os 3 processos-chave que devem ser gerenciados com disciplina, intensidade e profundidade para perseguir a excelência na disciplina da execução: processo de estratégia, processo de pessoas e processo de operações. Fundamental, destacam os autores, é trabalhar de forma adequada as inter-relações e as sinergias entre esses processos-chave.

Kaplan e Norton (2000) sumarizaram os 5 princípios de uma organização focada na execução da estratégia: (1) mobilizar para a mudança por meio da liderança executiva; (2) traduzir a estratégia em termos operacionais; (3) alinhar a organização à estratégia; (4) transformar a estratégia em tarefa de todos e; (5) converter a estratégia em um processo contínuo. Para cumprir todas as demandas requeridas pela execução da estratégia, Kaplan e Norton (2005) também propõem a

criação de uma função gerencial de gestão da estratégia e de um escritório dedicado à gestão da execução da estratégia corporativa.

A partir da análise cruzada, combinação e interpretação das várias idéias e propostas oriundas da revisão bibliográfica, o autor-pesquisador identificou uma lista das principais variáveis relacionadas com a disciplina da execução da estratégia, conforme ilustra a tabela 2.6. Essa lista, apresentada a seguir, será utilizada como ponto de partida para o planejamento da pesquisa de campo e proposição de um modelo e/ou teoria para direcionar uma abordagem que seja capaz de traduzir a estratégia em ações e resultados tendo como ponto central a disciplina da execução da estratégia.

Tabela 2.6 - Resumo do Quadro Teórico oriundo da Literatura – Elaborada pelo Autor

Fatores-Chave	Autores
1. Boa Formulação da Estratégia Organizacional	Thain (1990); DeLisi (2000); Freedman e Tregoe (2003); Hrebiniak (2005); Kim e Mauborgne (2005)
2. Desdobramento e Alinhamento da Estratégia	Kaplan e Norton (2000, 2004, 2006); DeLisi (2000); Beer e Eisenstat (2000); Zagotta e Robinson (2002); Johnson (2004); Hrebiniak (2005); Atkinson (2006); Donlon (2007); Paladino (2007)
3. Estrutura Organizacional alinhada aos requerimentos e demandas da Estratégia	Kaplan e Norton (2000); DeLisi (2000); Nohria, Joyce e Roberson (2003); Hrebiniak (2005); Atkinson (2006)
4. Cultura Organizacional que suporta os valores, atitudes e competências requeridas pela Estratégia	Devlin (1989); DeLisi (2000); Brache (2002); Nohria, Joyce e Roberson (2003); Hrebiniak (2005)
5. Liderança Executiva	Kaplan e Norton (2000); Brache (2002); Freedman e Tregoe (2003); Nohria, Joyce e Roberson (2003); Bossidy e Charan (2004); Hrebiniak (2005); Faull e Fleming (2005); Atkinson (2006)

Continuação da Tabela 2.6

Fatores-Chave	Autores
6. Mecanismos de Reconhecimento e Incentivo alinhados aos Objetivos Estratégicos	Kaplan e Norton (2000); Bossidy e Charan (2004); Hrebiniak (2005)
7. Estabelecimento de Objetivos e Metas SMART (*Specific, Measurable, Ambitious, Realistic, Time Bound*)	Kaplan e Norton (2000); DeLisi (2000); Brache (2002); Johnson (2004); Hrebiniak (2005); Atkinson (2006)
8. Desenvolvimento de Competências e Capacitação das Pessoas	Neely, Adams e Crowe (2001); Brache (2002); Kaplan e Norton (2004); Mankins e Steele (2005); Kim e Mauborgne (2005)
9. Modelagem e Melhoria dos Processos-Chave de Negócio	Neely, Adams e Crowe (2001); Kaplan e Norton (2000, 2004); Brache (2002); Nohria, Joyce e Roberson (2003); Donlon (2007); Paladino (2007)
10. Competência em Gestão de Projetos	Brache (2002); Freedman e Tregoe (2003); Johnson (2004); Kaplan e Norton (2004); Hrebiniak (2005)
11. Compartilhamento das Informações e Gestão do Conhecimento	Devlin (1989); Brache (2002); Kaplan e Norton (2005); Donlon (2007)
12. Competência em Gestão de Mudanças – *Change Management*	DeLisi (2000); Brache (2002); Hrebiniak (2005)

Continuação da Tabela 2.6

Fatores-Chave	Autores
13. Processo de Comunicação da Estratégia	Devlin (1989); DeLisi (2000); Beer e Eisenstat (2000); Kaplan e Norton (2000); Mankins e Steele (2005); Atkinson (2006); Paladino (2007)
14. Processo de Inteligência Estratégica – análise do ambiente externo e interno, adaptação aos cenários de negócio e gestão da concorrência	Brache (2002); Freedman e Tregoe (2003)
15. Orientação para Resultados – Cultura de Alta Performance	Brache (2002); Nohria, Joyce e Roberson (2003); Bossidy e Charan (2004)
16. Escritório de Gestão da Estratégia / Gerência de Gestão Estratégica	Kaplan e Norton (2005); Paladino (2007)
17. Processo Orçamentário subjacente ao Plano Estratégico	Devlin (1989); Kaplan e Norton (1997, 2000); Bossidy e Charan (2004); Mankins e Steele (2005)
18. Infra-estrutura tecnológica para suportar os processos de negócio e os processos de análise e tomada de decisões	DeLisi (2000); Johnson (2004); Kaplan e Norton (2004)

Conclusão da Tabela 2.6

Fatores-Chave	Autores
19. Fomento ao Empreendedorismo e Inovação	Nohria, Joyce e Roberson (2003); Bossidy e Charan (2004); Kaplan e Norton (2004, 2005); Kim e Mauborgne (2005)
20. Gerenciamento dos Stakeholders (Acionistas, Comunidade, Fornecedores e Parceiros da Cadeia de Negócios)	Angle, Mitchell e Sonnenfeld (1999); Neely, Adams e Crowe (2001); Freedman e Tregoe (2003); Kaplan e Norton (2004); Jones, Felps e Bigley (2007)
21. Modelo para acompanhamento do desempenho, atualização e revisão estratégica	DeLisi (2000); Kaplan e Norton (2000, 2004); Zagotta e Robinson (2002); Raffoni (2003); Atkinson (2006)
22. Gerenciamento dos Talentos	Thain (1990); Brache (2002); Nohria, Joyce e Roberson (2003); Bossidy e Charan (2004)
23. Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas	Gullati (1998); Khanna, Gulatti e Nohria (1998); Nohria, Joyce e Roberson (2003)

3. DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA DE PESQUISA

A definição da metodologia de pesquisa é de suma importância no processo de desenvolvimento do projeto de pesquisa. É através dela que é possível aprofundar a investigação e aprimorar o entendimento da estrutura de relacionamento das principais variáveis envolvidas com o fenômeno em estudo – a disciplina da Execução da Estratégia. Os resultados oriundos da pesquisa empírica aliados aos *insights* da revisão bibliográfica constituem a matéria-prima para a proposição de um modelo e/ou teoria para traduzir a estratégia em ações e resultados.

3.1 Blocos de Construção de uma Teoria

Com certeza uma das principais inquietações e preocupações no desenvolvimento do projeto de pesquisa é saber se o conhecimento que está sendo gerado representa ou não uma efetiva contribuição teórica. Talvez o primeiro passo seja compreender o que **não é teoria**. Nesse sentido, a contribuição de Sutton e Staw (2003) é bastante válida. Os dois autores enumeram aquilo que muitos pensam ser desenvolvimento de teoria, mas que em realidade não é: Referências bibliográficas não são teoria, Dados não são teoria, Listas de variáveis ou construtos não são teoria, Diagramas e Figuras não são teoria e Hipóteses (predições) não são teoria.

Segundo Whetten (2003) a efetiva contribuição teórica está fundamentada em alguns blocos de construção, a saber:

- O Que - quais os fatores – variáveis, construtos, conceitos – que logicamente devem ser considerados como parte do fenômeno real em questão que se deseja retratar ou explicar. Existem dois critérios para julgarmos se incluímos os “fatores certos”: abrangência – isto é, todos os fatores relevantes foram incluídos e; parcimônia – isto é, alguns fatores devem ser excluídos por acrescentarem pouco valor adicional para o entendimento da questão;

- Como – tendo identificado um grupo de fatores, a próxima pergunta do pesquisador é: como esses fatores estão relacionados? Operacionalmente isso envolve usar setas para estabelecer as relações de interdependência entre os fatores. Esse passo adiciona ordem à conceitualização delineando padrões explicitamente. Além disso, ele tipicamente introduz causalidade. Juntos os elementos "o quê" e "como" constituem o domínio ou conteúdo da teoria.

- Por que – quais são as dinâmicas fundamentais que justificam a seleção de fatores e as relações de causalidade propostas? **Essa lógica constitui as suposições da teoria** – "os vínculos entre os elementos que unificam o modelo". A questão central aqui colocada é: por que se deveria dar crédito a uma determinada proposição de representação do fenômeno? A resposta deveria estar na lógica que fundamenta o modelo. Durante o processo de desenvolvimento da teoria, a lógica substitui os dados como base de avaliação.

Em resumo, "o que" e "como" descrevem; somente o "por que" explica. "O que" e "como" fornecem uma estrutura para padrões de interpretação, ou discrepâncias em nossas observações empíricas. Essa é uma importante distinção, pois os dados, sejam eles quantitativos e qualitativos, descrevem; e a teoria fornece explicação para as características. Assim, devemos ter a certeza de que o que está sendo tido como boa teoria inclua explicações plausíveis e consistentes das razões pelas quais devemos esperar determinados relacionamentos em nossos dados. Juntos esses três elementos fornecem os ingredientes principais de uma teoria simples e poderosa: descrição e explicação.

- Quem, Onde e Quando – essas condições colocam limitações nas proposições geradas por um modelo teórico. Tais fatores temporais e contextuais delimitam as fronteiras da generalização e, assim, constituem o alcance e extensão da teoria. O "quem", o "onde" e o "quando" de uma teoria são tipicamente descobertos por meio de testes subseqüentes das informações iniciais – "o que", "como" e "por que". Durante o processo de teste dessas idéias em diferentes cenários, descobrimos as condições limitantes inerentes. Na ausência dessas evidências experimentais, devemos ser realistas com relação a todas as possíveis limitações da aplicabilidade da teoria.

3.2 Método para Construção do Quadro Teórico

Para a construção do quadro teórico, a pesquisa bibliográfica de referência é a base para encontrar as lacunas de pesquisa e para o estabelecimento das hipóteses. No presente trabalho, o levantamento baseou-se nas bases de dados **ProQuest**, **Scopus** e **ISI** encontradas no link www.usp.br/sibi, bem como no portal de periódicos da CAPES. As **palavras-chave** que direcionaram a pesquisa foram: *Strategic Planning AND Strategic Management, Strategy AND Implementations, Strategy Execution, Discipline AND Execution* e *Strategic Management AND Performance Measurement*.

A consulta à base de dados **ProQuest,** com filtro para os documentos de origem *Scholarly Journal*, trouxe os seguintes resultados:

- Número de documentos encontrados por palavra-chave da pesquisa: *Strategic Planning AND Strategic Management (556); Strategy AND Implementations (212); Strategy Execution (370); Discipline AND Execution (462) e Strategic Management AND Performance Measurement (436)*;
- Número de documentos selecionados para análise e revisão por palavra-chave da pesquisa: *Strategic Planning AND Strategic Management (17); Strategy AND Implementations (6); Strategy Execution (19); Discipline AND Execution (7) e Strategic Management AND Performance Measurement (11)*.

A consulta à base de dados **SCOPUS,** com o filtro para as áreas de *Engineering* e *Business, Management e Accounting*, trouxe os seguintes resultados:

- Número de documentos encontrados por palavra-chave da pesquisa: *Strategic Planning AND Strategic Management (435); Strategy AND Implementations (515); Strategy Execution (70); Discipline AND Execution (72) e Strategic Management AND Performance Measurement (254)*;
- Número de documentos selecionados para análise e revisão por palavra-chave da pesquisa: *Strategic Planning AND Strategic Management (20); Strategy AND Implementations (19); Strategy Execution (5); Discipline AND Execution (5) e Strategic Management AND Performance Measurement (17)*.

A consulta à base de dados **ISI** foi realizada utilizando o filtro das áreas de *Engineering* e *Business Economics* e os seguintes periódicos: *Harvard Business Review*, *Academy of Management Review, Academy of Management Journal*, *Academy of Management Executive*, *Strategic Management Review*, *Management Science, International Journal of Production Research*, *International Journal of Operations and Production Management, Technovation* e *Sloan Management Review*. Os resultados obtidos foram:

- Número de documentos encontrados por palavra-chave da pesquisa: *Strategic Planning AND Strategic Management (322); Strategy AND Implementation (229); Strategy Execution (41); Discipline AND Execution (28) e Strategic Management AND Performance Measurement (203)*;
- Número de documentos selecionados para análise e revisão por palavra-chave da pesquisa: *Strategic Planning AND Strategic Management (21); Strategy AND Implementation (7); Strategy Execution (6); Discipline AND Execution (2) e Strategic Management AND Performance Measurement (5)*.

A consulta e revisão às bases de dados selecionadas como referência para a etapa de revisão bibliográfica permitem a constatação de alguns pontos bastante interessantes que são comentados a seguir.

Dentre as palavras-chaves utilizadas na pesquisa, as áreas de *Strategic Planning AND Strategic Management* e *Strategic Management AND Performance Measurement* são as que apresentam o maior número de publicações.

Dentre as palavras-chaves utilizadas na pesquisa, as áreas de *Strategy Execution* e *Discipline AND Execution* são as que apresentam o menor número de publicações.

De acordo com as estatísticas de datas de publicação, obtidas na consulta à base de dados **SCOPUS**, verifica-se que as publicações relacionadas à *Strategic Planning AND Strategic Management* são as que apresentam histórico mais antigo, com o início dos estudos nas décadas de 60 e 70 e aceleração das publicações na década de 80; as publicações relacionadas à *Strategic Management AND Performance Measurement* ganham destaque na década de 90; já as publicações

relacionadas à *Strategy AND Implementations, Strategy Execution,* e *Discipline AND Execution* começam a despontar a partir da 2ª metade da década de 90 e ganham destaque a partir do ano 2000.

O tema gestão da estratégia e gestão da performance corporativa é um assunto que vem sendo trabalhado ao longo das últimas décadas. Entretanto, essa área de conhecimento transformou-se de forma significativa a partir dos trabalhos desenvolvidos por Kaplan e Norton com a criação do *Balanced Scorecard* (BSC) em 1992. Marr e Schiuma (2003) fizeram uma ampla análise dos principais autores e publicações sobre gestão da estratégia e gestão da performance corporativa, no período de 1998 a 2002, e constataram que em 1998, 30% das publicações citavam Kaplan e Norton e a metodologia do BSC; em 2000 esse percentual subiu para 50% e; em 2002, alcançou a notável marca de 75% de citações nas publicações relacionadas a essa área de conhecimento.

O tema disciplina e execução da estratégia passou a ganhar destaque e relevância a partir do ano 2000. A obra que representa um marco importante com respeito a essa área de conhecimento é o trabalho de Ram Charan e Larry Bossidy publicado em 2002: *Execution - The Discipline of Getting the Things Done*.

Em suma, pode-se afirmar que a disciplina da execução da estratégia é uma área de conhecimento relativamente nova e que passa por um período de intenso desenvolvimento e construção de modelos de referência preliminares. É cada vez mais acentuado o número de autores e publicações que buscam enfatizar a criticidade e o papel determinante da execução da estratégia para o sucesso das organizações. A pesquisa bibliográfica realizada para as palavras-chave pré-selecionadas indicou que os autores que têm se destacado com publicações mais marcantes e relevantes relacionadas ao tema de tradução da estratégia em ações e resultados através da disciplina da execução da estratégia são Robert Kaplan, David Norton, Ram Charan, Larry Bossidy, Alan Brache, Lawrence Hrebiniak e Nitin Nohria.

Vale ressaltar que a apresentação das principais idéias, propostas e modelos identificados no processo de revisão da literatura, que resultaram na construção do

quadro teórico referencial para o projeto de pesquisa, foram abordados com maior detalhamento e profundidade no Capítulo 2 – Formulação do Quadro Teórico.

3.3 Seleção da Estratégia de Pesquisa de Campo

A seleção da estratégia de pesquisa é uma etapa fundamental dentro da metodologia de pesquisa pois ela irá definir e estabelecer as diretrizes que irão guiar o autor-pesquisador no processo de planejamento do experimento, influenciando fortemente a escolha da amostra da pesquisa, a seleção de técnicas estatísticas aplicáveis ao objeto de estudo e a abordagem que o autor-pesquisador irá empregar para realizar os trabalhos de campo subjacentes ao projeto de pesquisa (YIN, 2001).

Para o desenvolvimento do projeto de pesquisa visando ao levantamento dos fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados, a estratégia de pesquisa selecionada foi o *Survey*, em virtude dos seguintes aspectos: (1) pesquisa de caráter eminentemente exploratória, em virtude de tratar-se de um tema relativamente contemporâneo e sem muitos precedentes históricos; (2) necessidade de trabalhar com uma amostra de tamanho maior a fim de propiciar uma maior quantidade de *insights* que possam contribuir para a formulação de uma proposta de teoria mais robusta; (3) adoção de uma abordagem mais generalista, considerando empresas com variáveis contextuais diversificadas, a fim de controlar e minimizar possíveis tendências no processo de proposição e construção da teoria.

3.4 Seleção das Técnicas Estatísticas

A escolha das técnicas estatísticas aplicáveis ao projeto de pesquisa deve estar plenamente alinhada com os objetivos propostos, tipo de relacionamento e natureza das variáveis contempladas pelo projeto de pesquisa. Dessa forma, uma seqüência de passos e decisões deve nortear o processo de análise e seleção da técnica estatística mais apropriada para o fenômeno em estudo – identificação dos fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados – a disciplina da execução.

1º Passo – Decisão sobre o tipo de relação esperada entre as variáveis em estudo. A decisão consiste em definir qual o tipo de relação esperada entre as variáveis: relação de dependência ou interdependência. Na relação de dependência há a presença de variáveis de resposta – variáveis dependentes – e um conjunto de variáveis explicativas – variáveis independentes. Na relação de interdependência não existe essa diferenciação. Todas as variáveis em estudo relacionam-se entre si sem uma natureza de dependência preestabelecida. Para o presente projeto de pesquisa, a relação de interdependência é a que melhor caracteriza o relacionamento esperado entre as variáveis associadas à disciplina da execução da estratégia.

2º Passo – Decisão sobre a natureza do relacionamento e das variáveis em estudo. No caso de relação de dependência entre as variáveis é preciso estabelecer o número de relacionamentos e o número de variáveis dependentes presentes no estudo. No caso da relação de interdependência é preciso definir qual a natureza das variáveis contempladas pelo estudo. O presente estudo caracteriza-se por um relacionamento interdependente entre variáveis identificadas e selecionadas a partir do referencial teórico elaborado com base na revisão bibliográfica.

3º Passo – Seleção da técnica estatística mais apropriada. O tipo de relacionamento e a natureza das variáveis em estudo determinam qual a técnica estatística mais adequada (HAIR *et al.*, 1995).

O diagrama a seguir retrata a seqüência de passos e as decisões relacionadas à seleção da técnica estatística mais apropriada aos objetivos da pesquisa e ao tipo de relacionamento e natureza das variáveis em estudo.

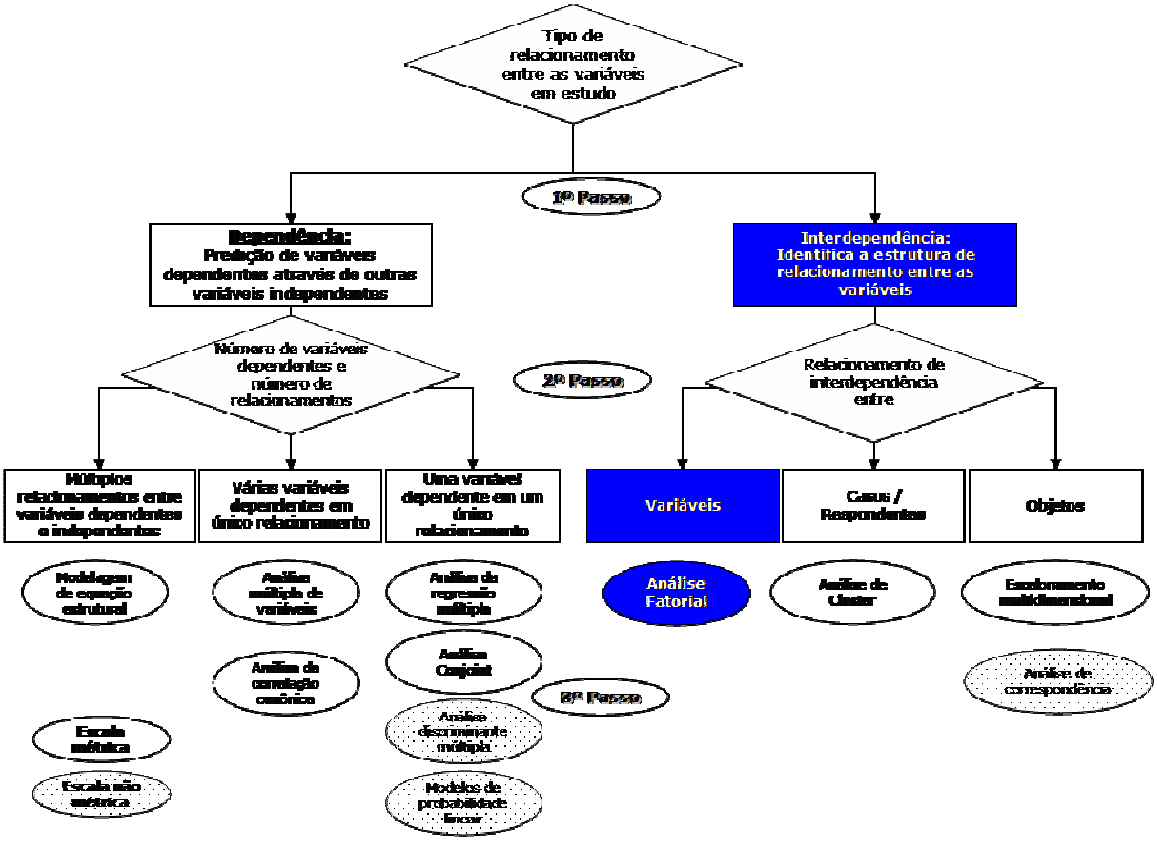

Figura 8 – Seleção das Técnicas de Análise Estatística - adaptada de Hair *et al*. (1995)

3.4.1 Técnica Estatística da Análise Fatorial (AF)

A Análise Fatorial (AF) é uma técnica estatística que busca, através da avaliação de um conjunto de variáveis, a identificação de dimensões de variabilidade comum existentes em um conjunto de fenômenos; o intuito é desvendar estruturas existentes, mas que não são observáveis diretamente. Cada uma dessas dimensões de variabilidade comum recebe o nome de Fator (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Um raciocínio subjacente dessa técnica é que se cada fenômeno varia independentemente dos demais, então existirão tantas dimensões quanto os próprios fenômenos analisados, mas se os fenômenos não variam independentemente, podendo haver relações de dependência entre eles, pode-se concluir que existe um menor número de dimensões de variação do que os fenômenos. A AF permite detectar a existência de certos padrões subjacentes nos

dados, de maneira que possam ser reagrupados em um conjunto menor de dimensões ou fatores (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Resumidamente, a AF tem como um de seus principais objetivos tentar descrever um conjunto de variáveis originais através da criação de um número menor de dimensões ou fatores.

A AF pressupõe que altas correlações entre variáveis geram agrupamentos que configuram os fatores. Aliás, a existência do fator explica a correlação em determinado grupo de variáveis. Ao desvendar os fatores, a AF acaba por simplificar estruturas complexas de relacionamento. A simplificação de dados permite que se busque um melhor entendimento da estrutura de dados. Assim, a AF é uma técnica estatística usada para identificação de fatores que podem ser usados para explicar o relacionamento entre um conjunto de variáveis (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Uma premissa fundamental da AF é que cada fator é composto ou explicado pela incorporação de diversas variáveis que caracterizam o fenômeno em estudo. A AF se caracteriza, portanto, por um agrupamento das variáveis originais do fenômeno em um número reduzido de fatores que não são diretamente observáveis (variáveis latentes). A figura a seguir ilustra graficamente a simplificação de um fenômeno a partir da aplicação da AF.

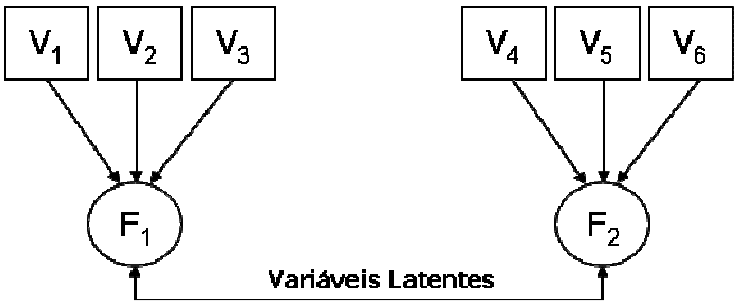

Figura 9 - Variáveis Latentes e a Formação de Fatores - adaptada de Corrar, Paulo e Dias Filho (2007)

A AF parte do pressuposto de que a correlação entre as variáveis surge porque essas variáveis compartilham ou estão relacionadas com o mesmo fator. Entenda-se, dessa forma, que o objetivo da análise fatorial é identificar fatores não diretamente observáveis, a partir da correlação entre um conjunto de variáveis, estas sim observáveis e passíveis de medição.

Os fatores identificados pela análise fatorial poderão ser utilizados para diversas finalidades como, por exemplo: redução do número de variáveis a serem consideradas numa pesquisa; sumarização de dados permitindo a escolha de uma ou mais variáveis significativas para serem objeto de avaliação e acompanhamento; eliminação de correlações existentes entre as variáveis observadas para utilização de técnicas estatísticas que pressupõem a não-existência de correlação (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

3.4.1.1 Técnicas de Dependência x Interdependência

As técnicas estatísticas de dependência (regressão múltipla, análise discriminante, etc.) buscam analisar as variáveis independentes (In) para determinar a capacidade de previsão da variável dependente (Dn).

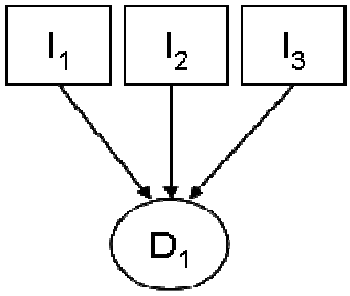

Figura 10 - Técnicas de Dependência - adaptada de Corrar, Paulo e Dias Filho (2007)

Nas técnicas estatísticas de interdependência, como no caso da AF, as variáveis (Vn) são analisadas com o intuito de maximizar o poder de explicação do conjunto de variáveis. Cada variável é explicada levando em consideração todas as outras, incluindo-se as variáveis latentes (Fatores - Fn).

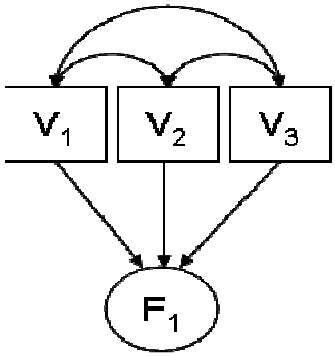

Figura 11 - Técnicas de Interdependência - adaptada de Corrar, Paulo e Dias Filho (2007)

O intuito das técnicas de interdependência não é prever o valor da variável dependente e sim identificar uma estrutura de relacionamentos que permita a explicação das variações ocorridas nas variáveis analisadas.

3.4.1.2 Modelo Matemático da Análise Fatorial (AF)

A AF avalia a correlação existente entre um grande número de variáveis e identifica a possibilidade de essas variáveis serem agrupadas em um número menor de variáveis latentes e que, obviamente, se possa identificar o significado dos agrupamentos realizados. É o mesmo que dizer que a AF avalia a possibilidade de agrupar i variáveis (X1, X2, X3...Xi) em um número menor de j fatores (F1, F2, F3...Fj).

O modelo matemático que caracteriza a AF é expresso pela seguinte fórmula:

$Xi = \alpha iF + ei$

Onde:

Xi → é a variável i analisada (por exemplo, os escores de avaliação de atributos de satisfação dos clientes ou escores de avaliação do grau de impacto da variável no sucesso da disciplina da execução);

αi → é uma constante, denominada de carga fatorial;

F → é o fator;

ei → é o erro.

O que a fórmula representa é que uma variável padronizada Xi (de média zero e variância igual a um) é explicada por uma constante - αi – multiplicada por um fator F (de média zero e variância igual a um). Todavia, a variável possui características que não são comuns a nenhuma das outras variáveis ou fatores. Por isso, o fator não consegue explicá-la de forma completa, existindo assim um erro – ei.

Podemos concluir que o fator representa a parcela da variação total dos dados que pode ser explicada de forma conjunta para todas as variáveis que o compõem. Seguindo-se esse raciocínio, é possível deduzir que as variações em uma variável podem ser explicadas a partir de um conjunto de fatores. O modelo matemático é expresso a seguir:

$$Xi = \alpha i1F1 + \alpha i2F2 + \alpha i3F3 + ...+ \alpha ijFj + ei$$

Onde Xi são as variáveis padronizadas, αi são as cargas fatoriais, Fj são os fatores comuns não relacionados entre si e o ei é um erro que representa a parcela de variação da variável i que é exclusiva dela e não pode ser explicada por nenhum fator nem por outra variável do conjunto analisado.

As cargas fatoriais são valores que medem o grau de correlação entre a variável original e os fatores. O quadrado da carga fatorial representa o quanto do percentual de variação de uma variável é explicado pelo fator.

Os fatores, por sua vez, poderiam ser estimados por uma combinação linear das variáveis originais. Assim, tem-se:

$$Fj = \omega j1X1 + \omega j2X2 + \omega j3X3 + ... + \omega jiXi$$

$$Fj = \sum_{i=1}^{i} \omega jiXi$$

Onde Fj são os fatores comuns não relacionados, ωji são os coeficientes dos escores fatoriais e Xi são as variáveis originais envolvidas no estudo.

O escore fatorial é o número resultante da multiplicação dos coeficientes (ωji) pelo valor das variáveis originais. Quando existe mais de um fator, o escore fatorial representa as coordenadas da variável em relação aos eixos, que são os fatores.

O fator é resultado do relacionamento linear entre as variáveis e que consegue explicar uma parcela de variação das variáveis originais. Em outras palavras, significa dizer que a AF agrupa algumas variáveis observáveis (por exemplo, liquidez corrente, liquidez seca e liquidez geral) em um fator não diretamente observável (liquidez) e que por uma relação linear entre as variáveis pode-se chegar à conclusão de que as variáveis que formam o fator (liquidez) têm em comum 98% de suas variações. Ou seja, quando uma das variáveis que compõem o fator sofre uma variação (liquidez geral), as demais variáveis deste fator (liquidez corrente e liquidez seca) sofrem variações (positivas ou negativas) proporcionais à variação sofrida pela primeira variável (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Isso nos induz ao raciocínio de que, conhecendo-se o grau de relacionamento entre as variáveis, seria possível determinar o que realmente é importante ser medido e acompanhado, bem como o que pode ser inferido ou projetado a partir do controle de apenas algumas variáveis. No exemplo do parágrafo anterior, seria o mesmo que dizer que é preciso controlar o que interfere em uma variável (liquidez geral), pois o impacto nas demais variáveis (liquidez corrente e liquidez seca) poderá ser projetado com 2% de erro (100 - 98). Os 2% são compostos pela variação que é específica de cada uma das variáveis não controladas (liquidez corrente e liquidez seca), não podendo ser projetada pela análise da variável controlada - liquidez geral (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

3.4.1.3 Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória

A modalidade de AF mais utilizada é conhecida como Análise Fatorial Exploratória (AFE). A AFE caracteriza-se pelo fato de não exigir do pesquisador o

conhecimento prévio da relação de dependência ou interdependência entre as variáveis. Neste tipo de AF, o pesquisador não tem certeza de que as variáveis possuem uma estrutura de relacionamento, e muito menos se essa estrutura pode ser interpretada de forma coerente. Na AFE, o pesquisador analisa, entende e identifica uma estrutura de relacionamento entre as variáveis a partir do resultado da AF (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Em contrapartida, na Análise Fatorial Confirmatória (AFC) o pesquisador já parte de uma hipótese de relacionamento preconcebida entre um conjunto de variáveis e alguns fatores latentes. A AFC pretende confirmar, daí a sua denominação, se a teoria que sustenta a hipótese de relacionamento do pesquisador está correta ou não.

3.4.1.4 Preparação para a Aplicação da Análise Fatorial (AF)

Antes de realizar a Análise Fatorial (AF) o pesquisador deve realizar algumas escolhas que são influenciadas pelo tipo de pesquisa que está sendo executada.

3.4.1.4.1 Métodos de Extração dos Fatores

Os principais métodos de extração que podem ser utilizados são: Análise de Componentes Principais e Análise Fatorial Comum. Na Análise de Componentes Principais leva-se em conta a variância total dos dados. Na Análise Fatorial Comum, os fatores são estimados com base apenas na variância comum.

O método de extração de fatores mais comum é a Análise de Componentes Principais (ACP), pelo qual se procura uma combinação linear entre as variáveis, de forma que o máximo de variância seja explicado por essa combinação. Em seguida, retira-se a variância já explicada no passo anterior e busca-se uma nova combinação linear entre as variáveis que explique a maior quantidade de variância restante, e assim por diante. Esse procedimento resulta em fatores ortogonais, ou seja, não correlacionados entre si.

Recomenda-se a utilização do método de extração de Análise de Componentes Principais quando o pesquisador estiver interessado em determinar fatores que contenham o maior grau de explicação da variância possível e também para o tratamento dos dados para utilização em outras técnicas estatísticas que sejam prejudicadas pela correlação entre as variáveis analisadas. Segundo Hair, Anderson, Tathan e Black (2005) esse método deve ser escolhido quando o objetivo é de que um número mínimo de fatores venha a explicar a parcela máxima da variância existente nas variáveis originais e quando o conhecimento prévio das variáveis sugira que a variância específica e o erro representem uma parcela pequena na explicação da variância total das variáveis.

De acordo com Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), a variância pode ser dividida em: comum, específica e erro. A variância comum é aquela que é compartilhada entre as variáveis; a variância única (específica) é de exclusividade de uma variável, não sendo possível identificá-la em nenhuma outra variável; e o erro é a variância causada por fatores aleatórios (incertos).

Já o método de extração da Análise Fatorial Comum (AFC) se limita a identificar os fatores a partir da variância comum, desconsiderando-se, assim, a parcela da variância específica e a parcela de erro. Este método é indicado para os pesquisadores que têm como principal objetivo a análise das estruturas subjacentes de relacionamento entre as variáveis. Este é um método que deve ser utilizado quando o pesquisador possuir um bom conhecimento das variáveis em análise, pois isso o capacitará a fazer um maior número de inferências sobre os relacionamentos criados pela Análise Fatorial.

3.4.1.4.2 Tipos de Análise das Variáveis

Existem diversos modos de análise das variáveis em uma Análise Fatorial, os mais comuns são: *R-mode factor analysis* e *Q-mode factor analysis*.

A estrutura mais comum de Análise Fatorial está retratada na figura 3.3.2.1, onde as colunas representam as variáveis Vn (características analisadas) -, as linhas são os casos – Cn (empresas, indivíduos, unidades de negócio etc.) – e as células

são os valores assumidos pelas variáveis em cada caso – X (escores). Nesse caso, a Análise Fatorial criará agrupamentos de variáveis. Este tipo de análise é denominada *R-mode factor analysis*.

A *R-mode factor analysis* é utilizada quando o pesquisador busca identificar estruturas subjacentes capazes de ser percebidas apenas pela construção de relacionamentos entre diversas variáveis. Estas "estruturas subjacentes" não são observáveis diretamente ou quantificadas por intermédio de uma única variável. Para avaliação destas estruturas de relacionamento o pesquisador se utiliza da *R-mode factor analysis*.

	F_1			F_2		
	V_1	V_2	V_3	V_4	V_5	V_6
C_1	X	X	X	X	X	X
C_2	X	X	X	X	X	X
C_3	X	X	X	X	X	X
C_4	X	X	X	X	X	X

Figura 12 - R-mode factor analysis - adaptada de Corrar, Paulo e Dias Filho (2007)

Um exemplo desse tipo de análise poderia ser a avaliação das "características de um processo de fabricação" classificado como *best practice* em determinado segmento de negócio. Variáveis como qualificação da mão-de-obra, sistemas de qualidade, controle da produção, nível de automação, entre outros indicadores, podem ser reunidos na intenção de descobrir "características invisíveis" que fazem com que esses processos sejam mais eficientes, rentáveis, seguros etc. (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Caso o pesquisador queira utilizar a Análise Fatorial para realizar um agrupamento de casos (C1, C2, C3, Cn), ou seja, de empresas, indivíduos ou mesmo unidades de negócios, estará realizando a Q-mode factor analysis. Este tipo de análise agrupa os casos de acordo com a análise das características comuns percebidas pela correlação das variáveis (V1, V2, V3, Vn) de cada caso. A figura a seguir apresenta a disposição deste tipo de análise.

	F_1		F_2	
	C_1	C_2	C_3	C_4
V_1	X	X	X	X
V_2	X	X	X	X
V_3	X	X	X	X
V_3	X	X	X	X
V_4	X	X	X	X
V_5	X	X	X	X
V_6	X	X	X	X

Figura 13 - Q-mode factor analysis - adaptada de Corrar, Paulo e Dias Filho (2007)

Neste tipo de análise, o pesquisador está interessado em criar agrupamentos (clusters) dos casos. Um exemplo deste tipo de pesquisa poderia ser a determinação de um padrão de consumo de recursos de agências bancárias espalhadas por todo o país, o que poderia identificar que o consumo de recursos varia significativamente entre agências urbanas e do interior, agências captadoras e aplicadoras, as que utilizam maior número de viagens aéreas etc. (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

3.4.1.4.3 Critérios para Escolha do Número de Fatores

A escolha do número de fatores é ponto fundamental na elaboração da Análise Fatorial. Como os fatores têm como objetivo a sumarização ou substituição do conjunto de variáveis originais é natural que o número de fatores seja inferior ao número de variáveis analisadas.

No entanto, ao preferir os fatores, em vez de trabalhar com o conjunto completo de variáveis, o pesquisador está optando por não tratar 100% da variância observada, mas sim uma parcela da variação total que consegue ser explicada pelos fatores.

Dessa forma, a escolha do número de fatores determinará a capacidade de extrapolação das inferências que serão realizadas pela análise dos fatores. O pesquisador, ao limitar demais o número de fatores, pode estar analisando um conjunto de fatores que explicam uma pequena parcela da variância total dos dados, o que prejudicaria as suas inferências. Já se o pesquisador, ao contrário, optar por um número muito grande de fatores, ele eliminará uma das vantagens da Análise Fatorial – a sumarização dos dados -, ou até mesmo criará um problema, ao tratar um número muito grande de informações; de forma análoga à situação anterior, isso poderia prejudicar as inferências do pesquisador (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Existem diversas técnicas para definição do número de fatores. As mais utilizadas são apresentadas a seguir.

- Critério do Autovalor (eigenvalue): por esse critério, apenas os fatores com autovalores acima de 1 são considerados. O autovalor (eigenvalue) corresponde a quanto o fator consegue explicar da variância, ou seja, quanto da variância total dos dados pode ser associada ao fator. Como se trabalha com dados padronizados, cada variável tem média zero e variância igual a 1,0. Isso significa dizer que fatores com autovalores abaixo de 1,0 são menos significativos do que uma variável original. Esse critério também é denominado de critério da raiz latente ou critério Kaiser (Kaiser *test)*;
- Critério do Gráfico de Declive ou *Scree Plot*: a forma gráfica de definição dos fatores segue o raciocínio de que grande parcela de variância será explicada pelos primeiros fatores e que entre eles haverá sempre uma diferença significativa. Quando essa diferença se torna pequena (suavização da curva), este ponto determinará o número de fatores a serem considerados;
- Porcentagem da Variância Explicada: o que é levado em consideração nessa forma de definição dos fatores é o percentual de explicação da variância. O número de fatores a ser extraído é aquele que explica um percentual de variância considerado adequado pelo pesquisador. Se o pesquisador acredita que seu trabalho deve ser realizado com no mínimo 80% de variância explicada, então o número de fatores a serem escolhidos será aquele que permita explicar esse percentual de variação.

Um detalhe importante sobre a escolha técnica para definição do número de fatores é que essa escolha está diretamente relacionada ao resultado que se quer atingir e com a facilidade de interpretação dos resultados gerados pela Análise Fatorial. Os pesquisadores podem utilizar mais de uma técnica para confirmar os resultados obtidos e até mesmo para verificar se os resultados seriam mais bem explicados por outro critério, dependendo dos conhecimentos teóricos sobre as variáveis analisadas e tipo de pesquisa.

3.4.1.4.4 Poder de Explicação da Análise Fatorial (AF)

Outro ponto fundamental na Análise Fatorial é a capacidade de análise dos fatores. Como as variáveis serão agrupadas nos fatores, cabe ao pesquisador identificar o que significam os agrupamentos realizados pela Análise Fatorial.

Uma Análise Fatorial será mais ou menos útil em função de sua capacidade de produzir fatores que possam ser traduzidos de forma clara e representativa. No entanto, não são raros os casos em que mais de um dos fatores explica muito bem o comportamento de uma das variáveis do fenômeno analisado. Nesses casos, buscam-se soluções que expliquem o mesmo grau de variância total, mas que gerem resultados melhores em relação a sua interpretação. Isso é feito através da rotação dos fatores. Existem diversos métodos de rotação que permitem obter fatores com maior potencial de interpretação – Varimax, Quartimax, Equimax, Promax etc.

A interpretação dos fatores só é possível pela existência de parâmetros da Análise Fatorial que relacionam os fatores com as variáveis; são as cargas fatoriais. As cargas fatoriais, como já comentado, representam a correlação (co-variância) entre o fator e as variáveis do estudo. Não são raros os casos em que numa primeira extração de fatores (não rotacionada), os mesmos estejam relacionados à grande maioria das variáveis (cargas fatoriais de valor semelhante em todas ou em grande parte das variáveis). No entanto, este relacionamento fica mais claro depois da rotação dos fatores (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

Existem diversas maneiras de se realizar a rotação dos fatores. No entanto, a lógica que sustenta todas elas é sempre a mesma: o objetivo da rotação é aumentar o poder de explicação dos fatores.

Resumidamente, a rotação dos fatores é possível, pois as cargas fatoriais podem ser representadas como pontos entre eixos (que, neste caso, são os próprios fatores). Estes eixos podem ser girados sem alterar a distância entre os pontos. Todavia, as coordenadas do ponto em relação aos eixos são alteradas, ou seja, as cargas fatoriais (relação entre fator e variável) são alteradas na rotação.

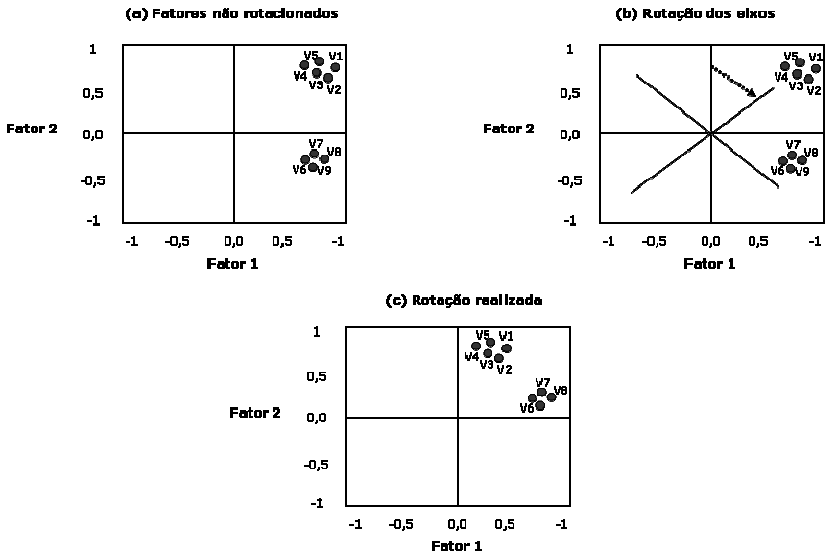

Figura 14 - Rotação dos Fatores - adaptada de Corrar, Paulo e Dias Filho (2007)

A rotação não altera o total de variância obtida nas etapas anteriores da Análise Fatorial. O que ocorre é um rearranjo dos autovalores. As principais escolhas que o pesquisador pode fazer quanto aos métodos de rotação são:

- Varimax: é um tipo de rotação ortogonal (a rotação ortogonal mantém os fatores perpendiculares entre si, ou seja, sem correlação entre eles). É o tipo de rotação mais utilizado e que tem como característica o fato de minimizar a ocorrência de uma variável possuir altas cargas fatoriais para diferentes fatores, permitindo que uma variável seja facilmente identificada com um único fator;

- Quartimax: rotação ortogonal que minimiza o número de fatores necessário para explicar cada variável. Tende a concentrar grande parte das variáveis em um único fator; em função disso, esse método pode produzir estruturas de difícil interpretação;

- Equimax: rotação também ortogonal que tenta agregar tanto as características da rotação Varimax quanto da Quartimax. Sua utilização não é comum;

- Direct Oblimin: tipo de rotação oblíqua (na qual os fatores possuem correlação). Este método permite alcançar autovalores elevados, mas se aumenta a complexidade dos fatores. Isso ocorre porque esse tipo de rotação cria relações entre os fatores que precisam ser analisadas em conjunto com os agrupamentos resultantes da Análise Fatorial, o que torna a análise mais complexa;

- Promax: outro tipo de rotação oblíqua que é mais rápida de ser calculada do que a Direct Oblimin. O Promax é uma opção interessante para tratamento de grandes bancos de dados em que o pesquisador acredite haver relacionamento entre os fatores.

Segundo Hair, Anderson, Tatham e Black (2005), “não existem regras desenvolvidas para guiar os pesquisadores na seleção de um método de rotação”. No entanto, os autores comentam que, “se o objetivo do pesquisador é reduzir o número de variáveis originais, com o cuidado de quão significativos os fatores possam ser, a solução apropriada poderá ser a rotação ortogonal”.

Um ponto fundamental na Análise Fatorial é a capacidade de análise dos fatores. Como as variáveis serão agrupadas nos fatores, cabe ao pesquisador identificar o que significam os agrupamentos realizados pela Análise Fatorial. Uma Análise Fatorial será mais ou menos útil em função de sua capacidade de produzir fatores que possam ser traduzidos de forma clara e representativa.

Deve ficar claro que caberá sempre ao pesquisador avaliar o que existe de comum em cada um dos conjuntos de variáveis que compõem os fatores. As características em comum que porventura possam existir entre as variáveis facilitarão as interpretações dos seus respectivos fatores.

3.5 Síntese da Metodologia e das Hipóteses da Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi conduzida com o intuito de cobrir quatro questões-chave vinculadas ao escopo do projeto de pesquisa:

- Avaliação da percepção dos líderes das empresas pesquisadas quanto ao grau de impacto das principais variáveis influenciadoras na execução da estratégia identificadas na etapa de revisão bibliográfica e elaboração do quadro teórico. A idéia foi utilizar ferramentas estatísticas para reduzir e agrupar os elementos em fatores determinantes para a execução da estratégia;

- Levantamento junto às empresas das principais barreiras e obstáculos para a execução da estratégia (pergunta aberta);

- Identificação das principais abordagens, processos, ferramentas e práticas adotadas pelas empresas para traduzir seus planos estratégicos em ações e resultados (pergunta aberta);

- Avaliação, segundo a percepção dos respondentes, do impacto da execução da estratégia em nove perspectivas distintas de resultados: financeiros, de mercado, de melhoria do desempenho dos processos-chave de negócio, de pessoas, de tecnologia e informação, de projetos, de *stakeholders*, de parcerias e alianças estratégicas e de inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Para a realização da pesquisa de campo foi elaborado um protocolo de pesquisa desenhado para abranger as quatro questões relevantes do escopo do projeto. O protocolo foi submetido a um teste piloto, realizado com a participação de 7 integrantes da liderança executiva de uma das empresas pré-selecionadas para a pesquisa de campo, que resultou no aperfeiçoamento da escala de medição da percepção do impacto e/ou importância de cada um dos construtos da pesquisa, bem como em uma melhor apresentação da seção relacionada à avaliação dos resultados derivados do processo de execução da estratégia. A versão final do instrumento de pesquisa utilizado para a realização do trabalho de campo encontra-se disponível no Apêndice 1.

Na realização da pesquisa de campo foram considerados os seguintes fatores contextuais das empresas selecionadas para participar da amostra: (1) setor de atuação da empresa; (2) tempo de implementação dos processos e/ou modelos de gestão estratégica; (3) freqüência das reuniões de gestão estratégica da liderança executiva e; (4) área de atuação do respondente da pesquisa – Superintendência, Diretoria e/ou Gerência de Planejamento e/ou Gestão Estratégica; de Marketing, de Operações e/ou Supply Chain, de Recursos Humanos, de Finanças e de Tecnologia da Informação.

Os construtos da pesquisa correspondem à lista dos 23 fatores-chave apresentados no resumo do quadro teórico – vide Capítulo 2, Tabela 2.6 - Resumo do Quadro Teórico oriundo da Literatura. Todos os 23 fatores-chave foram avaliados segundo a percepção dos respondentes – tomadores de decisão da liderança executiva das empresas selecionadas na amostra da pesquisa – utilizando a mesma escala de avaliação do impacto de cada um dos fatores-chave para a tradução da estratégia em ações e resultados – escala de avaliação da percepção variando de Zero (menor impacto) até 100 (maior impacto).

A hipótese principal testada na pesquisa de campo foi a existência, ou não, de fatores determinantes que permitam sintetizar e reduzir a lista inicial dos 23 fatores-chave apresentados na formulação do quadro teórico da pesquisa.

No caso da técnica estatística da Análise Fatorial, o critério para a determinação da existência ou não de fatores determinantes, bem como do número de fatores determinantes existentes é o critério do autovalor (eigenvalue). Por esse critério, apenas os fatores com autovalores acima de 1,0 são considerados. O autovalor corresponde a quanto da variância total dos dados pode ser associada a um determinado fator. Esse critério também é denominado de critério da raiz latente ou critério Kaiser (CORRAR; PAULO; DIAS FILHO, 2007).

O perfil da matriz de correlação entre as variáveis envolvidas no estudo e a % total de variância dos dados explicada pelos fatores gerados na análise fatorial são também duas medidas que auxiliam na interpretação e validação dos resultados.

Essa hipótese principal deve também ser analisada à luz dos fatores contextuais que serviram como variáveis de controle. Para verificar se existem diferenças significativas foi adotada a análise de variância (ANOVA).

Uma hipótese secundária proposta para o experimento de campo está relacionada à análise da seção de resultados do protocolo de pesquisa. Os resultados avaliados na pesquisa foram classificados em nove perspectivas, descritas a seguir:

- Perspectiva Financeira (Resultado 1): Indicadores e Métricas Financeiras - Rentabilidade, Crescimento, Lucratividade;
- Perspectiva de Mercado (Resultado 2): Indicadores e Métricas de Mercado - Vendas, Participação de Mercado, Satisfação dos Clientes;
- Perspectiva de Processos-Chave do Negócio (Resultado 3): Indicadores e Métricas de Processos-Chave do Negócio - Produtividade, Qualidade, Lead-Time;
- Perspectiva de Gestão de Pessoas (Resultado 4): Indicadores e Métricas relacionados à Gestão de Pessoas - Desenvolvimento de Competências, Entrega de Resultados, Nível de Satisfação;
- Perspectiva de Gestão da Tecnologia (Resultado 5): Indicadores e Métricas relacionados à Gestão da Tecnologia da Informação - Disponibilidade de Infra-Estrutura, Aplicativos voltados ao Negócio;
- Perspectiva de Gestão de Projetos (Resultado 6): Indicadores e Métricas relacionados à Gestão de Projetos - Qualidade das Entregas, Escopo, Prazo e Custo;
- Perspectiva de Gestão dos *Stakeholders* (Resultado 7): Indicadores e Métricas relacionados à Gestão dos *Stakeholders* - Acionistas, Comunidade, Fornecedores, Parceiros da Cadeia de Negócios;
- Perspectiva de Parcerias e Alianças (Resultado 8): Indicadores e Métricas relacionados à Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas - Resultados com Parcerias, Grau de Sucesso, Efetividade das Parcerias e Alianças;

- Perspectiva de Inovação (Resultado 9): Indicadores e Métricas relacionados à Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos e/ou Serviços - Resultados das Inovações, Novos Desenvolvimento e Lançamentos.

Cada respondente, segundo sua percepção, podia classificar cada uma das nove perspectivas de resultados abordadas na pesquisa nas seguintes categorias: sem informações para avaliar os indicadores da perspectiva de resultado, piora dos indicadores da perspectiva de resultado, manutenção dos indicadores da perspectiva de resultado e melhoria dos indicadores da perspectiva de resultado.

Essa forma de apuração da seção dos resultados da pesquisa fornece condições para, pelo menos, duas análises bastante pertinentes ao escopo do projeto de pesquisa: (1) checar se as freqüências de respostas, para cada uma das nove perspectivas de resultado, são estatisticamente distintas ou não, utilizando o teste qui-quadrado; (2) verificar a aplicabilidade da análise discriminante para identificar quais construtos (variáveis) da pesquisa têm maior poder de discriminação para cada uma das nove perspectivas de resultados.

A figura 15 sintetiza a metodologia adotada e as hipóteses testadas no desenvolvimento e análise dos resultados da pesquisa de campo dessa tese.

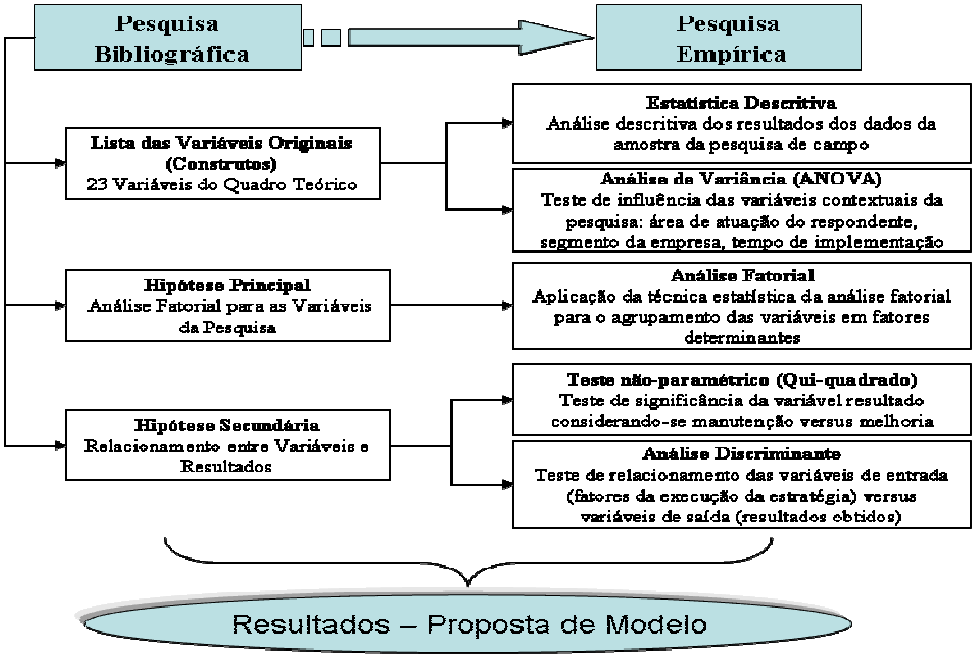

Figura 15 – Síntese da Metodologia e das Hipóteses da Pesquisa de Campo – Elaborada pelo Autor

4. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

A apuração dos resultados da pesquisa é um elemento vital para a seqüência do desenvolvimento da tese, pois é a partir da consolidação, análise e interpretação dos dados da pesquisa de campo que é possível avaliar a validade ou não das hipóteses formuladas para o projeto de pesquisa, bem como identificar os *insights* para a formalização de uma proposta de modelo para a disciplina da execução da estratégia.

4.1 Seleção da Amostra para a Pesquisa de Campo

A investigação de campo foi conduzida junto a empresas que, ao longo dos últimos três anos, estiveram envolvidas em modelagem de processos de planejamento e gestão estratégica. As empresas foram selecionadas a partir de uma base de dados de três empresas de consultoria orientadas para projetos de modelagem estratégica. A escolha de empresas de diferentes segmentos de mercado foi também uma premissa importante adotada no sentido de conceber uma amostra de caráter mais amplo e genérico para minimizar a ocorrência de possíveis tendências ou vieses no caso de concentração de empresas de um segmento de mercado específico.

O público-alvo definido para a pesquisa foi a liderança executiva das empresas, ou seja, tomadores de decisão ocupantes de cargos de diretoria e gerência das seguintes áreas: Superintendência, Planejamento e Estratégia, Marketing, Operações, Finanças, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação.

No sentido de otimizar a pesquisa de campo e assegurar uma maior homogeneidade na interpretação do conteúdo do questionário, elegeu-se um ponto de contato dentro de cada uma das empresas pesquisadas. Essa pessoa recebeu, por parte do autor-pesquisador, todas as orientações e apoio para coordenar internamente a pesquisa.

A tabela 4.1 apresenta uma síntese da amostra da pesquisa de campo formada por 67 respondentes de 22 empresas participantes.

Tabela 4.1 – Síntese da Amostra da Pesquisa de Campo – Elaborada pelo Autor

Empresa	Segmento de Atuação	Respondentes
Organon	Farmacêutico	.Planejamento (1) .Tecnologia da Informação (2) .Operações (1) .Finanças (1)
MAPFRE	Seguros	.Planejamento (2) .Operações (2) .Finanças (1)
Hospital Samaritano	Hospitalar / Saúde	.Superintendência (3) .Planejamento (1) .Operações (1) .Recursos Humanos (1) .Finanças (1)
Telefônica	Telecomunicações	.Marketing (2) .Tecnologia da Informação (1) .Operações (1) .Finanças (1) .Recursos Humanos (1)
Dixie-Toga	Embalagens Industriais	.Operações (2) .Tecnologia da Informação (1) .Recursos Humanos (1)
Cipatex	Calçados, Móveis, Automobilístico	.Operações (2) .Marketing (1) .Finanças (1) .Recursos Humanos (1)
SESI / SENAI – DF	Serviço Social para Indústria	.Planejamento (4) .Operações (1) .Recursos Humanos (1) .Outros - Projetos (1)
Siemens	Eletroeletrônico	.Operações (1)
GOL	Transporte – Aviação	.Operações (1)
PMDF	Licitações	.Finanças (1)
Rede Globo	Comunicações	.Operações (1)
Exército Brasileiro	Militar	.Outros – Projetos (1)
Correio Brasiliense	Imprensa	.Recursos Humanos (1)
ConSucesso	Consultoria	.Operações (1)
Montana Soluções Corporativas	Tecnologia da Informação	.Operações (1)
PROMON	Engenharia	.Planejamento (1) .Finanças (1) .Operações (1) .Marketing (1) .Tecnologia da Informação (1) .Recursos Humanos (1) .Outros – Suprimentos (1)
Engevix	Engenharia	.Superintendência (1)
Serpal Engenharia	Construção Civil	.Operações (1)
Oxiteno	Químico / Petroquímico	.Operações (1) .Outros - Projetos (1)
Schering Plough	Farmacêutico	.Operações (1) .Tecnologia da Informação (1)
Fleury S.A	Medicina e Saúde	.Planejamento (2) .Outros - Inovação e P&D (1)
Sharp	Eletroeletrônico	.Planejamento (1) .Marketing (2) .Operações (1)

A amostra é composta em sua maioria por empresas do setor de Engenharia (12%), seguida dos setores Farmacêutico, Hospitalar/Saúde e Serviço Social com (7%), conforme ilustra a figura 16.

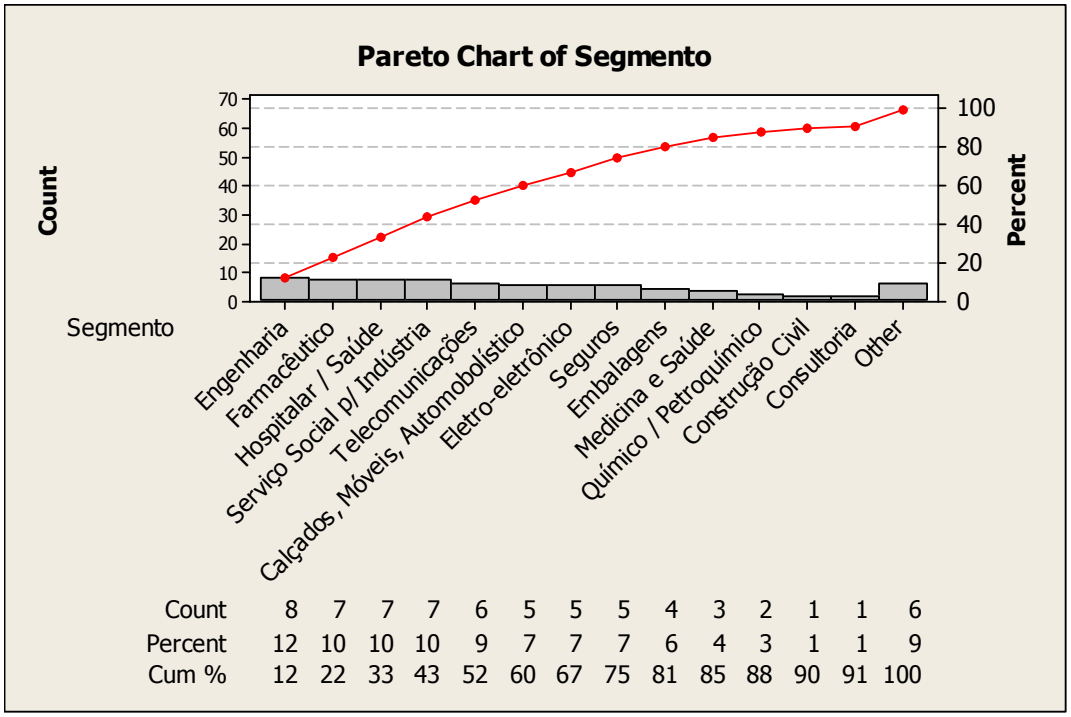

Figura 16 – Caracterização da Amostra por Setor – Elaborada pelo Autor

Obteve-se uma média de três respondentes por empresa (total de 67 respondentes e 22 empresas participantes). As áreas com maior número de respondentes foram as de operações – 20 respondentes – e planejamento – 12 respondentes. A tabela 4.2 apresenta uma síntese dos respondentes por área de atuação.

Tabela 4.2 – Síntese dos Respondentes por Área de Atuação – Elaborada pelo Autor

Área de Atuação	Total de Respondentes	% Cumulativa
- Operações	20	30,0%
- Planejamento	12	48,0%
- Finanças	7	58,5%
- Tecnologia da Informação	7	69,0%
- Recursos Humanos	6	78,0%
- Marketing	6	87,0%
- Superintendência (CEO)	4	93,0%
- Outros	5	100%
Total	67	100%

O planejamento do experimento de campo tinha como meta a participação de 15 empresas com uma média de 5 respondentes por empresa – totalizando 75 participantes. Do grupo inicial de 15 empresas pré-selecionadas, 9 empresas confirmaram a sua participação. Novas empresas foram contatadas dentro de uma lista de referência formada pelo banco de dados das empresas de consultoria utilizadas como fonte para a seleção de empresas.

O que se verificou na prática foi um menor índice de participação nesse novo grupo de empresas. Em virtude da menor taxa de respostas, novas empresas foram incluídas na amostra até a obtenção do número mínimo de participantes planejado para o experimento a fim de garantir robustez para as análises dos resultados – a meta de 75 respondentes com uma redução máxima de 10%.

4.2 Sínteses das Estatísticas da Pesquisa de Campo

O processo de apuração dos resultados da pesquisa de campo foi conduzido a partir do processamento, consolidação e análise das respostas dos 67 questionários da amostra do estudo de campo. Todas as análises de resultados foram realizadas com a utilização do software estatístico SPSS – *Statistical Package for Social Science* e do programa MINITAB – e alinhadas às principais hipóteses formuladas para o projeto de pesquisa.

4.2.1 Análise Descritiva dos Dados da Pesquisa

Uma primeira informação de destaque da pesquisa é o ranking geral das médias das avaliações das questões relacionadas ao impacto e importância de cada um dos construtos (variáveis) para o processo de execução da estratégia. A tabela 4.3 traz os resultados, com as respectivas médias e desvios de cada questão, ordenados pelo ranking decrescente, ou seja, das questões com maior pontuação para as questões com menor pontuação.

Tabela 4.3 – Ranking Geral das Questões da Pesquisa – Elaborada pelo Autor

#	Questões da Pesquisa de Campo	Média	Desvio	Ranking
5	Liderança Executiva	89,3	9,7	1º
13	Processo de Comunicação da Estratégia	86,4	12,3	2º
2	Desdobramento e Alinhamento da Estratégia	85,5	11,7	3º
1	Boa Formulação da Estratégia Organizacional	84,9	14,5	4º
15	Orientação para Resultados – Cultura de Alta Performance	84,8	13,1	5º
3	Estrutura Organizacional alinhada aos requerimentos e demandas da Estratégia	84,7	12,2	6º
14	Processo de Inteligência Estratégica	84,5	11,4	7º
8	Desenvolvimento de Competências e Capacitação das Pessoas	84,2	11,0	8º
7	Estabelecimento de Objetivos SMART (Specific, Measurable, Ambitious, Realistic, Time Bound)	84,2	11,6	9º
21	Modelo para acompanhamento do desempenho, atualização e revisão estratégica	84,0	12,1	10º
22	Gerenciamento dos Talentos	82,6	13,2	11º
23	Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas	82,1	12,3	12º
4	Cultura Organizacional que suporta os valores, atitudes e competências requeridas pela Estratégia	82,1	13,6	13º
17	Processo Orçamentário subjacente ao Plano Estratégico	81,0	14,2	14º
11	Compartilhamento das Informações e Gestão do Conhecimento	81,0	15,7	15º
9	Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio	80,2	12,6	16º
20	Gerenciamento dos Stakeholders (Acionistas, Comunidade, Fornecedores, Parceiros da Cadeia de Negócios)	79,3	14,1	17º
10	Competência em Gestão de Projetos	79,1	13,0	18º
6	Mecanismos de Reconhecimento e Recompensa alinhados aos Objetivos Estratégicos	78,6	14,7	19º
18	Infra-estrutura tecnológica p/ suportar os processos de negócios/processos de análise e tomada de decisões	77,4	14,4	20º
12	Competência em Gestão de Mudanças – *Change Management*	77,3	13,4	21º
19	Fomento ao Empreendedorismo e Inovação	75,3	14,9	22º
16	Escritório de Gestão da Estratégia – Gerência de Gestão Estratégica	72,6	17,3	23º

Na percepção geral dos 67 respondentes, as questões com maior impacto e relevância no processo de tradução da estratégia em ações e resultados, com base nas médias das avaliações, foram: 1ª - Liderança executiva; 2ª - Processo de Comunicação da Estratégia; 3ª - Desdobramento e Alinhamento da Estratégia; 4ª - Boa Formulação da Estratégia Organizacional e 5ª - Orientação para Resultados – Cultura de Alta Performance.

.

No entanto, alerta-se que existe um desvio-padrão elevado em várias questões, agravado adicionalmente pelo número expressivo de *outliers,* ou seja, respondentes que apresentam padrão de resposta diferente dos demais, conforme representado com o símbolo “asterisco” na figura 17.

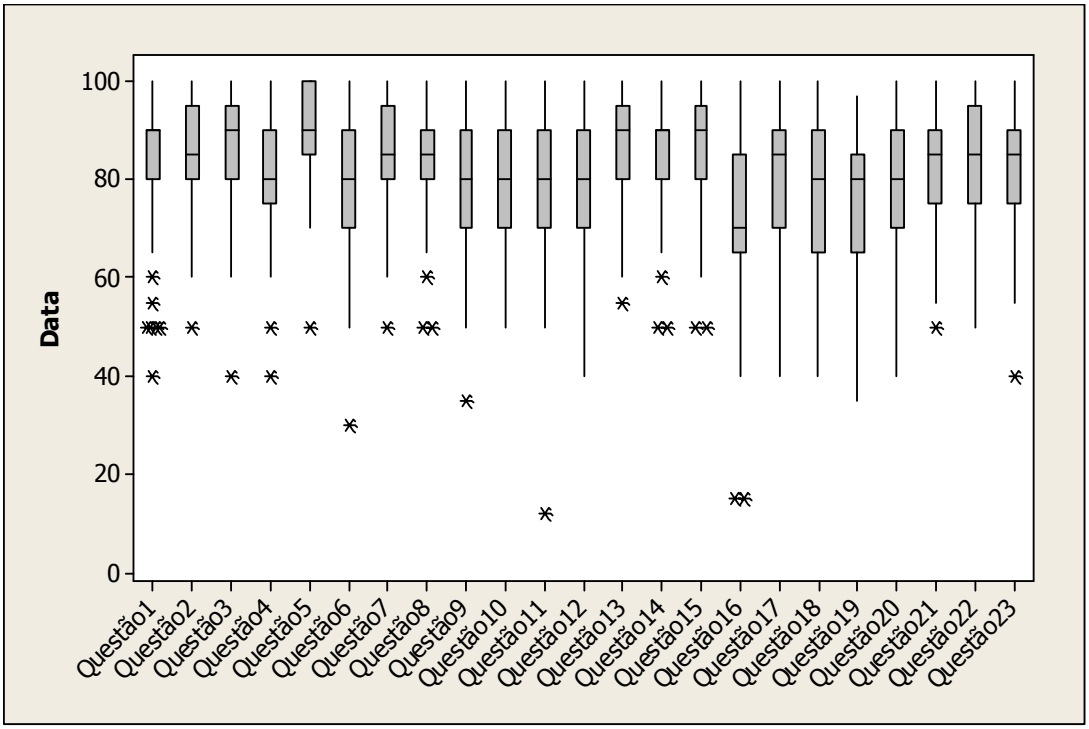

Figura 17 – Distribuição das Médias das Avaliações das Questões – Elaborada pelo Autor

A formação do ranking geral das questões da pesquisa relacionadas aos fatores para a execução da estratégia está baseada no critério da média das avaliações dos respondentes por tratar-se da medida de posicionamento mais usualmente adotada. Todavia, em função da dispersão das médias verificada nos dados da pesquisas é importante compreender, também, o perfil das outras medidas de posicionamento, moda e mediana, relacionadas às variáveis da pesquisa. A tabela 4.4 exibe um perfil geral das principais medidas de posição para os dados da pesquisa.

Tabela 4.4 – Perfil das Medidas de Posição dos Dados da Pesquisa – Elaborada pelo Autor

Variable	Mean	StDev	Minimum	Median	Maximum	Mode	N for Mode
Questão1	84,93	14,47	40,00	90,00	100,00	90	25
Questão2	85,51	11,68	50,00	85,00	100,00	90	17
Questão3	84,72	12,22	40,00	90,00	100,00	80	17
Questão4	82,09	13,57	40,00	80,00	100,00	90	17
Questão5	89,28	9,67	50,00	90,00	100,00	90	18
Questão6	78,61	14,69	30,00	80,00	100,00	80	14
Questão7	84,19	11,63	50,00	85,00	100,00	80	14
Questão8	84,24	11,00	50,00	85,00	100,00	90	20
Questão9	80,22	12,63	35,00	80,00	100,00	80; 90	12
Questão10	79,10	12,97	50,00	80,00	100,00	90	13
Questão11	80,96	15,69	12,00	80,00	100,00	90	14
Questão12	77,28	13,39	40,00	80,00	100,00	90	13
Questão13	86,42	12,31	55,00	90,00	100,00	90	21
Questão14	84,52	11,41	50,00	90,00	100,00	90	19
Questão15	84,78	13,13	50,00	90,00	100,00	90	17

Questão16	72,84	17,28	15,00	70,00	100,00	70	16
Questão17	81,57	14,23	40,00	85,00	100,00	90	17
Questão18	77,45	14,42	40,00	80,00	100,00	85	12
Questão19	75,33	14,94	35,00	80,00	97,00	80; 85	11
Questão20	79,33	14,11	40,00	80,00	100,00	70; 90	13
Questão21	83,96	12,08	50,00	85,00	100,00	90	15
Questão22	82,64	13,21	50,00	85,00	100,00	90	14
Questão23	82,09	12,26	40,00	85,00	100,00	80	14

Em vista deste cenário, a análise do ranking geral das questões da pesquisa deve, portanto, ser relativizada por alguns elementos importantes extraídos da tabela do perfil geral das medidas de posicionamento dos dados da pesquisa. Por exemplo, nos dados de valores mínimos pode-se observar que em 10 questões – destacadas em azul - a escala foi de 50 a 100, ou seja, de média para alta importância. Os valores da mediana que mais se destacaram foram 80 (9 questões), 85 (7 questões) e 90 (6 questões). Já a moda teve como destaque o valor 90 (16 questões), com uma elevada concordância da moda nas questões 1 (n para moda igual a 25), questão 8 (n para moda igual a 20) e questão 13 (n para moda igual a 21).

Em síntese, pode-se afirmar que praticamente todas as variáveis abordadas na pesquisa, segundo a percepção dos respondentes, podem ser classificadas como de importância média e elevada. A grande concentração de altas pontuações na análise da mediana e da moda demonstra que as posições no ranking geral da pesquisa, as quais estão baseadas na média das avaliações, são bastante próximas e, portanto, devem ser analisadas dentro das limitações subjacentes ao critério da média.

A pesquisa de campo abordou também a percepção dos respondentes quanto ao impacto do processo de execução da estratégia em nove distintas perspectivas de resultado. Os respondentes foram estimulados a classificar os resultados, para cada uma das diferentes perspectivas, nas seguintes categorias: sem dados suficientes para avaliar os resultados, piora dos resultados, manutenção dos resultados e melhoria dos resultados. A figura 18 apresenta a distribuição das respostas para cada uma das perspectivas de resultado analisadas na pesquisa.

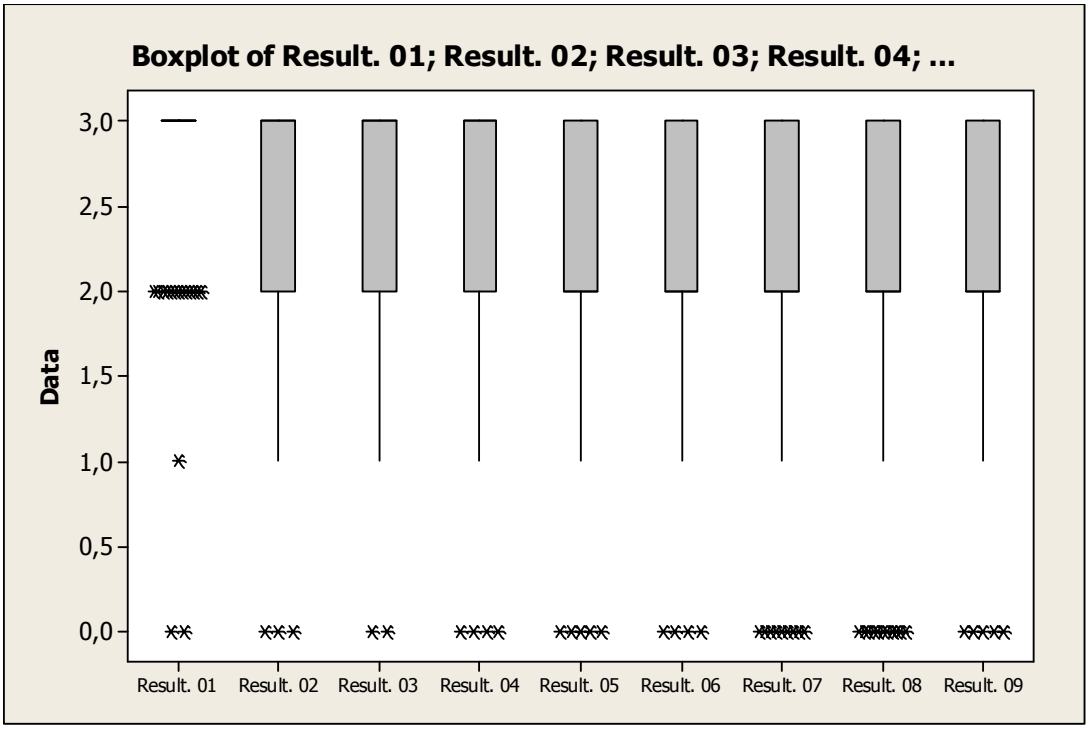

Figura 18 – Distribuição das Avaliações para as Perspectivas de Resultado – Elaborada pelo Autor

Uma constatação importante é a indicação de que uma parcela de respondentes, indicados na figura 18 pelo sinal de “asterisco”, não conseguiu avaliar o impacto dos fatores de execução da estratégia nas perspectivas de resultado analisadas. A tabela 4.5 mostra a distribuição de não-respondentes para cada uma das perspectivas de resultado.

Tabela 4.5 – Distribuição de Não-Respondentes por Perspectiva de Resultado – Elaborada pelo Autor

Perspectiva de Resultado	No. Não-Respondentes
Resultado 1 - Financeira	2
Resultado 2 – Mercado / Clientes	3
Resultado 3 – Processos-chave do Negócio	2
Resultado 4 – Gestão de Pessoas	4
Resultado 5 – Gestão da Tecnologia da Informação	5
Resultado 6 – Gestão de Projetos	4
Resultado 7 – Gestão dos *Stakeholders*	9
Resultado 8 – Gestão das Parcerias & Alianças	11
Resultado 9 – Gestão da Inovação e Desenvolvimento	5

Nota-se que os respondentes tiveram maior dificuldade para avaliar os resultados das perspectivas relacionadas à gestão dos s*takeholders* e gestão das parcerias e alianças estratégicas.

Para os casos em que os respondentes avaliaram o impacto dos fatores de execução da estratégia nas perspectivas de resultado, observa-se uma grande concentração das avaliações na categoria 2 - manutenção dos resultados - e categoria 3 - melhoria dos resultados.

O questionário aplicado na pesquisa de campo convidava os respondentes a indicar, através de perguntas abertas, quais as principais barreiras e obstáculos que impediam uma execução bem-sucedida da estratégia, bem como quais processos, abordagens e práticas organizacionais mais favoreciam a execução da estratégia. A tabela 4.6 traz uma síntese dos pontos indicados com maior freqüência pelos respondentes.

Tabela 4.6 - Resumo das Barreiras e Práticas para Execução da Estratégia – Elaborada pelo Autor

Principais Barreiras para a Execução da Estratégia	Principais Facilitadores para a Execução da Estratégia
- Falta de comprometimento, engajamento e orientação por parte da liderança da organização. - Falta de confiança e de qualificação dentro da liderança da organização. - Estratégia mal formulada, visão e ambição estratégica distantes da realidade organizacional. - Falta de comunicação clara e adequada da estratégia da organização. - Desconhecimento quanto ao processo de formulação da estratégia e objetivos da organização. - Falta de participação das equipes na construção da estratégia. - Falta de alinhamento estratégico dentro da organização. Falta de clareza quanto às responsabilidades de cada unidade / área. - Priorização e alocação inadequada de recursos e pessoas dentro da organização. - Processo de gestão de mudanças ineficaz, pouco transparente e sem coordenação. - Falta de proatividade e orientação para resultados. Cultura de complacência. - Incapacidade de traduzir os planos estratégicos em ações factíveis e gerenciáveis. - Gerenciamento dos fatores de motivação, reconhecimento, recompensa e desenvolvimento desconectado da estratégia da organização.	- Patrocínio efetivo do Superintendente/CEO na comunicação e tradução da estratégia. - Modelo de gestão estratégica instituído, por exemplo, o *Balanced Scorecard*. - Consciência do papel de contribuição estratégica por todos dentro da organização. - Sistema de gerenciamento do desempenho vinculado ao planejamento estratégico. - Sistema de metas e bônus atrelados aos resultados estratégicos da organização. - Programa de desenvolvimento das lideranças – capacitação e qualificação. - Gestão dos projetos estratégicos de forma estruturada, por exemplo, via escritório de projetos. - Processo sistematizado de analise, revisão do desempenho e *feedback.* - Integração entre o planejamento estratégico, o processo orçamentário e o planejamento e gestão dos recursos humanos.

4.2.2 Análise da Influência das Variáveis Contextuais

No planejamento da pesquisa empírica foram estabelecidas 3 variáveis contextuais: (1) área de atuação do respondente; (2) segmento da empresa e; (3) tempo de implementação das abordagens e ferramentas para gestão da execução da estratégia. Para avaliar o grau de influência dessas variáveis contextuais nos resultados da pesquisa adotou-se a ferramenta estatística da análise de variância – ANOVA -, a qual permite verificar se as diferenças nos resultados das avaliações são estatisticamente significativas ou não. O detalhamento dos resultados das análises de variância – ANOVA – encontra-se no Apêndice 2.

A primeira análise realizada foi a ANOVA do conjunto das 23 questões da pesquisa, relacionadas aos fatores para execução da estratégia, por área de atuação do respondente. A tabela a seguir mostra para quais questões há indícios de diferença significativa nas respostas, para um nível de confiança superior a 90% quando se aplica o critério de estratificação da área de atuação do respondente.

Tabela 4.7 – ANOVA das Questões por Área do Respondente – Elaborada pelo Autor

Questão		*p*
Questão 1	Boa Formulação da Estratégia	0,052
Questão 8	Desenvolvimento de Competências e Capacitação das Pessoas	0,061
Questão 9	Modelagem e Melhoria dos Processos-Chave de Negócio	0,077
Questão 13	Processo de Comunicação da Estratégia	0,056
Questão 18	Infra-estrutura para suportar os Processos de Negócio e de Análise e Tomada de Decisões	0,046

A seguir é apresentada a tabela das médias das avaliações das questões em função da área de atuação do respondente. De acordo com os resultados da ANOVA, as médias das avaliações são significativamente diferentes para as questões 1, 8, 9, 13 e 18.

Tabela 4.8 – Média das Avaliações por Área do Respondente – Elaborada pelo Autor

Questões		CEO	Planejamento	Finanças	Marketing	Operações	RH	TI	Outros	**Geral**
Questão	1	83,8	90,0	92,1	76,7	84,8	88,6	86,7	67,0	**84,9**
Questão	2	87,5	89,6	92,9	77,5	83,7	85,7	87,5	78,0	**85,5**
Questão	3	87,5	86,1	93,3	76,7	84,3	85,0	87,5	75,0	**84,7**
Questão	4	87,5	82,1	87,9	80,0	78,5	82,9	84,2	83,0	**82,1**
Questão	5	92,5	88,3	91,4	84,2	89,8	88,6	90,0	90,4	**89,3**
Questão	6	85,0	79,6	81,4	70,8	74,9	83,6	87,5	74,0	**78,6**
Questão	7	88,8	85,4	88,6	82,5	81,3	86,4	91,7	73,0	**84,2**
Questão	8	87,5	82,9	90,6	80,0	82,5	90,0	90,0	73,0	**84,2**
Questão	9	91,3	81,7	81,4	73,3	79,3	87,9	80,0	68,0	**80,2**
Questão	10	86,3	78,3	79,7	66,7	79,3	84,3	80,0	80,4	**79,1**
Questão	11	92,5	79,2	76,6	75,8	81,3	83,6	82,5	81,6	**81,0**
Questão	12	85,0	79,4	81,4	67,5	75,5	79,3	83,3	69,0	**77,3**
Questão	13	95,0	90,7	89,6	85,8	82,3	90,7	89,2	73,0	**86,4**
Questão	14	87,5	86,7	90,4	75,8	84,0	86,4	85,8	77,0	**84,5**
Questão	15	93,8	86,3	82,9	78,3	83,5	87,1	90,0	80,0	**84,7**
Questão	16	82,5	75,4	82,9	59,2	68,0	76,4	75,0	73,0	**72,8**
Questão	17	90,0	84,6	87,1	70,8	79,5	86,4	80,3	75,0	**81,6**
Questão	18	82,5	77,5	87,0	62,5	75,3	83,6	83,3	71,0	**77,4**
Questão	19	81,3	75,8	75,3	69,2	73,5	80,7	78,3	73,0	**75,3**
Questão	20	90,0	75,4	77,9	75,0	80,0	77,9	83,3	82,0	**79,3**
Questão	21	90,0	88,8	83,6	71,7	81,8	84,3	89,2	85,0	**84,0**
Questão	22	87,5	79,6	85,3	82,5	81,8	82,9	90,8	76,0	**82,6**
Questão	23	77,5	82,9	85,0	71,7	81,1	82,9	91,7	83,6	**82,1**
Media Geral		**87,5**	**82,9**	**85,4**	**74,5**	**80,2**	**84,6**	**85,6**	**76,6**	**81,8**
Respondentes		**n=4**	**n=12**	**n=7**	**n=6**	**n=20**	**n=7**	**n=6**	**n=5**	**n=67**

Para a questão 1 - Boa Formulação da Estratégia - as áreas respondentes com média superior à media geral (média = 84,9) foram: Planejamento (média = 90,0), Finanças (média = 92,1), Recursos Humanos (média = 88,6) e Tecnologia da Informação (média = 86,7). Por outro lado, as áreas com média das avaliações inferior à média geral (média = 84,9) foram: Superintendência / CEO (média = 83,8), Marketing (média = 76,7), Operações (média = 84,8) e Outros (média = 67,0).

Para a questão 8 - Desenvolvimento de Competências e Capacitação das Pessoas - as áreas respondentes com média superior à média geral (média = 84,2) foram: Superintendência / CEO (média = 87,5), Finanças (média = 90,5), Recursos Humanos (média = 90,0) e Tecnologia da Informação (média = 90,0). Por outro lado, as áreas com média das avaliações inferior à média geral (média = 84,2) foram: Planejamento (média = 82,9), Marketing (média = 80,0), Operações (média = 82,5) e Outros (média = 73,0).

Para a questão 9 - Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio - as áreas respondentes com média superior à média geral (média = 80,2) foram: Superintendência / CEO (média = 91,3), Planejamento (média = 81,7), Finanças (média = 81,4) e Recursos Humanos (média = 87,9). Por outro lado, as áreas com

média das avaliações inferior à média geral (média = 80,2) foram: Marketing (média = 73,3), Operações (média = 79,3), Tecnologia da Informação (média = 80,0) e Outros (média = 68,0).

Para a questão 13 – Processo de Comunicação da Estratégia - as áreas respondentes com média superior à média geral (média = 86,4) foram: Superintendência / CEO (média = 95,0), Planejamento (média = 97,0), Finanças (média = 89,6), Recursos Humanos (média = 90,7) e Tecnologia da Informação (média = 89,2). Por outro lado, as áreas com média das avaliações inferior à média geral (média = 86,4) foram: Marketing (média = 85,8), Operações (média = 82,3), e Outros (média = 73,0).

Para a questão 18 – Infra-estrutura para suportar os Processos de Negócio e de Análise e Tomada de Decisões - as áreas respondentes com média superior à média geral (média = 77,4) foram: Superintendência / CEO (média = 82,5), Planejamento (média = 77,5), Finanças (média = 87,0), Recursos Humanos (média = 83,6) e Tecnologia da Informação (média = 83,3). Por outro lado, as áreas com média das avaliações inferior à média geral (média = 77,4) foram: Marketing (média = 62,5), Operações (média = 75,3), e Outros (média = 71,0).

Em síntese, para o conjunto das questões 1, 8, 9 ,13 e 18, verifica-se que, na maioria das questões, as áreas com pontuação superior à média geral são Superintendência / CEO, Planejamento, Finanças, Recursos Humanos e Tecnologia da Informação. Já as áreas de Marketing, Operações e Outros apresentam, consistentemente, médias inferiores à média geral.

Quando se comparam as médias gerais das áreas de atuação dos respondentes com a média geral da pesquisa esse cenário também se repete. As áreas respondentes com média geral superior à média geral da pesquisa (média = 81,8) foram: Superintendência / CEO (média = 87,5), Planejamento (média = 82,9), Finanças (média = 85,4), Recursos Humanos (média = 84,6) e Tecnologia da Informação (média = 85,6). Por outro lado, as áreas com média das avaliações inferior à média geral (média = 81,8) foram: Marketing (média = 74,5), Operações (média = 80,2), e Outros (média = 76,6).

A segunda análise realizada foi a ANOVA do conjunto das 23 questões da pesquisa, relacionadas aos fatores para execução da estratégia, por segmento de atuação da empresa. A tabela a seguir mostra para quais questões há indícios de diferença significativa nas respostas, para um nível de confiança superior a 90% (questões 9, 18 e 20) e 99,9% (questões 13 e 23), quando se aplica o critério de estratificação do segmento de atuação da empresa.

Tabela 4.9 – ANOVA das Questões por Segmento – Elaborada pelo Autor

Questão		p
Questão 9	Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio	0,063
Questão 13	Processo de Comunicação da Estratégia	0,008
Questão 18	Infra-estrutura para suportar os processos de negócio e de análise e tomada de decisões	0,022
Questão 20	Gerenciamento dos *Stakeholders*	0,091
Questão 23	Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas	0,002

A seguir é apresentada a tabela das médias das avaliações das questões em função do segmento de atuação da empresa. Foram selecionados os segmentos com maior freqüência na amostra. De acordo com os resultados da ANOVA, as médias das avaliações são significativamente diferentes para as questões 9 (Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio), 13 (Processo de Comunicação da Estratégia), 18 (Infra-estrutura para suportar os processos de negócio e de análise e tomada de decisões), 20 (Gerenciamento dos *Stakeholders*) e 23 (Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas).

Tabela 4.10 – Média das Avaliações por Segmento – Elaborada pelo Autor

Questões		Engenharia	Farmacêutico	Hospitalar/Saúde	Serviço Social	Telecomunicações	**Geral**
Questão	1	90,0	86,0	82,1	86,4	87,5	**84,9**
Questão	2	82,1	85,5	82,9	85,7	90,8	**85,5**
Questão	3	81,7	86,0	87,1	85,0	90,8	**84,7**
Questão	4	84,2	83,3	82,9	80,0	81,7	**82,1**
Questão	5	88,8	89,9	90,0	85,0	96,7	**89,3**
Questão	6	69,2	79,7	78,6	77,1	88,3	**78,6**
Questão	7	78,3	84,6	82,9	85,0	86,7	**84,2**
Questão	8	82,9	85,3	86,4	80,7	85,8	**84,2**
Questão	9	83,3	81,0	82,1	80,0	81,7	**80,2**
Questão	10	82,5	80,0	78,6	80,7	70,8	**79,1**
Questão	11	84,6	81,9	86,4	82,1	64,5	**81,0**
Questão	12	71,7	78,6	82,9	76,1	77,5	**77,3**
Questão	13	83,8	87,3	92,1	91,9	89,2	**86,4**
Questão	14	86,3	85,6	89,3	84,3	81,7	**84,5**
Questão	15	76,3	86,2	88,6	82,9	95,8	**84,7**
Questão	16	69,6	73,8	74,3	74,3	60,8	**72,8**
Questão	17	82,1	83,0	75,7	87,1	83,3	**81,6**
Questão	18	72,5	79,7	77,1	82,1	76,7	**77,4**
Questão	19	72,9	77,3	75,7	79,3	82,5	**75,3**
Questão	20	80,4	80,4	78,6	75,7	85,8	**79,3**
Questão	21	80,8	83,9	84,3	83,6	81,7	**84,0**
Questão	22	82,9	84,1	83,6	80,0	87,5	**82,6**
Questão	23	81,3	84,3	76,4	80,7	87,5	**82,1**
Media Geral		**80,3**	**82,9**	**82,5**	**82,0**	**83,3**	**81,8**
Respondentes		**n=8**	**n=7**	**n=7**	**n=7**	**n=6**	**n=67**

Para a questão 9 - Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio – os segmentos com média superior à média geral (média = 80,2) foram: Engenharia (média = 83,3), Farmacêutico (média = 81,0), Hospitalar/Saúde (média = 82,1) e Telecomunicações (média = 81,7). Por outro lado, o segmento com média da avaliação inferior à média geral (média = 80,2) foi: Serviço Social (média = 80,0).

Para a questão 13 – Processo de Comunicação da Estratégia - os segmentos com média superior à média geral (média = 86,4) foram: Farmacêutico (média = 87,3), Hospitalar/Saúde (média = 92,1), Serviço Social (média = 91,9) e Telecomunicações (média = 89,2). Por outro lado, o segmento com média da avaliação inferior à média geral (média = 86,4) foi: Engenharia (média = 83,8).

Para a questão 18 – Infra-estrutura para suportar os Processos de Negócio e de Análise e Tomada de Decisões - os segmentos com média superior à média geral (média = 77,4) foram: Farmacêutico (média = 79,7) e Serviço Social (média = 82,1). Por outro lado, os segmentos com média das avaliações inferior à média geral

(média = 77,4) foram: Engenharia (média = 72,5), Hospitalar/Saúde (média = 77,1) e Telecomunicações (média = 76,7).

Para a questão 20 – Gerenciamento dos *Stakeholders* - os segmentos com média superior à média geral (média = 79,3) foram: Engenharia (média = 80,4), Farmacêutico (média = 80,4) e Telecomunicações (média = 85,8). Por outro lado, os segmentos com média das avaliações inferior à média geral (média = 79,3) foram: Hospitalar/Saúde (média = 78,6) e Serviço Social (média = 75,7).

Para a questão 23 – Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas - os segmentos com média superior à média geral (média = 82,1) foram: Farmacêutico (média = 82,9) e Telecomunicações (média = 83,3). Por outro lado, os segmentos com média das avaliações inferior à média geral (média = 82,1) foram: Engenharia (média = 81,3), Hospitalar/Saúde (média = 76,4) e Serviço Social (média = 80,7).

Em síntese, em relação ao conjunto das questões 9 ,13, 18, 20 e 23, verifica-se que o segmento Farmacêutico é o único que apresenta média superior à média geral em todas essas questões. O segmento Telecomunicações somente não apresenta média superior à média geral para a questão 18 - Infra-estrutura para suportar os Processos de Negócio e de Análise e Tomada de Decisões. Os segmentos Engenharia, Hospitalar/Saúde e Serviço Social aparecem, cada um deles, em três, das cinco questões, com média inferior à média geral da questão.

Em relação à média geral dos segmentos selecionados, constata-se também que os segmentos Farmacêutico (média geral = 84,3) e Telecomunicações (média geral = 87,5) são os que possuem as maiores médias em relação à média geral da pesquisa (média geral = 81,8).

A terceira análise realizada foi a ANOVA do conjunto das 23 questões da pesquisa, relacionadas aos fatores para execução da estratégia, em função do tempo de implementação das abordagens e ferramentas para gestão da execução da estratégia. Os resultados da análise de variância mostraram que não há, para qualquer uma das questões, indícios de diferenças significativas nas respostas

quando se aplica o critério de estratificação da implementação das abordagens e ferramentas para gestão da execução da estratégia

Com respeito ao tempo de implementação das abordagens e ferramentas para gestão da execução da estratégia, 47 respondentes (70%) assinalaram que em suas organizações o tempo de implementação do modelo de gestão da estratégia varia de 1 a 3 anos, enquanto que 10 respondentes (15%) indicaram que o tempo de implementação já supera 3 anos.

As questões associadas à avaliação da percepção dos respondentes quanto ao impacto dos fatores de execução da estratégia nas perspectivas de resultado também foram analisadas à luz da técnica estatística da ANOVA. Para cada uma das perspectivas de resultado o respondente podia atribuir os seguintes valores: 0 – quando o respondente não tinha informações para avaliar o resultado; 1 – quando na percepção do respondente houve piora dos resultados na perspectiva avaliada; 2 – quando na percepção do respondente houve manutenção dos resultados na perspectiva avaliada e; 3 – quando na percepção do respondente houve melhoria dos resultados na perspectiva avaliada.

A tabela a seguir mostra para quais perspectivas de resultado há indícios de diferença significativa nas respostas, para um nível de confiança superior a 90% (resultado 8) e 99,9% (resultado 5), quando se aplica o critério de estratificação do tempo de implementação das abordagens e ferramentas para gestão da execução da estratégia.

Tabela 4.11 – ANOVA dos Resultados por Tempo de Implementação – Elaborada pelo Autor

Perspectivas de Resultados		p
Resultado 5	Indicadores e Métricas da Gestão da Tecnologia	0,001
Resultado 8	Indicadores e Métricas da Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas	0,086

Esse resultado indica que, exceção feita às perspectivas de resultado 5 (Gestão da Tecnologia) e resultado 8 (Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas), para todas as demais perspectivas de resultado as freqüências das respostas não sofrem influência da variável contextual tempo de implementação das abordagens e ferramentas para gestão da execução da estratégia.

A tabela a seguir mostra para quais perspectivas de resultado há indícios de diferença significativa nas respostas, para um nível de confiança superior a 95% (resultados 4 e 8) e 99,9% (resultados 2, 5 e 7), quando se aplica o critério de estratificação do segmento de atuação da empresa.

Tabela 4.12 – ANOVA dos Resultados por Segmento – Elaborada pelo Autor

Perspectivas de Resultados		p
Resultado 2	Indicadores e Métricas de Mercado	0,005
Resultado 4	Indicadores e Métricas da Gestão de Pessoas	0,036
Resultado 5	Indicadores e Métricas da Gestão da Tecnologia	0,003
Resultado 7	Indicadores e Métricas da Gestão dos *Stakeholders*	0,001
Resultado 8	Indicadores e Métricas da Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas	0,039

Esse resultado mostra que o padrão de respostas da percepção dos respondentes quanto ao impacto dos fatores da execução na estratégia sofre uma forte influência do segmento de atuação do respondente no tocante às perspectivas de resultado 2 (Mercado), resultado 4 (Gestão de Pessoas), resultado 5 (Gestão da Tecnologia), resultado 7 (Gestão dos *Stakeholders*) e resultado 8 (Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas).

Em resumo, pode-se constatar que a influência da variável contextual tempo de implementação das abordagens e ferramentas para gestão da execução da estratégia no padrão de avaliação dos resultados da pesquisa é limitada. Por outro lado, verifica-se que o segmento de atuação da empresa tem uma influência significativa em 5 das 9 perspectivas de resultado contempladas na pesquisa empírica.

4.2.3 Análise dos Fatores Determinantes para Execução da Estratégia

O objetivo fundamental da técnica estatística da análise fatorial é buscar descrever um conjunto de variáveis originais através da criação de um número menor de dimensões ou fatores. Dessa forma, partindo-se do conjunto de variáveis originais, representadas pelas 23 questões que abordavam o impacto e relevância de diversos fatores para o sucesso da tradução da estratégia em ações e resultados, aplicou-se a técnica estatística da análise fatorial.

A preparação para a realização da análise fatorial envolve um conjunto de escolhas a ser feito pelo pesquisador, conforme o item 3.4.1.4 – Preparação para Aplicação da Análise Fatorial (AF). O método de extração dos fatores considerado foi a Análise dos Componentes Principais, o qual leva em consideração a variância total dos dados, e não apenas a variância comum.

A estrutura de análise fatorial considerada foi a *R-mode factor analysis*, ou seja, no registro das respostas dos questionários, as colunas representavam as variáveis originais em estudo, as linhas representavam os respondentes e as células continham os valores assumidos pelas variáveis em cada um dos casos – respondentes. A lógica de selecionar tal estrutura de análise é a tentativa de reduzir e/ou agrupar o conjunto de variáveis originais.

Para a definição do número de fatores a serem considerados na análise, optou-se pelo critério do autovalor (*eigenvalue*). Por esse critério, apenas os fatores com autovalores acima de 1 são considerados. O autovalor (*eigenvalue*) corresponde a quanto o fator consegue explicar da variância, ou seja, quanto da variância total dos dados pode ser associada ao fator.

O método escolhido para a rotação dos fatores, procedimento sugerido para aumentar o poder de explicação de uma análise fatorial, foi o método Varimax. É o tipo de rotação ortogonal (a rotação ortogonal mantém os fatores perpendiculares entre si, ou seja, sem correlação entre eles) mais utilizado e que tem como característica o fato de minimizar a ocorrência de uma variável possuir altas cargas

fatoriais para diferentes fatores, permitindo que uma variável seja facilmente identificada com um único fator.

Os resultados obtidos a partir da aplicação da técnica da análise fatorial, considerando as escolhas metodológicas anteriormente apresentadas, são expostos a seguir. O grau de correlação entre as variáveis originais em estudo fornece indícios importantes quanto às expectativas de resultado com a aplicação da técnica da análise fatorial. A matriz de correlação é a ferramenta ideal para obter-se uma visão geral do comportamento da correlação entre as variáveis. Uma matriz com vários valores próximos a 1 ou -1 sinaliza um alto grau de correlação entre as variáveis consideradas no estudo. Nessa situação, os fatores gerados pela análise fatorial deverão apresentar maior poder de explicação. A tabela 4.13 exibe os resultados da matriz de correlação para o conjunto das 23 variáveis originais consideradas na pesquisa de campo.

A matriz de correlação das variáveis originais envolvidas na pesquisa de campo mostra que, na percepção dos respondentes, não existe um elevado nível de correlação entre as variáveis, ou seja, cada uma delas possui seu significado e abrangência próprios, não sendo percebidas como fatores com alto grau de semelhança. Esse perfil de matriz de correlação fornece indícios de que a análise fatorial terá certa dificuldade de fornecer um elevado poder de explicação quando do agrupamento das variáveis em um número restrito de fatores.

Tabela 4.13 – Matriz de Correlação entre as Variáveis Originais – Elaborada pelo Autor

	Questão-1	Questão-2	Questão-3	Questão-4	Questão-5	Questão-6	Questão-7	Questão-8	Questão-9	Questão-10	Questão-11	Questão-12	Questão-13	Questão-14	Questão-15	Questão-16	Questão-17	Questão-18	Questão-19	Questão-20	Questão-21	Questão-22	Questão-23
Questão-1	1,000	0,522	0,472	0,377	0,342	0,169	0,418	0,347	0,427	0,057	0,215	0,258	0,358	0,519	0,189	0,136	0,251	0,385	0,225	0,081	0,197	0,210	0,175
Questão-2	0,522	1,000	0,518	0,370	0,375	0,517	0,427	0,320	0,281	0,077	0,133	0,325	0,554	0,338	0,336	0,254	0,439	0,294	0,313	0,105	0,412	0,116	0,251
Questão-3	0,472	0,518	1,000	0,542	0,428	0,370	0,433	0,429	0,300	0,141	0,249	0,304	0,463	0,542	0,456	0,321	0,382	0,401	0,338	0,010	0,325	0,339	0,436
Questão-4	0,377	0,370	0,542	1,000	0,288	0,399	0,327	0,552	0,333	0,269	0,441	0,422	0,441	0,369	0,445	0,359	0,222	0,380	0,407	0,144	0,194	0,473	0,462
Questão-5	0,342	0,375	0,428	0,288	1,000	0,388	0,181	0,340	0,230	0,157	0,274	0,242	0,169	0,241	0,322	0,185	0,245	0,142	0,258	0,248	0,186	0,105	0,257
Questão-6	0,169	0,517	0,370	0,399	0,388	1,000	0,359	0,539	0,369	0,433	0,160	0,556	0,405	0,311	0,638	0,317	0,516	0,399	0,539	0,340	0,342	0,428	0,409
Questão-7	0,418	0,427	0,433	0,327	0,181	0,359	1,000	0,530	0,222	0,184	0,225	0,447	0,408	0,341	0,387	0,388	0,357	0,511	0,250	0,018	0,347	0,358	0,248
Questão-8	0,347	0,320	0,429	0,552	0,340	0,539	0,530	1,000	0,485	0,300	0,472	0,609	0,499	0,448	0,395	0,332	0,387	0,510	0,461	0,234	0,344	0,513	0,449
Questão-9	0,427	0,281	0,300	0,333	0,230	0,369	0,222	0,485	1,000	0,440	0,431	0,561	0,400	0,465	0,329	0,315	0,483	0,470	0,390	0,260	0,401	0,399	0,151
Questão-10	0,057	0,077	0,141	0,269	0,157	0,433	0,184	0,300	0,440	1,000	0,451	0,512	0,203	0,442	0,359	0,445	0,420	0,435	0,545	0,152	0,340	0,515	0,213
Questão-11	0,215	0,133	0,249	0,441	0,274	0,160	0,225	0,472	0,431	0,451	1,000	0,492	0,447	0,373	0,217	0,348	0,142	0,354	0,300	0,147	0,406	0,426	0,292
Questão-12	0,258	0,325	0,304	0,422	0,242	0,556	0,447	0,609	0,561	0,512	0,492	1,000	0,510	0,499	0,503	0,579	0,389	0,657	0,550	0,319	0,334	0,504	0,368
Questão-13	0,358	0,554	0,463	0,441	0,169	0,405	0,408	0,499	0,400	0,203	0,447	0,510	1,000	0,440	0,348	0,373	0,368	0,385	0,361	0,059	0,442	0,411	0,332
Questão-14	0,519	0,338	0,542	0,369	0,241	0,311	0,341	0,448	0,465	0,442	0,373	0,499	0,440	1,000	0,400	0,468	0,369	0,460	0,443	0,006	0,385	0,469	0,375
Questão-15	0,189	0,336	0,456	0,445	0,322	0,638	0,387	0,395	0,329	0,359	0,217	0,503	0,348	0,400	1,000	0,332	0,393	0,475	0,571	0,144	0,364	0,500	0,424
Questão-16	0,136	0,254	0,321	0,359	0,185	0,317	0,388	0,332	0,315	0,445	0,348	0,579	0,373	0,468	0,332	1,000	0,436	0,572	0,466	-0,022	0,287	0,289	0,336
Questão-17	0,251	0,439	0,382	0,222	0,245	0,516	0,357	0,387	0,483	0,420	0,142	0,389	0,368	0,369	0,393	0,436	1,000	0,505	0,345	0,141	0,462	0,300	0,320
Questão-18	0,385	0,294	0,401	0,380	0,142	0,399	0,511	0,510	0,470	0,435	0,354	0,657	0,385	0,460	0,475	0,572	0,505	1,000	0,513	0,193	0,428	0,479	0,552
Questão-19	0,225	0,313	0,338	0,407	0,258	0,539	0,250	0,461	0,390	0,545	0,300	0,550	0,361	0,443	0,571	0,466	0,345	0,513	1,000	0,313	0,215	0,575	0,397
Questão-20	0,081	0,105	0,010	0,144	0,248	0,340	0,018	0,234	0,260	0,152	0,147	0,319	0,059	0,006	0,144	-0,022	0,141	0,193	0,313	1,000	0,203	0,251	0,258
Questão-21	0,197	0,412	0,325	0,194	0,186	0,342	0,347	0,344	0,401	0,340	0,406	0,334	0,442	0,385	0,364	0,287	0,462	0,428	0,215	0,203	1,000	0,377	0,380
Questão-22	0,210	0,116	0,339	0,473	0,105	0,428	0,358	0,513	0,399	0,515	0,426	0,504	0,411	0,469	0,500	0,289	0,300	0,479	0,575	0,251	0,377	1,000	0,482
Questão-23	0,175	0,251	0,436	0,462	0,257	0,409	0,248	0,449	0,151	0,213	0,292	0,368	0,332	0,375	0,424	0,336	0,320	0,552	0,397	0,258	0,380	0,482	1,000

A tabela 4.14 traz os resultados da aplicação da análise fatorial ao conjunto original das 23 variáveis. É importante destacar que, segundo o critério do autovalor, o modelo estatístico da análise fatorial sugere a formação de 5 fatores, com um total de variância explicada dos dados, após aplicação do processo de rotação dos fatores, da ordem de 64%.

Tabela 4.14 – Variância Total Explicada pela Análise Fatorial – Elaborada pelo Autor

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,048	39,337	39,337	9,048	39,337	39,337	3,796	16,504	16,504
2	1,860	8,086	47,423	1,860	8,086	47,423	3,391	14,742	31,246
3	1,416	6,158	53,582	1,416	6,158	53,582	3,349	14,561	45,808
4	1,239	5,389	58,971	1,239	5,389	58,971	2,684	11,669	57,477
5	1,181	5,133	64,104	1,181	5,133	64,104	1,524	6,627	64,104
6	0,993	4,316	68,420						
7	0,898	3,906	72,326						
8	0,844	3,671	75,996						
9	0,810	3,520	79,516						
10	0,683	2,969	82,485						
11	0,597	2,596	85,081						
12	0,494	2,149	87,230						
13	0,487	2,116	89,346						
14	0,402	1,748	91,095						
15	0,385	1,674	92,769						
16	0,321	1,394	94,163						
17	0,303	1,315	95,478						
18	0,254	1,105	96,583						
19	0,206	0,897	97,480						
20	0,193	0,840	98,320						
21	0,173	0,752	99,072						
22	0,119	0,516	99,588						
23	0,095	0,412	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

A porcentagem cumulativa de explicação da ordem de 64%, considerando-se os 5 fatores com autovalor superior a 1, indica que os fatores gerados pela análise fatorial exploratória conseguem explicar, apenas de forma parcial, a variância total do conjunto de dados originais da pesquisa de campo.

A tabela 4.15 apresenta a matriz dos 5 fatores extraídos pela aplicação da análise fatorial e as respectivas cargas fatoriais de cada uma das 23 variáveis originais em relação aos fatores sugeridos para redução e agrupamento. A análise dessa matriz de fatores é importante, pois é a partir dela que se procede ao agrupamento e alocação das variáveis originais em cada um dos 5 fatores. As cargas fatoriais são valores que medem o grau de correlação entre a variável original e os fatores. O quadrado da carga fatorial representa o quanto do percentual de variação de uma variável é explicado pelo fator. A regra é manter dentro de um

mesmo fator as variáveis com maior carga fatorial. A coluna de comunalidade indica a porcentagem de variação total de cada questão que é explicada pelo conjunto de fatores gerados pela análise fatorial.

Tabela 4.15 – Matriz dos Fatores e Cargas Fatoriais – Elaborada pelo Autor

	FATORES					
	1	2	3	4	5	
Questão-1	-0,022	0,759	0,062	0,297	0,051	Comunalidade
Questão-2	0,111	0,760	0,349	-0,122	0,171	*0,671*
Questão-3	0,437	0,698	0,094	0,077	-0,056	*0,755*
Questão-4	0,607	0,417	-0,091	0,356	0,055	*0,696*
Questão-5	0,197	0,478	0,015	0,049	0,498	*0,681*
Questão-6	0,532	0,236	0,496	-0,090	0,429	*0,518*
Questão-7	0,317	0,495	0,340	0,087	-0,202	*0,777*
Questão-8	0,469	0,373	0,194	0,426	0,178	*0,510*
Questão-9	-0,023	0,259	0,494	0,576	0,273	*0,609*
Questão-10	0,300	-0,205	0,575	0,451	0,085	*0,718*
Questão-11	0,193	0,145	0,068	0,806	0,068	*0,673*
Questão-12	0,427	0,139	0,497	0,467	0,137	*0,717*
Questão-13	0,248	0,522	0,288	0,338	-0,048	*0,684*
Questão-14	0,286	0,410	0,336	0,447	-0,161	*0,533*
Questão-15	0,669	0,205	0,371	-0,030	0,143	*0,590*
Questão-16	0,385	0,110	0,540	0,252	-0,300	*0,649*
Questão-17	0,144	0,293	0,769	-0,018	0,107	*0,605*
Questão-18	0,460	0,208	0,530	0,311	-0,090	*0,709*
Questão-19	0,618	0,035	0,375	0,234	0,215	*0,640*
Questão-20	0,161	-0,074	0,090	0,160	0,803	*0,625*
Questão-21	0,083	0,294	0,530	0,253	0,118	*0,711*
Questão-22	0,620	0,016	0,218	0,462	0,078	*0,452*
Questão-23	0,708	0,200	0,088	0,111	0,084	*0,652*

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Com base nos resultados da tabela 4.15 é possível realizar o arranjo e agrupamento das variáveis originais em cada um dos 5 fatores gerados pela aplicação da análise fatorial. Para cada um dos fatores foram assinaladas em azul as variáveis originais com as maiores cargas fatoriais.

A tabela 4.16 apresenta o agrupamento das variáveis originais a partir dos valores máximos observados das cargas fatoriais em cada um dos fatores extraídos pela aplicação da técnica da análise fatorial.

Tabela 4.16 – Fatores gerados pela Análise Fatorial Exploratória – Elaborada pelo Autor

Fator 1	**Palavra-chave: Pessoas**
Questão	**Variáveis Originais**
4	**Cultura Organizacional que suporta a Estratégia (valores, atitudes e competências)**
8	**Desenvolvimento de Competências e Capacitação das Pessoas**
15	**Orientação para Resultados / Cultura de Alta Performance**
19	**Fomento ao Empreendedorismo e Inovação**
22	**Gerenciamento de Talentos**
23	**Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas**
Fator 2	**Palavra-chave: Estratégia**
Questão	**Variáveis Originais**
1	**Boa Formulação da Estratégia**
2	**Desdobramento e Alinhamento da Estratégia**
3	**Estrutura Organizacional alinhada aos requerimentos e demandas da Estratégia**
7	**Estabelecimento de Objetivos SMART**
13	**Processo de Comunicação da Estratégia**
Fator 3	**Palavras-chave: Apoio & Facilitação**
Questão	**Variáveis Originais**
6	**Mecanismos de reconhecimento e incentivos alinhados aos objetivos estratégicos**
10	**Competência em Gestão de Projetos**
12	**Competência em Gestão de Mudança – *Change Management***
16	**Escritório de Gestão da Estratégia – Gerência de Gestão Estratégica**
17	**Processamento Orçamentário subjacente ao Plano Estratégico**
18	**Infra-estrutura para suportar os processos de negócio e de análise e tomada de decisões**
21	**Modelo para o acompanhamento do desempenho, atualização e revisão estratégica**
Fator 4	**Palavra-chave: Processos**
Questão	**Variáveis Originais**
9	**Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio**
11	**Compartilhamento das Informações e Gestão do Conhecimento**
14	**Processo de Inteligência Estratégica**
Fator 5	**Palavra-chave: Liderança**
Questão	**Variáveis Originais**
5	**Liderança Executiva**
20	**Gerenciamento dos *Stakeholders***

A interpretação dos resultados da análise fatorial traz contribuições significativas para a temática abordada no projeto de pesquisa acerca dos fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados – a disciplina da execução da estratégia. Para cada um dos fatores extraídos no processo de análise fatorial buscou-se identificar uma palavra-chave capaz de expressar, da melhor forma possível, a natureza, contexto e conteúdo das variáveis originais que compõem os agrupamentos.

Para o Fator 1 a palavra-chave escolhida foi **Pessoas**. As variáveis originais que formam esse fator possuem, em sua essência, o foco em questões que estão associadas ao desenvolvimento de competências, capacitação, valores, atitudes e comportamentos relevantes para fazer a estratégia acontecer. Dentre as 6 variáveis originais agrupadas nesse fator, somente a variável representada pela questão 23 – Gestão das Parcerias de Negócio e Aliança Estratégica -, não possui um vínculo diretamente associado ao tema Pessoas.

Para o Fator 2 a palavra-chave escolhida foi **Estratégia**. As variáveis originais que formam esse fator possuem, em sua essência, o foco em questões que estão associadas à formulação da estratégia, desdobramento e alinhamento da estratégia por toda a organização, definição dos objetivos que sinalizam os desafios da estratégia e comunicação da estratégia. Seguindo uma tendência que é claramente identificada na literatura sobre gestão da estratégia, a estrutura organizacional, representada pela questão 3, segue atrelada à temática da estratégia.

Para o Fator 3 a palavra-chave escolhida foi **Apoio & Facilitação**. As variáveis originais que formam esse fator possuem, em sua essência, o foco em questões que estão associadas a aspectos que atuam como facilitadores e apoiadores para o sucesso da estratégia: processo orçamentário, infra-estrutura de suporte aos processos de negócio e tomada de decisão, estrutura direcionada de forma específica para a gestão da estratégia, mecanismos para apoiar os esforços das pessoas na busca da consecução dos objetivos estratégicos e gestão de projetos e de mudanças.

Para o Fator 4 a palavra-chave escolhida foi **Processos**. As variáveis originais que formam esse fator possuem, em sua essência, o foco em questões que estão associadas a processos que são fundamentais para uma execução efetiva da estratégia: modelagem dos principais processos de negócio, processo de inteligência estratégica e processo de compartilhamento das informações e gestão do conhecimento.

O Fato 5 é o único que apresenta uma dificuldade maior de escolha de uma palavra-chave específica. Na realidade isso acontece pois esse fator é formado por apenas 2 variáveis originais que, a princípio, não parecem compartilhar uma associação tão direta – Liderança Executiva e Gerenciamento dos *Stakeholders*. A decisão sobre a escolha da palavra-chave que deve ser selecionada baseou-se na posição que esses 2 fatores obtiveram no ranking geral de pontuação da pesquisa: Liderança Executiva – 1ª posição e Gerenciamento dos *Stakeholders* – 17ª posição. Dessa forma, a palavra-chave escolhida para o Fator 5 é **Liderança**. De certa forma, dada essa configuração do grupo e a destacada posição da Liderança Executiva na ranking geral, poder-se-ia dizer que a Liderança Executiva, por si só, já representa um fator determinante para o sucesso na execução da estratégia.

Esse agrupamento de fatores, com as respectivas interpretações apontadas anteriormente, será de importância fundamental para a proposição de um modelo para a execução da estratégia a ser abordado no próximo capítulo do trabalho.

4.2.4 Análise das Perspectivas de Resultado da Pesquisa

A análise da seção de resultados da pesquisa de campo está associada às hipóteses secundárias a serem exploradas pelo projeto. É importante recordar que nessa seção do questionário foram solicitadas as avaliações de percepção sobre a evolução dos resultados em nove perspectivas distintas. Vale ressaltar que a avaliação dos resultados foi feita de forma subjetiva, baseada na opinião e percepção dos respondentes, sem uma efetiva apuração das métricas e indicadores relacionados às perspectivas. A apuração dos resultados é baseada na freqüência da moda das possíveis categorias de evolução para os resultados: piora, manutenção e melhoria.

A tabela 4.17 resgata a apuração das opiniões dos 67 respondentes quanto à evolução dos resultados da organização como fruto do impacto e influência do processo de execução da estratégia.

Tabela 4.17 – Freqüência da Moda das Avaliações dos Resultados – Elaborada pelo Autor

#	PERSPECTIVA DE RESULTADO	N.A	Piora	Manutenção	Melhoria
1	Indicadores e Métricas Financeiras (Rentabilidade, Crescimento, Lucratividade)	3,0%	1,5%	19,5%	76%
2	Indicadores e Métricas de Mercado (Vendas, Participação de Mercado, Satisfação dos Clientes)	4,5%	1,5%	40%	54%
3	Indicadores e Métricas de Processos-Chave do Negócio (Produtividade, Qualidade, Lead-Time)	3,0%	3,0%	28,5%	65,5%
4	Indicadores e Métricas relacionados à Gestão de Pessoas (Desenvolvimento de Competências, Entrega de Resultados, Nível de Satisfação)	6,0%	4,5%	39%	50,5%
5	Indicadores e Métricas relacionados à Gestão da Tecnologia da Informação (Disponibilidade de Infra-Estrutura, Aplicativos voltados ao Negócio)	7,5%	1,5%	42%	49%
6	Indicadores e Métricas relacionados à Gestão de Projetos (Qualidade das Entregas, Escopo, Prazo e Custo)	6,0%	1,5%	54%	38,5%
7	Indicadores e Métricas relacionados à Gestão dos Stakeholders (Acionistas, Comunidade, Fornecedores, Parceiros da Cadeia de Negócios)	10,5%	1,5%	48%	40%
8	Indicadores e Métricas relacionados à Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas (Resultados com Parcerias, Grau de Sucesso, Efetividade das Parcerias)	16,5%	4,5%	37%	42%
9	Indicadores e Métricas relacionados à Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos e/ou Serviços (Resultados das Inovações, Novos Lançamentos)	7,5%	3,0%	45%	44,5%

Nota-se que há uma grande concentração das avaliações, para todas as perspectivas de resultado abordadas na pesquisa, nas categorias manutenção e melhoria dos resultados. A hipótese que se deseja testar é se existe ou não uma diferença efetiva entre a freqüência da moda dessas duas principais categorias de avaliação dos resultados.

Nesse sentido, a hipótese nula (Ho) é a de igualdade da freqüência da moda para as categorias manutenção e melhoria, ou seja, não há possibilidade de afirmar com certeza que o resultado da perspectiva seja de manutenção ou de melhoria. A hipótese alternativa (H1), por outro lado, indica que a freqüência da moda das categorias manutenção e melhoria não são iguais, valendo então a categoria de resultado cuja freqüência da moda é maior.

Para esse contexto, o teste de hipóteses recomendado é o **teste qui-quadrado**. Em essência, o que esse teste busca fazer é avaliar a dispersão para duas variáveis de escala nominal – no caso em questão as freqüências das modas para as categorias manutenção e melhoria – entre os valores observados e os valores esperados para as freqüências das duas variáveis envolvidas no teste de hipótese.

A regra de decisão para o teste qui-quadrado está baseada na identificação de um valor crítico, denominado de qui-quadrado crítico (χ^2), que é calculado com base no número de graus de liberdade e no nível de significância definido para o teste. O número de graus de liberdade é definido como sendo o número de categorias de resposta possíveis menos 1. No presente teste, temos 2 possíveis categorias de resposta – manutenção e melhoria – e, portanto, tem-se 1 grau de liberdade. O nível de significância - α (alpha) – de um teste é a probabilidade máxima de rejeitar acidentalmente uma hipótese nula verdadeira (uma decisão conhecida como erro de tipo I). Para o teste de hipótese em questão definiu-se um nível de significância igual a 5% (α = 5%) com 1 grau de liberdade. Para esses parâmetros, o qui-quadrado crítico (χ^2) do teste corresponde ao valor de 3,8414.

Os critérios aplicáveis para esse teste de hipótese são:

- Critério para **Aceitar** a Hipótese Nula (Ho): **χ^2 Observado ≤ χ^2 Crítico**;
- Critério para **Rejeitar** a Hipótese Nula (Ho): **χ^2 Observado > χ^2 Crítico**;

A tabela 4.18 mostra as freqüências observadas e esperadas para os resultados nas nove perspectivas cobertas pela pesquisa. As freqüências observadas apontadas na tabela foram obtidas multiplicando-se o total de respondentes da pesquisa, 67 entrevistados, pela porcentagem das respostas atribuídas às categorias manutenção e melhoria dos resultados conforme a tabela 4.17. O valor esperado apontado na tabela corresponde à premissa explicitada pela hipótese nula do teste, ou seja, freqüências iguais para as 2 categorias de resposta.

Tabela 4.18 – Freqüência Observada e Esperada dos Resultados - Elaborada pelo Autor

	Freqüências Observadas			Freqüências Esperadas	
Perspectivas de Resultados	Freq. Categoria Manutenção (1)	Freq. Categoria Melhoria (2)	Total (1 + 2)	Valor Esperado Manutenção	Valor Esperado Melhoria
Financeira	13	51	64	32	32
Mercado	27	36	63	31,5	31,5
Processos	19	44	63	31,5	31,5
Pessoas	26	34	60	30	30
Gestão da Tecnologia	28	33	61	30,5	30,5
Projetos	36	26	62	31	31
Stakeholders	32	27	59	29,5	29,5
Parcerias e Alianças	25	28	53	26,5	26,5
Inovação	30	30	60	30	30

Com base nas freqüências apontadas na tabela 4.18 é possível calcular os valores dos desvios entre o valor observado e o valor esperado para as 2 categorias de resposta de cada uma das nove perspectivas de resultado. A partir do cálculo dos desvios é possível obter o valor do qui-quadrado observado a partir da soma dos desvios calculados para a categoria de resposta manutenção dos resultados e categoria de resposta melhoria do resultado. Os desvios são calculados a partir da seguinte fórmula: [(Valor Esperado – Valor Observado) ^ 2 / Valor Esperado)].

A decisão final sobre a aceitação ou rejeição da hipótese nula depende da comparação entre o qui-quadrado observado e o qui-quadrado crítico. Quando o valor do qui-quadrado observado é menor do que o valor do qui-quadrado crítico tabelado, deve-se aceitar a hipótese nula (Ho). Por outro lado, quando o valor do qui-quadrado observado é maior do que o valor do qui-quadrado crítico tabelado, deve-se rejeitar a hipótese nula (Ho). A tabela 4.19 traz os resultados do teste qui-quadrado para as nove perspectivas de resultado.

Tabela 4.19 – Teste Qui-Quadrado para as Perspectivas de Resultado - Elaborada pelo Autor

Perspectivas de Resultados	Desvios - Categoria Manutenção	Desvios - Categoria Melhoria	Chi-Quadrado Observado	Chi-Quadrado Crítico	Decisão	Probabilidade
Financeira	11,281	11,281	22,563	3,841	**REJEITA Ho**	0,00000203
Mercado	0,643	0,643	1,286	3,841	ACEITA Ho	0,25683943
Processos	4,960	4,960	9,921	3,841	**REJEITA Ho**	0,00163436
Pessoas	0,533	0,533	1,067	3,841	ACEITA Ho	0,30169982
Gestão da Tecnologia	0,205	0,205	0,410	3,841	ACEITA Ho	0,52205272
Projetos	0,806	0,806	1,613	3,841	ACEITA Ho	0,20408428
Stakeholders	0,212	0,212	0,424	3,841	ACEITA Ho	0,51508228
Parcerias e Alianças	0,085	0,085	0,170	3,841	ACEITA Ho	0,68027955
Inovação	0,000	0,000	0,000	3,841	ACEITA Ho	1,00000000

Os resultados exibidos na tabela 4.19 permitem concluir que a hipótese nula (Ho), representada pela igualdade da freqüência da moda para as categorias de resposta manutenção e melhoria dos resultados, deve ser rejeitada para 2 das 9 perspectivas: resultados financeiros e resultados dos processos de negócio. Para essas 2 perspectivas em particular, pode-se afirmar que, na percepção dos respondentes da pesquisa, houve efetivamente uma melhoria dos resultados e métricas financeiras e do desempenho dos processos-chave de negócio.

No sentido de buscar uma melhor compreensão da relação entre as variáveis originais da pesquisa de campo e a avaliação dos resultados, decidiu-se pela aplicação da técnica da análise discriminante a fim de investigar quais questões, dentro do conjunto total das 23 variáveis originais da pesquisa, tinham maior influência e/ou poder de discriminação para cada uma das nove perspectivas de resultado abordadas na pesquisa.

Na seqüência serão apresentados os resultados da análise discriminante para cada uma das nove perspectivas de resultado que foram avaliadas segundo a percepção dos 67 respondentes da pesquisa.

Tabela 4.20 – Análise Discriminante para Resultados Financeiros

Classification Function Coefficients

	Result. 01		
	Piora	Manut	Melhoria
Questão-2	-,099	,416	,365
Questão-4	,362	-,027	-,009
Questão-9	,048	,318	,311
Questão-21	,527	,137	,219
Questão-23	,401	,392	,471
(Constant)	-60,168	-49,259	-58,555

Fisher's linear discriminant functions

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership			
		Result. 01	Piora	Manut	Melhoria	Total
Original	Count	Piora	1	0	0	1
		Manut	0	8	5	13
		Melhoria	2	10	39	51
		Ungrouped cases	1	0	1	2
	%	Piora	100,0	,0	,0	100,0
		Manut	,0	61,5	38,5	100,0
		Melhoria	3,9	19,6	76,5	100,0
		Ungrouped cases	50,0	,0	50,0	100,0

a. 73,8% of original grouped cases correctly classified.

As questões com maior poder de discriminação para o resultado financeiro foram: Desdobramento e Alinhamento da Estratégia (questão 2), Cultura Organizacional de suporte à Estratégia (questão 4), Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio (questão 9), Modelo para acompanhamento do Desempenho, Atualização e Revisão Estratégica (questão 21) e Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas (questão 23). A função discriminante classificou de forma correta 73,8% da alocação original das avaliações das categorias de resultado.

Tabela 4.21 – Análise Discriminante para Resultados de Mercado

Classification Function Coefficients

	Result. 02		
	Piora	Manut	Melhoria
Questão-9	,126	,350	,386
Questão-15	,182	,366	,308
Questão-17	,257	,081	,119
(Constant)	-20,017	-33,849	-34,882

Fisher's linear discriminant functions

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership			
		Result. 02	Piora	Manut	Melhoria	Total
Original	Count	Piora	1	0	0	1
		Manut	0	14	13	27
		Melhoria	1	6	29	36
		Ungrouped cases	0	0	3	3
	%	Piora	100,0	,0	,0	100,0
		Manut	,0	51,9	48,1	100,0
		Melhoria	2,8	16,7	80,6	100,0
		Ungrouped cases	,0	,0	100,0	100,0

a. 68,8% of original grouped cases correctly classified.

As questões com maior poder de discriminação para o resultado de mercado foram: Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio (questão 9), Orientação para Resultados e Cultura de Alta Performance (questão 15) e Processo Orçamentário subjacente ao Plano Estratégico (questão 17). A função discriminante classificou de forma correta 68,8% da alocação original das avaliações das categorias de resultado.

Tabela 4.22. – Análise Discriminante para Resultados dos Processos de Negócio

Classification Function Coefficients

	Result. 03		
	Piora	Manut	Melhoria
Questão-9	,404	,548	,574
(Constant)	-12,723	-22,432	-24,505

Fisher's linear discriminant functions

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership			
		Result. 03	Piora	Manut	Melhoria	Total
Original	Count	Piora	2	0	0	2
		Manut	2	8	9	19
		Melhoria	5	8	31	44
		Ungrouped cases	0	0	2	2
	%	Piora	100,0	,0	,0	100,0
		Manut	10,5	42,1	47,4	100,0
		Melhoria	11,4	18,2	70,5	100,0
		Ungrouped cases	,0	,0	100,0	100,0

a. 63,1% of original grouped cases correctly classified.

A única questão com maior poder de discriminação para o resultado dos processos de negócio foi a Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio (questão 9). A função discriminante classificou de forma correta 63,1% da alocação original das avaliações das categorias de resultado.

Tabela 4.23 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão de Pessoas

Classification Function Coefficients

	Result. 04		
	Piora	Manut	Melhoria
Questão-6	,260	,403	,401
(Constant)	-7,809	-17,217	-17,127

Fisher's linear discriminant functions

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership			
		Result. 04	Piora	Manut	Melhoria	Total
Original	Count	Piora	2	0	1	3
		Manut	4	16	6	26
		Melhoria	6	21	7	34
		Ungrouped cases	0	3	1	4
	%	Piora	66,7	,0	33,3	100,0
		Manut	15,4	61,5	23,1	100,0
		Melhoria	17,6	61,8	20,6	100,0
		Ungrouped cases	,0	75,0	25,0	100,0

a. 39,7% of original grouped cases correctly classified.

A única questão com maior poder de discriminação para o resultado da gestão de pessoas foi a questão relacionada aos Mecanismos de Reconhecimento e Incentivos atrelados aos Objetivos Estratégicos (questão 6). A função discriminante classificou de forma correta apenas 39,7% da alocação original das avaliações das categorias de resultado. Esse resultado deixa claro que o modelo discriminante gerado não foi capaz de extrair todas as variáveis que efetivamente têm maior impacto nessa perspectiva de resultado. Vale destacar que dentro do conjunto original de variáveis existem algumas com forte vínculo com a gestão de pessoas, como por exemplo: Gerenciamento de Talentos, Cultura Organizacional de suporte à Estratégia e Desenvolvimento de Competências e Capacitação das Pessoas.

Tabela 4.24 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão da Tecnologia da Informação

Classification Function Coefficients

	Result. 05		
	Piora	Manut	Melhoria
Questão-3	-,218	,435	,453
Questão-4	-,213	,206	,173
Questão-6	,325	-,017	-,047
Questão-14	,522	,130	,059
Questão-19	,084	,048	,146
Questão-23	,234	,374	,452
(Constant)	-34,703	-49,692	-54,041

Fisher's linear discriminant functions

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership			
		Result. 05	Piora	Manut	Melhoria	Total
Original	Count	Piora	1	0	0	1
		Manut	0	20	8	28
		Melhoria	0	8	25	33
		Ungrouped cases	1	3	1	5
	%	Piora	100,0	,0	,0	100,0
		Manut	,0	71,4	28,6	100,0
		Melhoria	,0	24,2	75,8	100,0
		Ungrouped cases	20,0	60,0	20,0	100,0

a. 74,2% of original grouped cases correctly classified.

As questões com maior poder de discriminação para o resultado da gestão da tecnologia da informação foram: Estrutura Organizacional alinhada aos requerimentos e demandas da Estratégia (questão 3), Cultura Organizacional de suporte à Estratégia (questão 4), Mecanismos de Reconhecimento e Incentivos atrelados aos Objetivos Estratégicos (questão 6), Processo de Inteligência Estratégica (questão 14), Fomento ao Empreendedorismo e Inovação (questão 19) e Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas (questão 23). A função discriminante classificou de forma correta 74,2% da alocação original das avaliações das categorias de resultado.

Tabela 4.25 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão de Projetos

Classification Function Coefficients

	Result. 06		
	Piora	Manut	Melhoria
Questão-4	,419	,156	,140
Questão-6	-,394	,094	,085
Questão-13	,571	,308	,303
Questão-22	,158	,202	,264
(Constant)	-50,597	-32,408	-35,070

Fisher's linear discriminant functions

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership			
		Result. 06	Piora	Manut	Melhoria	Total
Original	Count	Piora	1	0	0	1
		Manut	0	18	18	36
		Melhoria	0	6	20	26
		Ungrouped cases	0	3	1	4
	%	Piora	100,0	,0	,0	100,0
		Manut	,0	50,0	50,0	100,0
		Melhoria	,0	23,1	76,9	100,0
		Ungrouped cases	,0	75,0	25,0	100,0

a. 61,9% of original grouped cases correctly classified.

As questões com maior poder de discriminação para o resultado da gestão de projetos foram: Cultura Organizacional de suporte à Estratégia (questão 4), Mecanismos de Reconhecimento e Incentivos atrelados aos Objetivos Estratégicos (questão 6), Processo de Comunicação da Estratégia (questão 13) e Gerenciamento de Talentos (questão 22). A função discriminante classificou de forma correta 61,9% da alocação original das avaliações das categorias de resultado.

Tabela 4.26 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão dos *Stakeholders*

Classification Function Coefficients

	Result. 07		
	Piora	Manut	Melhoria
Questão-3	-,085	,476	,457
Questão-14	,728	,427	,477
(Constant)	-28,495	-39,282	-41,888

Fisher's linear discriminant functions

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership			
		Result. 07	Piora	Manut	Melhoria	Total
Original	Count	Piora	1	0	0	1
		Manut	0	15	17	32
		Melhoria	0	10	15	25
		Ungrouped cases	1	5	3	9
	%	Piora	100,0	,0	,0	100,0
		Manut	,0	46,9	53,1	100,0
		Melhoria	,0	40,0	60,0	100,0
		Ungrouped cases	11,1	55,6	33,3	100,0

a. 53,4% of original grouped cases correctly classified.

As questões com maior poder de discriminação para o resultado da gestão dos *stakeholders* foram: Estrutura Organizacional alinhada aos requerimentos e demandas da Estratégia (questão 3) e Processo de Inteligência Estratégica (questão 14). A função discriminante classificou de forma correta apenas 53,4% da alocação original das avaliações das categorias de resultado. Esse índice sinaliza que o modelo discriminante não conseguiu capturar todas as variáveis de maior impacto para essa perspectiva de resultado. Interessante destacar que a variável especificamente relacionada a esse tema na pesquisa, o Gerenciamento dos *Stakeholders* (questão 20), não foi relacionada pelo modelo da análise discriminante.

Tabela 4.27 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas

Classification Function Coefficients

	Result. 08		
	Piora	Manut	Melhoria
Questão-2	,701	,669	,545
Questão-4	-,057	-,194	-,020
Questão-8	,384	,506	,417
Questão-19	,045	,177	,145
(Constant)	-47,048	-52,260	-46,140

Fisher's linear discriminant functions

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership			
		Result. 08	Piora	Manut	Melhoria	Total
Original	Count	Piora	2	1	0	3
		Manut	2	15	8	25
		Melhoria	4	6	18	28
		Ungrouped cases	3	4	4	11
	%	Piora	66,7	33,3	,0	100,0
		Manut	8,0	60,0	32,0	100,0
		Melhoria	14,3	21,4	64,3	100,0
		Ungrouped cases	27,3	36,4	36,4	100,0

a. 62,5% of original grouped cases correctly classified.

As questões com maior poder de discriminação para o resultado da gestão das parcerias de negócio e aliança estratégica foram: Desdobramento e Alinhamento da Estratégia (questão 2), Cultura Organizacional de suporte à Estratégia (questão 4), Desenvolvimento e Capacitação das Pessoas (questão 8) e Fomento ao Empreendedorismo e Inovação (questão 19). A função discriminante classificou de forma correta apenas 62,5% da alocação original das avaliações das categorias de resultado. Esse índice sinaliza que o modelo discriminante não conseguiu capturar

todas as variáveis de maior impacto para essa perspectiva de resultado. Interessante destacar que a variável especificamente relacionada a esse tema na pesquisa, a Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas (questão 23), não foi relacionada pelo modelo da análise discriminante.

Tabela 4.28 – Análise Discriminante para Resultados da Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços

Classification Function Coefficients

	Result. 09		
	Piora	Manut	Melhoria
Questão-6	,211	,335	,309
Questão-20	,220	,328	,347
(Constant)	-12,417	-27,949	-27,314

Fisher's linear discriminant functions

Classification Results[a]

			Predicted Group Membership			
		Result. 09	Piora	Manut	Melhoria	Total
Original	Count	Piora	1	1	0	2
		Manut	1	16	13	30
		Melhoria	3	13	14	30
		Ungrouped cases	1	3	1	5
	%	Piora	50,0	50,0	,0	100,0
		Manut	3,3	53,3	43,3	100,0
		Melhoria	10,0	43,3	46,7	100,0
		Ungrouped cases	20,0	60,0	20,0	100,0

a. 50,0% of original grouped cases correctly classified.

As questões com maior poder de discriminação para o resultado da gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos e serviço foram: Mecanismos de Reconhecimento e Incentivos atrelados aos Objetivos Estratégicos (questão 6) e Gerenciamento dos *Stakeholders* (questão 20). A função discriminante classificou de forma correta apenas 50,0% da alocação original das avaliações das categorias de resultado. Esse índice sinaliza que o modelo discriminante não conseguiu extrair todas as variáveis de maior impacto para essa perspectiva de resultado. Por exemplo, a variável especificamente relacionada a esse tema na pesquisa, o Fomento ao Empreendedorismo e Inovação (questão 19), não foi relacionada pelo modelo da análise discriminante.

A tabela 4.29 exibe uma síntese dos resultados da análise discriminante para cada uma das perspectivas de resultado da pesquisa em função dos fatores-chave para a execução da estratégia selecionados a partir do conjunto total das 23 variáveis originais da pesquisa como aquelas com maior poder de discriminação dos resultados.

Tabela 4.29 – Síntese da Análise Discriminante para os Resultados - Elaborada pelo Autor

Perspectivas de Resultado	**Questões Discriminantes**
R1 - Resultados Financeiros	Questão 2 – Desdobramento e Alinhamento da Estratégia Questão 4 – Cultura Organizacional alinhada à Estratégia Questão 9 – Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio Questão 21 – Modelo de Acompanhamento e Revisão Estratégica Questão 23 – Gestão das Parcerias e Alianças
R2 – Resultados de Mercado	Questão 9 – Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio Questão 15 – Orientação para Resultados / Alta Performance Questão 17 – Processo Orçamentário subjacente à Estratégia
R3 – Resultados dos Processos-Chave de Negócio	Questão 9 - Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio
R4 – Resultados com Pessoas	Questão 6 – Mecanismos de Reconhecimento e Incentivos
R5 – Resultados com Tecnologia da Informação	Questão 3 – Estrutura Organizacional alinhada à Estratégia Questão 4 – Cultura Organizacional alinhada à Estratégia Questão 6 – Mecanismos de Reconhecimento e Incentivos Questão 14 – Processo de Inteligência Estratégica Questão 19 – Fomento ao Empreendedorismo e Inovação Questão 23 - Gestão das Parcerias e Alianças
R6 – Resultados com Gestão de Projetos	Questão 4 - Cultura Organizacional alinhada à Estratégia Questão 6 - Mecanismos de Reconhecimento e Incentivos Questão 13 – Processo de Comunicação da Estratégia Questão 22 – Gerenciamento dos Talentos
R7 – Resultados com Gestão dos *Stakeholders*	Questão 3 - Estrutura Organizacional alinhada à Estratégia Questão 14 - Processo de Inteligência Estratégica
R8 – Resultados com Parcerias e Alianças	Questão 2 - Desdobramento e Alinhamento da Estratégia Questão 4 - Cultura Organizacional alinhada à Estratégia Questão 8 – Competências e Capacitação das Pessoas Questão 19 – Fomento ao Empreendedorismo e Inovação
R9 – Resultados com Inovação e Desenvolvimento	Questão 6 - Mecanismos de Reconhecimento e Incentivos Questão 20 – Gerenciamento dos *Stakeholders*

5. MODELO PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

A combinação dos *insights* oriundos da revisão da literatura e construção do quadro teórico de referência do projeto aliados aos resultados e aprendizados obtidos a partir da pesquisa de campo fornece os elementos necessários para a proposição e desenvolvimento de um modelo para a tradução da estratégia em ações e resultados centrado na disciplina básica da execução da estratégia.

5.1 Proposição do Modelo para Execução da Estratégia

Nos Capítulos 2 e 4 foram levantados os principais construtos associados à execução de estratégia, oriundos do quadro teórico e da pesquisa empírica, respectivamente. Nesse capítulo, busca-se a partir desses *insights* definir os principais blocos de construção que devem compor a arquitetura do modelo proposto. A lógica do processo de construção do modelo é retratada na figura 19.

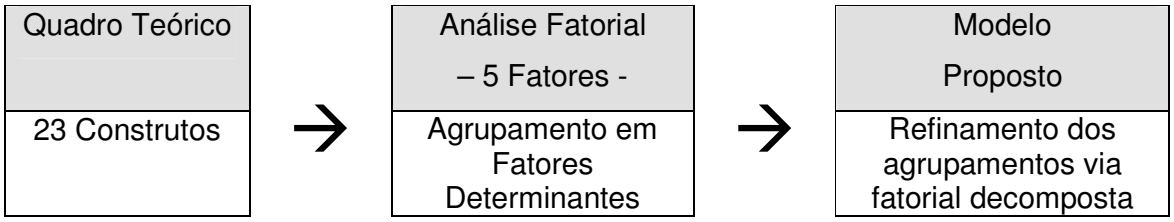

Figura 19 – Lógica do Processo de Construção do Modelo – Elaborada pelo Autor

O ponto de partida para a proposição do modelo para a execução da estratégia é o resultado propiciado pela aplicação da técnica da análise fatorial às variáveis originais da pesquisa. A tabela 5.1 exibe o resultado do agrupamento extraído do processo de análise fatorial. A tabela mostra que foram criados 5 fatores determinantes, os quais inicialmente foram rotulados em função da palavra-chave que caracterizava o contexto das variáveis agrupadas. Dessa forma, os fatores criados pela análise fatorial foram rotulados como: Fator 1 – Pessoas, Fator 2 – Estratégia, Fator 3 – Apoio & Facilitação; Fator 4 – Processos e Fator 5 – Liderança Executiva.

Tabela 5.1 – Agrupamento das Questões pela Análise Fatorial Exploratória - Elaborada pelo Autor

ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	
PALAVRA-CHAVE	**QUESTÃO**
Fator 1 - Pessoas	Questão 4
	Questão 8
	Questão 15
	Questão 19
	Questão 22
	Questão 23
Fator 2 - Estratégia	Questão 1
	Questão 2
	Questão 3
	Questão 7
	Questão 13
Fator 3 - Apoio & Facilitação	Questão 6
	Questão 10
	Questão 12
	Questão 16
	Questão 17
	Questão 18
	Questão 21
Fator 4 - Processos	Questão 9
	Questão 11
	Questão 14
Fator 5 - Liderança	Questão 5
	Questão 20

A definição dos blocos de construção para o modelo proposto passa por uma questão extremamente relevante no contexto do projeto de pesquisa: quais os principais papéis de contribuição para assegurar uma eficiente e eficaz tradução da estratégia em ações e resultados? A resposta a essa pergunta se traduz no estabelecimento dos fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados.

O processo da análise fatorial sugere a criação de 5 fatores determinantes. Inicialmente cada um deles foi caracterizado pela palavra-chave que melhor traduzia o contexto das variáveis agrupadas. Propõe-se um refinamento na rotulação dos fatores em função do papel de contribuição desempenhado por cada fator determinante para o sucesso do processo de execução da estratégia.

O primeiro papel de contribuição está relacionado ao estabelecimento das diretrizes e à clara identificação da visão, dos objetivos, dos desafios e das necessidades das partes interessadas que devem nortear o planejamento e a execução da estratégia. Esse primeiro papel pode ser denominado de **Fator Direcionador**.

O segundo papel de contribuição está associado à necessidade de assegurar a mobilização, envolvimento, comprometimento e sinergia entre todas as partes de uma organização na busca da convergência das prioridades, objetivos e ações. Esse segundo papel pode ser denominado de **Fator Integrador**.

O terceiro papel de contribuição está associado à necessidade de mobilização para a ação, o senso de fazer as coisas acontecerem de uma maneira organizada e disciplinada com agilidade e qualidade através dos processos e projetos organizacionais, administrando com muita destreza todas as mudanças organizacionais subjacentes. Esse terceiro papel pode ser denominado de **Fator Impulsionador**.

O quarto papel de contribuição está associado a um conjunto de requisitos organizacionais que precisam estar alinhados e adequadamente dimensionados, desenvolvidos e capacitados para fornecer todo o apoio e facilitação demandados pelos papéis anteriormente apresentados. Esse quarto papel pode ser denominado de **Fator Facilitador**.

O quinto papel de contribuição é aquele que efetivamente deve agir como integrador, condutor e força motriz de todo o processo de execução da estratégia. É o papel de comando e liderança. Esse quinto papel pode ser denominado de **Fator Liderança Executiva**.

O modelo proposto para a execução da estratégia é composto por esses 5 blocos de construção, cada um deles com o seu papel de contribuição claramente definido, que se interligam por meio de uma cadeia de valor. Dessa forma, o modelo exposto a seguir é denominado de modelo da cadeia de valor da disciplina da execução da estratégia.

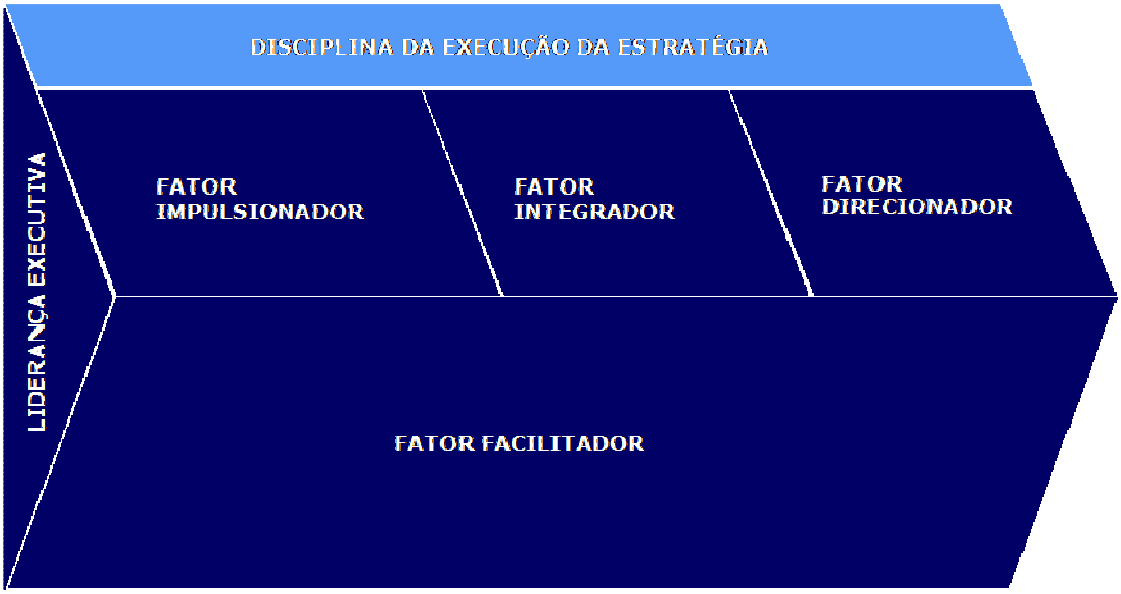

Figura 20 – Modelo da Cadeia de Valor da Disciplina da Execução da Estratégia – Elaborada pelo Autor

Uma vez estabelecidos os blocos de construção do modelo, expressos pelos 5 fatores do modelo da cadeia de valor da disciplina da execução da estratégia, o próximo passo é definir quais são, dentre as variáveis originais do projeto de pesquisa, aquelas que melhor traduzem o conteúdo, significado e papel de contribuição de cada um dos fatores que compõem a arquitetura do modelo proposto.

Para esse processo de agrupamento foram utilizados os *insights* oriundos da formulação do quadro teórico do projeto de pesquisa, apresentados no capítulo 2, bem como os resultados da análise fatorial exploratória da pesquisa de campo apresentados no capítulo 4. A tabela 5.2 mostra o refinamento preliminar proposto para o agrupamento das variáveis originais da pesquisa já considerando a nova rotulação sugerida para os fatores determinantes. É importante destacar que a nova denominação para os fatores determinantes no modelo proposto acarreta também uma reorganização na distribuição das variáveis originais em relação aos grupos inicialmente constituídos na análise fatorial. As justificativas para essa proposta de reagrupamento são discutidas no item detalhamento do modelo proposto.

Tabela 5.2 – Reagrupamento das Variáveis no Modelo Proposto - Elaborada pelo Autor

ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA		MODELO PROPOSTO	
PALAVRA-CHAVE	**QUESTÃO**	**FATORES DETERMINANTES**	**AGRUPAMENTO INICIAL**
Fator 1 - Pessoas	Questão 4	Fator Direcionador	Questão 1
	Questão 8		Questão 6
	Questão 15		Questão 7
	Questão 19		Questão 15
	Questão 22		Questão 20
	Questão 23		
Fator 2 - Estratégia	Questão 1	Fator Integrador	Questão 2
	Questão 2		Questão 13
	Questão 3		Questão 21
	Questão 7		
	Questão 13		
Fator 3 - Apoio & Facilitação	Questão 6	Fator Facilitador	Questão 3
	Questão 10		Questão 4
	Questão 12		Questão 8
	Questão 16		Questão 11
	Questão 17		Questão 14
	Questão 18		Questão 16
	Questão 21		Questão 17
			Questão 18
			Questão 22
Fator 4 - Processos	Questão 9	Fator Impulsionador	Questão 9
	Questão 11		Questão 10
	Questão 14		Questão 12
			Questão 19
			Questão 23
Fator 5 - Liderança	Questão 5	Fator Liderança Executiva	Questão 5
	Questão 20		Questão 20

5.2 Detalhamento do Modelo Proposto

A seguir são apresentadas as premissas e análises que nortearam o processo de reagrupamento das variáveis para a composição do modelo proposto da cadeia de valor para a execução da estratégia. A fim de testar a robustez do novo agrupamento foi utilizado o método da análise fatorial decomposta, ou seja, a aplicação da técnica da análise fatorial dentro dos novos fatores determinantes sugeridos.

5.2.1 Detalhamento: Fator Direcionador

A sugestão de composição para o **Fator Direcionador** abrange as seguintes variáveis originais do projeto de pesquisa: Boa Formulação da Estratégia Organizacional (questão 1), Mecanismos de Reconhecimento e Recompensa alinhados aos Objetivos Estratégicos (questão 6), Estabelecimento de Objetivos

SMART (questão 7), Orientação para Resultados / Cultura de Alta Performance (questão 15) e Gerenciamento dos *Stakeholders* (questão 20).

Uma grande parcela dos autores pesquisados, Thain (1990), DeLisi (2000), Freedman e Tregoe (2003), Bossidy e Charan (2004), Hrebiniak (2005), Kim e Mauborgne (2005), destaca que o ponto de partida para uma execução bem-sucedida é uma estratégia organizacional bem elaborada, consistente, realista e robusta. Uma execução perfeita é incapaz de corrigir as deficiências e fraquezas de uma estratégia mal planejada.

A definição de objetivos desafiadores e motivadores atrelados a uma cultura de superação voltada à entrega de resultados, variáveis extraídas dos fatores-chave pessoa e estratégia da análise fatorial da pesquisa de campo, têm também poder direcionador para a execução da estratégia. O Gerenciamento dos *Stakeholders* como variável do Fator Direcionador justifica-se pela ênfase e pela importância destacada por Neely, Adams e Crowe (2001), Freedman e Tregoe (2003) e Kaplan e Norton (2004) sobre o impacto das necessidades e demandas dos *stakeholders* nos rumos da estratégia organizacional.

É importante ressaltar que no agrupamento inicial produzido pela análise fatorial não há, especificamente, um grupo para o qual se tenha atribuído uma palavra-chave relacionada ao tema direcionamento. Dessa forma, para compor esse fator, o qual possui um papel de contribuição fundamental para o processo de execução da estratégia, foram extraídas variáveis que originalmente haviam sido classificadas pela análise fatorial nos agrupamentos de Pessoas, Estratégia, Apoio & Facilitação e Liderança.

Para testar a consistência das variáveis agrupadas no Fator Direcionador optou-se por proceder a uma decomposição da análise fatorial dos dados originais da pesquisa para esse fator específico, estabelecendo-se o critério de extração de 2 fatores para permitir uma melhor visualização do comportamento dessas variáveis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	FATOR 1	FATOR 2
Questão-1	-0,007	0,765
Questão-6	0,827	0,310
Questão-7	0,184	0,822
Questão-15	0,670	0,444
Questão-20	0,726	-0,230

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 3 iterations.

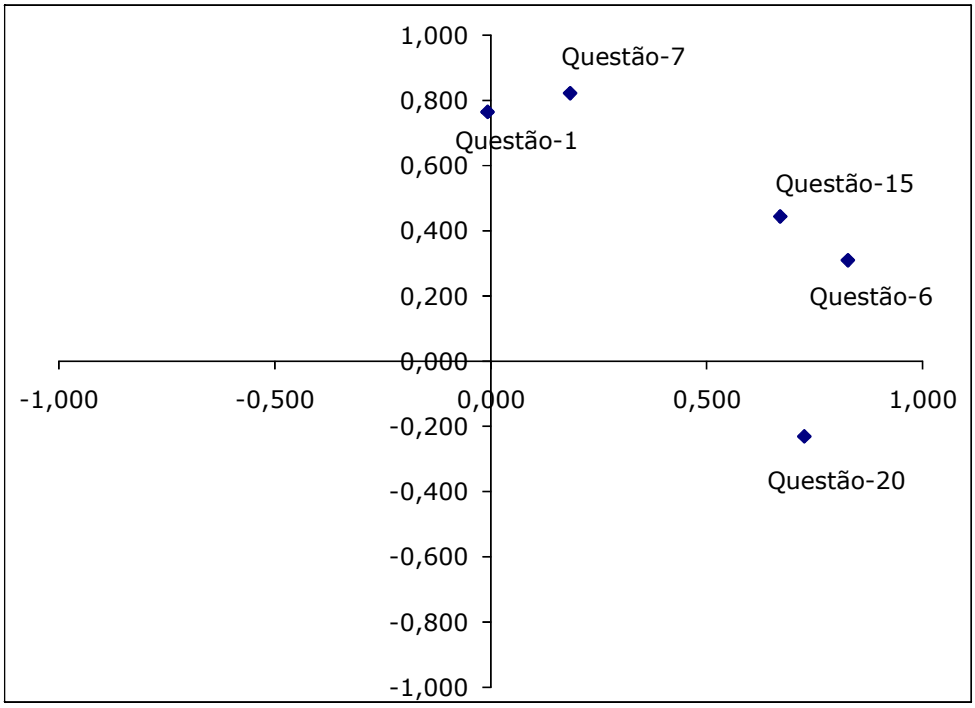

Figura 21 – Decomposição da Análise Fatorial para o Fator Direcionador – Elaborada pelo Autor

A figura 21 mostra que as questões 1 e 7 são bastante correlacionadas, assim como as questões 6 e 15. Dessa forma, para caracterizar o Fator Direcionador decidiu-se pela seleção de 3 variáveis para o modelo da cadeia de valor da disciplina da execução da estratégia: Boa Formulação da Estratégia Organizacional (questão 1), Orientação para Resultados / Cultura de Alta Performance (questão 15) e Gerenciamento dos *Stakeholders* (questão 20). A variância total explicada das variáveis originais posicionadas nesse agrupamento foi de 66%.

5.2.2 Detalhamento: Fator Integrador

A sugestão de composição para o **Fator Integrador** abrange as seguintes variáveis originais do projeto de pesquisa: Desdobramento e Alinhamento da Estratégia (questão 2), Processo de Comunicação da Estratégia (questão 13) e Modelo para Acompanhamento do Desempenho, Atualização e Revisão Estratégica (questão 21).

A composição proposta para o Fator Integrador toma como referência uma grande contribuição do Fator 2 oriundo da aplicação da técnica estatística da análise fatorial aos dados da pesquisa de campo. Na realidade, desse fator, cuja palavra-chave selecionada foi Estratégia, migram as variáveis Desdobramento e Alinhamento da Estratégia e Processo de Comunicação da Estratégia. A inclusão da variável Modelo para Acompanhamento do Desempenho, Atualização e Revisão Estratégica é fortemente influenciada pelas premissas e conceitos formulados por Kaplan e Norton (1996, 1997, 2000, 2004, 2006) na proposição de um modelo robusto, integrado e com características de auto-reforço, traduzido através da abordagem do Balanced Scorecard, uma das ferramentas mais largamente empregadas por empresas que têm alcançado sucesso em seus processos de execução da estratégia.

A força desse agrupamento sugerido também se traduz pelo fato de que as três variáveis indicadas estão posicionadas entre as dez primeiras questões com maior índice de importância e/ou relevância para o sucesso da execução da estratégia no ranking da classificação geral da pesquisa: Desdobramento e Alinhamento da Estratégia (3ª posição no ranking geral), Processo de Comunicação da Estratégia (2ª posição no ranking geral), e Modelo para Acompanhamento do Desempenho, Atualização e Revisão Estratégica (10ª posição no ranking geral).

Para testar a consistência das variáveis agrupadas no Fator Integrador optou-se por proceder a uma decomposição da análise fatorial dos dados originais da pesquisa para esse fator específico, estabelecendo-se o critério de extração de 2 fatores para permitir uma melhor visualização do comportamento dessas variáveis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	FATOR 1	FATOR 2
Questão-2	0,879	0,173
Questão-13	0,825	0,278
Questão-21	0,247	0,967

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 3 iterations.

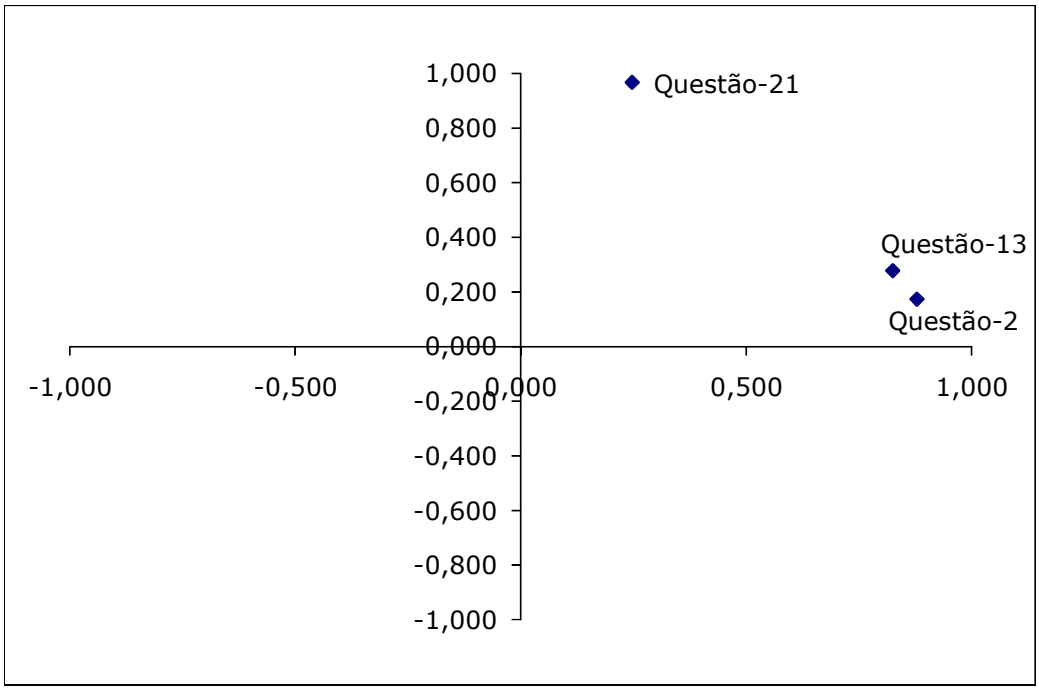

Figura 22 – Decomposição da Análise Fatorial para o Fator Integrador – Elaborada pelo Autor

A figura 22 mostra que as questões 2 e 13 são bastante correlacionadas, o que, inclusive, justifica o fato de terem sido agrupadas dentro do mesmo fator (fator 2) no processo de aplicação da análise fatorial aos dados originais da pesquisa de campo. Dessa forma, para caracterizar o Fator Integrador decidiu-se pela seleção de 3 variáveis para o modelo da cadeia de valor da disciplina da execução da estratégia: Desdobramento e Alinhamento da Estratégia (questão 2), Processo de Comunicação da Estratégia (questão 13) e Modelo para Acompanhamento do Desempenho, Atualização e Revisão Estratégica (questão 21). A robustez desse agrupamento dos Fatores Integradores é confirmada pelo índice de 85% da variância total explicada das variáveis originais posicionadas nesse agrupamento.

5.2.3 Detalhamento: Fator Impulsionador

A sugestão de composição para o **Fator Impulsionador** abrange as seguintes variáveis originais do projeto de pesquisa: Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio (questão 9), Competência em Gestão de Projetos (questão 10), Competência em Gestão de Mudanças – *Change Management* (questão 12), Fomento ao Empreendedorismo e Inovação (questão 19) e Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas (questão 23).

A formação do Fator Impulsionador inspira-se preliminarmente no Fator 4, oriundo da análise fatorial inicial, cuja palavra-chave é Processos. Desse fator se obtém a variável Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio. A inclusão da variável Gestão de Projetos justifica-se em função do relevante papel desempenhado pela sistematização e gestão dos projetos na alavancagem das ações e iniciativas que sustentam a execução da estratégia (BRACHE, 2002; KAPLAN; NORTON, 1996, 1997, 2000, 2004, 2006). A Competência em Gestão de Mudanças foi posicionada nesse fator determinante em função, principalmente, dos resultados das pesquisas realizadas por Hrebiniak (2006) que colocaram a competência em *change management* como a principal variável viabilizadora para a implementação da estratégia.

A inclusão da questão relacionada ao Fomento do Empreendedorismo e Inovação justifica-se pela perspectiva de que esse tipo de atitude, comportamento e *mindset* são vitais para alavancar as melhorias de processos e projetos dentro das organizações (BOSSIDY; CHARAN, 2004; KAPLAN; NORTON, 2005; KIM; MAUBORGNE, 2006; NOHRIA; JOYCE; ROBERSON, 2003). A Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas encaixa-se nesse agrupamento por tratar-se de um processo-chave de execução da estratégia que vem ganhando relevância a partir do estabelecimento de novos modelos de negócio cooperativos para a execução da estratégia (NOHRIA; JOYCE; ROBERSON, 2003).

Para testar a consistência das variáveis agrupadas no Fator Impulsionador optou-se por proceder a uma decomposição da análise fatorial dos dados originais da pesquisa para esse fator específico, estabelecendo-se o critério de extração de 2 fatores para permitir uma melhor visualização do comportamento dessas variáveis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	FATOR 1	FATOR 2
Questão-9	0,832	-0,051
Questão-10	0,775	0,166
Questão-12	0,762	0,352
Questão-19	0,632	0,513
Questão-23	0,082	0,948

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 3 iterations.

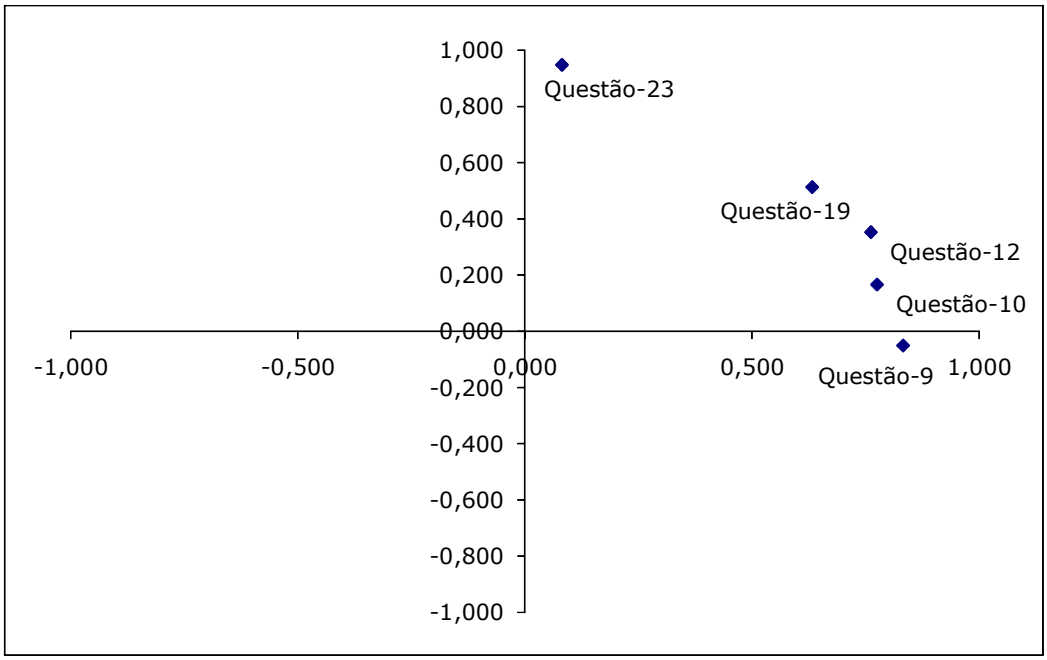

Figura 23 – Decomposição da Análise Fatorial para o Fator Impulsionador – Elaborada pelo Autor

A figura 23 mostra que as questões 9, 10, 12 e 19 são bastante correlacionadas. A questão que mais se descola do grupo é a questão referente à Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas (questão 23).

Dessa forma, para caracterizar o Fator Impulsionador decidiu-se pela seleção de 3 variáveis que mais freqüentemente aparecem apontadas na literatura como fatores críticos de sucesso para compor o modelo da cadeia de valor da disciplina da execução da estratégia: Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio (questão 9), Competência em Gestão de Projetos (questão 10) e Competência em Gestão de Mudanças – *Change Management* (questão 12). A variância total explicada das variáveis originais posicionadas nesse agrupamento foi de 72%.

5.2.4 Detalhamento: Fator Facilitador

A sugestão de composição para o **Fator Facilitador** abrange as seguintes variáveis originais do projeto de pesquisa: Estrutura Organizacional alinhada aos requerimentos e demandas da Estratégia (questão 3), Cultura Organizacional que suporta os valores, atitudes e competências requeridas pela Estratégia (questão 4), Desenvolvimento de Competências e Capacitação das Pessoas (questão 8), Compartilhamento das Informações e Gestão do Conhecimento (questão 11), Processo de Inteligência Estratégica (questão 14), Escritório de Gestão da Estratégia – Gerência de Gestão Estratégica (questão 16), Processo Orçamentário subjacente ao Plano Estratégico (questão 17), Infra-estrutura tecnológica para suportar os processos de negócio e os processos de tomada de decisões (questão 18) e Gerenciamento de Talentos (questão 22).

Destaque-se que a composição proposta para o Fator Facilitador é bastante eclética. Na realidade, guarda uma afinidade bastante grande com as variáveis extraídas do Fator 3 da análise fatorial aplicada aos dados originais da pesquisa, cuja palavra-chave selecionada foi Apoio e Facilitação. O papel de contribuição do Fator Facilitador para a tradução da estratégia em ações e resultados foi a premissa fundamental para sugerir a formação de um agrupamento que reunisse todas as variáveis originais relevantes associadas a três fatores críticos para uma adequada facilitação da execução da estratégia: Pessoas, Informação / Tecnologia e Estrutura.

Para testar a consistência das variáveis agrupadas no Fator Facilitador optou-se por proceder a uma decomposição da análise fatorial dos dados originais da pesquisa para esse fator específico, estabelecendo-se o critério de extração de 2 fatores para permitir uma melhor visualização do comportamento dessas variáveis.

Rotated Component Matrix(a)

	Component	
	FATOR 1	FATOR 2
Questão-3	0,482	0,481
Questão-4	0,780	0,192
Questão-8	0,706	0,352
Questão-11	0,758	0,072
Questão-14	0,478	0,560
Questão-16	0,230	0,726
Questão-17	0,035	0,837
Questão-18	0,364	0,725
Questão-22	0,691	0,278

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
Rotation converged in 3 iterations.

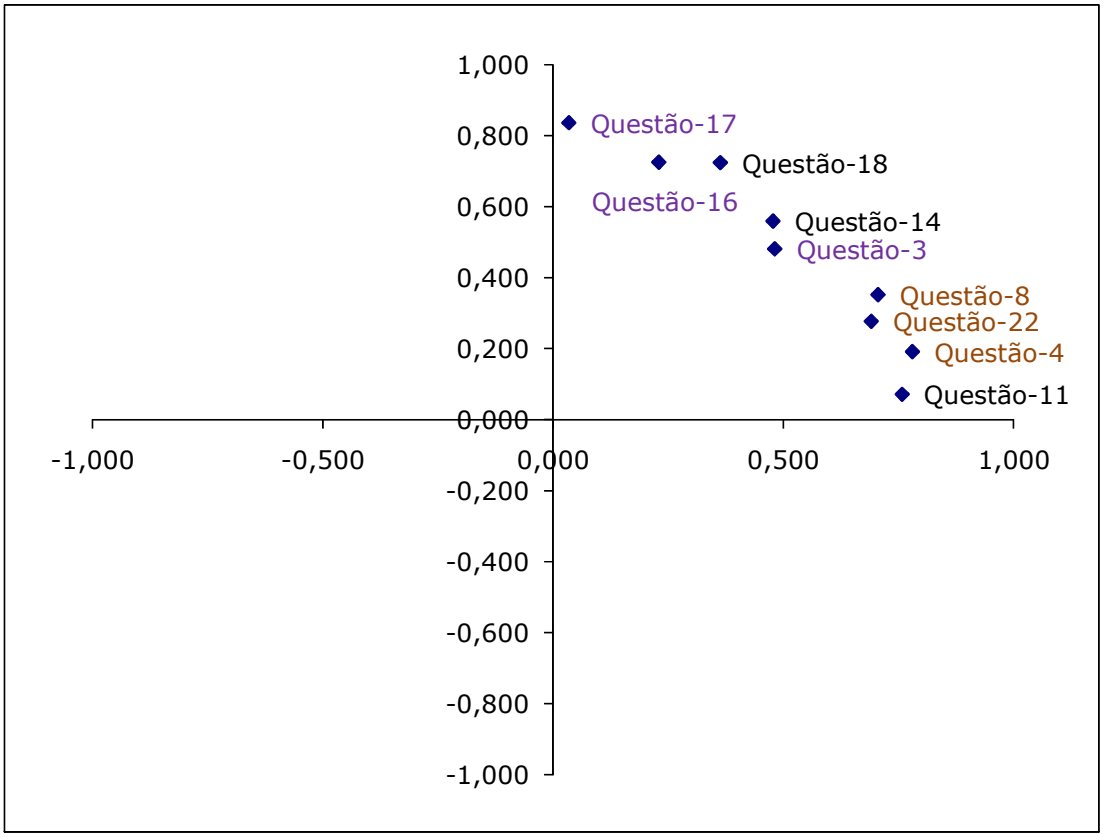

Figura 24 – Decomposição da Análise Fatorial para o Fator Facilitador – Elaborada pelo Autor

A figura 24 mostra que podemos destacar 3 subgrupos dentro do Fator Facilitador. Esses subgrupos podem ser assim caracterizados:

- Pessoas (questões indicadas pela cor marrom): Cultura Organizacional que suporta os valores, atitudes e competências requeridas pela Estratégia (questão 4),

Desenvolvimento de Competências e Capacitação das Pessoas (questão 8) e Gerenciamento de Talentos (questão 22);

- Informação / Tecnologia (questões indicadas pela cor preta): Compartilhamento das Informações e Gestão do Conhecimento (questão 11), Processo de Inteligência Estratégica (questão 14) e Infra-estrutura tecnológica para suportar os processos de negócio e os processos de tomada de decisões (questão 18);

- Estrutura (questões indicadas pela cor roxa): Estrutura Organizacional alinhada aos requerimentos e demandas da Estratégia (questão 3), Escritório de Gestão da Estratégia – Gerência de Gestão Estratégica (questão 16) e Processo Orçamentário subjacente ao Plano Estratégico (questão 17).

Dessa forma, para caracterizar o Fator Facilitador decidiu-se pela escolha dos subgrupos Pessoas, Informação / Tecnologia e Estrutura para compor o modelo da cadeia de valor da disciplina da execução da estratégia. A variância total explicada das variáveis originais posicionadas nesse agrupamento foi de 60%.

5.2.5 Detalhamento: Fator Liderança Executiva

O quinto e último fator sugerido é o **Fator Liderança Executiva**. A proposta do modelo é ter única e exclusivamente a variável Liderança Executiva (questão 5) dentro desse fator. As razões para essa proposta baseiam-se nos seguintes argumentos: (1) resultado fornecido pela aplicação da técnica da análise fatorial aos dados originais que indicou a Liderança Executiva como uma das variáveis extraídas para o Fator 5, cuja palavra-chave selecionada foi Liderança e; (2) a primeira posição do ranking geral da classificação das variáveis originais da pesquisa de campo obtida pela questão relacionada à Liderança Executiva. Dessa forma, pode-se considerar que a Liderança Executiva, por si só, é um fator determinante a ser incluído no modelo da cadeia de valor da disciplina da execução da estratégia.

A tabela 5.3 apresenta a nova configuração dos agrupamentos para o modelo proposto da cadeia de valor para a execução da estratégia após a realização da análise fatorial decomposta. Fazendo uma análise comparativa da análise fatorial exploratória e da análise fatorial decomposta, em função do modelo proposto, é possível observar que o grau de explicação da segunda apresenta resultados bastante satisfatórios. A análise fatorial exploratória forneceu um índice de 64% de explicação da variância total do conjunto dos 23 construtos investigados na pesquisa de campo. Por outro lado, com a aplicação da análise fatorial decomposta para os fatores do modelo proposto, os resultados alcançados em termos de explicação da variância total dentro de cada um dos fatores foram: Fator Direcionador – índice de 66%, Fator Integrador – índice de 85%, Fator Impulsionador – índice de 72%, Fator Facilitador – índice de 60% e Fator Liderança Executiva – índice de 100%.

Tabela 5.3 – Agrupamento após Análise Fatorial Decomposta - Elaborada pelo Autor

ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA		MODELO PROPOSTO		
PALAVRA-CHAVE	**QUESTÃO**	**FATORES DETERMINANTES**	**AGRUPAMENTO INICIAL**	**FATORIAL DECOMPOSTA**
Fator 1 - Pessoas	Questão 4	Fator Direcionador	Questão 1	Questão 1
	Questão 8		Questão 6	
	Questão 15		Questão 7	
	Questão 19		Questão 15	Questão 15
	Questão 22		Questão 20	Questão 20
	Questão 23			
Fator 2 - Estratégia	Questão 1	Fator Integrador	Questão 2	Questão 2
	Questão 2		Questão 13	Questão 13
	Questão 3		Questão 21	Questão 21
	Questão 7			
	Questão 13			
Fator 3 - Apoio & Facilitação	Questão 6	Fator Facilitador	Questão 3	Questão 3
	Questão 10		Questão 4	Questão 4
	Questão 12		Questão 8	Questão 8
	Questão 16		Questão 11	Questão 11
	Questão 17		Questão 14	Questão 14
	Questão 18		Questão 16	Questão 16
	Questão 21		Questão 17	Questão 17
			Questão 18	Questão 18
			Questão 22	Questão 22
Fator 4 - Processos	Questão 9	Fator Impulsionador	Questão 9	Questão 9
	Questão 11		Questão 10	Questão 10
	Questão 14		Questão 12	Questão 12
			Questão 19	
			Questão 23	
Fator 5 - Liderança	Questão 5	Fator Liderança Executiva	Questão 5	Questão 5
	Questão 20		Questão 20	

Subgrupo Estrutura
Subgrupo Pessoas
Subgrupo Informação/Tecnologia

Feitas todas essas considerações a respeito da definição e composição dos fatores determinantes para a execução da estratégia, apresenta-se a seguir, a visão integral do modelo da cadeia de valor da disciplina da execução da estratégia.

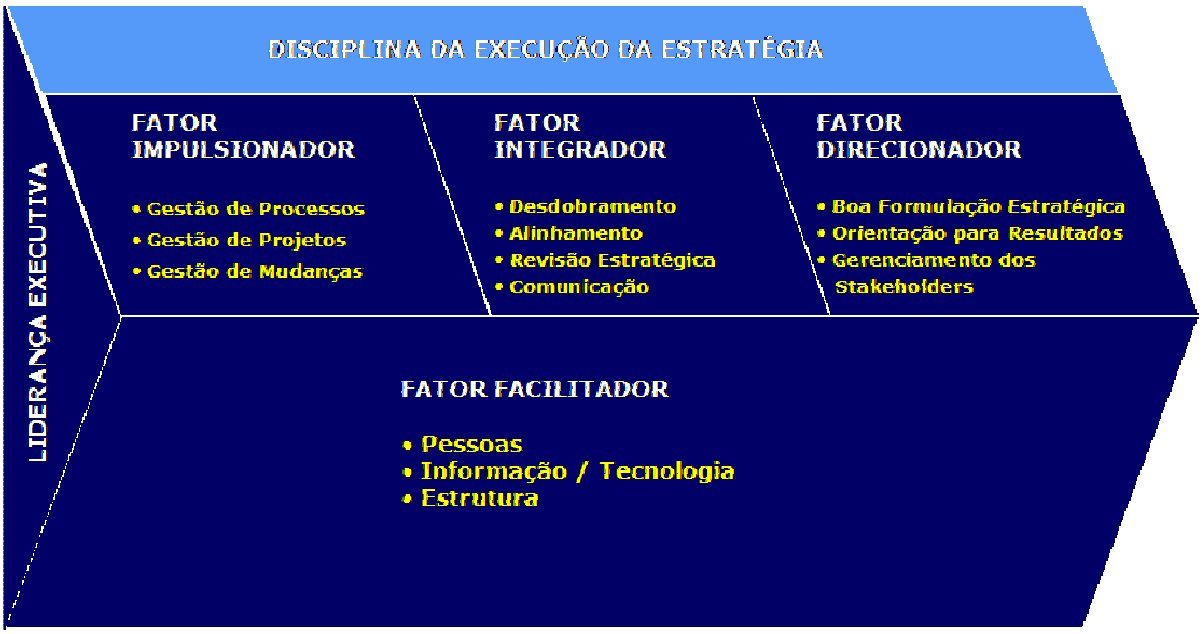

Figura 25 – Visão integral do Modelo da Cadeia de Valor da Disciplina da Execução da Estratégia – Elaborada pelo Autor

5.2.6 Detalhamento: Áreas de Decisão Estratégica

A proposta a seguir tem o intuito de detalhar quais são as principais áreas de decisão estratégica dentro de cada um dos fatores determinantes componentes do modelo da cadeia de valor para a disciplina da execução da estratégia.

Para cada um dos fatores determinantes do modelo foram identificadas as áreas de decisão estratégica mais relevantes, as quais, na realidade, estão fortemente associadas às questões da pesquisa que foram extraídas e selecionadas para compor cada um dos agrupamentos dos fatores determinantes.

A fim de fornecer uma orientação disciplinada e sistematizada para o tratamento de cada uma dessas áreas de decisão estratégica, sugere-se a seguir uma delimitação da abrangência e escopo para cada uma dessas áreas de decisão estratégica. É importante frisar que a caracterização desses escopos é fruto do trabalho de revisão e aprendizado das contribuições dos diversos modelos mapeados na etapa de construção do quadro teórico do projeto.

Figura 26 – Fator Direcionador: Áreas de Decisão Estratégica – Elaborada pelo Autor

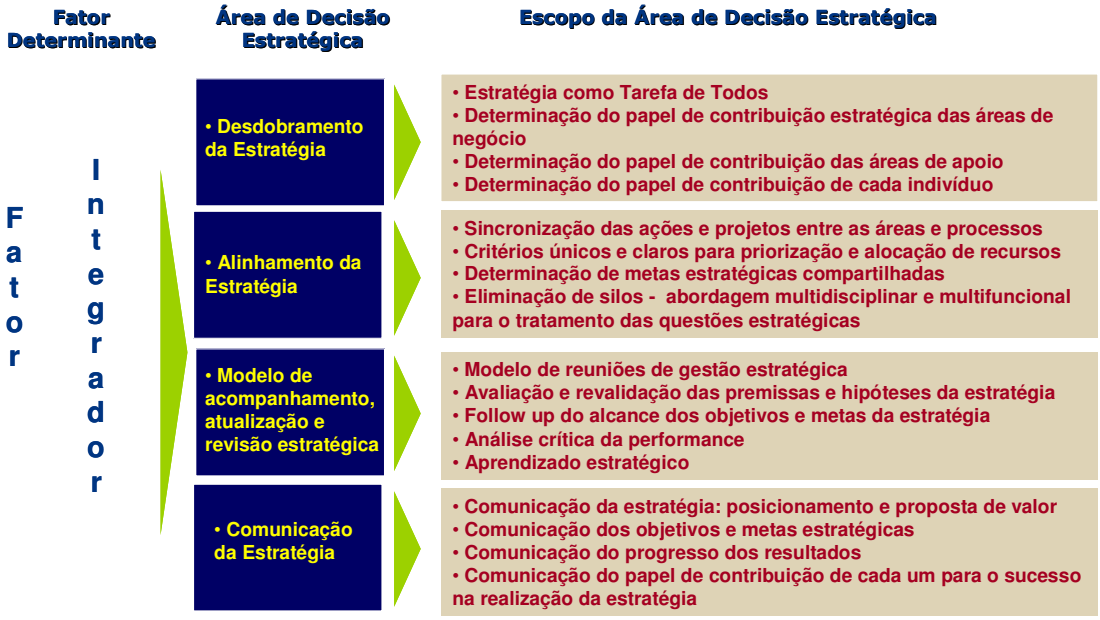

Figura 27 – Fator Integrador: Áreas de Decisão Estratégica – Elaborada pelo Autor

Figura 28 – Fator Impulsionador: Áreas de Decisão Estratégica – Elaborada pelo Autor

Figura 29 – Fator Facilitador: Áreas de Decisão Estratégica – Elaborada pelo Autor

Figura 30 – Fator Liderança Executiva: Áreas de Decisão Estratégica – Elaborada pelo Autor

6. CONCLUSÕES

As conclusões relacionadas ao projeto de pesquisa visam avaliar o grau de realização dos objetivos propostos no desenvolvimento do trabalho, os resultados obtidos a partir das hipóteses formuladas para o projeto, as contribuições fornecidas pelo projeto, os aprendizados adquiridos ao longo de todas as etapas percorridas, bem como sinalizar os futuros desdobramentos para o projeto de pesquisa.

6.1 Conclusões do Projeto de Pesquisa

É importante nesse momento retornarmos aos objetivos estabelecidos para o projeto de pesquisa:

(1) avançar no campo do conhecimento sobre os fatores determinantes para a execução bem-sucedida de uma estratégia. Tal contribuição deve ser alcançada com a resposta à primeira pergunta do projeto de pesquisa: quais são os fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados?

(2) a segunda importante contribuição teórica reside na proposição de um modelo e/ou teoria que possa orientar e apoiar a disciplina da execução nas organizações. A sustentação para essa contribuição deve derivar da resposta a seguinte pergunta do projeto de pesquisa: qual o modelo que as organizações deveriam adotar para assegurar a disciplina da execução?

Com relação ao primeiro objetivo proposto, pode-se afirmar que por meio de uma extensa revisão da literatura pertinente ao tema, utilizando uma metodologia de pesquisa sistematizada e que pode ser repetida e reproduzida a qualquer momento, o projeto forneceu um importante quadro teórico de referência com a indicação das principais variáveis associadas ao processo de tradução da estratégia em ações e resultados. Diferentes autores, modelos e abordagens foram analisados para construir o quadro de referência teórico do projeto de pesquisa.

Em adição ao processo de revisão da literatura, o projeto de pesquisa também envolveu uma pesquisa de campo – *survey* - para realizar um levantamento e diagnóstico das principais variáveis, na percepção dos tomadores de decisão de organizações envolvidas em modelagem e gestão estratégica, impactantes no sucesso da execução da estratégia. A pesquisa de campo também foi realizada seguindo uma metodologia disciplinada para garantir a validade do processo de realização da pesquisa e a interpretação dos resultados. A aplicação da técnica estatística da análise fatorial aos dados originais da pesquisa de campo produziu *insights* relevantes para a identificação e determinação dos principais fatores associados ao sucesso na execução da estratégia.

A tabela 6.1 exibida a seguir mostra o processo evolutivo percorrido ao longo do projeto para o mapeamento, identificação e seleção dos fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados. Essa perspectiva evolutiva deixa claro que a hipótese principal do projeto – verificação da existência de fatores determinantes que permitam sintetizar e reduzir a lista inicial dos 23 construtos apresentados na formulação do quadro teórico da pesquisa - foi validada.

As hipóteses secundárias relacionadas às perspectivas de resultado da pesquisa de campo também foram validadas. O teste qui-quadrado demonstrou que, na percepção dos respondentes, houve efetivamente melhoria nos resultados da perspectiva Financeira e da perspectiva dos Processos-Chave de Negócio. Além disso, a análise discriminante também identificou, para cada uma das perspectivas de resultado, quais questões da pesquisa possuíam maior poder de discriminação.

Tabela 6.1 – Síntese do Projeto de Pesquisa – Elaborada pelo Autor

ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA		MODELO PROPOSTO			RESULTADOS
PALAVRA-CHAVE	**QUESTÃO**	**FATORES DETERMINANTES**	**AGRUPAMENTO INICIAL**	**FATORIAL DECOMPOSTA**	**PERSPECTIVAS**
Fator 1 - Pessoas	Questão 4	Fator Direcionador	Questão 1	Questão 1	Resultados Financeiros
	Questão 8		Questão 6		
	Questão 15		Questão 7		
	Questão 19		Questão 15	Questão 15	Resultados de Mercado
	Questão 22		Questão 20	Questão 20	
	Questão 23				
Fator 2 - Estratégia	Questão 1	Fator Integrador	Questão 2	**Questão 2**	Resultados dos Processos-Chave de Negócio
	Questão 2		Questão 13	Questão 13	
	Questão 3		Questão 21	**Questão 21**	
	Questão 7				Resultados da Gestão com Pessoas
	Questão 13				
Fator 3 - Apoio & Facilitação	Questão 6	Fator Facilitador	Questão 3	Questão 3	
	Questão 10		Questão 4	**Questão 4**	Resultados da Gestão de Tecnologia da Informação
	Questão 12		Questão 8	Questão 8	
	Questão 16		Questão 11	Questão 11	
	Questão 17		Questão 14	Questão 14	Resultados da Gestão de Projetos
	Questão 18		Questão 16	Questão 16	
	Questão 21		Questão 17	Questão 17	
			Questão 18	Questão 18	Resultados da Gestão dos Stakeholders
			Questão 22	Questão 22	
Fator 4 - Processos	Questão 9	Fator Impulsionador	Questão 9	**Questão 9**	
	Questão 11		Questão 10	Questão 10	Resultados da Gestão das Parcerias e Alianças
	Questão 14		Questão 12	Questão 12	
			Questão 19		Resultados de Inovação e Novos Desenvolvimentos
			Questão 23		
Fator 5 - Liderança	Questão 5	Fator Liderança Executiva	Questão 5	Questão 5	
	Questão 20		Questão 20		

Subgrupo Estrutura
Subgrupo Pessoas
Subgrupo Informação/Tecnologia

A tabela 6.1 sintetiza as principais conclusões associadas ao projeto de pesquisa. Mostra a evolução do processo de agrupamento dos construtos da pesquisa até a formação dos fatores determinantes e seus respectivos componentes após a aplicação da análise fatorial decomposta.

Em adição à identificação dos fatores determinantes, a tabela destaca também, na cor verde, quais foram as perspectivas de resultado que apresentaram melhorias significativas na percepção dos respondentes da pesquisa.

Para complementar o quadro das conclusões, destacam-se também, na cor vermelha, as questões que, segundo a análise discriminante, possuem maior poder de influência naquelas perspectivas que mostraram melhoria nos resultados.

Com respeito ao segundo objetivo do projeto de pesquisa, proposição de um modelo para a disciplina da execução da estratégia, o conteúdo do capítulo 5 – Modelo para Execução da Estratégia – materializa a contribuição do autor-pesquisador representada pelo **Modelo da Cadeia de Valor para a Disciplina da Execução da Estratégia.**

É importante destacar que o modelo proposto está bastante alinhado às abordagens e modelos utilizados como referência para a construção do quadro teórico do projeto de pesquisa. De uma maneira geral, as principais variáveis elencadas nos modelos de DeLisi (2000), Neely, Adams e Crowe (2001), Nohria, Joyce e Roberson (2003), Donlon (2007), Kaplan e Norton (1997, 2000, 2004), Hrebiniak (2005), Brache (2002), Freedman e Tregoe (2003) e Bossidy e Charan (2004) estão contempladas no modelo proposto da cadeia de valor da disciplina da execução da estratégia.

Portanto, uma contribuição relevante do modelo proposto é a sua abrangência, ou seja, sua capacidade de capturar dentro de uma mesma arquitetura as contribuições de diversas abordagens e autores sem perder a noção do foco e das prioridades para a execução da estratégia. Uma segunda contribuição importante que deve ser ressaltada diz respeito à organização e disposição dos fatores determinantes para a execução da estratégia. A adoção do conceito da cadeia de valor para representar o modelo proposto tem o objetivo de explorar o papel de contribuição de cada um dos fatores determinantes no processo de geração de valor através da execução da estratégia, bem como explorar os relacionamentos interdependentes entre esses fatores. Uma terceira contribuição que pode ser destacada é a exploração e identificação dos relacionamentos entre os fatores de execução da estratégia e os resultados das organizações.

6.2 Aprendizado: Limitações e Futuros Desdobramentos

A jornada de aprendizagem ocorreu durante todas as etapas do processo de idealização, definição, desenvolvimento e encerramento do projeto de pesquisa. Uma constatação importante é a de que o seguimento de uma metodologia de pesquisa para a formatação e execução do trabalho fornece uma espinha dorsal que

ajuda a manter o projeto sob controle e dá confiança e segurança ao autor-pesquisador para enfrentar e superar os momentos de maior insegurança e incerteza na elaboração do trabalho.

O desafio de se realizar pesquisas de campo em temas associados às ciências humanas – como, por exemplo, o foco central desse projeto de pesquisa – é outro aprendizado importante. O rigor metodológico deve ser o carro-chefe para o planejamento e realização do experimento de campo, mas é preciso muita flexibilidade e bom-senso para superar as inúmeras variáveis não-controláveis que colocam em risco a qualidade, confiabilidade e representatividade de uma pesquisa de campo. Diante de um cenário nem sempre propício às pesquisas de campo, é sempre importante ter em mente a importância do equilíbrio entre as interpretações puramente estatísticas e as interpretações qualitativas provenientes de um experimento de campo.

As conclusões do trabalho devem ser ponderadas frente a algumas importantes limitações subjacentes ao projeto de pesquisa: (1) processo de avaliação baseado na percepção dos respondentes; (2) amostra de empresas não probabilística e, portanto, não passível de generalizações; (3) desbalanceamento na participação dos respondentes nas empresas pesquisadas e; (4) limitações quanto ao uso de outros testes estatísticos em função do tamanho e composição da amostra de empresas consideradas na pesquisa de campo.

Em relação aos futuros desdobramentos poder-se-ia sinalizar 2 caminhos interessantes: (1) extensão e aprofundamento da pesquisa de campo para criar uma base de dados mais abundante e rica para validar e/ou aprimorar os resultados obtidos na pesquisa empírica efetuada no âmbito desse projeto de pesquisa; (2) utilizar a estrutura de formação e lógica do modelo proposto da cadeia de valor para a disciplina da execução da estratégia para promover uma abordagem de diagnóstico e avaliação da maturidade em gestão da execução da estratégia, similar aos modelos de maturidade em gestão de projetos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, H. Strategy Implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, Vol. 44, No 10, pp. 1441-1460, 2006.

BAGHAI, M.; COLEY, S.; WHITE, D. A Alquimia do Crescimento – os segredos das 30 empresas que mais crescem no mundo. Rio de Janeiro, Record, 1999.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, Summer, 2000.

BERTRAND, J. W.; FRANSOO J. Operations Management research methodologies using quantitative modeling. *IJOPM*, Vol. 22, No. 2, pp. 241-264, 2002.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. Execução – a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. Confronting Reality – doing what matters to get things right. New York, Crown Business, 2004.

BOUCHIKHI, H.; KIMBERLEY J.R. Escaping the Identity Trap. *Sloan Management Review*, pp. 20-26, Spring 2003.

BOULDING, K. General systems theory: the skeleton of Science. In Buckley (ed) Modern systems research for the behavioral scientist, Aldine, 1968.

BRACHE, Alan P. How Organizations Work – Taking a holistic approach to enterprise health. John Wiley Trade, 2002.

CALDAS, M. Contribuição Teórica: como assim cara pálida? *RAE – Revista de Administração de Empresas EAESP/FGV*, Vol. 43, No. 3, Jul./Set, pp. 65-68, 2003.

CAMPBELL, A. & ALEXANDER, M. What's wrong with strategy? *Harvard Business Review*, pp. 42-50, nov./dec. 1997.

CARVALHO, M. M; LAURINDO, F.J.B. Estratégias para Competitividade. São Paulo, Futura, 2003, 254p.

CHARAN, R. Kow-How: As 8 Competências que Separam os Que Fazem dos que Não Fazem. Rio de Janeiro, Campus, 2007.

CHRISTENSEN, C.M.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. Harvard Business Review, p.66-76, Mar./Apr, 2000

CORRAR, L.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. Análise Multivariada. São Paulo, Atlas, 2007.

COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action Research for Operations Management. *IJOPM*, Vol. 22, No. 2, pp. 220-240, 2002.

COUTINHO, A. R.; KALLÁS, D. Gestão da Estratégia - Experiências e Lições de Empresa Brasileiras. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

DAFT, R. L. Why I recommended that your manuscript be rejected and what you can do about it. In Publishing in the Social Sciences.

DAVIES, R. Making Strategy Happen: Common Patterns of Strategic Success and Failure. *European Management Journal,* Vol. 11, No. 2, June 1993.

DELISI, P. Strategy Execution: The Next Major "Point of Inflection", http://www.org-synergies.com/Strategy%20Execution%20Paper3.PDF, November, 2000.

DENTON. K. Measuring relevant things. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2005.

DEVLIN. G. How to Implement a Winning Strategy. *European Management Journal,* Volume 7, No.3, 1989.

DONLON, B. S. Five Major Domains Critical to Any Organization. *DM Review Magazine, Feb.*, 2007.

DUDIK, Evan M. Strategic Renaissance – New thinking and innovative tools to create great corporate strategies. Amer Management, 2000.

DRUCKER, Peter. The Leader of the Future. Drucker Foundation for Non-Profit Management, San Francisco, 1996.

DRUCKER, P.F.Management: tasks, responsibilities, practices. Harper & Row (New York) 839 p.1974

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550, 1989.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J.F. Implementing Corporate Strategy: From Tableux de Bord to Balanced Scorecards. *European Management Journal*, Vol. 16, No. 2, April 1998.

FAULL, N.; FLEMING P. Insights from research – Turning intentions into outcomes: a quick scorecard to guide implementation. *Measuring Business Excellence,* 2005.

FEURER, R. CHAHARBAGHI K. Strategy Development: past, present and future. *Training for Quality*, 1997.

FORZA, C. Survey Research in Operations Management: a process based perspective. *IJOPM*, Vol. 22, No. 2, pp. 152-194, 2002.

FOSTER, R.; KAPLAN, S. Creative Destruction, Currency Doubleday, 2001

FREEDMAN, Mike; TREGOE, Benjamin B. The Art and Discipline of Strategic Leadership – Drive breakthrough strategic thinking throughout every level of your organization. McGraw Hill, 2003.

FRIGO, M. Strategy Execution and Value-Based Management. *Strategic Finance*, Oct. 2002.

GEIGER, S.W.; RITCHIE, J.W.; MARTIN, D. Strategy/Structure Fit and Firm Performance. Organization Development Journal, 2006.
HAIR, Joseph F; ANDERSON, Rolph E; TATHAM, Ronald L; BLACK, William C. Multivariate Data Analysis – Fourth Edition. Prentice Hall, New Jersey,1995.

HAMEL, G; PRAHALAD. C. K. Competing for the future. *Harvard Business Review*, Jul. /Aug. 1994.

HAMEL, G; PRAHALAD. C. K. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, pp. 79-91, may/jun. 1990.

HAMEL, G. Revolution vs. Evolution. *Harvard Business Review***,** Boston, v. 79. n. 3, p. 150-156, may/jun. 2001.

HAMEL, G. Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, pp. 69-82, Jul. /Aug. 1996.

HARPST, G. Six Disciplines. *Leadership Excellence*, November, 2007.

HART, C. Doing a literature search. Sage Publications, 2001.

HART, C. Doing literature review. Sage Publications, 1998.

HAUSER J.; KATZ, G. Metrics: You Are What You Measure! *European Management Journal*, Vol. 16, No. 5, October 1998.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, Nov. /Dec. 1989.

HENDRICKS, K.; MENOR, L.; WIEDMAN C.; RICHARDISON, S. The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt? *Ivey Business Journal Online*, 2004.

HREBINIAK, Lawrence G. A Strategic Look at Strategy Execution. *Optimize*, March 2005.

HREBINIAK, Lawrence G. Making Strategy Work – Leading effective execution and change. Wharton School Publisher, 2005.

HREBINIAK, Lawrence G. Fazendo a Estratégia Funcionar – O caminho para uma Execução bem-sucedida. Bookman, 2006.

HURST, D.K. Strategy. Strategy+Business, i. 25, 4th quarter, 2001.

HUSTON, L. A. Using Total Quality to Put Strategic Intent into Motion. *Planning Review*, sep./oct. 1992.

JOHNSON, L.K. Execute Your Strategy without Killing It. *Harvard Management Update*, December, 2004.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2006.
KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review***,** Boston, v. 70. n. 1, p. 71-79, jan./feb. 1992.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, pp. 167-176, sept./oct. 2000.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Mapas Estratégicos. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Organizações Orientadas para Estratégia – como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2000.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review***,** Boston, v. 71. n. 5, p. 134-147, sept./oct. 1993.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. The Office of Strategy Management. *Strategic Finance*, 2005.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management. *Accounting Horizons*, 2001.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic management system. *Harvard Business Review***,** Boston, v. 74. n. 1, p. 75-85, jan./feb. 1996.

KIM, C.; MAUBORGNE, R. A Estratégia do Oceano Azul – Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro, Campus-Elsevier, 2005.

KOTTER, John P. Leading Change. Harvard Business School Press, Boston, 1996.

LAVE, C.; MARCH, J. An introduction to models in the social sciences. Harper and Row, pp. 1-84, 1975.

LOVEJOY, W. Integrated operations: a proposal for operations management teaching and research. *Production and Operations Management*, vol. 7, n. 2, 1998.

MANKINS M. C; STEELE, R. Turning Great Strategy into Great Performance. *Harvard Business Review,* jul./aug. 2005.

MARKIDES, C.C. A dynamic view of strategy. *Sloan Management Review*, 1999.

MARKIDES. C.C. What is strategy and how do you know if you have one. *Business Strategy Review*, pp. 5-12, Summer 2004.

MARR B.; SCHIUMA, G. Business Performance Measurement – Past, Present and Future. *Management Decision*, 2003.

MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, pp. 83-94, 1999.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. ; AHLSTRAND, B. Safári de Estratégia – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MORGAN, M.; LEVITT, R.E..; MALEK, W. Executing Your Strategy – How to break it down & get it done. Boston, Massachusetts.Harvard Business School Press, 2007.

NEELY, A.; ADAMS, C.; CROWE, P. The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*, pp. 6-12, 2001.

NOHRIA, Nitin; JOYCE, William; ROBERSON, Bruce. What Really Works – The 4+2 formula for sustained business success. USA, Harper, 2004.

OLSON. E. M.; SLATER, S. F.; HULT, T. M. The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*, No. 48, pp. 47-54, 2005.

PAGE, S.; MALINOWSKI, C. Top 10 Performance Measurement Dos and Don'ts. *Government Finance Review*, 2004.

PALADINO, Bob. Five Key Principles of Corporate Performance Management. New Jersey, John Wiley & Son, Inc., 2007.

PALADINO, Bob. Five Key Principles of Corporate Performance Management. *Strategic Finance*, 2007.

PARANJAPE, B.; ROSSITER, M.; PANTANO, V. Performance Measurement systems: successes, failures and future – a review. *Measuring Business Excellence*, 2006.

PIDD, M. Just modeling through: a rough guide to modeling. *Interfaces*, vol. 29, n. 2, March - April 1999, pp. 118-132, 1999.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1986, 362p.

PORTER, M.E. How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, pp. 137-145, nov./dec. 1979.

PORTER, M.E. What is Strategy? *Harvard Business Review*, pp. 61-78, Nov. /Dec. 1996.

PORTER, M.E.; MILLER, V. How information gives you competitive advantage? *Harvard Business Review*, pp. 149-160, jul./aug. 1985.

RAFFONI, M. Three Keys to Effective Execution. *Harvard Management Update*, February, 2003.

RILEY, D. Competitive cost based investment strategies for industrial companies. *Manufacturing Issues*, 1987.

ROCKART, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, v.57, n.2, pp. 81-92, mar./apr. 1979.

SCHNEIER, C.E.; SHAW, D.G.; BEATTY, R.W. Performance Measurement and Management: A Tool for Strategy Execution. *Human Resource Management*, Fall 1991.

SHARON, L. O.; MOSSHOLDER, K. W. Relations between strategic involvement and managers' perception of environment and competitive strengths. Group & Organization Management, 1997.

SHEEHAN. Want to improve strategic execution? Simons says levers. *Journal of Business Strategy*, Vol.27, No. 6, 2006.

SLACK, N. Vantagem Competitiva em Manufatura. São Paulo, Atlas, 1993.

STEELE, J. Transforming the Balanced Scorecard into your Strategy Execution System. *Manage*, September, 2001.

SUTTON, R.; STAW, B. O que não é teoria. *RAE – Revista de Administração de Empresas EAESP/FGV*, Vol. 43, No. 3, pp. 74-84, jul./set. 2003.

THAIN, D.H. Strategic Management: The State of the Art. *Business Quarterly*, Autumn, 1990.

VERSCHUREN, P.; DOOREWAARD, H. Designing a Research Project. Publisher LEMMA – Utrecht, 1999.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in Operations Management. *IJOPM*, Vol. 22, No. 2, pp. 195-219, 2002.

WALTERS, D. Developing and implementing value-based strategy. *Management Decision*, 1997.

WHETTEN, D. O que constitui uma contribuição teórica? *RAE – Revista de Administração de Empresas EAESP/FGV*, Vol. 43, No. 3, pp. 69-73, jul./set. 2003.

WONGRASSAMEE, S.; GARDINER, P. D.; SIMMONS J. E. L. Performance Management Tools: The Balance Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 2003.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman, 2001.

ZAGOTTA, R.; ROBINSON, D. KEYS TO SUCCESSFUL STRATEGY EXECUTION. *The Journal of Business Strategy*, jan./feb. 2002.

APÊNDICE 1 –

PROTOCOLO DA PESQUISA DE CAMPO

ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Questionário - PROJETO DE PESQUISA:
FATORES DETERMINANTES PARA A TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM AÇÕES E RESULTADOS: A DISCIPLINA DA EXECUÇÃO

Nome do Respondente: _____

Nome da Empresa: _____

Segmento de Mercado: _____

Área de Atuação do Respondente:

CEO / Superintendência	☐
Finanças	☐
Marketing	☐
Recursos Humanos	☐
Planejamento / Estratégia	☐
Tecnologia da Informação	☐
Operações	☐
Outras	_____ *(especificar)*

Data: _____/_____/_____

Nota Importante:
As informações contidas nesse questionário são sigilosas e confidenciais.
Os dados e respostas serão utilizados apenas como base para o desenvolvimento de projeto de pesquisa para a conclusão do programa de doutoramento da Escola de Engenharia da Universidade de São Paulo

Muito Obrigado pela sua Participação & Colaboração!!
Ruy Bouer

Contato:
ruy.bouer@usp.br

Questionário - Projeto de Pesquisa: A Disciplina da Execução

Prezado Líder,
Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa sobre os principais elementos relacionados ao processo de tradução da Estratégia de Negócios e/ou Estratégia de Operações em Ações e Resultados - A Disciplina da Execução da Estratégia.

A sua participação e colaboração é muito importante pois o resultado dessa pesquisa será utilizado como base para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa do programa de doutoramento da Escola de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo - POLI/USP.

Conto com o seu apoio no preenchimento do questionário cujo tempo estimado é de cerca de 30 a 45 minutos.
Desde já agradeço a sua valiosa participação!

Grato, Ruy Bouer
ruy.bouer@usp.br

Seguem abaixo as instruções quanto à interpretação da escala e forma de preenchimento para as questões da Parte (a) do questionário.

A nota de avaliação possui uma escala de 0 (Menor Impacto/Importância) até 100 (Maior Impacto/Importância)

A Parte (a) do questionário contém 23 itens que devem ser avaliados segundo as regras apresentadas abaixo

Se você optar por uma das notas já indicadas, basta pintar a célula com a sua opção:
Exemplo: escolha da nota 50 deve ser marcada da seguinte forma:

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

Se você optar por alguma outra nota entre os valores da escala já indicada, basta assinalar sua nota no local apropriado dentro da escala:
Exemplo: escolha da nota 63 deve ser assinalada entre as notas 60 e 65

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60	*63*	65		70		75		80		85		90		95		100

Para cada um dos elementos indicados a seguir, favor indicar a sua avaliação quanto ao impacto de contribuição (importância) para o sucesso na Execução da Estratégia de Negócios / Operações

a) Favor indicar a sua avaliação quanto ao grau de impacto / importância dos itens a seguir

1 Boa Formulação da Estratégia de Negócios / Estratégia de Operações

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

2 Desdobramento e Alinhamento da Estratégia (desdobramento e alinhamento das estratégias, dos processos, das ações e dos recursos)

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

3 Estrutura Organizacional alinhada aos requerimentos e demandas da Estratégia

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

4 Cultura Organizacional que suporta os valores, atitudes e competências requeridas pela Estratégia

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

5 Liderança Executiva

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

6 Mecanismos de Reconhecimento e Incentivos alinhados aos Objetivos Estratégicos

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

7 Estabelecimento de Objetivos e Metas SMART (Specific, Measurable, Ambitious, Realistic, Time Bound)

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

8 Desenvolvimento de Competências e Capacitação das Pessoas

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

9 Modelagem e Melhoria dos Processos de Negócio (identificação e desdobramento dos processos-chave e gerenciamento do desempenho e das melhorias de processos)

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

10 Competência em Gestão de Projetos

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

11 Compartilhamento das Informações e Gestão do Conhecimento

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

Continuação - Parte a)

12 Competência em Gestão de Mudanças - Change Management

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

13 Processo de Comunicação da Estratégia

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

14 Processo de Inteligência Estratégica (análise dos ambientes externo e interno, adaptação aos cenários de negócio e gerenciamento da concorrência)

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

15 Orientação para Resultados - Cultura de Alta Performance

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

16 Escritório de Gestão da Estratégia - Função de Liderança Estratégica

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

17 Processo Orçamentário subjacente ao Plano Estratégico

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

18 Infra-estrutura tecnológica para suportar os Processos de Negócio e Processo de Análise e Tomada de Decisões

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

19 Fomento ao Empreendedorismo & Inovação

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

20 Gerenciamento dos Stakeholders (Acionistas, Comunidade, Fornecedores, Parceiros da Cadeia de Negócios)

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

21 Modelo para Acompanhamento do Desempenho, Atualização e Revisão Estratégica

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

22 Gerenciamento dos Talentos

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

23 Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas

0		5		10		15		20		25		30		35		40		45		50		55		60		65		70		75		80		85		90		95		100

b) Favor indicar, com base em sua experiência e percepção, as principais barreiras e obstáculos à Execução da Estratégia (máximo de 5 itens)

Item 1:

Item 2:

Item 3:

Item 4:

Item 5:

c) Favor indicar, quais os principais processos e ferramentas adotados pela organização para promover a tradução da Estratégia em Ações & Resultados

d) Freqüência das Reuniões de Gestão da Estratégia

- [ ] Mensal
- [ ] Trimestral
- [ ] Semestral
- [ ] Anual
- [ ] Outros (especificar) _____

Tempo de Implementação do(s) Modelo(s) de Gestão da Estratégia

- [ ] Menos de 1 ano
- [ ] De 1 a 3 anos
- [ ] De 3 a 5 anos
- [ ] Mais de 5 anos
- [ ] Outros (especificar) _____

e) **Como consequência da aplicação dos processos e ferramentas para a gestão da estratégia, favor assinalar qual a sua percepção sobre a evolução dos resultados nas perspectivas indicadas a seguir.**

1 Indicadores e Métricas Financeiras (Rentabilidade, Crescimento, Lucratividade)

0 Sem dados para avaliar 1 Piora 2 Manutenção 3 Melhoria

2 Indicadores e Métricas de Mercado (Vendas, Participação de Mercado, Satisfação dos Clientes)

0 Sem dados para avaliar 1 Piora 2 Manutenção 3 Melhoria

3 Indicadores e Métricas de Processos-Chave do Negócio (Produtividade, Qualidade, Lead-Time)

0 Sem dados para avaliar 1 Piora 2 Manutenção 3 Melhoria

4 Indicadores e Métricas relacionados à Gestão de Pessoas (Desenvolvimento de Competências, Entrega de Resultados, Nível de Satisfação)

0 Sem dados para avaliar 1 Piora 2 Manutenção 3 Melhoria

5 Indicadores e Métricas relacionados à Gestão da Tecnologia da Informação (Disponibilidade de Infra-Estrutura, Aplicativos voltados ao Negócio)

0 Sem dados para avaliar 1 Piora 2 Manutenção 3 Melhoria

6 Indicadores e Métricas relacionados à Gestão de Projetos (Qualidade das Entregas, Escopo, Prazo e Custo)

0 Sem dados para avaliar 1 Piora 2 Manutenção 3 Melhoria

7 Indicadores e Métricas relacionados à Gestão dos Stakeholders (Acionistas, Comunidade, Fornecedores, Parceiros da Cadeia de Negócios)

0 Sem dados para avaliar 1 Piora 2 Manutenção 3 Melhoria

8 Indicadores e Métricas relacionados à Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas (Resultados com Parcerias, Grau de Sucesso, Efetividade das Parcerias&Alianças)

0 Sem dados para avaliar 1 Piora 2 Manutenção 3 Melhoria

9 Indicadores e Métricas relacionados à Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos e/ou Serviços (Resultados das Inovações, Novos Lançamentos)

0 Sem dados para avaliar 1 Piora 2 Manutenção 3 Melhoria

APÊNDICE 2 –
RESULTADOS DA ANÁLISE DE VARIÂNCIA - ANOVA

ANOVA das Questões por Área de Atuação do Respondente

One-way ANOVA: Questão1 versus Área - Respondente
Boa Formulação da Estratégia

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	2807	401	2,15	0,052
Error	59	11018	187		
Total	66	13825			

S = 13,67 R-Sq = 20,30% R-Sq(adj) = 10,85%

One-way ANOVA: Questão2 versus Área - Respondente

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	1349	193	1,48	0,190
Error	59	7659	130		
Total	66	9009			

S = 11,39 R-Sq = 14,98% R-Sq(adj) = 4,89%

One-way ANOVA: Questão3 versus Área - Respondente

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	1480	211	1,49	0,189
Error	59	8378	142		
Total	66	9858			

S = 11,92 R-Sq = 15,01% R-Sq(adj) = 4,93%

One-way ANOVA: Questão4 versus Área - Respondente

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	668	95	0,49	0,838
Error	59	11489	195		
Total	66	12157			

S = 13,95 R-Sq = 5,49% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão5 versus Área - Respondente

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	259	37	0,37	0,917
Error	59	5911	100		
Total	66	6170			

S = 10,01 R-Sq = 4,19% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão6 versus Área - Respondente

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	1629	233	1,09	0,382
Error	59	12611	214		
Total	66	14240			

S = 14,62 R-Sq = 11,44% R-Sq(adj) = 0,93%

One-way ANOVA: Questão7 versus Área - Respondente

```
Source              DF    SS   MS     F      P
Área - Respondente   7  1416  202  1,59  0,157
Error               59  7516  127
Total               66  8932

S = 11,29   R-Sq = 15,86%   R-Sq(adj) = 5,87%
```

One-way ANOVA: Questão8 versus Área - Respondente
Desenvolvimento de Competências e Capacitação das Pessoas

```
Source              DF    SS   MS     F      P
Área - Respondente   7  1576  225  2,07  0,061
Error               59  6407  109
Total               66  7982

S = 10,42   R-Sq = 19,74%   R-Sq(adj) = 10,22%
```

One-way ANOVA: Questão9 versus Área - Respondente
Modelagem e melhoria dos processos de negócio

```
Source              DF     SS   MS     F      P
Área - Respondente   7   1981  283  1,95  0,077
Error               59   8541  145
Total               66  10522

S = 12,03   R-Sq = 18,82%   R-Sq(adj) = 9,19%
```

One-way ANOVA: Questão10 versus Área - Respondente

```
Source              DF     SS   MS     F      P
Área - Respondente   7   1344  192  1,16  0,339
Error               59   9751  165
Total               66  11094

S = 12,86   R-Sq = 12,11%   R-Sq(adj) = 1,68%
```

One-way ANOVA: Questão11 versus Área - Respondente

```
Source              DF     SS   MS     F      P
Área - Respondente   7    929  133  0,51  0,822
Error               59  15313  260
Total               66  16243

S = 16,11   R-Sq = 5,72%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão12 versus Área - Respondente

```
Source              DF     SS   MS     F      P
Área - Respondente   7   1642  235  1,36  0,240
Error               59  10188  173
Total               66  11830

S = 13,14   R-Sq = 13,88%   R-Sq(adj) = 3,66%
```

One-way ANOVA: Questão13 versus Área - Respondente
Processo de Comunicação da Estratégia

```
Source              DF    SS   MS     F      P
Área - Respondente   7  2005  286  2,11  0,056
Error               59  7993  135
Total               66  9998
S = 11,64   R-Sq = 20,05%   R-Sq(adj) = 10,57%
```

One-way ANOVA: Questão14 versus Área - Respondente

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	1112	159	1,25	0,290
Error	59	7487	127		
Total	66	8599			

S = 11,26 R-Sq = 12,93% R-Sq(adj) = 2,60%

One-way ANOVA: Questão15 versus Área - Respondente

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	973	139	0,79	0,600
Error	59	10399	176		
Total	66	11372			

S = 13,28 R-Sq = 8,55% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão16 versus Área - Respondente

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	2864	409	1,43	0,210
Error	59	16847	286		
Total	66	19711			

S = 16,90 R-Sq = 14,53% R-Sq(adj) = 4,39%

One-way ANOVA: Questão17 versus Área - Respondente

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	1772	253	1,29	0,272
Error	59	11588	196		
Total	66	13360			

S = 14,01 R-Sq = 13,27% R-Sq(adj) = 2,97%

One-way ANOVA: Questão18 versus Área - Respondente
Infra-estrutura para suportar os processos de negócio e de análise e tomada de decisões

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	2856	408	2,22	0,046
Error	59	10868	184		
Total	66	13725			

S = 13,57 R-Sq = 20,81% R-Sq(adj) = 11,42%

One-way ANOVA: Questão19 versus Área - Respondente

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	722	103	0,43	0,876
Error	59	14004	237		
Total	66	14727			

S = 15,41 R-Sq = 4,90% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão20 versus Área - Respondente

Source	DF	SS	MS	F	P
Área - Respondente	7	923	132	0,64	0,724
Error	59	12222	207		
Total	66	13145			

S = 14,39 R-Sq = 7,02% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão21 versus Área - Respondente

```
Source              DF    SS   MS     F      P
Área - Respondente   7  1596  228  1,67  0,133
Error               59  8031  136
Total               66  9627

S = 11,67   R-Sq = 16,57%   R-Sq(adj) = 6,68%
```

One-way ANOVA: Questão22 versus Área - Respondente

```
Source              DF     SS   MS     F      P
Área - Respondente   7    895  128  0,71  0,664
Error               59  10626  180
Total               66  11521

S = 13,42   R-Sq = 7,77%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão23 versus Área - Respondente

```
Source              DF    SS   MS     F      P
Área - Respondente   7  1389  198  1,37  0,234
Error               59  8536  145
Total               66  9925

S = 12,03   R-Sq = 13,99%   R-Sq(adj) = 3,79%
```

CONCLUSÃO:

Questão1 Questão8 Questão9 Questão13 Questão18, há indícios de diferença significativa nas respostas com 90 -95% de confiança.

Questão		*p*
Questão1	Boa Formulação da Estratégia	0,052
Questão8	Desenvolvimento de Competências e Capacitação das Pessoas	0,061
Questão9	Modelagem e melhoria dos processos de negócio	0,077
Questão13	Processo de Comunicação da Estratégia	0,056
Questão18	Infra-estrutura para suportar os processos de negócio e de análise e tomada de decisões	0,046

ANOVA das Questões por Segmento

One-way ANOVA: Questão1 versus Segmento

```
Source    DF     SS   MS     F      P
Segmento  18   3953  220  1,07  0,410
Error     48   9872  206
Total     66  13825

S = 14,34   R-Sq = 28,59%   R-Sq(adj) = 1,82%
```

One-way ANOVA: Questão2 versus Segmento

```
Source    DF    SS   MS     F      P
Segmento  18  2967  165  1,31  0,225
Error     48  6042  126
Total     66  9009

S = 11,22   R-Sq = 32,93%   R-Sq(adj) = 7,78%
```

One-way ANOVA: Questão3 versus Segmento

```
Source    DF    SS   MS     F      P
Segmento  18  2999  167  1,17  0,325
Error     48  6858  143
Total     66  9858

S = 11,95   R-Sq = 30,42%   R-Sq(adj) = 4,33%
```

One-way ANOVA: Questão4 versus Segmento

```
Source    DF     SS   MS     F      P
Segmento  18   2944  164  0,85  0,634
Error     48   9214  192
Total     66  12157

S = 13,85   R-Sq = 24,21%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão5 versus Segmento

```
Source    DF    SS   MS     F      P
Segmento  18  1184   66  0,63  0,855
Error     48  4985  104
Total     66  6170

S = 10,19   R-Sq = 19,20%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão6 versus Segmento

```
Source    DF     SS   MS     F      P
Segmento  18   4301  239  1,15  0,335
Error     48   9939  207
Total     66  14240

S = 14,39   R-Sq = 30,20%   R-Sq(adj) = 4,03%
```

One-way ANOVA: Questão7 versus Segmento

```
Source    DF    SS   MS     F      P
Segmento  18  1826  101  0,69  0,808
Error     48  7107  148
Total     66  8932

S = 12,17   R-Sq = 20,44%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão8 versus Segmento

```
Source    DF    SS   MS     F      P
Segmento  18  2550  142  1,25  0,262
Error     48  5432  113
Total     66  7982

S = 10,64   R-Sq = 31,94%   R-Sq(adj) = 6,42%
```

One-way ANOVA: Questão9 versus Segmento

```
Source    DF     SS   MS     F      P
Segmento  18   4163  231  1,75  0,063
Error     48   6359  132
Total     66  10522

S = 11,51   R-Sq = 39,56%   R-Sq(adj) = 16,90%
```

One-way ANOVA: Questão10 versus Segmento

```
Source    DF     SS   MS     F      P
Segmento  18   2967  165  0,97  0,503
Error     48   8127  169
Total     66  11094

S = 13,01   R-Sq = 26,75%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão11 versus Segmento

```
Source    DF     SS   MS     F      P
Segmento  18   4766  265  1,11  0,374
Error     48  11476  239
Total     66  16243

S = 15,46   R-Sq = 29,35%   R-Sq(adj) = 2,85%
```

One-way ANOVA: Questão12 versus Segmento

```
Source    DF     SS   MS     F      P
Segmento  18   3763  209  1,24  0,267
Error     48   8066  168
Total     66  11830

S = 12,96   R-Sq = 31,81%   R-Sq(adj) = 6,24%
```

One-way ANOVA: Questão13 versus Segmento

```
Source    DF    SS   MS     F      P
Segmento  18  4742  263  2,41  0,008
Error     48  5256  110
Total     66  9998

S = 10,46   R-Sq = 47,43%   R-Sq(adj) = 27,72%
```

One-way ANOVA: Questão14 versus Segmento

```
Source    DF    SS   MS     F      P
Segmento  18  1953  108  0,78  0,708
Error     48  6646  138
Total     66  8599

S = 11,77   R-Sq = 22,71%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão15 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	3915	217	1,40	0,175
Error	48	7457	155		
Total	66	11372			

S = 12,46 R-Sq = 34,43% R-Sq(adj) = 9,83%

One-way ANOVA: Questão16 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	3964	220	0,67	0,821
Error	48	15747	328		
Total	66	19711			

S = 18,11 R-Sq = 20,11% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão17 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	3557	198	0,97	0,510
Error	48	9803	204		
Total	66	13360			

S = 14,29 R-Sq = 26,62% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão18 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	6030	335	2,09	0,022
Error	48	7694	160		
Total	66	13725			

S = 12,66 R-Sq = 43,94% R-Sq(adj) = 22,91%

One-way ANOVA: Questão19 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	4830	268	1,30	0,229
Error	48	9897	206		
Total	66	14727			

S = 14,36 R-Sq = 32,80% R-Sq(adj) = 7,60%

One-way ANOVA: Questão20 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	4978	277	1,63	0,091
Error	48	8167	170		
Total	66	13145			

S = 13,04 R-Sq = 37,87% R-Sq(adj) = 14,57%

One-way ANOVA: Questão21 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	3298	183	1,39	0,180
Error	48	6329	132		
Total	66	9627			

S = 11,48 R-Sq = 34,26% R-Sq(adj) = 9,61%

One-way ANOVA: Questão22 versus Segmento

```
Source    DF     SS   MS     F      P
Segmento  18   3352  186  1,09  0,386
Error     48   8170  170
Total     66  11521

S = 13,05   R-Sq = 29,09%   R-Sq(adj) = 2,50%
```

One-way ANOVA: Questão23 versus Segmento

```
Source    DF    SS   MS     F      P
Segmento  18  5091  283  2,81  0,002
Error     48  4835  101
Total     66  9925

S = 10,04   R-Sq = 51,29%   R-Sq(adj) = 33,02%
```

CONCLUSÃO:

Questão9 Questão13 Questão18 Questão20 Questão23 há indícios de diferença significativa nas respostas com 90-95% de confiança, sendo que 2 são significativas com 99,99% (Questão13 e 23).

Questão		*p*
Questão9	Modelagem e melhoria dos processos de negócio	0,063
Questão13	Processo de Comunicação da Estratégia	0,008
Questão18	Infra-estrutura para suportar os processos de negócio e de análise e tomada de decisões	0,022
Questão20	Gerenciamento dos Stakeholders	0,091
Questão23	Gestão das Parcerias de Negócio e Alianças Estratégicas	0,002

ANOVA das Questões por Tempo de Implementação

One-way ANOVA: Questão1 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	491	164	0,77	0,513
Error	63	13333	212		
Total	66	13825			

S = 14,55 R-Sq = 3,56% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão2 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	13	4	0,03	0,993
Error	63	8996	143		
Total	66	9009			

S = 11,95 R-Sq = 0,14% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão3 versus Tempo de Implementação.

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	155	52	0,34	0,800
Error	63	9703	154		
Total	66	9858			

S = 12,41 R-Sq = 1,57% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão4 versus Tempo Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	728	243	1,34	0,270
Error	63	11430	181		
Total	66	12157			

S = 13,47 R-Sq = 5,99% R-Sq(adj) = 1,51%

One-way ANOVA: Questão5 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	201,2	67,1	0,71	0,551
Error	63	5968,4	94,7		
Total	66	6169,6			

S = 9,733 R-Sq = 3,26% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão6 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	66	22	0,10	0,961
Error	63	14174	225		
Total	66	14240			

S = 15,00 R-Sq = 0,46% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão7 versus Tempo de Implementação

```
Source         DF    SS   MS     F      P
Tempo Implem.   3    58   19  0,14  0,938
Error          63  8875  141
Total          66  8932

S = 11,87   R-Sq = 0,64%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão8 versus Tempo de Implementação

```
Source         DF    SS   MS     F      P
Tempo Implem.   3   473  158  1,32  0,275
Error          63  7509  119
Total          66  7982

S = 10,92   R-Sq = 5,93%   R-Sq(adj) = 1,45%
```

One-way ANOVA: Questão9 versus Tempo de Implementação

```
Source         DF     SS   MS     F      P
Tempo Implem.   3    690  230  1,47  0,230
Error          63   9831  156
Total          66  10522

S = 12,49   R-Sq = 6,56%   R-Sq(adj) = 2,11%
```

One-way ANOVA: Questão10 versus Tempo de Implementação

```
Source         DF     SS   MS     F      P
Tempo Implem.   3    289   96  0,56  0,642
Error          63  10805  172
Total          66  11094

S = 13,10   R-Sq = 2,61%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão11 versus Tempo de Implementação

```
Source         DF     SS   MS     F      P
Tempo Implem.   3    381  127  0,50  0,681
Error          63  15862  252
Total          66  16243

S = 15,87   R-Sq = 2,35%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão12 versus Tempo de Implementação

```
Source         DF     SS   MS     F      P
Tempo Implem.   3    229   76  0,41  0,744
Error          63  11601  184
Total          66  11830

S = 13,57   R-Sq = 1,93%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão13 versus Tempo de Implementação

```
Source         DF    SS   MS     F      P
Tempo Implem.   3   514  171  1,14  0,341
Error          63  9485  151
Total          66  9998

S = 12,27   R-Sq = 5,14%   R-Sq(adj) = 0,62%
```

One-way ANOVA: Questão14 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	159	53	0,40	0,757
Error	63	8440	134		
Total	66	8599			

S = 11,57 R-Sq = 1,85% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão15 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	1	0	0,00	1,000
Error	63	11370	180		
Total	66	11372			

S = 13,43 R-Sq = 0,01% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão16 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	405	135	0,44	0,724
Error	63	19306	306		
Total	66	19711			

S = 17,51 R-Sq = 2,06% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão17 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	275	92	0,44	0,724
Error	63	13085	208		
Total	66	13360			

S = 14,41 R-Sq = 2,06% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão18 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	537	179	0,85	0,469
Error	63	13188	209		
Total	66	13725			

S = 14,47 R-Sq = 3,91% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão19 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	508	169	0,75	0,526
Error	63	14219	226		
Total	66	14727			

S = 15,02 R-Sq = 3,45% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão20 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	122	41	0,20	0,898
Error	63	13023	207		
Total	66	13145			

S = 14,38 R-Sq = 0,93% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Questão21 versus Tempo de Implementação

```
Source         DF    SS   MS     F      P
Tempo Implem.   3   342  114  0,77  0,513
Error          63  9285  147
Total          66  9627

S = 12,14   R-Sq = 3,55%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão22 versus Tempo de Implementação

```
Source         DF     SS   MS     F      P
Tempo Implem.   3    195   65  0,36  0,781
Error          63  11326  180
Total          66  11521

S = 13,41   R-Sq = 1,69%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

One-way ANOVA: Questão23 versus Tempo de Implementação

```
Source         DF    SS   MS     F      P
Tempo Implem.   3   433  144  0,96  0,418
Error          63  9493  151
Total          66  9925

S = 12,27   R-Sq = 4,36%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

CONCLUSÃO:

Para Tempo de Implementação não houve diferença significativa em nenhuma resposta.

ANOVA dos Resultados por Tempo de Implementação

One-way ANOVA: Result. 01 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	0,550	0,183	0,41	0,743
Error	63	27,868	0,442		
Total	66	28,418			

S = 0,6651 R-Sq = 1,93% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Result. 02 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	1,048	0,349	0,62	0,604
Error	63	35,400	0,562		
Total	66	36,448			

S = 0,7496 R-Sq = 2,87% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Result. 03 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	1,714	0,571	1,17	0,328
Error	63	30,734	0,488		
Total	66	32,448			

S = 0,6985 R-Sq = 5,28% R-Sq(adj) = 0,77%

One-way ANOVA: Result. 04 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	1,598	0,533	0,77	0,514
Error	63	43,506	0,691		
Total	66	45,104			

S = 0,8310 R-Sq = 3,54% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Result. 05 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	10,674	3,558	6,21	0,001
Error	63	36,102	0,573		
Total	66	46,776			

S = 0,7570 R-Sq = 22,82% R-Sq(adj) = 19,14%

One-way ANOVA: Result. 06 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	0,757	0,252	0,42	0,740
Error	63	37,930	0,602		
Total	66	38,687			

S = 0,7759 R-Sq = 1,96% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Result. 07 versus Tempo de Implementação

Source	DF	SS	MS	F	P
Tempo Implem.	3	4,502	1,501	1,66	0,185
Error	63	56,961	0,904		
Total	66	61,463			

S = 0,9509 R-Sq = 7,33% R-Sq(adj) = 2,91%

One-way ANOVA: Result. 08 versus Tempo de Implementação

```
Source          DF      SS    MS     F      P
Tempo Implem.    3    7,39  2,46  2,30  0,086
Error           63   67,47  1,07
Total           66   74,87

S = 1,035   R-Sq = 9,88%   R-Sq(adj) = 5,58%
```

One-way ANOVA: Result. 09 versus Tempo de Implementação

```
Source          DF       SS     MS     F      P
Tempo Implem.    3    1,622  0,541  0,75  0,528
Error           63   45,542  0,723
Total           66   47,164

S = 0,8502   R-Sq = 3,44%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

CONCLUSÃO:

Result. 05 Result. 08, com nível de confiança superior a 90% .

Questão		*p*
Result. 05	Gestão da Tecnologia	0,001
Result. 08	Parcerias e Alianças	0,086

ANOVA dos Resultados por Segmento

One-way ANOVA: Result. 01 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	5,954	0,331	0,71	0,787
Error	48	22,464	0,468		
Total	66	28,418			

S = 0,6841 R-Sq = 20,95% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Result. 02 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	17,944	0,997	2,59	0,005
Error	48	18,504	0,385		
Total	66	36,448			

S = 0,6209 R-Sq = 49,23% R-Sq(adj) = 30,19%

One-way ANOVA: Result. 03 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	8,197	0,455	0,90	0,580
Error	48	24,251	0,505		
Total	66	32,448			

S = 0,7108 R-Sq = 25,26% R-Sq(adj) = 0,00%

One-way ANOVA: Result. 04 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	18,908	1,050	1,92	0,036
Error	48	26,196	0,546		
Total	66	45,104			

S = 0,7388 R-Sq = 41,92% R-Sq(adj) = 20,14%

One-way ANOVA: Result. 05 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	23,499	1,305	2,69	0,003
Error	48	23,277	0,485		
Total	66	46,776			

S = 0,6964 R-Sq = 50,24% R-Sq(adj) = 31,58%

One-way ANOVA: Result. 06 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	12,659	0,703	1,30	0,232
Error	48	26,027	0,542		
Total	66	38,687			

S = 0,7364 R-Sq = 32,72% R-Sq(adj) = 7,49%

One-way ANOVA: Result. 07 versus Segmento

Source	DF	SS	MS	F	P
Segmento	18	32,384	1,799	2,97	0,001
Error	48	29,079	0,606		
Total	66	61,463			

S = 0,7783 R-Sq = 52,69% R-Sq(adj) = 34,95%

One-way ANOVA: Result. 08 versus Segmento

```
Source    DF      SS     MS     F      P
Segmento  18  31,144  1,730  1,90  0,039
Error     48  43,721  0,911
Total     66  74,866

S = 0,9544   R-Sq = 41,60%   R-Sq(adj) = 19,70%
```

One-way ANOVA: Result. 09 versus Segmento

```
Source    DF      SS     MS     F      P
Segmento  18  11,961  0,664  0,91  0,575
Error     48  35,204  0,733
Total     66  47,164

S = 0,8564   R-Sq = 25,36%   R-Sq(adj) = 0,00%
```

CONCLUSÃO:

Result. 02 Result. 04 Result. 05 Result. 07 Result.08 com grau de confiança superior a 95% e em 3 casos superior a 99,99% .

Questão		*p*
Result. 02	Mercado	0,005
Result. 04	Pessoas	0,036
Result. 05	Gestão da Tecnologia	0,003
Result. 07	Stakeholders	0,001
Result. 08	Parcerias e Alianças	0,039