



Felipe de Sousa Esteves

**Execução da Estratégia:
Proposta de um Modelo**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Rio de Janeiro

Março de 2015



Felipe de Sousa Esteves

**Execução da Estratégia: Proposta de
Um Modelo**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Manoel Teixeira Carneiro

Orientador

Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profª. Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Rafael Guilherme Burstein Goldszmidt

FGV

Profª. Mônica Herz

Vice-Decana de Pós-Graduação do CCS – PUC-Rio

Rio de Janeiro, 26 de março de 2015

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem a autorização da universidade, do autor e do orientador.

Felipe de Sousa Esteves

Graduou-se em Administração na PUC-Rio em 2012. Participou de diversos congressos nacionais e internacionais na área de administração.

Ficha Catalográfica

Esteves, Felipe de Sousa

Execução da estratégia: proposta de um modelo / Felipe de Sousa Esteves ; orientador: Jorge Manoel Teixeira Carneiro. – 2015.

114 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2015.

Inclui bibliografia

CDD: 658

Agradecimentos

Agradeço a Deus e a minha família, especialmente aos meus pais, por estarem todos esses anos ao meu lado, me incentivando e ajudando a me tornar uma pessoa melhor. Obrigado pela dedicação e por não desistirem de mim. Amo vocês.

Ao meu professor e orientador Jorge Carneiro, que acreditou em mim e por servir de exemplo pessoal e profissional. Espero um dia, poder chegar perto do pesquisador que você é. Obrigado pelos ensinamentos, pela paciência e por incentivar a minha carreira acadêmica.

Ao CNPq, à Faperj e à PUC-Rio, pelos auxílios concedidos, sem os quais este trabalho não poderia ser realizado.

Ao professor Jorge Ferreira, que desde o início dessa jornada se mostrou disposto a me ajudar, não pela minha condição física, mas por acreditar no meu potencial.

As professoras Alessandra Costa, Ana Heloisa Lemos, Flávia Cavazotte, Patrícia Tomei e Sandra Regina; pela atenção, pelos ensinamentos e pela ajuda com parte importante da minha dissertação.

A todos os meus outros professores, aos funcionários do IAG e a secretaria de pós-graduação, especialmente a Teresa Campos pelo carinho e dedicação.

Ao amigo Oswald de Souza pelo carinho, amizade e por ser um grande exemplo para mim.

Agradeço a Maria Helena Braule Pinto, pelo enorme carinho e por me ajudar a descobrir a minha paixão pela administração.

Ao amigo Armando Mariante, a quem tenho grande admiração, também pelo carinho e incentivo dados a mim.

Agradeço aos meus enfermeiros, especialmente ao Francisco Campos, por me ajudarem todos os dias ao longo dessa jornada.

Resumo

Esteves, Felipe de Sousa; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira. **Execução da Estratégia: Proposta de um Modelo**. Rio de Janeiro, 2015. 114p. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A capacidade para sobreviver e prosperar de uma empresa depende em grande medida, da seleção e execução de sua estratégia. Ainda existem poucos estudos científicos relacionados ao tema execução da estratégia. A literatura acadêmica sobre como conceituar e medir o construto "execução da estratégia" é escassa. A maior parte do material publicado sobre o construto vem de reflexões oriundas de alguns estudos de consultoria ou de trabalhos orientados à prática. Contudo, a fim de se desenvolver teoria a respeito dos antecedentes e das consequências deste construto chave, é preciso contar-se com definições conceituais bem fundamentadas e medidas operacionais validadas. Neste estudo, é apresentada uma proposta de modelagem do domínio conceitual e operacional do construto execução da estratégia, composta por dois modelos: o modelo conceitual e o modelo operacional. Ambos foram desenvolvidos a partir de uma abordagem qualitativa que envolveu interação entre literatura, julgamento de especialistas acadêmicos e opiniões de executivos de topo. O modelo conceitual desenvolvido é composto por sete dimensões. As relações de causalidade entre as sete dimensões e o construto sugerem que alterações em cada uma das dimensões causariam alterações no construto, caracterizando uma perspectiva formativa. O modelo operacional foi composto de 27 indicadores distribuídos entre as sete dimensões conceituais da execução da estratégia. Todas as dimensões apresentaram, pelo menos, três indicadores cada. Tanto o modelo conceitual quanto o respectivo modelo operacional desenvolvidos neste estudo devem ser considerados preliminares e deverão vir a ser testados empiricamente e refinados em futuros estudos.

Palavras-chave

Execução da Estratégia; Modelo Conceitual; Modelo Operacional

Abstract

Esteves, Felipe de Sousa; Carneiro, Jorge Manoel Teixeira (Advisor). **Strategy Execution: A Model Proposal**. Rio de Janeiro, 2015. 114p. MSc. Dissertation – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The ability of a company to survive and thrive depends mainly on the selection and execution of its strategy. However, there are few scientific studies related to the topic of strategy execution. The academic literature on how to conceptualize and measure the "strategy execution" construct is scarce. Most of the material published about the construct comes from consulting studies or practitioner-works. However, in order to develop theory about the antecedents and the consequences of this construct it is to have a sound conceptual delimitation and a set of validated operational measures. In this study, the domain map of the "strategy execution" construct is thoroughly investigated and two models are advanced: the conceptual model and the operational model. Both models were developed from a qualitative approach which interaction between the literature, the judgment of academic experts and the encompassed opinions of senior executives. The conceptual model advanced here is composed of seven dimensions. The causal relationships between each of the seven dimensions and the construct indicate that changes in one dimension cause change in the construct, suggesting a formative perspective. The operational model is composed of 27 indicators distributed across the seven conceptual dimensions of strategy execution. All dimensions had at least three indicators each. Both the conceptual and the operational model should be regarded as preliminary, pending empirical validation and refinement in future studies.

Keywords

Strategy Execution; Conceptual Model; Operational Model

Sumário

1 Introdução	12
1.1 A questão de pesquisa	12
1.2 Objetivos do estudo	13
1.3 Delimitações do escopo do estudo	14
1.4 Justificativa para a escolha do tema	15
1.5 Estrutura do estudo	15
2 Revisão da Literatura	17
2.1 Estratégia e o processo de administração estratégica	17
2.2 Formulação da estratégia	19
2.3 Execução da estratégia	20
2.4 Determinantes da execução da estratégia	21
2.4.1 Facilitadores da execução da estratégia	22
2.4.2 Obstáculos à execução da estratégia	24
3 Referencial Teórico	27
3.1 Escolha das possíveis dimensões da execução da estratégia	27
3.2 Dimensões da execução da estratégia	32
3.2.1 Definição das dimensões da execução da estratégia	33
3.2.2 Teorias da administração e as dimensões da execução da estratégia	40
3.3 Representações preliminares do construto execução da estratégia	42
3.4 Desenvolvimento de medidas para a operacionalização do construto execução da estratégia	45
4 Metodologia	51
4.1 Delineamento da pesquisa	51

4.2 Procedimentos de coleta e tratamento de dados	54
4.3 Procedimentos de análise de dados	58
5 Análise e Discussão dos Resultados	60
5.1 Análise das entrevistas	60
5.1.1 Dimensões da execução da estratégia	61
5.1.2 Alguns determinantes da execução da estratégia	72
5.2 Análise dos questionários complementares	74
6 Proposição de Modelagem para o Construto	88
6.1 Modelo conceitual	88
6.2 Modelo operacional	89
7 Conclusão	97
7.1 Conclusões do estudo	97
7.2 Limitações do estudo	98
7.3 Futuros desdobramentos	99
8 Referências Bibliográficas	100
Anexos	105
Apêndice A – Roteiro semiestruturado para entrevistas pessoais em profundidade com gestores de nível estratégico	105
Apêndice B – Questionário (1) entregue aos gestores logo após as entrevistas pessoais em profundidade	108
Apêndice C – Questionário (2) entregue aos gestores logo após as entrevistas pessoais em profundidade	111

Lista de Tabelas

Tabela 1- Facilitadores da execução da estratégia	22
Tabela 2 - Obstáculos à execução da estratégia	24
Tabela 3 – Aspectos determinantes da execução da estratégia	28
Tabela 4 - Possíveis aspectos do domínio conceitual da execução da estratégia	30
Tabela 5 – Possíveis dimensões da execução da estratégia e seus aspectos conceituais originais	31
Tabela 6 - Possíveis dimensões conceituais da execução da estratégia	32
Tabela 7 – Teorias da administração: enfoque e princípios de gestão	40
Tabela 8 – Funções administrativas segundo a teoria clássica de administração	41
Tabela 9 – Funções administrativas segundo a teoria neoclássica	41
Tabela 10 – Perfil profissional dos gestores entrevistados	55
Tabela 11 – Frequência com que os entrevistados citaram cada dimensão	61
Tabela 12 – Frequência de citações a cada dimensão da execução da estratégia	61
Tabela 13 - Frequência com que os gestores indicaram as dimensões como muito similares	76
Tabela 14 – Dimensões muito similares entre si, de acordo com mais de 50% dos gestores	76
Tabela 15 – Número de vezes em que a dimensão foi considerada muito similar a outras dimensões, de acordo com mais de 50% dos gestores	77
Tabela 16 - Frequência de respostas do grau de importância das dimensões apresentadas	78
Tabela 17 – Frequência da ordem de importância das dimensões	79
Tabela 18 – Indicadores desenvolvidos com a ajuda de especialistas	80
Tabela 19 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Estabelecimento de Responsabilidades como essencial para cada uma das dimensões	82
Tabela 20 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Coordenação das Atividades como essencial para cada uma das dimensões	83
Tabela 21 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Disseminação da Informação como essencial para cada uma das dimensões	84

Tabela 22 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Gestão da Mudança como essencial para cada uma das dimensões	84
Tabela 23 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Gestão de Pessoas como essencial para cada uma das dimensões	85
Tabela 24 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Atuação dos Líderes como essencial para cada uma das dimensões	86
Tabela 25 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Controle como essencial para cada uma das dimensões	86
Tabela 26 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Realimentação como essencial para cada uma das dimensões	87
Tabela 27 – Indicadores selecionados para a dimensão Estabelecimento de Responsabilidades	90
Tabela 28 – Indicadores selecionados para a dimensão Coordenação das Atividades	90
Tabela 29 – Indicadores selecionados para a dimensão Disseminação da Informação	91
Tabela 30 – Novos Indicadores desenvolvidos para a dimensão Gestão da Mudança	91
Tabela 31 – Indicadores selecionados para a dimensão Gestão da Mudança	92
Tabela 32 – Indicadores selecionados para a dimensão Gestão de Pessoas	93
33Tabela 33 – Indicadores selecionados para a dimensão Monitoramento	94
Tabela 34 – Novos Indicadores desenvolvidos para a dimensão Realimentação	94
Tabela 35 – Indicadores selecionados para a dimensão Realimentação	95

Lista de Figuras

Figura 1- Etapas do processo de administração estratégica	18
Figura 2 – Similaridade entre as possíveis dimensões da execução da estratégia e as funções administrativas das teorias clássica e neoclássica	42
Figura 3 – Perspectiva de mensuração de construtos	43
Figura 4 - Modelo unidimensional reflexivo da execução da estratégia.	44
Figura 5 - Modelo unidimensional formativo da execução da estratégia.	45
Figura 6 – Escala Likert de cinco pontos	49
Figura 7 – Exemplo de escala diferencial semântica de pontos	50
Figura 8 – Delineamento da Pesquisa	53

1 Introdução

1.1 A questão de pesquisa

A capacidade para sobreviver e prosperar de uma empresa depende em grande medida, da seleção e execução de sua estratégia. Segundo Mintzberg e Quinn (1991), a estratégia de uma empresa pode ser definida como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso. Para Barney (2011), a estratégia de uma empresa pode ser definida como a sua teoria de como obter vantagens competitivas e a boa estratégia, seria aquela que efetivamente gera essas vantagens. Assim, pode se dizer que a estratégia de uma empresa seria quase sempre a melhor aposta de como as variáveis ambientais iriam se desenvolver e como essa evolução poderia ser explorada para a criação de vantagens competitivas (Barney, 2011). A imensa quantidade de textos existentes a respeito da formulação da estratégia aponta a grande atenção dada a esses assuntos pelos pesquisadores acadêmicos. Entretanto, o pequeno número de estudos dedicados à execução da estratégia sugere que pouco se pesquisou a respeito deste tema. Embora existam alguns estudos de consultoria e uma pequena quantidade de trabalhos orientados a prática, ainda existem poucos estudos científicos relacionados ao construto execução da estratégia. A literatura acadêmica sobre como conceituar e medir o construto "execução da estratégia" é escassa. Segundo Hrebiniak (2006a), a execução da estratégia é algo extremamente difícil, sendo que a maioria dos gerentes possui muito mais conhecimento sobre planejamento ou formulação de estratégias do que a sua execução propriamente dita. Para o autor, a execução do plano estratégico seria mais importante do que o próprio plano. Ainda de acordo com o autor muitas empresas são capazes de elaborar ótimos planos – no papel – mas falham na hora de executá-los.

Existem muitos obstáculos que dificultam a tradução do planejamento estratégico em uma execução bem sucedida. Em seus estudos sobre execução da estratégia, alguns autores como Kaplan e Norton (1997); Beer e Eisenstat (2000); Mankins e Steele (2005); Atkinson (2006) Hrebiniak (2006b) e Delisi (2010) levantaram fatores que segundo eles, dificultariam a execução da estratégia. Outros autores, também em seus estudos sobre execução da estratégia, se dedicaram a apontar fatores que segundo eles, seriam facilitadores da execução da estratégia: (Alexander,(1985); Raffoni (2003); Sheehan (2006); Kazmi (2008) e Neilson, Martin e Powers (2008)). A diversa existência tanto de obstáculos quanto de facilitadores sugere o quão complexo pode ser o processo de execução da estratégia. A experiência dos gestores, a troca de informações e casos passados tem sido insuficientes no auxílio para enfrentar as complexidades envolvidas em se fazer com que a estratégia funcione. Os gestores acabam sofrendo por não terem a sua disposição uma estrutura, um guia ou um modelo que possa orientá-los nos esforços de execução, isto é, os gestores precisam de um mapa para guiá-los durante a execução (Hrebiniak, 2006a). A fim de desenvolver sólida teoria a respeito dos antecedentes e das consequências deste construto chave, é preciso definições conceituais bem fundamentadas e medidas operacionais validadas. Sendo assim, entende-se que as questões centrais de pesquisa para esta dissertação são:

- Quais as dimensões conceituais pelas quais o construto “execução da estratégia” poderia ser caracterizado?
- Quais os indicadores pelos quais tais dimensões conceituais do construto poderiam ser operacionalizadas?

1.2

Objetivos do estudo

Inicialmente, os objetivos desta dissertação são: definir adequadamente o conceito de execução da estratégia e levantar possíveis dimensões da execução da estratégia, de forma a desenvolver um modelo conceitual da execução da estratégia. Definidos o conceito e as possíveis dimensões da execução da estratégia; o segundo objetivo principal deste estudo será desenvolver e propor, um modelo operacional do construto execução da estratégia.

1.3 Delimitações do escopo do estudo

Este estudo volta-se para a questão da execução da estratégia, mais especificamente sob o ponto de vista de suas possíveis dimensões (ou aspectos) e de como operacionalizá-las. Identificadas as possíveis dimensões da execução da estratégia (tendo como base a literatura referente ao tema), pretende-se desenvolver um modelo operacional do construto execução da estratégia, ou seja, gerar (através de uma abordagem qualitativa) indicadores capazes de medir adequadamente, cada uma das possíveis dimensões da execução da estratégia.

Dada a complexidade do tema execução da estratégia e do processo que envolve o alcance dos objetivos desta pesquisa, as fronteiras que delimitam este estudo são descritas a seguir:

- Apenas profissionais considerados experientes no tema execução da estratégia serão entrevistados: gestores (ou ex-gestores) de nível estratégico, que trabalhem ou tenham trabalhado com a execução da estratégia em empresas brasileiras ou multinacionais.
- Professores e pesquisadores que estudem ou que em algum momento tiveram contato direto com o tema de estudo (execução da estratégia) serão consultados com o objetivo de dar maior robustez no processo de criação do modelo operacional da execução estratégica.
- O nível da análise será o da unidade de negócios.

Embora relevante, não se pretende tratar da questão da formulação do plano estratégico mas da execução da estratégia (que pode partir ou não de um plano), suas possíveis dimensões e indicadores operacionais. Também não se pretende abordar o conteúdo das estratégias das empresas que os gestores entrevistados atuam, a não ser que tal conteúdo apresente relação direta com a execução da estratégia e suas dimensões. Não serão abordados nem os antecedentes nem as consequências da execução da estratégia.

1.4

Justificativa para a escolha do tema

Ainda há relativamente pouca pesquisa científica sobre o tema execução da estratégia. Os estudos sobre execução tem se limitado a levantar fatores facilitadores e obstáculos (dificultadores) à implementação da estratégia. Não parece haver uma conceituação clara a respeito da execução da estratégia. A maioria dos gestores parece saber como planejar a estratégia mas acaba enfrentando dificuldades na hora de traduzi-la em ações efetivas (Hrebiniak, 2006a). Estratégias bem formuladas não tem valor algum, a menos que sejam efetivamente executadas (Noble, 1999). Tanto a identificação de possíveis dimensões da execução da estratégia, quanto a criação de um modelo operacional (do construto execução da estratégia), possuem extrema relevância para pesquisadores acadêmicos, visto que a execução da estratégia faz parte do processo de administração estratégica, sendo este, de extrema importância para a criação de valor, principal objetivo de uma organização. Os resultados a serem alcançados também poderão ser úteis para gestores de níveis estratégico e tático, posto que seu trabalho envolve a formulação da estratégia e a sua execução.

1.5

Estrutura do estudo

A estrutura deste estudo foi desenvolvida na medida em que a complexidade do problema de pesquisa foi se tornando mais evidente. A estrutura do estudo aborda os planos e os procedimentos que abrangem as decisões – desde suposições mais amplas até métodos detalhados de coleta e análise de dados – que deveriam refletir as concepções trazidas para o estudo pelo pesquisador (Creswell, 2007).

O presente estudo tem sua estrutura dividida em seis capítulos, dos quais o primeiro é esta introdução. O segundo capítulo compreende a revisão da literatura, cobrindo o processo de administração estratégica com ênfase nas etapas de formulação e execução da estratégia. A revisão da literatura também trata dos antecedentes da execução da estratégia, isto é, dos fatores facilitadores e dificultadores da execução da estratégia.

O terceiro capítulo constitui o referencial teórico, onde é apresentado o processo utilizado por este estudo para se chegar as possíveis dimensões

conceituais da execução da estratégia. Neste capítulo ainda são apresentadas duas possíveis representações simples do construto execução da estratégia. No quarto capítulo são abordados os processos metodológicos utilizados por este estudo, inclui o delineamento da pesquisa, os procedimentos de coleta e tratamento de dados; e os procedimentos de análise dos dados.

No quinto capítulo os resultados da pesquisa são analisados e discutidos. No sexto capítulo é apresentada a proposição de modelagem para o construto execução da estratégia, composta pelo modelo conceitual e pelo modelo operacional. No sétimo capítulo são apresentadas as conclusões do estudo; suas limitações e algumas sugestões para estudos futuros. Referências bibliográficas e apêndice finalizam este documento.

2 Revisão da Literatura

2.1 Estratégia e o processo de administração estratégica

Em uma ótica organizacional, Quinn (1980), aponta que o termo estratégia tem diferentes significados e depende da interpretação de cada leitor ou cultura organizacional, mas seria o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação em um todo coeso. Uma estratégia, quando bem formulada, ajuda na organização e na alocação de recursos baseadas nas competências, na dinâmica do ambiente e nos movimentos contingentes de seus concorrentes (Quinn, 1980). De maneira mais restrita, a estratégia de uma empresa pode ser estabelecida como a sua teoria de como obter vantagens competitivas (Barney, 2011), é baseada em suposições e hipóteses a respeito de como a competição no setor, no qual a empresa está inserida, irá se desenvolver; quanto mais acuradas essas hipóteses e suposições, maior a probabilidade de se obter vantagens competitivas (Barney e Hesterly, 2008). Desta forma, pode se dizer que a estratégia é o caminho o qual a empresa irá seguir para chegar aos seus objetivos.

Não é fácil saber se a estratégia escolhida e seguida pela empresa é a mais eficiente, mas é necessário escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática; acompanhar o processo de administração estratégica tende a reduzir a probabilidade de se cometer erros (Barney e Hesterly, 2008). O processo de estratégia consiste de uma série de decisões estratégicas individuais que devem ser integradas pela organização, de forma a estabelecer uma estratégia global. Para Barney e Hesterly (2008), o processo de administração estratégica é um conjunto de análises e escolhas sequenciais que possibilitam o aumento da probabilidade de escolha de uma estratégia capaz de gerar vantagens competitivas para a organização. Ainda de acordo com os autores, os componentes do processo de administração estratégica são: definição da missão, estabelecimento de objetivos, análise do ambiente (externo e interno), escolha da estratégia, implementação da estratégia, tendo como

consequência esperada, a geração de vantagem competitiva. O processo de administração estratégica pode ser exemplificado na Figura 1.



Figura 1- Etapas do processo de administração estratégica
Fonte: Barney e Hesterley (2008)

O processo de administração estratégica tem seu início quando uma empresa define a sua missão. A missão representa a razão de ser da empresa (Barney e Hesterly, 2008). As missões das empresas são geralmente escritas em forma de declarações de missão e definem o motivo de sua existência (Barney e Hesterly, 2008). Os objetivos são alvos específicos e mensuráveis; que a empresa pode e deve lançar mão para acompanhar até onde está realizando a sua missão (Barney e Hesterly, 2008). A análise do ambiente pode ser dividida em duas: análise externa e análise interna. A análise externa consiste na identificação de ameaças e oportunidades existentes no seu ambiente competitivo, assim como avalia a dinâmica da competição e as implicações da evolução dessa dinâmica para essas ameaças e oportunidades que enfrentam (Barney e Hesterly, 2008). Já a análise interna, consiste na identificação de forças e fraquezas que a empresa possui. A análise interna auxilia a empresa a identificar quais áreas de uma empresa necessitam de melhorias e mudanças; e quais seriam prováveis fontes de vantagem competitiva. Existem diversos métodos que podem ser utilizados para conduzir ambas as análises - externa e interna (Barney e Hesterly, 2008), porém não faz parte do escopo deste estudo analisá-los ou aprofundá-los. A escolha estratégica pode ser dividida em dois grandes níveis: estratégia no nível de negócios e no nível corporativo. A primeira consiste de ações praticadas pelas empresas para a obtenção de vantagens competitivas em um único mercado ou setor específico (Barney e Hesterly, 2008). A segunda trata da obtenção de vantagens competitivas simultaneamente em múltiplos mercados ou setores (Barney e Hesterly, 2008). A implementação da estratégia segundo Barney e Hesterly (2008), ocorre quando a empresa adota políticas e práticas organizacionais consistentes com a sua estratégia. Como consequência, a empresa estará apta a gerar vantagens competitivas. A

vantagem competitiva é obtida quando uma empresa consegue gerar maior valor econômico do que as suas rivais, mas elas podem ser temporárias, ou seja, vantagens competitivas que duram pouco tempo e também sustentáveis, isto é, vantagens competitivas que duram por muito tempo (Barney e Hesterly, 2008).

2.2 Formulação da estratégia

A tradicional visão a respeito da formulação da estratégia exige uma acurada visão de futuro e um plano para se chegar a esse futuro. A formulação da estratégia corporativa pode ser vista como um processo, suas principais atividades incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo da empresa; e a inclusão de algumas estimativas ou riscos para as diferentes alternativas (Andrews, 1997). Antes de se fazer uma escolha, sugere-se avaliar as forças e fraquezas da empresa, assim como os recursos disponíveis, para que seja possível identificar sua capacidade real ou potencial de aproveitar as necessidades percebidas no mercado ou de lidar com possíveis riscos (Andrews, 1997). O processo assume que os responsáveis pela formulação da estratégia nas empresas são analiticamente objetivos, ou seja, agem com base na razão – controle racional, análise sistemática de concorrentes e mercados; dos pontos fortes e fracos da empresa e a combinação dessas análises - produzindo estratégias claras, explícitas e completas (Mintzberg, 1998).

Os objetivos da empresa, principalmente os objetivos de lucro, irão determinar o grau de tolerância aos riscos dos responsáveis pela gestão da empresa, quanto maior a possibilidade de ganhos, maior a tolerância aos riscos e quanto menor a chance de se obter ganhos, menor será a tolerância aos riscos. Segundo Andrews (1997), a escolha da estratégia pode e deve refletir as alternativas preferidas pelo presidente da organização e talvez por seus assessores imediatos, deixando de lado as considerações estritamente econômicas, assim as vontades dos executivos da empresa também devem ser consideradas. O autor lembra, que existe ainda o aspecto ético, que também deve influenciar a escolha das alternativas respeitando as expectativas da sociedade.

2.3 Execução da estratégia

Escolher a estratégia não é suficiente; ela deve ser implementada (Alexander, 1985; Noble, 1999; Bossidy e Charan, 2002; Hrebiniak, 2006a; Hrebiniak, 2006b). Bossidy e Charan (2002) lembram que, quando empresas falham em entregar suas promessas, a explicação mais frequente é a de que a estratégia estava errada. Segundo os autores, a estratégia por si só nem sempre é a causa, na maioria das vezes as estratégias falham porque não foram bem executadas. Ainda de acordo com os autores, a execução da estratégia não consiste de simples táticas mas de um sistema capaz de fazer com que as ações sejam feitas através de questionamentos, análises e acompanhamento; uma disciplina para integrar estratégia a realidade, alinhando pessoas com metas e atingindo os objetivos prometidos. A implementação ou execução da estratégia é definida por Barney (2011), como o processo no qual a empresa adota políticas e práticas consistentes com a sua estratégia. Estrutura organizacional formal da empresa, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração de funcionários, são exemplos de políticas e práticas organizacionais particularmente importantes para a implementação da estratégia (Barney, 2011).

Hrebiniak (2006a) afirma que a execução é a chave para o sucesso das empresas. Segundo o autor, fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que criar a estratégia; e os administradores costumam ser treinados para planejar, não para executar. Desta forma a execução da estratégia deveria assumir papel fundamental dentro das empresas, assim como no treinamento e desenvolvimento de gestores. A execução da estratégia exige das empresas uma abordagem sistemática para direcionar os esforços e recursos da forma correta, considerando como correto o caminho traçado na formulação da estratégia; sendo assim, as empresas conseguem identificar, mapear e priorizar os seus projetos, iniciativas e investimentos, de forma a permitir que as pessoas não somente identifiquem a relevância destes, mas também percebam como todo este conjunto de atividades desempenha, em conjunto, um papel fundamental para a execução da estratégia (Morgan, Levitt e Malek, 2007).

É preciso esclarecer que existe uma diferença sutil entre as expressões “execução (ou implementação) do plano estratégico” e “execução (ou implementação) da estratégia”. A primeira delas considera que o processo de execução é baseado em estratégias formuladas e formalizadas, já o segundo

termo consiste na execução de estratégias que não necessariamente passaram por um processo formal de concepção, podem apenas seguir as diretrizes gerais da empresa, a cabeça do presidente ou mesmo se tratar de uma estratégia emergente (Mintzberg, 1988).

São diversas as definições atribuídas à execução da estratégia, para Heide, Grønhaug e Johannessen, 2002 a execução da estratégia é simplesmente colocar a estratégia formulada para funcionar. Barney e Hesterly (2011) definem a execução da estratégia como o processo em que a empresa conta com políticas e práticas consistentes com a sua estratégia. Noble (1999) combina as perspectivas de diversos autores para definir a execução da estratégia com um foco sobre os processos envolvidos. De acordo com autor, a execução da estratégia pode ser definida como a comunicação, a interpretação, a adoção e a promulgação de planos estratégicos. Visando apresentar uma definição que contemple as perspectivas dos diversos autores nos quais este estudo se baseou, será adota a seguinte definição para a execução da estratégia:

“Um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar.” (Hreminiak, 2006a, p. 93).

2.4

Determinantes da execução da estratégia

Grande parte dos estudos sobre execução da estratégia tem sido dedicada a levantar fatores que facilitaríamos ou que dificultaríamos a execução da estratégia, ou seja, fatores que influenciariam, de forma positiva ou negativa, a execução da estratégia. Atkinson (2006) utilizou o termo “inibidores principais da implementação da estratégia” para se referir aos problemas associados à execução da estratégia, ou seja, fatores que, na visão do autor, influenciariam a execução da estratégia de forma negativa. Já Beer e Eisenstat (2000), apontaram outros obstáculos – não necessariamente os mesmos – e optaram por nomeá-los de “assassinos silenciosos da implementação da estratégia”. Okumus (2003) apresentou em um de seus estudos, proposições de diversos autores acerca de fatores críticos para execução da estratégia e os nomeou de “principais fatores que possuem um papel significativo para o sucesso da execução”, ou seja, fatores que seriam facilitadores da execução da estratégia.

Independente da conotação – positiva ou negativa – diversos estudos científicos apontam fatores que afetariam a execução da estratégia, isto é, seriam aspectos ou determinantes da execução da estratégia. Nos dois tópicos seguintes serão apresentados os fatores facilitadores da execução da estratégia e os fatores dificultadores ou obstáculos à execução da estratégia, levantados na pesquisa bibliográfica do presente estudo.

2.4.1 Facilitadores da execução da estratégia

Alguns autores se dedicaram a investigar os fatores que tenderiam a facilitar a execução da estratégia. Estes fatores possibilitariam aos envolvidos na execução da estratégia melhores condições de tomar decisões que facilitariam a tradução da estratégia em resultados. A Tabela 1 apresenta os aspectos determinantes (facilitadores) levantados por este estudo, que teriam impacto positivo na execução da estratégia.

Tabela 1- Facilitadores da execução da estratégia

Comunicação clara sobre as diretrizes estratégicas e suas razões	Alexander (1985)
Existência de um bom conceito (i.e., uma estratégia bem formulada)	Alexander (1985)
Envolvimento e comprometimento dos empregados	Alexander (1985)
Oferta de recursos (financeiros ou não) apropriados para a execução	Alexander (1985)
Elaboração de diretrizes claras sobre o que deverá ser feito, por quem e quando, explicitando-se os benefícios esperados mapeando-se as possíveis barreiras e as correspondentes ações alternativas	Alexander (1985)
Estrutura organizacional	Noble (1999)
Mecanismos de controle	Noble (1999)
Consenso estratégico	Noble (1999)
Comportamento estratégico autônomo	Noble (1999)
Sistemas de informação	Heide et al. (2002)
Aprendizagem	Heide et al. (2002)
Alocação de recursos	Heide et al. (2002)
Organização formal	Heide et al. (2002)
Estrutura, incluindo os sistemas de controle	Heide et al. (2002)
Gestão de pessoas	Heide et al. (2002)

Fatores políticos	Heide et al. (2002)
Cultura organizacional	Heide et al. (2002)
Manutenção do foco para garantir que a estratégia seja simples e vista com clareza pela organização	Raffoni (2003)
Desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho para facilitar o acompanhamento da evolução do negócio e do processo de execução da estratégia	Raffoni (2003)
Realização de revisões formais, tanto da estratégia quanto da execução, para não somente se discutir o processo em si, mas principalmente recursos e pessoas envolvidas.	Raffoni (2003)
Desenvolvimento da estratégia	Okumus (2003)
Incerteza ambiental	Okumus (2003)
Estrutura organizacional	Okumus (2003)
Cultura organizacional	Okumus (2003)
Liderança	Okumus (2003)
Planejamento operacional	Okumus (2003)
Alocação de recursos	Okumus (2003)
Pessoas	Okumus (2003)
Comunicação	Okumus (2003)
Estrutura organizacional	Okumus (2003)
Resultado	Okumus (2003)
Controles diagnósticos: métricas de desempenho baseadas no plano estratégico, associando-se objetivos estratégicos a essas métricas e associando-se estas a programas de remuneração e recompensas	Sheehan (2006)
Controles limites: monitoramento sobre o comportamento dos empregados	Sheehan (2006)
Controles de crenças: formas de atingir com o lado emocional dos empregados, obtendo-se seu comprometimento e garantindo que eles acreditem de fato nas ambições da empresa	Sheehan (2006)
Controles interativos: mecanismos que permitam à empresa realimentar a execução da estratégia com desdobramentos do ambiente externo, propiciando reação e adaptação	Sheehan (2006)
Responsabilidade por decisões	Neilson et al. (2008)
Divulgação de informações	Neilson et al. (2008)
Motivadores de comportamentos (dos empregados)	Neilson et al. (2008)
Estrutura organizacional apropriada	Neilson et al. (2008)
Elaboração de diretrizes claras para diminuir discrepâncias entre intenção e execução	Kazmi (2008)
Gestão da mudança	Kazmi (2008)
Definição clara de métricas	Kazmi (2008)
Estrutura organizacional	Kazmi (2008)

Comportamento	Kazmi (2008)
Governança	Kazmi (2008)
Questões Funcionais	Kazmi (2008)
Questões operacionais	Kazmi (2008)

2.4.2 Obstáculos à execução da estratégia

De forma geral, os autores que identificaram potenciais obstáculos à execução da estratégia argumentam que tais obstáculos dificultariam a realização das expectativas contidas no plano estratégico. A Tabela 2 apresenta os aspectos determinantes que afetariam a execução da estratégia de forma negativa (obstáculos) levantados por este estudo.

Tabela 2 - Obstáculos à execução da estratégia

Visão e Estratégia não traduzidas em ações	Kaplan e Norton (1997)
Estratégia não vinculada a metas	Kaplan e Norton (1997)
Estratégia não vinculada à alocação de recursos	Kaplan e Norton (1997)
As pessoas são movidas por resultados de curto prazo	Kaplan e Norton (1997)
Estilo de gestão sênior (de cima para baixo) <i>top-down</i> ou <i>laissez-faire</i>	Beer e Eisenstat (2000)
Estratégia clara e prioridades conflitantes	Beer e Eisenstat (2000)
Equipe de gerenciamento sênior ineficaz	Beer e Eisenstat (2000)
Comunicação vertical pobre	Beer e Eisenstat (2000)
Coordenação deficiente entre funções, negócios ou fronteiras	Beer e Eisenstat (2000)
Habilidades de liderança abaixo da linha (<i>down-the-line</i>) da estrutura hierárquica e desenvolvimento inadequados	Beer e Eisenstat (2000)
Estrutura	Beer e Eisenstat (2000)
Sistemas	Beer e Eisenstat (2000)
Processos de Gestão	Beer e Eisenstat (2000)
Políticas de recursos humanos	Beer e Eisenstat (2000)
Recursos inadequados ou indisponíveis frente às ambições estratégicas	Mankins e Steele (2005)
Fraca comunicação da estratégia	Mankins e Steele (2005)
Ações e atividades requeridas para a execução não são claramente definidas	Mankins e Steele (2005)

Falta de clareza sobre papéis e responsabilidades para a execução da estratégia	Mankins e Steele (2005)
Silos organizacionais e cultura gerando entraves para a execução	Mankins e Steele (2005)
Fraco processo de monitoramento do desempenho	Mankins e Steele (2005)
Processos de recompensas e reconhecimento não adequados ao fracasso ou sucesso da execução	Mankins e Steele (2005)
Fraca liderança e liderança com baixo comprometimento com a estratégia e a execução	Mankins e Steele (2005)
Estratégia de aprovação dentro da organização	Mankins e Steele (2005)
Times com capacidades e habilidade inadequadas para a disciplina da execução	Mankins e Steele (2005)
Tempo subestimado para execução durante a formulação da estratégia	Atkinson (2006)
Fraca identificação de problemas críticos à execução durante o processo de planejamento	Atkinson (2006)
Baixa efetividade e coordenação entre as atividades	Atkinson (2006)
Fraco desenvolvimento de capacidades críticas para a execução	Atkinson (2006)
Inadequação entre a estrutura organizacional e a estratégia	Atkinson (2006)
Pouca efetividade do uso do orçamento como elemento para priorizar as atividades de acordo com a estratégia	Atkinson (2006)
Estilo de liderança não adequado e baixo apoio dos líderes	Atkinson (2006)
Tempo subestimado para execução durante a formulação da estratégia	Atkinson (2006)
Baixa comunicação, compreensão ou identificação com a estratégia	Atkinson (2006)
Sistemas de controle e mensuração do desempenho fracos ou não alinhados com as prioridades estratégicas	Atkinson (2006)
Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna à mudança	Hrebiniak
Tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de poder	Hrebiniak
Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia	Hrebiniak (2006b)
Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução	Hrebiniak (2006b)
Estratégia vaga ou deficiente	Hrebiniak (2006b)
Falta de sentimento de pertencimento de uma estratégia ou de planos de execução entre os principais funcionários	Hrebiniak (2006b)
Não ter orientações ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia	Hrebiniak (2006b)
Falta de entendimento da função da estrutura e dos projetos organizacionais no processo de execução	Hrebiniak (2006b)

Incapacidade de gerar convicção ou acordos sobre as etapas ou ações de execução	Hrebiniak (2006b)
Falta de incentivos ou incentivos inadequados para dar suporte aos objetivos de execução	Hrebiniak (2006b)
Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia	Hrebiniak (2006b)
Falta de suporte para execução da estratégia por parte da alta administração	Hrebiniak (2006b)
Falta de conhecimento da estratégia e do processo estratégico	Delisi (2010)
Falta de compromisso com o plano	Delisi (2010)
O plano não foi comunicado de forma eficaz	Delisi (2010)
As pessoas não são medidas ou recompensadas para a execução do plano	Delisi (2010)
O plano é muito abstrato; as pessoas não podem relacioná-lo com o seu trabalho	Delisi (2010)
As pessoas não são responsabilizadas pela execução	Delisi (2010)
A alta administração não presta atenção ao plano	Delisi (2010)
A estratégia não é clara, focada e consistente	Delisi (2010)
As condições mudam ao se fazer o plano, tal como concebido, obsoleto	Delisi (2010)
Os sistemas de controle adequados não estão no local para medir e acompanhar a execução da estratégia	Delisi (2010)
Reforçadores, tais como, cultura, estrutura, processos, sistemas de TI, sistemas de gestão e sistemas de recursos humanos, não são consideradas, e / ou agem como inibidores	Delisi (2010)
As pessoas são movidas por resultados de curto prazo	Delisi (2010)

3 Referencial Teórico

3.1 Escolha das possíveis dimensões da execução da estratégia

A literatura levantada na pesquisa bibliográfica deste estudo não apontou, de forma consistente, quais seriam as possíveis dimensões que constituiriam o domínio conceitual do construto “execução da estratégia”. Foi necessário identificar as possíveis dimensões da execução da estratégia em meio aos diversos aspectos facilitadores e dificultadores coletados na revisão de literatura. A escolha das possíveis dimensões da execução da estratégia foi baseada na abordagem para a ação, apresentada por Hrebiniak (2006a). Uma abordagem orientada para a ação deve enfatizar variáveis que possam ser manipuladas ou alteradas. Uma ação gerencial eficaz pressupõe que as variáveis-chave estejam sob o controle do gestor; sem que isso ocorra, não haverá nada para gerenciar (Hrebiniak, 2006a). Ainda de acordo com o autor, é importante delinear uma abordagem para a execução que se centre ao máximo possível em fatores mensuráveis e manipuláveis e que tenha uma relação direta com a ação da gerência e com seu processo de decisões. Ao longo da pesquisa bibliográfica, foram encontradas 105 variáveis, de alguma forma relacionadas à execução da estratégia. Em função de sua própria natureza, algumas destas variáveis não comporiam o domínio do construto “execução da estratégia”, mas poderiam ser consideradas determinantes (ou seja, antecedentes) da execução. Como exemplo de possíveis determinantes tem-se: estrutura organizacional, incerteza ambiental, cultura organizacional, dentre outros. Estes elementos poderiam afetar o construto execução da estratégia, mas não seriam, em si, parte deste. É possível identificar nas Tabelas 1 e 2, elementos que poderiam ser considerados como componentes ou aspectos do domínio conceitual da execução da estratégia. Muitas dessas variáveis se repetem em sua essência, entre vários autores. A Tabela 3 mostra os aspectos determinantes da execução da estratégia levantados por este estudo.

Tabela 3 – Aspectos determinantes da execução da estratégia

Aspectos (determinantes) da execução da estratégia		
Comunicação clara sobre as diretrizes estratégicas e suas razões	Responsabilidade por decisões	Times com capacidades e habilidade inadequadas para a disciplina da execução
Existência de um bom conceito (i.e., uma estratégia bem formulada)	Divulgação de informações	Tempo subestimado para execução durante a formulação da estratégia
Envolvimento e comprometimento dos empregados	Motivadores de comportamentos (dos empregados)	Fraca identificação de problemas críticos à execução durante o processo de planejamento
Oferta de recursos (financeiros ou não) apropriados para a execução	Estrutura organizacional apropriada	Baixa efetividade e coordenação entre as atividades
Elaboração de diretrizes claras sobre o que deverá ser feito, por quem e quando, explicitando-se os benefícios esperados, mapeando-se as possíveis barreiras e as correspondentes ações alternativas	Elaboração de diretrizes claras para diminuir discrepâncias entre intenção e execução	Estilo de liderança não adequado e baixo apoio dos líderes
	Gestão da mudança	Inadequação entre a estrutura organizacional e a estratégia
	Definição clara de métricas	Fraco desenvolvimento de capacidades críticas para a execução
Estrutura organizacional	Estrutura organizacional	Tempo subestimado para execução durante a formulação da estratégia
Mecanismos de controle	Comportamento	Pouca efetividade do uso do orçamento como elemento para priorizar as atividades de acordo com a estratégia
Consenso estratégico	Governança	Baixa comunicação, compreensão ou identificação com a estratégia
Comportamento estratégico autônomo	Questões Funcionais	Sistemas de controle e mensuração do desempenho fracos ou não alinhados com as prioridades estratégicas
Sistemas de informação	Questões operacionais	Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna à mudança
Aprendizagem	Visão e Estratégia não traduzidas em ações	Estratégia não vinculada a metas
Não ter orientações ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia	Tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de poder	Alocação de recursos
Organização formal	Estratégia não vinculada à alocação de recursos	Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução
Estrutura, incluindo os sistemas de controle	As pessoas são movidas por resultados de curto prazo	Estratégia vaga ou deficiente
Gestão de pessoas	Estilo de gestão sênior (de cima para baixo) <i>top-down</i> ou <i>laissez-faire</i>	Comunicação vertical pobre
Fatores políticos	Estratégia clara e prioridades conflitantes	Coordenação deficiente entre funções, negócios ou fronteiras
Cultura organizacional	Equipe de gerenciamento sênior ineficaz	Falta de entendimento da função da estrutura e dos projetos organizacionais no processo de execução
Manutenção do foco para garantir que a estratégia seja simples e vista com clareza pela organização	Comunicação vertical pobre	Incapacidade de gerar convicção ou acordos sobre as etapas ou ações de execução
Desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho para facilitar o acompanhamento da evolução do negócio e do processo de execução da estratégia	Coordenação deficiente entre funções, negócios ou fronteiras	
	Habilidades de liderança abaixo da linha (<i>down-the-line</i>) da estrutura hierárquica e desenvolvimento inadequados	

Realização de revisões formais, tanto da estratégia quanto da execução, para não somente se discutir o processo em si, mas principalmente recursos e pessoas envolvidas.	Controles de crenças: formas de atingir o lado emocional dos empregados, obtendo-se seu comprometimento e garantindo que eles acreditem de fato nas ambições da empresa	Estrutura organizacional Ações e atividades requeridas para a execução não são claramente definidas Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia
Falta de sentimento de pertencimento de uma estratégia ou de planos de execução entre os principais funcionários	Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia	Falta de incentivos ou incentivos inadequados para dar suporte aos objetivos de execução
Incerteza ambiental	Políticas de recursos humanos	Falta de suporte para execução da estratégia por parte da alta administração
Estrutura organizacional	Fraca comunicação da estratégia	Falta de conhecimento da estratégia e do processo estratégico
Cultura organizacional	Desenvolvimento da estratégia	Falta de compromisso com o plano
Controles interativos: mecanismos que permitam à empresa realimentar a execução da estratégia com desdobramentos do ambiente externo, propiciando reação e adaptação	Reforçadores, tais como, cultura, estrutura, processos, sistemas de TI, sistemas de gestão e sistemas de recursos humanos, não são consideradas, e / ou agem como inibidores	Controles diagnósticos: métricas de desempenho baseadas no plano estratégico, associando-se objetivos estratégicos a essas métricas e associando-se estas a programas de remuneração e recompensas
Liderança	Falta de clareza sobre papéis e responsabilidades para a execução da estratégia	O plano não foi comunicado de forma eficaz
Planejamento operacional	Silos organizacionais e cultura gerando entraves para a execução	As pessoas não são medidas ou recompensadas para a execução do plano
Alocação de recursos	Fraco processo de monitoramento do desempenho	O plano é muito abstrato; as pessoas não podem relacioná-lo com o seu trabalho
Pessoas	Processos de recompensas e reconhecimento não adequados ao fracasso ou sucesso da execução	As pessoas não são responsabilizadas pela execução
Comunicação		A alta administração não presta atenção ao plano
Recursos inadequados ou indisponíveis frente às ambições estratégicas	Fraca liderança e liderança com baixo comprometimento com a estratégia e a execução	A estratégia não é clara, focada e consistente As condições mudam ao se fazer o plano, tal como concebido, obsoleto
Resultado	Processos de Gestão	
Sistemas		Os sistemas de controle adequados não estão no local para medir e acompanhar a execução da estratégia
Estrutura	Controles limites: monitoramento sobre o comportamento dos empregados	
As pessoas são movidas por resultados de curto prazo		Estratégia de aprovação dentro da organização

Dentre os vários elementos levantados (aspectos determinantes) na Tabela 3, foram identificados os aspectos constituintes ou possíveis dimensões da execução da estratégia com base em ações gerenciais, ou seja, ações que permitam a manipulação ou alteração das variáveis. Os aspectos constituintes ou possíveis dimensões da execução da estratégia levantadas por este estudo podem ser vistos na Tabela 4.

Tabela 4 - Possíveis aspectos do domínio conceitual da execução da estratégia

1	Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna à mudança
2	Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia
3	Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução
4	Liderança
5	Comunicação
6	Mecanismos de controle
7	Estilo de gestão sênior (de cima para baixo) top-down ou laissez-faire
8	Comunicação vertical pobre
9	Coordenação deficiente entre funções, negócios ou fronteiras
10	Alocação de recursos
11	O plano não foi comunicado de forma eficaz
12	Fraca comunicação da estratégia
13	Ações e atividades requeridas para a execução não são claramente definidas
14	Falta de clareza sobre papéis e responsabilidades para a execução da estratégia
15	Fraco processo de monitoramento do desempenho
16	Baixa efetividade e coordenação entre as atividades
17	Baixa comunicação, compreensão ou identificação com a estratégia
18	Sistemas de controle e mensuração do desempenho fracos ou não alinhados com as prioridades estratégicas
19	Comunicação clara sobre as diretrizes estratégicas e suas razões
20	Elaboração de diretrizes claras sobre o que deverá ser feito, por quem e quando, explicitando-se os benefícios esperados, mapeando-se as possíveis barreiras e as correspondentes ações alternativas
21	Controles interativos: mecanismos que permitam à empresa realimentar a execução da estratégia com desdobramentos do ambiente externo, propiciando reação e adaptação
22	Divulgação de informações
23	Elaboração de diretrizes claras para diminuir discrepâncias entre intenção e execução
24	Gestão da mudança
25	Desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho para facilitar o acompanhamento da evolução do negócio e do processo de execução da estratégia
26	Realização de revisões formais, tanto da estratégia quanto da execução, para não somente se discutir o processo em si, mas principalmente recursos e pessoas envolvidas.

A partir dos determinantes levantados, as possíveis dimensões da execução da estratégia foram agrupadas em novas categorias. Tais categorias puderam ser formadas na medida em que o assunto - mais especificamente o significado de seus textos – tratava de forma conceitual, da mesma variável administrativa. Tomando-se como referência a Tabela 4, as linhas 3, 13, 14 e 20 tratam da dimensão **Estabelecimento de Responsabilidades**; as linhas 9, 10, 16 e 23 podem ser agrupadas na dimensão **Coordenação das Atividades**; 2, 5, 8, 11, 12, 17, 19, e 22 constituiriam a dimensão **Disseminação da Informação**; as linhas 1 e 24 se referem a dimensão **Gestão da Mudança**; a linha 26 originou a dimensão **Gestão de Pessoas**; as linhas 4 e 7 envolvem a dimensão **Atuação dos Líderes**; as linhas 6, 15, 18 e 25 compõem a dimensão **Monitoramento**; e a linha 21 aborda a dimensão **Realimentação**. A Tabela 5 apresenta, resumidamente quais determinantes deram origem as oito possíveis dimensões da execução da estratégia.

Tabela 5 – Possíveis dimensões da execução da estratégia e seus aspectos conceituais originais

1	Incapacidade de gerenciar a mudança efetivamente ou superar a resistência interna à mudança	Gestão da Mudança
2	Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia	Disseminação da Informação
3	Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução	Estabelecimento de Responsabilidades
4	Liderança	Atuação dos Líderes
5	Comunicação	Disseminação da Informação
6	Mecanismos de controle	Monitoramento
7	Estilo de gestão sênior (de cima para baixo) top-down ou laissez-faire	Atuação dos Líderes
8	Comunicação vertical pobre	Disseminação da Informação
9	Coordenação deficiente entre funções, negócios ou fronteiras	Coordenação das Atividades
10	Alocação de recursos	Coordenação das Atividades
11	O plano não foi comunicado de forma eficaz	Disseminação da Informação
12	Fraca comunicação da estratégia	Disseminação da Informação
13	Ações e atividades requeridas para a execução não são claramente definidas	Estabelecimento de Responsabilidades
14	Falta de clareza sobre papéis e responsabilidades para a execução da estratégia	Estabelecimento de Responsabilidades
15	Fraco processo de monitoramento do desempenho	Monitoramento
16	Baixa efetividade e coordenação entre as atividades	Coordenação das Atividades
17	Baixa comunicação, compreensão ou identificação com a estratégia	Disseminação da Informação
18	Sistemas de controle e mensuração do desempenho fracos ou não alinhados com as prioridades	Monitoramento

	estratégicas	
19	Comunicação clara sobre as diretrizes estratégicas e suas razões	Disseminação da Informação
20	Elaboração de diretrizes claras sobre o que deverá ser feito, por quem e quando, explicitando-se os benefícios esperados, mapeando-se as possíveis barreiras e as correspondentes ações alternativas	Estabelecimento de Responsabilidades
21	Controles interativos: mecanismos que permitam à empresa realimentar a execução da estratégia com desdobramentos do ambiente externo, propiciando reação e adaptação	Realimentação
22	Divulgação de informações	Disseminação da Informação
23	Elaboração de diretrizes claras para diminuir discrepâncias entre intenção e execução	Coordenação das Atividades
24	Gestão da mudança	Gestão da Mudança
25	Desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho para facilitar o acompanhamento da evolução do negócio e do processo de execução da estratégia	Monitoramento
26	Realização de revisões formais, tanto da estratégia quanto da execução, para não somente se discutir o processo em si, mas principalmente recursos e pessoas envolvidas.	Gestão de Pessoas

As possíveis dimensões conceituais da execução da estratégia podem ser vistas na Tabela 6.

Tabela 6 - Possíveis dimensões conceituais da execução da estratégia

Estabelecimento de Responsabilidades
Coordenação das Atividades
Disseminação da Informação
Gestão da Mudança
Gestão de Pessoas
Atuação dos Líderes
Controle
Realimentação

3.2

Dimensões da execução da estratégia

As possíveis dimensões do domínio conceitual do construto execução da estratégia foram identificadas (Estabelecimento de responsabilidades;

Coordenação das Atividades; Disseminação da Informação; Gestão da Mudança, Gestão de pessoas; Atuação dos Líderes; Controle; e Realimentação). Esta seção apresenta as suas respectivas definições.

3.2.1

Definição das dimensões da execução da estratégia

Embora possam parecer variáveis comuns a área de administração e negócios, é preciso deixar claro como os autores da execução da estratégia definem as dimensões apontadas.

Estabelecimento de Responsabilidades

Estabelecer quem deve fazer o quê, quando e por quê, bem como quem é responsável pelas principais etapas no processo de decisão, consiste na definição de responsabilidades (Hrebiniak, 2006a). Para a maioria das empresas a estratégia é um conceito altamente abstrato e difícil de ser traduzido em ações (Mankins e Steele, 2005). Uma definição clara de responsabilidades visa garantir que as pessoas certas direcionem seus esforços para atividades que levem a empresa ao alcance de seus objetivos. É necessário elaborar diretrizes claras para diminuir discrepâncias entre intenção e execução, assim como comunicar claramente as responsabilidades ou obrigação para decisões das ações de execução Kazmi (2008). Conseguir essa clareza é fundamental para o processo de execução, para uma construção de responsabilidade clara, os programas de execução tendem a falhar (Hrebiniak, 2006a).

Coordenação das Atividades

De forma geral, a coordenação harmoniza todas as atividades do negócio, facilitando seu trabalho, sincronizando elementos e ações em proporções certas, e adaptando meios aos fins. A coordenação é essencial para garantir que as pessoas em toda a organização saibam o que fazer e para que foquem nas metas-chave e nas demandas do dia a dia (Atkinson, 2006). Segundo Hrebiniak (2006a), saber como alcançar uma coordenação e garantir o compartilhamento das informações em organizações complexas e geograficamente dispersas é essencial para o sucesso da execução. O autor aponta, no entanto, que os gerentes são incentivados a não compartilhar informações no trabalho nem a

trabalhar com os colegas para coordenar as atividades e objetivos de curto prazo (Hrebiniak, 2006a). Para Delisi (2010), uma coordenação efetiva consiste no trabalho em equipe eficaz, integrando atividades em torno de clientes, produtos, mercados através de diversas funções, localidades e empresas. A coordenação deve ser capaz de integrar as diferentes atividades desenvolvidas em cada departamento da organização, de forma a atingir os resultados organizacionais pretendidos.

Disseminação da Informação

A comunicação inclui explicar claramente que novas responsabilidades, tarefas e deveres precisam ser executados pelas partes afetadas pela estratégia (Alexander, 1985). A estratégia a ser implementada, precisa ser comunicada através de mecanismos formais e informais; e de processos de execução que permitam a comunicação vertical, de cima para baixo e de baixo para cima, de forma a evitar deficiências de informação que possam dificultar a execução da estratégia (Heide et al. 2002; Okumus, 2003; Hrebiniak, 2006). A disseminação da informação apresenta significativa importância na comunicação eficaz para toda a organização, levando a uma compreensão clara dos papéis-chave e das responsabilidades de todas as partes interessadas, incluindo gerentes de nível médio, cujo papel de ligação – entre os níveis (estratégico, tático e operacional) - é muitas vezes fundamental (Atkinson, 2006). Organizações onde a gestão é incapaz de comunicar a estratégia de forma significativa para todas as partes relevantes, dificilmente terão a sua estratégia implementada (Heide et al. 2002).

Outro aspecto importante é o meio ou a forma em que a informação é dada. Os potenciais vieses de informação oral e escrita são bem documentados, o que levou a maioria dos teóricos para recomendar que as informações relacionadas com a implementação de uma estratégia devem ser comunicadas por via oral, bem como por escrito, e, em alguns casos, até mesmo visualmente (Goldhaber e Barnett, 1988; Conrad, 1990).

Gestão da Mudança

As organizações atuais enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e turbulento, exigindo com que elas se adaptem a novas condições para que continuem competitivas. Segundo Hrebiniak (2006b) o maior obstáculo para a implementação da estratégia de sucesso é a incapacidade de gerir a mudança.

Em geral, a execução da estratégia envolve mudança e tais mudanças podem ser vitais para o sucesso dos resultados de execução, assim sendo, a capacidade de gerir bem o processo de mudança em contextos organizacionais complexos é um requisito primordial para o sucesso (Kazmi, 2008). A gestão da mudança em uma organização pode levar a resultados imprevisíveis. Os gerentes de nível intermediário possuem papel fundamental em sua implementação, na medida em que são eles os responsáveis por interpretar as intenções dos executivos de nível estratégico e transformá-las em ações concretas (Balogun, 2006).

A execução da estratégia pode exigir mudanças de estilo de liderança, necessários na implementação de diferentes tipos de estratégias (Hrebiniak, 2006b) ou em políticas de gestão de pessoas, quando novas competências a serem trazidas para facilitar a nova implementação se fazem necessárias (Okumus, 2003). Muitas das áreas relacionadas a mudança são comportamentais, e portanto multifacetadas e confusas por natureza; não é de se admirar, gerentes não conseguem gerir estas questões complexas, criando condições insatisfatórias para a implementação de estratégias (Hrebiniak, 2006b).

A resistência interna a mudança pode dificultar a adaptação e o progresso ao longo da execução da estratégia. A resistência a mudança pode ser considerada positiva, na medida em que gera estabilidade e previsibilidade no comportamento dos indivíduos, também pode ser funcional quando leva a uma discussão saudável e por consequência, uma melhor tomada de decisão (Robbins, 2005). Por outro lado, a resistência a mudança pode ser também uma fonte de conflitos. Segundo Robbins (2005) ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Ainda de acordo com o autor, é mais fácil para os executivos quando a resistência a mudança é aberta e imediata, pois seus sintomas são fáceis de se identificar (protestos, diminuição do ritmo de trabalho, greve, dentre outros). O maior desafio é quando ela é implícita e protelada, pois seus sintomas são bem mais difíceis de identificar (perda de lealdade, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos e aumento do absenteísmo). Uma mudança pode aparentar uma reação mínima no momento de sua implementação mas pode ser protelada por semanas, meses ou até anos. Uma mudança que causaria um pequeno impacto pode ganhar grandes proporções pelo acúmulo de reações proteladas anteriores (Robbins, 2005).

Gestão de Pessoas

Os processos interpessoais são uma parte importante de qualquer esforço de execução da estratégia (Noble, 1999; Heide et al. 2002). A execução da estratégia costuma envolver mais pessoas do que a sua formulação, e por isso acaba apresentando problemas adicionais (Hrebiniak, 2006b). Os funcionários têm aspirações, necessidades e sentimentos que afetam o desempenho da organização (Heide et al. 2002). Garantir incentivos aos esforços de apoio a execução da estratégia torna-se ao mesmo tempo uma necessidade e um problema em potencial. Associar os objetivos estratégicos com os objetivos e as preocupações das pessoas em diferentes níveis organizacionais e locais do dia-a-dia se torna uma tarefa legítima, mas desafiadora (Hrebiniak, 2006b). Quanto maior o número de pessoas envolvidas, maior é o desafio para a execução da estratégia.

Okumus (2003) classifica o processo relacionado a pessoas como um processo organizacional que envolve o recrutamento de novos colaboradores (*staff*), treinamento e incentivos para funcionários relevantes. De acordo com o autor, fatores chave a serem considerados são:

- Recrutamento de *staff* relevante para a implementação da nova estratégia.
- Aquisição e desenvolvimento de novas capacidades e conhecimentos para a implementação da nova estratégia.
- Atividades de treinamento para desenvolver e preparar bons gerentes e demais funcionários.
- Concessão de incentivos relacionados a execução da estratégia e suas implicações.
- O impacto das políticas gerais de gestão de pessoas e práticas de execução de novas estratégias.

Atuação dos Líderes (Formais)

O trabalho dos líderes começa antes mesmo da execução da estratégia propriamente dita. Começa com o envolvimento dos líderes de nível estratégico no processo de criação da estratégia. Para Delisi (2010), este envolvimento deve ser realizado em sessões de trabalho com a equipe sênior, em que um modelo mental compartilhado da estratégia pode ser desenvolvido. De acordo com o autor, inovação, formação de equipes e melhor comunicação também são subprodutos desta abordagem (Delisi, 2010).

A liderança é crucial na utilização de processos necessários a implementação da estratégia, como por exemplo: comunicação a respeito da estratégia, motivação dos funcionários, alinhamento estratégico, coordenação das atividades de execução, controle e *feedback*. Também é importante no processo de manipulação do contexto interno para criar um ambiente receptivo a mudança. De acordo com Okumus (2003) questões-chave a serem consideradas são:

- O envolvimento real do CEO no desenvolvimento da estratégia e processo de implementação.
- Nível de suporte e apoio do CEO para a nova estratégia até que ela seja concluída.
- Mensagens abertas e vindas do CEO sobre o projeto e sua importância.

Alguns autores abordaram a importância dos gestores de nível médio para a implementação da estratégia (Burgelman, 1983; Burgelman, 1988; O'Reilly; Caldwell; Chatman; Lapid, e Self, 2010; Alamsjah, 2011). O'Reilly et al. (2010) reconhece que, para um líder sênior afetar o desempenho organizacional, é necessário que os gerentes e funcionários de níveis inferiores também apoiem a nova estratégia. Para implementar uma nova iniciativa estratégica, os líderes em níveis subordinados devem reforçá-la; ou seja, eles devem alocar recursos para isso, lidar efetivamente com a resistência a ela, e convencer os funcionários de que a nova iniciativa é importante e é de interesse dos empregados sustentá-la (O'Reilly et al., 2010). Os gerentes de nível médio possuem um papel crucial no apoio a iniciativas de níveis operacionais, combinando estas iniciativas com os pontos fortes das empresas e no desenvolvimento de novas estratégias (Burgelman, 1983; Burgelman, 1988). O envolvimento do gerente de nível médio pode reduzir a inércia organizacional, antecipar o comportamento político no processo de estratégia e remover limitações de decisão enfrentadas pela empresa (Collier; Fishwick e Floyd, 2004). Por outro lado, o não envolvimento pode levar o gerente de nível médio a adotar uma postura de oposição, agir de forma ineficaz e no pior dos casos, sabotar a implementação da estratégia escolhida pela gestão de topo (Guth e MacMillan, 1986). Floyd e Lane (2000) argumentam que o não envolvimento dos gerentes médios também pode levar a um conflito estratégico de papéis, pois as percepções de uma questão estratégica desses gerentes podem ser diferentes das de gestão de topo. De acordo com os autores, além de simplesmente entender a nova estratégia, os

gerentes de nível médio precisam mostrar compromisso e desistir de rotinas e hábitos antigos, para que a nova estratégia seja incorporada com sucesso (Floyd e Lane, 2000). Em geral, as empresas não são capazes de impedir o conflito estratégico de papéis, mas minimizá-lo pode ser uma meta corporativa viável (Alamsjah, 2011).

Controle

Gestores costumam avaliar o desempenho durante e após a execução de uma nova estratégia através de mecanismos de controle (Noble, 1999). Sistemas de controle também fornecem a organização diversas informações que a ajudam a manter suas ações em congruência com seus objetivos (Atkinson, 2006). Para Daft e Macintosh (1984) o controle organizacional pode ser definido como um ciclo de três fases, incluindo (1) planejamento de um alvo ou padrão de desempenho; (2) acompanhamento ou atividades destinadas a atingir esse objetivo de medição; e (3) implementação de correções, se as normas e os objetivos não estiverem sendo alcançados.

Raffoni (2003) aponta para importância de se desenvolver sistemas de rastreamento que facilitem a resolução de problemas, de acordo com o autor, a maioria das empresas usa medidas para testar as hipóteses em seu plano estratégico. As empresas que se diferenciam da concorrência, no entanto, desenvolvem medidas e outras ferramentas de monitoramento não só para o planejamento, mas para a fase de execução também (Raffoni, 2003).

Simons (2000) descreve quatro alavancas de execução que quando utilizadas em conjunto, melhoram as capacidades de execução da estratégica de uma empresa:

(i) Controles de diagnóstico: métricas-chave de desempenho com base na estratégia. Ao adicionar as metas e recompensar a sua realização, os controles de diagnóstico se tornam uma ferramenta poderosa para comunicar a estratégia, bem como motivar e manter os funcionários responsáveis por suas ações. No entanto, o excesso de confiança nos controles de diagnóstico podem incentivar o comportamento disfuncional dos funcionários.

(ii) Controles de fronteira: precaução contra o comportamento potencialmente desviante. Controles de fronteira definem claramente quais ações dos empregados não são permitidas

(iii) Controles de crenças: apelam para o lado emocional dos empregados, enquanto que os controles de diagnóstico e de fronteira apelam para o seu lado racional. Direciona os funcionários a comprar o que a organização está tentando fazer e é uma poderosa ferramenta de controle positivo.

(iv) Controles interativos: atualizam a estratégia da empresa em resposta às perturbações ambientais imprevistas. Precisam monitorar o ambiente externo da empresa de forma proativa e responder às ameaças e oportunidades.

As quatro alavancas trabalham juntas para alinhar o que a empresa deseja alcançar e o que é realmente feito por seus funcionários (Simons 2000).

Realimentação

Segundo Maximiano (2012) a realimentação, retroalimentação ou *feedback*, é um subsistema de comunicação de retorno, o qual parte da saída de um sistema (informação) retorna a sua entrada no sentido de alterá-la de alguma maneira. O autor explica que a realimentação serve para comparar a maneira como um sistema funciona em relação ao estabelecido para ele funcionar, quando ocorre alguma discrepância entre ambos, a retroação incumbe-se de regular a entrada para que a saída se aproxime do padrão estabelecido (Maximiano, 20012). A realimentação é um mecanismo de ajuste, na medida em que complexidade e o dinamismo do atual ambiente de negócios exige cada vez mais velocidade e precisão nas respostas dadas pelos tomadores de decisão ao longo da execução da estratégia. Os responsáveis pela execução da estratégia devem ser capazes de dar, não só respostas rápidas as contingências ambientais, mas também de reagir de forma a potencializar as forças organizacionais, reduzir suas fraquezas, mitigar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo. Informações sobre o desempenho organizacional costumam ser utilizadas pelos gestores de forma a ajustar a estratégia, os objetivos e o processo de execução em si (Hrebiniak, 2006a). Atkinson (2006) afirma que além de fornecer equilíbrio entre os objetivos organizacionais de longo prazo e as exigências operacionais de curto prazo, os controles estratégicos devem incorporar a realimentação, de forma a permitir que os gestores saibam se estão "no caminho certo", além de proporcionar oportunidades para adaptar ou rever estratégias quando necessário. Existe um aspecto emergente da estratégia e da execução, pois as organizações aprendem e se adaptam ao longo do tempo (Bossidy e Charan, 2002; Hrebiniak,

2006a). A adaptação e a mudança dependem dos métodos efetivos de execução, revisões formais, tanto da estratégia quanto da execução são necessárias, para que se possa, não somente discutir o processo em si, mas principalmente recursos e pessoas envolvidas. Em essência, o que é necessário para a execução da estratégia de sucesso é o desenvolvimento cuidadoso de incentivos e controles (Hrebiniak, 2006b).

3.2.2

Teorias da administração e as dimensões da execução da estratégia

De acordo com Maximiano (2012), teorias são explicações, interpretações ou proposições sobre a realidade. O autor define as teorias da administração como: “[...] conhecimentos organizados, produzidos pela experiência prática das organizações.” No decorrer da história, teorias administrativas foram criadas por diversos autores. Dentre elas podem ser citadas a teoria clássica, teoria da burocracia, teoria estruturalista, teoria das relações humanas, teoria neoclássica, teoria comportamental e teoria da contingência. As teorias de administração podem ser divididas por seu enfoque (Maximiano, 2012). Em particular as teorias clássica e neoclássica apresentam princípios administrativos (Fells, 2000), isto é, funções as quais os responsáveis pela empresa deveriam exercer, de forma a garantir o sucesso da organização (Maximiano, 2012). Apesar de estarem sobre o controle do gestor, nem todas essas “funções administrativas” preconizadas por essas teorias fazem parte da execução da estratégia. Entretanto, muitos desses princípios de gestão apresentam similaridade com as dimensões da execução da estratégia propostas por este estudo. O enfoque e os princípios de gestão de cada uma das principais teorias de administração podem ser vistos na Tabela 7.

Tabela 7 – Teorias da administração: enfoque e princípios de gestão

– Teoria da Administração	Principal Teórico	Enfoque	Princípios de Gestão
Teoria Clássica	Henri Fayol	- Cadeia de comando - Estrutura	Planejamento, organização, coordenação, comando e controle
Teoria Neoclássica	Peter Drucker	- Objetivos e resultados - Prática da administração - Processos	Planejamento, organização, direção e controle

Fonte: Chiavenato, 2011

Algumas dessas funções administrativas associadas a essas teorias estão intimamente ligadas, tanto ao planejamento estratégico quanto a execução da estratégia. As definições atribuídas às funções administrativas oriundas dessas teorias administrativas podem ser vistas nas Tabelas 8 e 9.

Tabela 8 – Funções administrativas segundo a teoria clássica de administração

Teoria Clássica de Administração
Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação a médio e longo prazos
Organizar: construir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa
Comandar: ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos
Coordenar: dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa
Controlar: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa

Fonte: Chiavenato, 2011

Tabela 9 – Funções administrativas segundo a teoria neoclássica

Teoria Neoclássica de Administração
Planejar: definir os objetivos e escolher o curso de ação para alcançá-los
Organizar: desenhar o trabalho, alocar recursos e coordenar atividades
Dirigir: designar pessoas, dirigir seus esforços, motivá-las, liderá-las e comunicá-las
Controlar: monitorar as atividades e corrigir os desvios

Fonte: Chiavenato, 2011

Na Figura 2 é possível verificar a correspondência entre as funções administrativas das teorias clássica e neoclássica de administração com as dimensões da execução da estratégia apontadas por este estudo.

Teoria Clássica de Administração	Possíveis Dimensões da Execução	Teoria Neoclássica de Administração
<ul style="list-style-type: none"> - Previsão * - Organização - Comando - Coordenação - Controle 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de Responsabilidades - Coordenação das Atividades - Disseminação da Informação - Gestão da Mudança - Gestão de Pessoas - Atuação dos Líderes - Controle - Realimentação 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento * - Organização - Direção - Controle
<p>Legenda:</p> <p>* Planejamento</p> <p>Similar →</p> <p>Parcialmente similar - - - - -></p>		

Figura 2 – Similaridade entre as possíveis dimensões da execução da estratégia e as funções administrativas das teorias clássica e neoclássica
 Fonte: Chiavenato, 2011

Também é possível observar que ambas as teorias possuem como funções administrativas, antecedentes da execução da estratégia, pois as funções administrativas apontadas por cada uma delas faz parte do processo administrativo definido por seus respectivos autores. É importante citar que o presente estudo chegou às possíveis dimensões da execução da estratégia de forma diferente dos autores das teorias clássica e neoclássica de administração, no entanto, conforme mostrado na Figura 2, existe certa similaridade entre as possíveis dimensões apontadas e as funções administrativas de ambas as teorias.

3.3 Representações preliminares do construto execução da estratégia

Construtos são fatores latentes representados por múltiplas variáveis (Hair; Anderson; Tatham e Black, 2005). Um construto é um conceito que pode ser definido em termos teóricos mas que não pode ser diretamente medido, construtos são a base para a formação de relações causais, uma vez que eles são a mais pura representação possível de um conceito (Hair *et al.*, 2005).

Tendo como base a teoria levantada na revisão de literatura e os objetivos deste estudo, as possíveis dimensões do construto execução da estratégia foram identificadas e apresentadas na Tabela 5. Por se tratar de um estudo com fins conceituais e de base metodológica qualitativa, serão apresentados nesta seção, dois modelos gráficos, simplificados mas capazes de levar outros pesquisadores a refletirem a respeito das possíveis dimensões da execução da estratégia e suas supostas relações com o construto execução da estratégia. Tais possíveis dimensões da execução da estratégia irão formar o que serão chamadas neste estudo de representações ou modelos preliminares.

Jarvis, Mackenzie e Podsakoff (2003) apontam, que construtos podem ser representados por duas distintas perspectivas de mensuração: o modelo reflexivo e o modelo formativo. No modelo reflexivo, a relação de causalidade emana do construto para os indicadores (dimensões) como pode ser visto na representação gráfica que está ao lado esquerdo da Figura 3. Este primeiro modelo pressupõe que a covariação entre as medidas (dimensões) é causada por, e, portanto, reflete a variação no fator latente subjacente (construto). Já no modelo formativo, a relação ocorre dos indicadores (dimensões) para o construto, como pode ser visto na representação gráfica que está ao lado direito da Figura 3. Jarvis et al. (2003) lembram que o modelo formativo não assume nem requer que haja correlação entre as medidas.

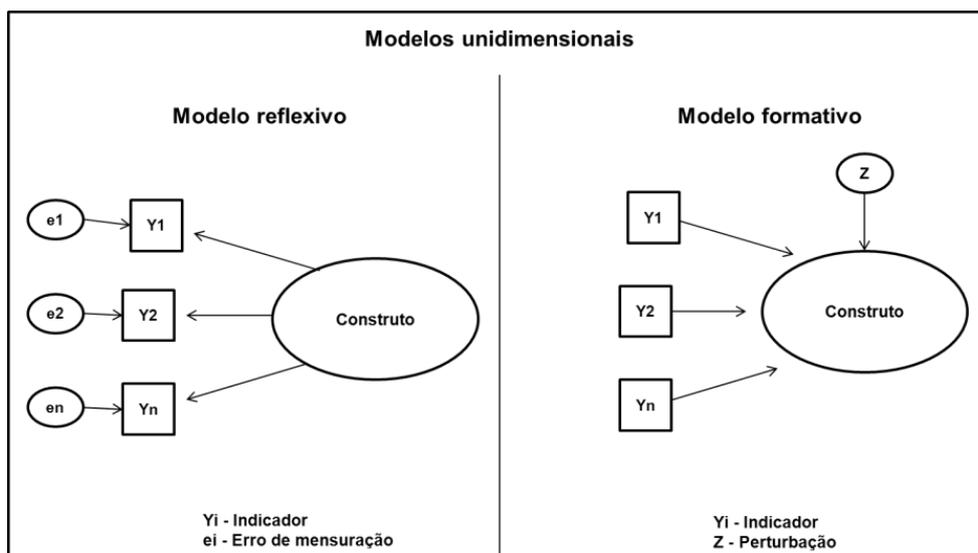


Figura 3 – Perspectiva de mensuração de construtos

Na Figura 4 pode ser vista a representação gráfica preliminar para o construto execução da estratégia de acordo com modelo unidimensional reflexivo.

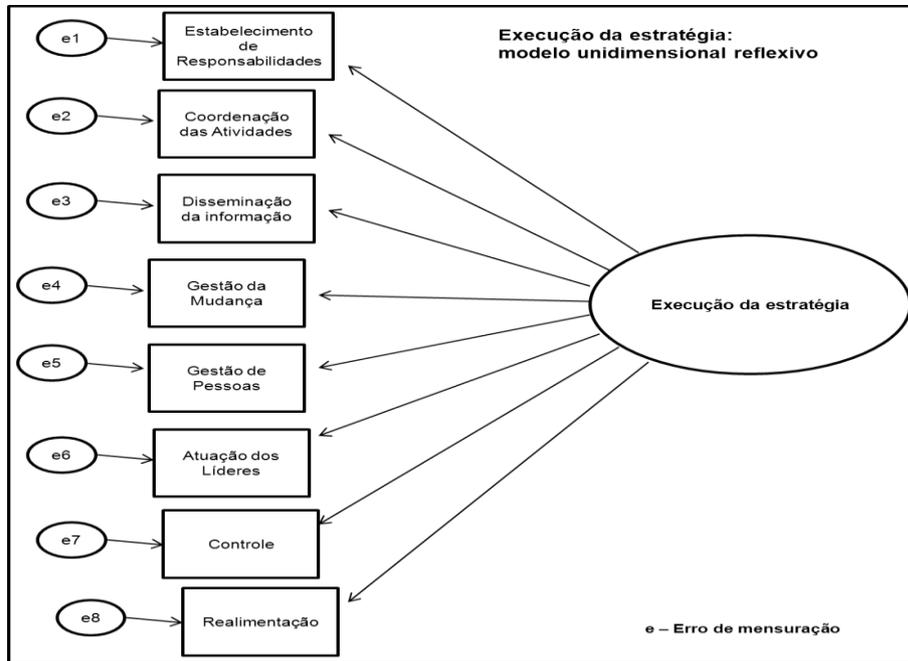


Figura 4 - Modelo unidimensional reflexivo da execução da estratégia.

Na Figura 5 pode ser vista a representação gráfica preliminar para o construto execução da estratégia de acordo com modelo unidimensional formativo.

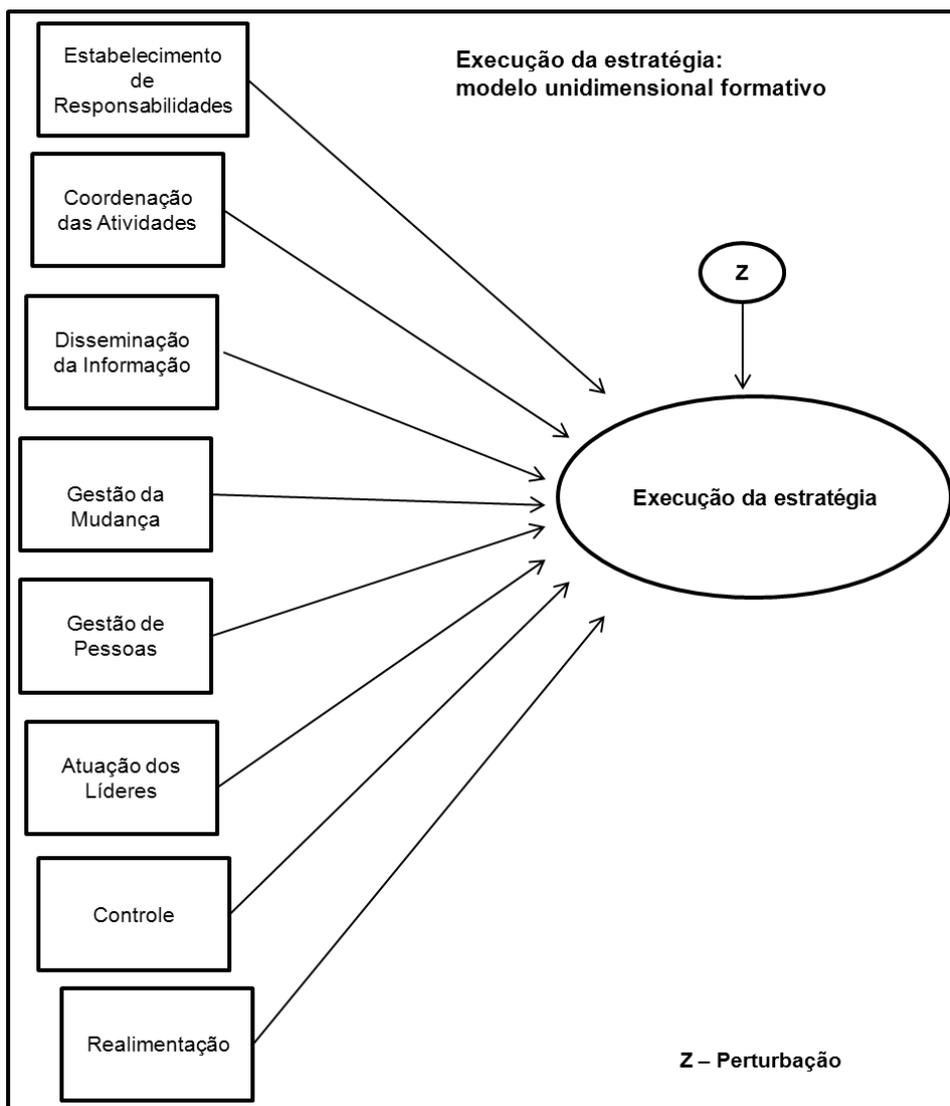


Figura 5 - Modelo unidimensional formativo da execução da estratégia.

3.4 Desenvolvimento de medidas para a operacionalização do construto execução da estratégia

Esta seção se destina ao desenvolvimento de medidas adequadas para a operacionalização do construto execução da estratégia. Ao longo da pesquisa bibliográfica realizada para este estudo, não foi identificado na literatura nenhum indicador capaz de medir adequadamente as possíveis dimensões da execução da estratégia. Hinkin (1998) aponta que a mensuração adequada de um construto abstrato é um desafio. Embora relevante, a execução da estratégia ainda é um tema pouco estudado por pesquisadores acadêmicos, o que leva a crer que ainda não existam na literatura tais indicadores. Tendo em vista a

ausência de medidas adequadas para a operacionalização do construto execução da estratégia, foi preciso buscar na literatura pertinente ao desenvolvimento de escalas em ciências sociais, subsídios para a criação de indicadores operacionais do construto execução da estratégia. Tais subsídios possibilitaram a criação de uma abordagem qualitativa para a operacionalização do construto execução da estratégia. Trata-se de uma sugestão para o desenvolvimento de indicadores, baseada na opinião de especialistas. A abordagem para operacionalização do construto execução da estratégia proposta por este estudo está disposta em quatro etapas (listagem inicial de itens, refinamento do texto das descrições dos itens, depuração da lista inicial de itens e escolha do formato da medida), como a seguir:

i) Listagem inicial de itens

Hinkin (1998) sugere duas possíveis abordagens para a construção de itens (indicadores): dedutiva e indutiva. A primeira é baseada em sólida fundamentação teórica e extensa revisão de literatura. Indicadores já utilizados em pesquisas empíricas anteriores devem ser encontrados e novos possíveis indicadores podem ser sugeridos. Se conduzida de maneira correta, a abordagem dedutiva ajuda a garantir a validade de conteúdo nas escalas finais (Hinkin, 1998). Em contrapartida, a segunda abordagem (indutiva) depende de opiniões ou descrições de especialistas, isto é, de pessoas envolvidas com o fenômeno. O conteúdo dos itens sugeridos são então analisados e classificados em categorias (este processo geralmente é realizado por vários juízes especialistas). As entrevistas em profundidade podem ser utilizadas com base nas seguintes linhas:

- O que (o constructo) significa para você?
- Quais são os principais aspectos que devem ser levados em consideração ao se medir (o constructo)?
- Dê exemplos de medidas que você usaria para avaliar o grau ou intensidade (do constructo).
- Dê exemplos (de uma empresa) que você classificaria com pontuação alta (em relação ao constructo) e outros exemplos (de empresa) que marcaria com pontuação baixa. Em que aspectos (do constructo) os valores são diferentes entre esses dois exemplos?

Com base nas respostas categorizadas, os itens podem ser avaliados posteriormente com a utilização de análise fatorial, ou como sugerido por Rossister (2002), o conteúdo pode ser validado de acordo com especialista. A abordagem indutiva é útil quando a base conceitual ainda não é muito bem desenvolvida (Hinkin, 1998).

ii) Refinamento do texto das descrições dos itens

Após a listagem inicial, o refinamento do texto nas descrições dos itens deve ser feito, de modo que seu significado e redação fiquem claros. Nesta etapa é necessário verificar se os especialistas dão o mesmo significado aos itens, isto é, se as perguntas são interpretadas de forma semelhante. Recomenda-se um texto claro (específico), com frases curtas e sem perguntas principais (MacKenzie, 2003). Múltiplas negativas, duplo sentido, linguagem coloquial e jargões devem ser evitados (DeVellis, 1991). As orientações gerais são: declarações devem ser breves e simples na medida do possível (assim como familiar para atingir os entrevistados); os itens devem abordar apenas um problema cada e deve ser consistente em termos de perspectiva; evitar perguntas capciosas (pois elas podem levar a viés de respostas); evitar itens que todos os entrevistados responderão da mesma forma, uma vez que eles geram pouca variação; uso tanto de itens redigidos de forma positiva (que representam os níveis elevados do constructo de interesse) quanto de itens formulados negativamente (que representam os níveis baixos ou mesmo ausência do constructo de interesse (DeVellis, 2003).

iii) Depuração da lista inicial de itens

Refinadas as descrições textuais dos itens, deve-se depurar a lista inicial de itens (por adição, exclusão e reformulação dos itens). O objetivo é partir de um conjunto razoavelmente parcimonioso de itens que forneçam uma cobertura adequada do domínio do construto em proporções adequadas de suas dimensões e não incluam aspectos que possam ser confusos, ou que a rigor não representaria o domínio conceitual do construto. Hinkin (1998) sugere alguns procedimentos operacionais:

- O conjunto inicial de itens deve ser revisado por especialistas
- Confirme, reveja ou invalide a definição inicial do fenômeno

- Avalie a clareza e concisão dos itens
- Ressalte formas de abordar o fenômeno que possam ter sido esquecidas (não incluídas)

Hair et al. (2005) sugerem que, se três ou mais avaliadores/especialistas concordam que um determinado item combina bem com uma determinada dimensão, tal item deve ser mantido como representante de tal dimensão. Por outro lado, os elementos que recebem menos do que 50% de concordância são candidatos para exclusão da respectiva dimensão. Straub; Boudreau; e Gefen (2004) sugerem que os juízes especialistas avaliem cada item em uma escala de importância (1 = não relevante, 2 = importante (mas não essencial), 3 = essencial) De acordo com os autores, devem ser mantidos os itens classificados por mais de 50% dos avaliadores como essenciais ou importantes. É importante dar aos entrevistados a oportunidade de sugerir algum outro aspecto do construto que possa não ter sido adequadamente coberto na lista inicial de itens. Por fim, critérios de decisão sobre a “satisfatoriedade” da lista de indicadores devem basear-se em um grupo de julgamento de especialistas sobre se os itens representam totalmente o domínio teórico de interesse (Bollen, 1989).

iv) Escolha do formato da medida

Segundo Hair et al. (2005) as mensurações são realizadas por meio de escalas que podem ser relacionadas em quatro tipos básicos: escalas nominais, escalas ordinais, escalas intervalares e escalas de razão. As escalas nominais apenas dão nome aos elementos, sem sobreposição e com baixo nível de mensuração. Os números que formam as escalas nominais são apenas rótulos utilizados para identificar diferentes categorias de respostas. As escalas ordinárias ordenam os objetos que estão sendo estudados de acordo com certas características, ou seja, possibilitam que seja feito um ordenamento de acordo com critério especificado, permitindo assim, verificar a intensidade da característica de cada elemento. As escalas intervalares são classificatórias, permitindo comparação em termos de suas diferenças na escala, possui níveis discretos e definidos e o intervalo entre cada categoria é igual. As escalas de razão possuem um zero absoluto, não há restrição de dados, e qualquer valor é permitido. Permite a obtenção de elevado nível de mensuração para posterior tratamento estatístico.

Existem inúmeras escalas que podem ser atribuídas a um indicador. A escolha da escala deve ser compatível com o modelo desenvolvido. Em geral, escalas feitas de itens pontuáveis em um contínuo e que possam ser somadas formando uma escala de pontos são mais aderentes a operacionalização de construtos (DeVellis, 2003). Existem inúmeras estratégias gerais para a construção de escalas que influenciam o formato dos itens e as opções de respostas. Uma das escalas mais comuns utilizadas é Escala *Likert* (DeVellis, 2003). Na escala *Likert* os itens (indicadores) são apresentados como assertivas (positivas ou negativas) seguidas de opções de respostas que indicam diversos graus de concordância. Além de responderem se concordam ou não com as afirmações, os respondentes também informam qual seu grau de concordância ou discordância. Na escala *Likert*, os respondentes devem escolher somente um dos pontos fixos estipulados na linha, em um sistema de cinco categorias de resposta (pontos), partindo de “discordo fortemente” até “concordo fortemente”. A escala *Likert* de cinco pontos pode ser vista na Figura 6.



Figura 6 – Escala *Likert* de cinco pontos
Fonte: Adaptado de *Likert* (1932)

Embora a escala *Likert* original tenha sido desenvolvida com cinco itens, Clason e Dormody (1994) ressaltam, que muitos estudos têm usado opções, à escala tradicional de cinco pontos (por exemplo: sete pontos ou nove pontos), obtendo resultados satisfatórios. Apesar de ainda configurar uma escala de classificação, os autores apontam as escalas com menos ou mais de cinco pontos como uma escala “tipo *Likert*” e não mais uma escala *Likert*.

Não existe ainda um consenso de qual seria o número ideal de itens em uma escala, ou seja, ainda existem dúvidas quanto a escolha da escala ideal a ser utilizada. No entanto, Cummins e Gullone (2000) não recomendam a utilização de escalas com menos pontos do que cinco. Os autores apontam

como melhor opção a escala de dez pontos, pois apresentam maior estabilidade, independentemente da amostra. A utilização de poucos itens na escala de mensuração pode limitar a habilidade dos respondentes de achar diferenças significativas entre os elementos da escala, fazendo com que o método de análise dos dados fique limitado (Coelho e Esteves, 2007). A definição do número de itens na escala vai afetar os testes estatísticos a serem realizados. Em geral, uma escala que mensura um número máximo de discriminação é mais recomendável que uma escala com poucas categorias, e deve ser preferida para análises de correlação e regressão (Wiswanathan, Sudman e Johnson, 2004).

Outra escala de mensuração comumente utilizada em pesquisas sociais é a escala de diferencial semântico. A escala de diferencial semântico é tipicamente utilizada a um ou mais estímulos (Devellis, 2003). A escala de diferencial semântico baseia-se no pressuposto de que o significado de um objeto detém distinções relativamente simples de se entender. DeVellis (2003) exemplifica que, em se tratando de atitudes, o estímulo pode ser considerado um grupo de vendedores de automóveis. De acordo com o autor, a identificação do estímulo alvo é seguido de uma lista de pares de adjetivos que representam extremos opostos de um “*continuum*” definido pelos adjetivos, conforme a Figura 7.

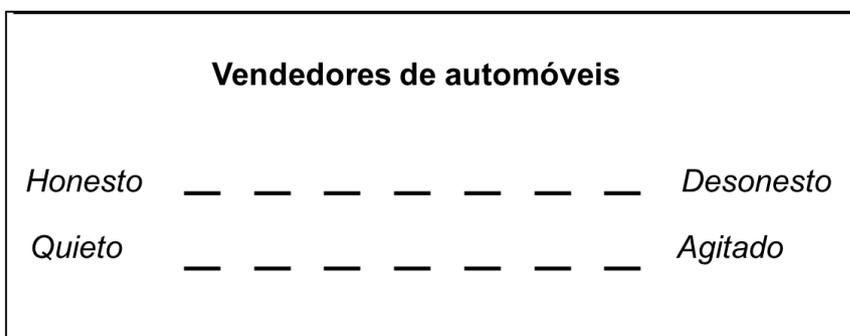


Figura 7 – Exemplo de escala diferencial semântica de pontos
Fonte: Adaptado de DeVellis (2003)

As linhas individuais (sete e nove são números comumente utilizados) representam pontos em um “*continuum*” definido pelos adjetivos (DeVellis, 2003). Dentre as vantagens da escala de diferencial semântico se destacam a facilidade de entendimento por parte do respondente e a possibilidade do uso de análises estatísticas apropriadas para escalas contínuas (por exemplo: análise fatorial confirmatória). Sua desvantagem está em definir adequadamente os extremos das escalas.

4 Metodologia

4.1 Delineamento da pesquisa

Para este estudo optou-se pela utilização da técnica de pesquisa qualitativa. A utilização de pesquisa de natureza qualitativa se justifica pelo fato de que o tema em questão (execução da estratégia) ainda foi pouco explorado por pesquisadores acadêmicos e, portanto, ainda existem poucos estudos científicos a respeito do assunto. Creswell (2007) sugere que quando há pouca pesquisa a respeito de um conceito ou um fenômeno precisa ser mais bem entendido, a utilização de uma técnica qualitativa seria mais apropriada. Quanto aos seus objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como exploratória. A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver e esclarecer conceitos, visando à elaboração de problemas mais precisos; e costuma envolver levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não totalmente estruturadas e estudos de caso (Gil, 2002).

A presente pesquisa foi estruturada em cinco fases. Na primeira fase foi utilizado o método da pesquisa bibliográfica. Esta fase teve como objetivo, auxiliar na evolução e definição do problema de pesquisa, na identificação de determinantes e possíveis dimensões da execução da estratégia; e na construção de um roteiro semiestruturado e dois questionários, ambos utilizados em entrevistas em profundidade na terceira fase. Além de auxiliar na definição do problema de pesquisa, a pesquisa bibliográfica conduzida nesta primeira fase possibilitou o levantamento das (oito) possíveis dimensões da execução da estratégia, no desenvolvimento do roteiro das entrevistas com gestores e a confecção de dois questionários complementares às entrevistas.

Na segunda fase, indicadores operacionais representativos de cada uma das possíveis dimensões da execução da estratégia identificadas na fase anterior (primeira fase) foram criados de acordo com as abordagens dedutiva e indutiva para a listagem inicial de indicadores. A abordagem dedutiva para listagem de indicadores é baseada em sólida fundamentação teórica e extensa revisão de literatura, enquanto que a abordagem indutiva se baseia nas opiniões

ou descrições de especialistas, isto é, de pessoas envolvidas com o fenômeno (Hinkin, 1998). O objetivo desta fase foi a elaboração de uma lista inicial de medidas operacionais que pudessem representar as possíveis dimensões da execução da estratégia identificadas na primeira fase. A lista inicial de indicadores teve inicialmente como base a revisão de literatura e o referencial teórico, ambos elaborados por este estudo. Com a ajuda de cinco especialistas acadêmicos no conteúdo coberto pelas oito possíveis dimensões identificadas, os responsáveis por este estudo (aluno e orientador) elaboraram indicadores operacionais que pudessem medir cada uma das oito dimensões apresentadas. No total, 132 indicadores foram inicialmente selecionados. Consolidando-se as medidas que parecessem similares, o total passou a ser de 47 indicadores.

Na terceira fase, o método de entrevistas pessoais em profundidade foi utilizado com gestores (ou ex-gestores) de nível estratégico, que trabalhassem ou tivessem trabalhado com a execução da estratégia em empresas brasileiras ou multinacionais. Esta fase teve como objetivo confirmar algumas dimensões previamente coletadas (e analisadas) na primeira fase, levantar outras possíveis dimensões da execução da estratégia, assim como verificar a compatibilidade dos indicadores sugeridos pelos especialistas acadêmicos com as possíveis dimensões da execução da estratégia previamente identificadas na primeira fase. As entrevistas pessoais tiveram como base um roteiro semiestruturado e dois questionários estruturados (vide Apêndices A, B e C). Gestores de nível estratégico, experientes na execução da estratégia foram entrevistados. Ao final da entrevista baseada em roteiro semiestruturado, lhes foi solicitado que respondessem a dois questionários, um com o objetivo de avaliar suas opiniões com relação as possíveis dimensões conceituais da execução da estratégia apontadas por este estudo e o outro para que pudessem associar os indicadores operacionais que haviam sido elaborados com a ajuda dos especialistas acadêmicos, às respectivas dimensões previamente estabelecidas.

A quarta fase se caracterizou pela análise e discussão dos resultados das entrevistas com os gestores (incluindo os dois questionários) com o auxílio dos especialistas acadêmicos. O objetivo desta fase foi a obtenção de informações que dessem subsídios para a fase seguinte (quinta fase).

A quinta e última fase consistiu na construção do modelo operacional do construto execução da estratégia e na definição de uma lista final de indicadores operacionais para cada uma das dimensões conceituais propostas pelo presente

estudo. Um esquema com as fases de pesquisa propostas para este estudo pode ser visto na Figura 8.

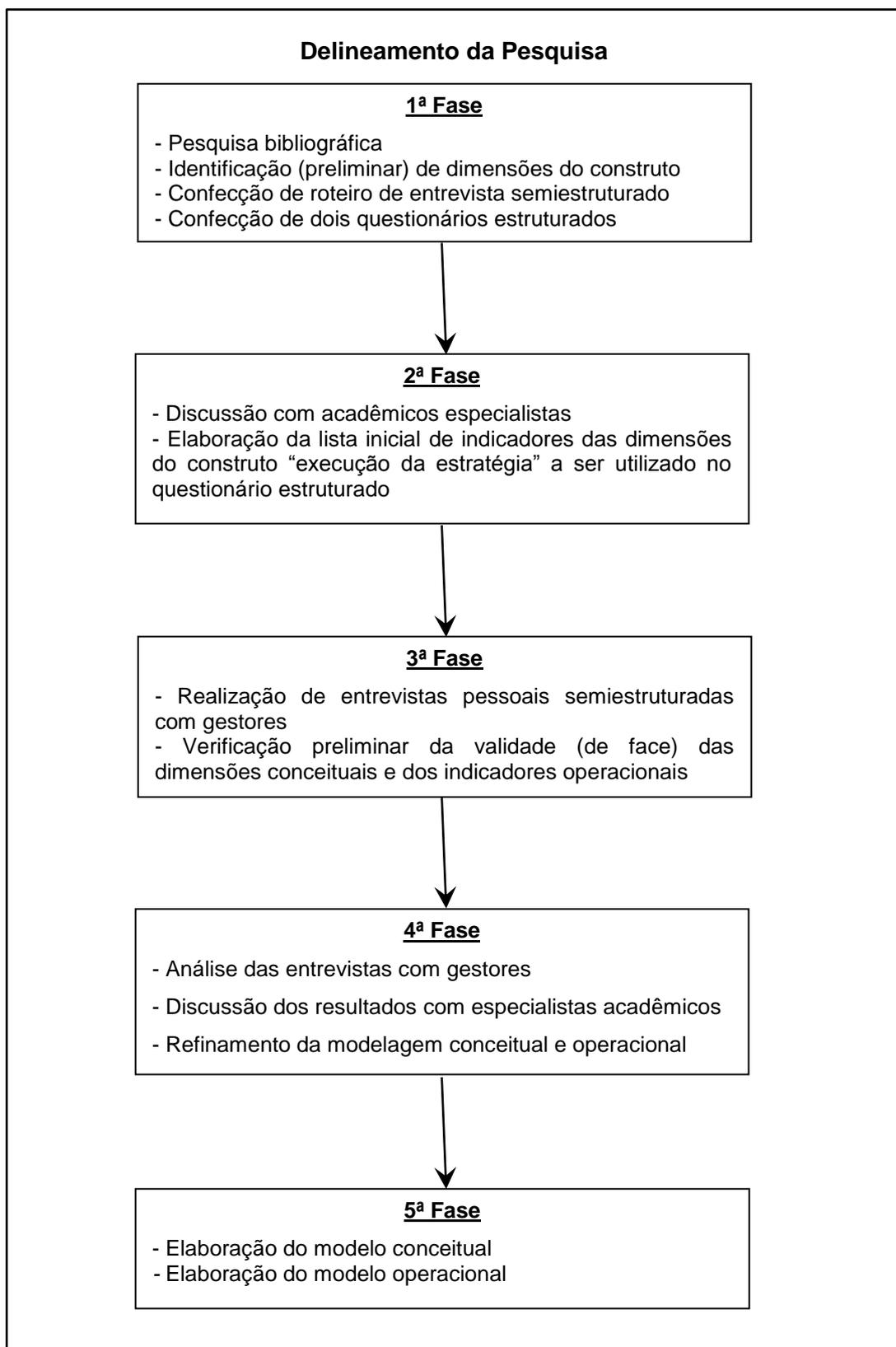


Figura 8 – Delineamento da Pesquisa

4.2

Procedimentos de coleta e tratamento de dados

Em primeiro lugar, foi feita uma pesquisa bibliográfica, com base em diversas fontes sobre o tema execução da estratégia (livros, teses, artigos e estudos de caso) para que fosse possível a construção de um referencial teórico adequado.

Ao longo da pesquisa bibliográfica foram identificadas oito possíveis dimensões conceituais da execução da estratégia (Estabelecimento de Responsabilidades; Coordenação das Atividades; Disseminação da Informação; Gestão da Mudança; Gestão de Pessoas; Atuação dos Líderes; Controle; e Realimentação), de acordo com o processo descrito no item 3.2 do Referencial Teórico deste estudo (Escolha das possíveis dimensões da execução da estratégia). As oito possíveis dimensões foram apresentadas e discutidas com três acadêmicos experientes, todos doutores e pesquisadores da área de Estratégia. As apresentações seguidas de discussões com esses três experientes acadêmicos geraram anotações que auxiliaram a delimitar melhor o escopo deste estudo e a confirmar a possibilidade de que as dimensões apresentadas pudessem representar a execução da estratégia.

Com base na literatura sobre execução da estratégia levantada, foram elaboradas breves descrições para cada uma das possíveis dimensões da execução da estratégia apontadas por este estudo. Por se tratar de conceitos conhecidos da literatura de administração e negócios, as oito possíveis dimensões conceituais, assim como suas devidas descrições, foram então apresentadas a outros cinco acadêmicos, todos com doutorado e especialistas no conteúdo coberto pelas dimensões apontadas. Foi solicitado a cada um desses especialistas que sugerissem até cinco indicadores operacionais que pudessem medir cada uma das oito dimensões apresentadas. Ao mesmo tempo, os responsáveis por este estudo (aluno e orientador) repetiram o mesmo processo, ou seja, cada um também elaborou independentemente até cinco indicadores, para cada uma das oito possíveis dimensões. No total, 132 indicadores foram desenvolvidos. Muitos destes indicadores eram similares entre si, isto é, apresentavam basicamente o mesmo sentido. Após consolidação, foi elaborada uma lista de 47 indicadores operacionais para as oito possíveis dimensões conceituais do construto execução da estratégia.

Em seguida foram realizadas entrevistas pessoais individuais em profundidade com sete gestores experientes na execução da estratégia. As entrevistas tiveram como base um roteiro semiestruturado elaborado a partir de dados secundários extraídos da pesquisa bibliográfica deste estudo. Por ser um tema pouco estudado, é preciso ir além da análise de conteúdo e para isso, é necessário que se obtenham informações de pessoas que viveram e ainda vivem experiências diversas relacionadas ao construto execução da estratégia no seu dia a dia. Vergara (2009), esclarece que entrevistas são úteis quando se deseja obter informações que estejam dentro do indivíduo e que estão ligadas a experiências vividas ou tendências futuras; segundo a autora, a entrevista serve de recurso para oferecer informações que permitam a aplicação de um questionário. A escolha de um roteiro semiestruturado para guiar as entrevistas pessoais se justifica pelas suas principais vantagens: permite inclusões, exclusões, mudanças gerais nas perguntas, ou explicações quanto às perguntas. A Tabela 10 contém um perfil de cada um dos entrevistados. Em respeito à confidencialidade, o nome dos gestores e suas respectivas organizações não serão revelados.

Tabela 10 – Perfil profissional dos gestores entrevistados

E1	Entrevistado(a) 1	Presidente de banco multinacional com sede no Brasil. A atuação do Banco no país é focada em atividades de fomento. Também atuou em outras grandes organizações como gestor de nível estratégico por mais de 20 anos.
E2	Entrevistado(a) 2	Diretor regional de importante organização de apoio a micro e pequenas empresas do Brasil. Também atuou como presidente de um instituto de pesquisas do governo e como acadêmico de uma grande universidade federal brasileira, da qual foi Vice-Reitor.
E3	Entrevistado(a) 3	Atuou como consultora de planejamento estratégico em uma grande empresa multinacional de consultoria e como diretora executiva de uma empresa de telemídia brasileira por 10 anos. Atualmente trabalha como consultora privada de gestão e negócios.
E4	Entrevistado(a) 4	Diretor de uma grande empresa brasileira da indústria de construção civil. Também atuou como diretor em outra grande empresa da indústria de construção civil e uma empresa de fundos investimentos.
E5	Entrevistado(a) 5	Sócio-diretor de uma <i>holding</i> com participação em 10 empresas, ligadas a tecnologia e inovação. Também atuou como professor do Departamento de Engenharia de uma grande universidade federal brasileira.
E6	Entrevistado(a) 6	Atuou como diretor de banco de investimentos brasileiro. Atualmente, é Professor do quadro principal de uma grande universidade brasileira privada, da qual já foi diretor do Departamento de Administração.

E7	Entrevistado(a) 7	Atuou como diretor em uma grande empresa de tecnologia e como Vice-Presidente de uma grande <i>holding</i> têxtil brasileira. Atualmente é Professor Titular e Coordenador de Pós-Graduação em Administração de Empresas de uma grande universidade brasileira.
----	-------------------	---

É importante citar que, antes do início das entrevistas, o roteiro e os questionários foram testados com dois gestores (que não fizeram parte da amostra de sete entrevistados) para avaliar a sua consistência e efetuar correções. As entrevistas foram conduzidas de forma a possibilitar que, em um primeiro momento o entrevistado falasse espontaneamente a respeito da execução da estratégia e em um segundo momento fosse estimulado a abordar questões pontuais relacionadas às oito possíveis dimensões da execução da estratégia. O objetivo da fase espontânea foi de explorar livremente a visão de cada gestor entrevistado, a respeito da execução da estratégia, sem que suas respostas fossem influenciadas pela visão preliminar dos acadêmicos. A fase estimulada de entrevistas teve como objetivo verificar questões relacionadas às possíveis dimensões da execução da estratégia, que possam não ter aparecido na fase espontânea. Nesta fase, as perguntas foram mais diretas, ou seja, eram pertinentes a cada uma das dimensões. O roteiro das entrevistas pode ser visto no Apêndice A deste estudo.

Imediatamente após as entrevistas, foram entregues dois questionários para que os entrevistados respondessem. O primeiro baseado em dados secundários oriundos da pesquisa bibliográfica realizada para este estudo e com objetivo de avaliar as opiniões dos entrevistados com relação às possíveis dimensões conceituais da execução da estratégia apontadas. No Questionário 1, apresentado no Apêndice B deste estudo, foram apresentadas aos gestores entrevistados breves definições das oito possíveis dimensões da execução da estratégia. Diante das possíveis dimensões apresentadas e suas definições, foi solicitado aos gestores que fizessem sugestões de modificações em tais definições e que, se julgassem necessário, sugerissem novas possíveis dimensões para a execução da estratégia. Esta primeira parte do Questionário 1 teve como objetivo verificar a legitimidade das oito possíveis dimensões apresentadas, refinar suas descrições e levantar alguma outra possível dimensão da execução da estratégia que pudesse não ter sido considerada pelos especialistas acadêmicos. A segunda parte do Questionário 1 teve como objetivo verificar, de acordo com a opinião dos gestores, o grau de similaridade entre as possíveis dimensões da execução da estratégia. Os entrevistados foram

lembrados de que, em caso de dúvida deveriam consultar novamente as descrições das possíveis dimensões apresentadas na primeira parte do questionário. Na terceira e última parte do questionário, os entrevistados deveriam indicar o grau de importância de cada uma das possíveis dimensões para a execução da estratégia. Com o objetivo de verificar, de acordo com a opinião dos gestores, o nível de importância de uma dimensão com relação as outras, também foi solicitado aos entrevistados que enumerassem as possíveis dimensões apresentadas em ordem de importância.

O segundo questionário, foi desenvolvido a partir da lista inicial de 47 indicadores operacionais elaborada com a ajuda dos cinco especialistas acadêmicos. A lista original de indicadores contém cada um dos 47 indicadores desenvolvidos dispostos em suas respectivas dimensões, conforme pode ser visto na Tabela 14. No Questionário 2, os indicadores foram disponibilizados em uma ordem aleatória, sem que suas devidas dimensões fossem identificadas. Em seguida, foi solicitado aos entrevistados que indicassem qual das oito possíveis dimensões conceituais da execução da estratégia, cada um desses indicadores seria capaz de medir. O Questionário 2 pode ser visto no Apêndice C. Foi solicitado aos entrevistados que indicassem o grau com que cada um dos 47 indicadores operacionais apresentados representaria cada uma das oito possíveis dimensões da execução da estratégia de acordo com a classificação sugerida por Straub et al. (2004). Os autores sugerem que especialistas avaliem cada item em uma escala de importância (1 = não relevante, 2 = importante (mas não essencial), 3 = essencial). É importante dar aos entrevistados a oportunidade de sugerir algum outro aspecto do construto que possa não ter sido adequadamente coberto na lista inicial de itens. O objetivo do Questionário 2 é verificar, de acordo com a opinião dos gestores, se os indicadores propostos seriam realmente representativos de suas respectivas dimensões.

Tanto a entrevista quanto o momento em que os entrevistados respondiam aos questionários foram gravados, armazenados em áudio e posteriormente transcritos para serem analisados.

As entrevistas, assim como os dados dos questionários, foram analisados conforme será descrito no item subsequente (Procedimentos de análise de dados).

4.3 Procedimentos de análise de dados

Os resultados das entrevistas foram analisados com o auxílio do *software* de análise de dados qualitativos Atlas.ti (versão 7.0). O Atlas.ti oferece aos investigadores sociais, voltados para a pesquisa qualitativa apoio para atividades que envolvem a interpretação de texto, incluindo a capacidade de lidar com grandes quantidades de textos, a gestão de anotações, conceitos e estruturas complexas, bem como as relações conceituais que emergem no processo de interpretação (Muhr, 1991). Em geral, um dos grandes benefícios do uso de software de análise de dados qualitativos é que o processo de análise pode ser, mais transparente e replicável, isto é, sua utilização pode fazer com que a pesquisa qualitativa tenha maior credibilidade (Hwang, 2008). O objetivo do uso do software de análise de dados qualitativos não é automatizar o processo de análise de texto, mas de suportar efetivamente o intérprete humano, especialmente na manipulação de estrutura informacional complexa (Muhr, 1991).

As transcrições das entrevistas foram inseridas no *software* de análise de dados qualitativos. O Atlas.ti permite que códigos sejam atribuídos a fragmentos de texto (parágrafos, frases ou conjunto de palavras). Os códigos são usados como dispositivos de classificação em diferentes níveis de abstração, a fim de criar conjuntos de unidades de informação relacionados com o propósito de comparação (por exemplo, um conceito como "estratégia de empresas"). De uma perspectiva de ferramenta, os códigos são peças tipicamente curtas de texto que referenciam outras partes de dados de texto, gráficos, áudio ou vídeo. Sua finalidade é classificar uma frequência grande de unidades textuais ou outros dados. Para o presente estudo a codificação das entrevistas seguiu os seguintes passos:

1. A transcrição das entrevistas foram todas lidas previamente sem que houvesse nenhuma intervenção através do Atlas.ti.
2. Códigos foram previamente criados no Atlas.ti com base nas possíveis dimensões da execução da estratégia (e suas características) estabelecidas de acordo com o referencial teórico deste estudo (por exemplo: Atuação dos Líderes, Estabelecimento de Responsabilidades, dentre outros).

3. Foi feita uma nova leitura das transcrições das entrevistas para que os códigos previamente criados fossem atribuídos aos fragmentos de textos que correspondessem ao conteúdo que fossem julgados representativos pelos códigos.
4. Ao longo da leitura e análise das entrevistas foram criados novos códigos na medida em que o relato dos entrevistados revelava conteúdo adicional relevante. Dentre eles, alguns determinantes da execução da estratégia (por exemplo: comprometimento, cultura organizacional, dentre outros), que independente de sua conotação positiva ou negativa, impactariam a execução da estratégia mas não seriam do controle do gestor.
5. Ao término da codificação, os fragmentos de textos foram analisados de forma que cada uma das oito possíveis dimensões apontadas (Estabelecimento de Responsabilidades; Coordenação das Atividades; Disseminação da Informação; Gestão da Mudança; Gestão de Pessoas; Atuação dos Líderes; Controle; e Realimentação) fossem confrontadas, tanto com o relato dos entrevistados, como com o referencial teórico e a revisão de literatura deste estudo. O resultado da análise das entrevistas com os gestores pode ser visto no item 5.1 (análise das entrevistas) da próxima seção (Análise e Discussão dos Resultados).

Logo após as entrevistas, foram distribuídos dois diferentes questionários aos entrevistados e os dados provenientes destes questionários foram dispostos em uma planilha e analisados com estatística básica. O roteiro semiestruturado e os dois questionários utilizados (Questionário 1 e Questionário 2) encontram-se nos Apêndices A, B e C deste estudo, respectivamente.

5 Análise e Discussão dos Resultados

5.1 Análise das entrevistas

Durante a análise das entrevistas pessoais, cada gestor entrevistado será identificado conforme os códigos da primeira coluna da Tabela 6, isto é, o Entrevistado 1 será identificado como E1, o Entrevistado 2 como E 2, e assim sucessivamente. Cada entrevista durou cerca de uma hora. Conforme o processo de codificação descrito no item 4.3 do capítulo anterior (Capítulo 4), o *software* Atlas.ti permitiu a codificação dos fragmentos de textos das entrevistas. A codificação teve como base inicial, as oito dimensões da execução da estratégia e permitiu analisar a frequência com que cada um dos entrevistados citou cada uma delas ao longo das entrevistas. As citações podem ter ocorrido de forma direta ou indireta. A forma direta de citação considerada neste estudo ocorreu quando o entrevistado citou o nome exato previamente destinado a dimensão. Já a forma indireta de citação adotada por este estudo teve como base a interpretação do presente autor, quanto a correspondência do que foi citado pelo entrevistado, com a dimensão. A única dimensão – das oito apontadas por este estudo – citada por todos os entrevistados ao longo das entrevistas foi Atuação dos Líderes. As possíveis dimensões Estabelecimento de Responsabilidades e Coordenação das Atividades foram citadas por seis dos sete entrevistados e em seguida as dimensões Disseminação da Informação, Gestão de Pessoas e Controle, citadas por cinco dos sete entrevistados. As dimensões Gestão da Mudança e Disseminação da Informação foram citadas por quatro dos sete gestores. A quantidade de vezes que cada gestor entrevistado citou cada uma das dimensões identificadas por este estudo ao longo das entrevistas pode ser vista na Tabela 11.

Tabela 11 – Frequência com que os entrevistados citaram cada dimensão

Dimensões	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Estabelecimento de Responsabilidades	3	2	2	1	2	1	0
Coordenação das Atividades	5	4	4	1	0	2	1
Disseminação da Informação	2	1	2	1	0	2	0
Gestão da Mudança	2	2	2	0	0	1	0
Gestão de Pessoas	7	3	0	1	0	2	2
Atuação dos Líderes	2	3	3	2	2	1	5
Controle	2	1	2	1	0	1	0
Realimentação	6	1	2	0	0	0	1

Considerando-se todas as entrevistas, as dimensões mais citadas foram Atuação dos Líderes, Coordenação das Atividades, e Gestão de Pessoas; com aproximadamente 19%, 18% e 16% das citações respectivamente. As dimensões menos citadas foram Gestão da Mudança e Monitoramento, com aproximadamente 8% das citações cada uma. Um resumo com a frequência de citações por possível dimensão da execução da estratégia pode ser visto na Tabela 12.

Tabela 12 – Frequência de citações a cada dimensão da execução da estratégia

Possíveis Dimensões	Frequência de Citações	Frequência de Citações (%)
Estabelecimento de Responsabilidades	11	12%
Coordenação das Atividades	17	18%
Disseminação da Informação	8	9%
Gestão da Mudança	7	8%
Gestão de Pessoas	15	16%
Atuação dos Líderes (Formais)	18	19%
Controle	7	8%
Realimentação	10	11%
Total	93	100%

5.1.1 Dimensões da execução da estratégia

O relato dos gestores entrevistados permitiu a identificação de características específicas da execução da estratégia e suas possíveis dimensões conceituais, de acordo com referencial teórico e revisão de literatura do presente estudo. Seguem os principais relatos dos gestores entrevistados expostos por dimensão:

Estabelecimento de Responsabilidades

Estabelecer quem são os responsáveis pelas iniciativas ligadas à execução da estratégia é uma atividade de controle do gestor. É importante a definição de diretrizes claras para diminuir discrepâncias entre intenção e execução (Kazmi, 2008). O relato dos entrevistados sugere que além de entender quais são as suas responsabilidades no processo de execução, o indivíduo também deve estar ciente da contribuição das suas ações individuais para o todo:

E2: “E aí, essas coisas eram completamente paralelas, e aí você tem que ter uma estratégia interna de que a casa entenda qual é o papel de cada um ali para fora.”

Entrevistador: “O entendimento é que cada pessoa saiba o que a própria organização pode fazer?”

E2: “Claro. Se não, você não tem sucesso na estratégia. Como é que você vai conseguir botar uma estratégia em prática, se você não tem o conjunto de forças, a base e entender seu papel, e participando?”

E6: “[...] o apoio dos controladores da empresa, a clara definição na equipe gerencial do que nós iríamos fazer e na realidade todos sabiam ali que não estariam ali empregados dentro de dois anos, pelo menos a equipe que executava sabia que não estariam empregados dentro de três ou quatro anos. Então todo mundo tinha um foco muito claro que tínhamos que fazer isso e nosso sucesso era fechar e a gente ao mesmo tempo tinha que ganhar algum dinheiro, porque tinha que manter as operações, então era uma situação muito esquisita, porque você não podia abrir isso muito claro, não podia abrir isso e ao mesmo tempo você tinha aquela situação de funcionamento quase que normal.”

Coordenação das Atividades

A coordenação harmoniza todas as atividades do negócio. Uma coordenação efetiva consiste no trabalho em equipe eficaz, integrando atividades em torno de clientes, produtos e mercados através de diversas funções, localidades e empresas (Delisi, 2010). Foi possível identificar no relato dos gestores entrevistados, a importância das equipes de trabalho e da ação do gestor ao coordená-las:

E1: “A gente desenvolveu isso e virou um padrão de atendimento. Esses gerentes fizeram todo um processo de capacitação dos colegas, dos outros colaboradores. E assim a gente conseguiu criar um espírito de corpo deles e ter um padrão de atendimento comum a todos. Isso foi o que a gente trabalhou.”

E3: “Então, é um, é um exercício de pilotar um bando de pintinhos, sabe, todos soltos e nem sempre com o mesmo rumo.”

O relato dos entrevistados mostrou que, além do trabalho em equipe, a coordenação das atividades exige que o gestor responsável pela execução da estratégia esteja atento e se preocupe com as ações necessárias à integração das atividades:

E3: “Coordenação das atividades, claro que em escalas globais isto é muito mais complexo. Mas nunca deixa de ser um *tête-à-tête* infinito das pessoas responsáveis prestando contas. E trazendo as dúvidas e os conflitos e os obstáculos identificados. É, às vezes, você pode parar e, aí, então, deixa ele trazer a resposta e você espera contido e fala: tem isso de coordenar atividades. Porque às vezes, você não pode continuar sem o outro ter a resposta e essas coisas. É, e coordenação das atividades. Então não é mais departamento, e aí é que vem o dilema horizontal. Nós somos o departamento que implementa a estratégia. Os grupos de trabalho que são horizontais por definição. Por exemplo, [...] um novo produto grande que se precisa. Onde vê no mercado, tecnologia, é, e *design*, sei lá. São três equipes, de departamentos diferentes, aí, vai haver dois grupos. Um que vai ser o mercado, sei lá, português, e outro para o mercado latino. Aí os dois grupos vão ter que correr atrás de informações semelhantes só que pra produtos diferentes.”

E6: “Foi uma combinação de equipe e planejamento muito bem feitos e acompanhamento muito bem feito; e a facilidade também de medição de resultados. Era relativamente fácil você medir os resultados por números de operações, por rentabilidade por operação, *market share*, cada um desses negócios e assim por diante. E a equipe foi muito bem montada.”

Disseminação da Informação

A literatura sobre execução da estratégia sugere que a estratégia a ser executada precisa ser comunicada através de processos que permitam a comunicação vertical, de cima para baixo e de baixo para cima, de forma a evitar deficiências de informação que possam dificultar a execução da estratégia (Heide et al. 2002; Okumus, 2003; Hrebiniak, 2006). O relato dos gestores entrevistados mostra a importância da disseminação da informação na comunicação a respeito da estratégia a ser executada, de cima para baixo (*top down*) e de baixo para cima (*bottom up*):

E1: “De cima pra baixo, você tem que fazer com que a turma saiba: Olha, tá aqui, pessoal. A direção em que a gente vai é essa. No meu caso hoje, isso é relativamente fácil. Eu boto os meus chefes dentro de uma sala e ali, já dali, cada um deles sai para sua equipezinha,”

E1: “A comunicação de baixo pra cima é super importante. Eu ouço demais o pessoal de baixo. Porque é ali na ponta que você tem o teu termômetro.”

É importante que a disseminação vá além da comunicação vertical. Ela precisa fluir entre diferentes áreas e departamentos, de forma a criar uma sintonia a respeito das iniciativas necessárias para se atingir os objetivos estratégicos da organização:

E2: “E a gente, a partir daí, começou a desenvolver seminários internos, desenvolvendo a casa, como um todo, e os parceiros nossos, no sentido de consolidar e validar o entendimento da real ação do [nome da organização].”

Gestão da Mudança

A gestão da mudança em uma organização pode levar a resultados imprevisíveis. A mudança pode ser vital para o sucesso dos resultados de execução (Kazmi, 2008). Para Hrebiniak (2006b) o maior obstáculo para a implementação da estratégia de sucesso é a incapacidade de gerir a mudança. A capacidade de adaptação da organização está intimamente ligada às iniciativas comandadas pelos gestores, o que pode ser evidenciado no relato dos entrevistados:

E1: “Uma vez perguntaram para o Lee Iaccoca [empresário americano] o seguinte (nunca me esqueci disso): qual a virtude mais importante de uma empresa? E ele respondeu na lata:

capacidade de adaptação. Se a empresa não tiver capacidade de adaptação, ela morre.”

E3: “Bom, aqui, eu acho que essa gestão de mudança pode ser um dos componentes de implementação da estratégia. Pode ser. Desde que você sinta que há mudanças de lideranças... Porque é uma coisa quando a estratégia vai requerer alguma mexida na estrutura, ou mexida na liderança das pessoas, ou perfil, mudar de perfil, mandar embora alguém importante, enfim [...]”

A mudança organizacional também pode gerar insatisfação e consequentemente criar resistência interna a mudança:

E2: “A gente demorou dois anos para poder botar cada um no caminho. Talvez, alguma coisa que criou um pouco mais de resistência foi quando a gente mexeu na estrutura organizacional da empresa. Ela tinha um conjunto de gerências e a gente reduziu drasticamente isso.”

Gestão de Pessoas

O processo organizacional relacionado a pessoas envolve o recrutamento de novos colaboradores (*staff*), treinamento e incentivos para funcionários relevantes (Okumus, 2003). As atividades inerentes a esta possível dimensão conceitual da execução da estratégia consistem nas atividades típicas de RH (Recursos Humanos). O relato dos entrevistados revela o controle do gestor sobre as atividades de recrutamento, seleção e treinamento no processo de execução da estratégia, como pode ser visto na mesma ordem citada:

E1: “Aí, já, mas aqui, para fazer isso, eu preciso de um cara com essa qualificação, que eu não tenho hoje. Tudo bem, você vai ao mercado e você vai trazer o cara.”

Entrevistador: “E, às vezes, você pode fazer um recrutamento interno?”

E1: “Pode, pode. Pode, pode, pode.”

Entrevistador: “E no caso em que a estratégia tenha sido bem executada? Nos dois primeiros casos que você citou, mesmo que tenha sido uma estratégia bem executada, algo poderia ter

sido feito que era do seu controle, poderia ter sido uma execução melhor ainda?”

E6: “Com certeza.”

Entrevistador: “Você consegue identificar alguma coisa?”

E6: “Olha nesses dois casos basicamente, talvez a melhor escolha das pessoas na execução bem feita, a estratégia foi muito bem desenhada, o apoio do dono [...]”

E2: “Têm várias [...] Várias gradações na carreira dele de Analista. Analista 1, Analista 2, Analista 3, vários *steps*. E uma das coisas que é fundamental para passar de nível é capacitação. Cursos que o cara tem que fazer, se aperfeiçoar cada vez mais. E a gente incentiva, cada vez mais, que o cara faça esse tipo de coisa. O [nome da organização] tem uma universidade corporativa. Ensino a distância, cursos presenciais, cursos, convênios que a gente tem com várias Universidades. E vai tocando isso, vai desenvolvendo. Isso é uma forma que a gente faz com que o cara esteja sempre com conhecimento para poder ser capaz de conversar com você, empresário, e entender.”

Atuação dos Líderes

A atuação dos líderes começa ainda no processo de planejamento da estratégia (Delisi, 2006), ou seja, antes mesmo que a execução da estratégia propriamente dita (Hrebiniak, 2006a). O relato dos gestores entrevistados mostra o quão importante é a atuação dos líderes, tanto no processo de planejamento estratégico, quanto no processo de execução da estratégia:

E1: “Eu gosto muito disso, quer dizer, tentar olhar para o futuro, para cinco anos na frente. Ver ali, mais ou menos o que pode estar acontecendo, fazer talvez dois cenários, um mais pessimista e outro mais otimista; e depois puxar aquilo para dois anos. Dois anos eu considero que é onde eu me sinto mais à vontade para começar trabalhar.”

E4: “[...] a liderança, antes de mais nada, é você definir a responsabilidade e se responsabilizar pelo processo. Qualquer execução de estratégia, tem que ter líder. Não tem como, na minha opinião, você não ter um líder para que haja a execução.”

Apenas a escolha da estratégia não garante sucesso à organização, ela precisa ser executada (Alexander, 1985; Noble, 1999; Bossidy e Charan, 2002; Hrebiniak, 2006a; Hrebiniak, 2006b). Os administradores costumam ser treinados para planejar, não para executar (Hrebiniak, 2006a). Através do relato dos entrevistados foi possível observar que o papel do gestor de nível estratégico nas empresas não é o de simplesmente planejar (ou fazer a escolha da estratégia), mas também o de executar a estratégia:

Entrevistador: “Você acha importante, então, que os executivos participem da formulação e também participem da execução?”

E7: “Eu acho fundamental, eu acho que o processo de formulação... Eu sei que você está preocupado, não com esse processo, mas está preocupado com a implementação, mas o processo de formulação deve contar com a participação, não pode ser um processo isolado, ele deve contar com a participação de todo mundo envolvido na implementação.”

E4: “A gente fez uma estratégia, [quando eu era consultora da empresa] [Os responsáveis pela empresa] me pediram: você fica aqui como executiva. Então, segunda-feira de manhã, para mim foi muito natural começar a implementar. Coisa que não acontece no executivo, que já está lá para ser o consultor e ouve bonitinho a apresentação porque não teve o processo mental e a visualização, o processo mental pelo qual um executivo visualiza onde é que eu quero chegar e como é que eu convenço. Isso é quase um pré-treinamento para visualizar uma maratona e ver onde você vai pegar um copo de água, respirar e depois onde é que você vai acelerar e onde é que está o caminho. Porque isso, isso era o meu cotidiano como executiva e, em muitos casos, eu já ouvi pessoas que foram capturadas como executivos depois de serem consultores. Obviamente o perfil executivo é específico, implementar é muito natural.”

Considerando-se a atuação dos líderes (formais), os gerentes de nível médio possuem um papel crucial no apoio a iniciativas de níveis operacionais, combinando-as com os pontos fortes das empresas para o desenvolvimento de novas estratégias (Burgelman, 1983; Burgelman, 1988). Assim como a participação dos gestores de nível estratégico é importante na execução da estratégia, é fundamental o envolvimento dos gerentes (nível tático) na formulação ou no planejamento da estratégia a ser executada:

E2: “Uma [coisa] foi a gente trabalhar com esse planejamento estratégico da instituição. E esse planejamento da instituição estratégico, quer dizer, não foi a [empresa de consultoria], na sua salinha, que desenvolveu isso. Nós tivemos várias entrevistas, com várias pessoas. A gente tem um Conselho

Deliberativo, que são 15 instituições. Então, cada Diretor cada dirigente foi entrevistado. Cada uma das outras pessoas que tenham se envolvido diretamente com o desenvolvimento econômico do Estado, foram entrevistadas. E a gente, a partir daí, começou a desenvolver seminários internos, desenvolvendo a casa, como um todo, e os parceiros nossos, no sentido de consolidar e validar o entendimento da real ação da instituição.”

Entrevistador: “E isso mais ainda em nível da gerência?”

E2: “Não, não é só gerência, não. É gerência e os colaboradores. Quer dizer, lógico que não dá para fazer com todo mundo, mas você consegue identificar a divisão [...]”

Entrevistador: “Ver quem é multiplicador [...]”

E2: “Isso. A gente fez e conseguiu fazer. Isso, para a gente, facilitou muito, porque na medida em que eles tinham, sabiam, estava mais ou menos definido qual é o papel da instituição no contexto do Estado, a gente conseguiu trabalhar ações para que aquilo se viabilizasse.”

O relato de alguns dos entrevistados sugere que o envolvimento dos gestores de nível estratégico no processo de execução varia de acordo com o perfil deste gestor como líder. Aprofundar as teorias existentes sobre liderança foge do escopo deste estudo, mas foi possível identificar no relato dos entrevistados algumas características inerentes a cada um desses gestores como líderes. Dentre as características identificadas foi possível perceber que uns costumam dar valor à criação de um ambiente de trabalho mais agradável, alguns possuem um perfil mais empreendedor e outros um perfil técnico:

E1: “É, tem uma coisa que é um pouco minha também, e que eu não posso deixar de mencionar, que não tem que ver com planejamento, tem que ver com, assim, ser capaz de criar um ambiente gostoso de trabalho. E isso é uma característica que eu tenho, sempre tive.”

E5: “E, mais uma vez, eu acho que sempre que uma execução não foi bem feita, para mim são algumas coisas que puderam dar errado: 1) não estava claro onde se queria chegar, ou [o que se] queria que fosse feito; 2) não foram alocados recursos para que aquela coisa pudesse de fato acontecer; 3) você não tinha alguém que estava de fato liderando aquilo, e eu acho que alguém que lidere aquilo eu acho um fator de ser alguém com a característica de empreendedor, de fato conseguir fazer com que a coisa aconteça, não importa o que tiver de obstáculo no caminho [...]”

E7: “Você normalmente na carreira técnica no Brasil, que é um país muito jovem e com uma indústria ainda muito jovem, o que acontece é que os técnicos que mais se destacam acabam ascendendo a funções gerenciais [...] Não necessariamente isso dá certo; em alguns casos dá e em outros infelizmente não dá certo. No meu caso eu acho que foi o caso que deu certo, eu era um engenheiro competente que me destacava e de repente me deram a alçada a uma posição de gerente de um grupo de engenharia.”

Uma ação gerencial eficaz pressupõe que as variáveis-chave estejam sob o controle do gestor, isto é, é importante delinear uma abordagem para a execução que se centre ao máximo possível em fatores mensuráveis e manipuláveis e que tenha uma relação direta com a ação da gerência e com seu processo de decisões (Hrebiniak, 2006a). O relato do gestor entrevistado 6 (E6) evidencia que o perfil do presidente da empresa (gestor de nível estratégico e líder formal) como apoiador do processo, contribuiu para que a execução da estratégia fosse bem feita:

Entrevistador: “E no caso em que a estratégia foi bem executada nos dois primeiros casos que você citou, mesmo que tenha sido uma estratégia bem executada algo poderia ter sido feito que era do seu controle poderia ter sido uma execução melhor ainda?”

E6: “Com certeza.”

Entrevistador: “Você consegue identificar alguma coisa?”

E6: “[...] olha nesses dois casos, basicamente, talvez a melhor escolha das pessoas na execução bem feita, a estratégia foi

muito bem desenhada, o apoio do dono, do colaborador e do presidente foi total.”

Cada gestor pode ter um perfil de liderança e portanto, pode agir de formas diferentes para cada situação que possa vir a enfrentar, sugerindo ser a Atuação dos Líderes um determinante da execução da estratégia e não uma de suas dimensões conceituais. De certa forma, a escolha do líder é uma decisão empresarial, porém não reflete a sua atuação, nem todos os líderes podem ser escolhidos (por exemplo: o fundador de uma empresa, acionista majoritário, que também é o seu presidente e principal gestor). É bem provável que uma empresa com um processo de administração estratégica formal, ou seja, que execute a sua estratégia através de um plano, tenha definido a maioria de seus líderes formais antes mesmo do processo de execução da estratégia. Além disso, de acordo com os relatos dos entrevistados, supõe-se que a Atuação dos Líderes influenciaria, de diversas formas, a maioria das outras possíveis dimensões da execução da estratégia:

E4: “O estabelecimento da responsabilidade, então, se é muito similar, o estabelecimento da responsabilidade eu já falei de liderança, né? Então, já vi aqui [...]”

Entrevistador: “Atuação dos líderes [...]”

E4: “É, então, essa tem muito a ver. Muito similares. Isso aqui, atuação dos líderes. Isso aqui para mim é 2 [muito importante]. Não é? Coordenação de atividades? É, de gestão da mudança, disseminação da informação, também acho que tem muito a ver com liderança. Disseminação da informação [...]”

Controle

Gestores costumam avaliar o desempenho da execução da estratégia através de mecanismos de controle (Noble, 1999). Os sistemas de controle também fornecem à organização diversas informações que possibilitam o alinhamento entre suas ações em congruência com seus objetivos (Atkinson, 2006). Empresas que desenvolvem medidas e outras ferramentas se diferenciam da concorrência (Raffoni, 2003). O relato dos entrevistados mostra a importância dada a essa dimensão, sua utilização e a necessidade de ações de monitoramento durante toda execução da estratégia:

E3: “Eu tenho um *dashboard* que eu criei. Eu tenho esse conjunto de 173.000 CNPJs, ele está desenvolvido em sete quesitos... Então, todo dia, a minha tela do computador mostra o que está acontecendo em termos de atendimento. E aí, eu controlo, a gente faz uma média. Tem 173.000 atendimentos para fazer, durante 300 dias, você divide 173 e vai vendo... Se está abaixo, se está a mais... E esse *dashboard* tem três cores: verde, vermelho e amarelo. Vermelho está abaixo da meta, amarelo está no 85%, e o verde está na meta. Então esse é um outro mecanismo de controle.”

E6: “Foi uma combinação de equipe e planejamento muito bem feito e acompanhamento muito bem feito e a facilidade também de medição de resultados. Era relativamente fácil você medir os resultados por números de operações, por rentabilidade por operação, *market share*, cada um desse negócio e assim por diante. E a equipe foi muito bem montada para a gestão do processo.”

Realimentação

Os gestores costumam utilizar informações sobre o desempenho organizacional para ajustar a estratégia ao longo da execução, quando necessário (Hrebiniak, 2006a). Os responsáveis pela execução da estratégia devem ser capazes de reagir de forma a potencializar as forças organizacionais, reduzir as fraquezas, mitigar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo. Diferente da possível dimensão controle que tem como principal característica o monitoramento, a realimentação tem como sua principal característica o ajuste. O relato dos gestores entrevistados mostra a realimentação como uma ação gerencial importante na condução do processo de execução da estratégia:

E1: “Você sempre aprende. Depois, durante o processo, terminou o planejamento, começou a implementação, e começou o processo de *feedback* para você poder realimentar o teu planejamento e atualizá-lo. Também se aprende ali. E aí, ao longo do caminho, você aprende coisas que se você soubesse todas elas no momento zero, você não teria cometido alguns erros.”

E3: “Na execução é muito simples. Se errar, vai tentar alinhar. E, é muito simples, mas requer o corpo.”

Existe um aspecto emergente da estratégia e da execução, pois as organizações aprendem e se adaptam ao longo do tempo (Bossidy e Charan, 2002; Hrebiniak, 2006a). Em geral, é na adaptação que podem surgir as estratégias emergentes.

5.1.2

Alguns determinantes da execução da estratégia

Ao longo das entrevistas foi possível identificar alguns aspectos relevantes que, de acordo com o relato dos entrevistados, influenciariam no resultado da execução. Independente de a influência ser positiva ou negativa, esses aspectos impactariam na execução da estratégia mas não seriam do controle do gestor no momento da execução, isto é, seriam determinantes da execução da estratégia. Foram identificados dois determinantes: Comprometimento e Estratégia a Ser Executada.

Comprometimento

O relato dos gestores entrevistados evidenciou a importância do Comprometimento para a execução da estratégia. O Comprometimento das pessoas envolvidas com a execução da estratégia foi citado por todos os gestores entrevistados como um dos principais motivos de sucesso da execução da estratégia. Seguem alguns dos relatos dos gestores entrevistados com relação ao Comprometimento:

E1: “[...] o nome do jogo é *commitment*. Tem que estar todo mundo ali comprometido com o plano e ir tocando. Quer dizer, tem que ter é gente boa. Eu não preciso de gênios nas empresas. Mas você tem que ter gente comprometida, gente boa, gente com entusiasmo e tal.”

Entrevistador: “Pensa agora na sua experiência, situações em que a execução não foi boa. Você consegue identificar aspectos que fizeram com que a execução não tivesse sido boa?”

E5: “Acaba sendo muito colado com a questão anterior. Primeiro não tinha a pessoa certa à frente da iniciativa. Aí por pessoa certa eu digo alguém com vontade de fato de fazer aquela coisa acontecer, engajado, comprometido, e que de fato tivesse algum tipo de consequência se aquilo ali ou

acontecesse ou não acontecesse, tanto para o bem, quanto para o mal.

E7: "O processo de formulação ele deve contar com a participação, não pode ser um processo isolado ele deve contar com a participação de todo mundo envolvido na implementação. Simplesmente, para não esticar a conversa, é por conta do comprometimento. Então eu acredito em gerar estratégias e formular estratégias a "n" mãos e essas "n" mãos são das pessoas que vão estar envolvidas na implementação. Porque isso muda primeiro, muda totalmente, muda totalmente a dimensão das estratégias geradas que quando você não tá comprometido, quando você vai ter ideia de... Rapaz, eu sou de uma criatividade absurda, você não imagina. Se você pedir para eu te dar ideia para sua tese eu vou dar ideias que vão levar você ao o prêmio Nobel. Agora se você disser: não, você vai ter que me ajudar, vai ter que trabalhar. Aí, espera aí, é sério? Aí eu vou ter que meter minha mão, então vamos ser mais cuidadosos. Então não só o camarada é cuidadoso. Pensa bastante antes de falar como também está comprometido. Amanhã ele está executando e ele não pode falar: isso foi um sonho de um camarada que não tem a menor noção da realidade, por que era ele também, era ele, e o melhor processo de geração de estratégia é o processo em que todo mundo que participa sai convencido que ele, cada um individualmente, ele foi o grande cérebro que fez aquelas estratégias. Aí é perfeito, realmente ele vai dar o sangue na implementação para mostrar que ele foi o cérebro poderoso [...]"

Estratégia a Ser Executada

Uma vez feita a escolha da estratégia a ser executada, cabe ao gestor responsável pela execução da estratégia iniciar as atividades de execução requeridas. O relato dos entrevistados revelou que uma estratégia mal concebida teria um impacto negativo no processo de execução da estratégia e uma boa estratégia, partindo de um planejamento bem feito, tende a gerar bons resultados de execução:

E1: "Se você tiver um planejamento realista, correto e tudo, a execução tende a ter mais chance de sucesso. Se o planejamento for ruim, você pode comprometer a execução. É muito difícil você executar, com um planejamento ruim na origem."

E7: “Esse foi um erro de avaliação na formulação da estratégia, mas o preço atribuído foi além do valor que o mercado atribuía à estrela de três pontos, errou-se a dosagem, então a implementação sofreu um impacto desses dois fatores [...]”

Alguns entrevistados se envolveram com a execução de estratégias das quais eles não participaram do seu processo de planejamento e mostraram em seus relatos que não estariam muito à vontade com isso:

E1: “E eu, quando cheguei no banco em outubro, eu fui ler aquilo e tentei ler e não gostei do que eu vi. Isso aqui foi feito por quem não conhece o Brasil.”

Entrevistador: “Necessita de planejamento?”

E1: “Não gostei do planejamento. Sei lá, tinha umas 20 páginas. Não era uma coisa muito profunda, não. Mas tinha um excesso de otimismo muito calcado no Brasil de 2009, 2010. O Brasil saiu da crise de uma forma muito rápida. E hoje se sabe que não era sustentável aquela saída daquilo. Não era sustentável.”

De certa forma, tal fato sugere que ao participar da formulação da estratégia o gestor responsável pela sua execução estaria aumentando a chance de sucesso desta execução.

5.2 Análise dos questionários complementares

Esta seção se destina à análise dos dois questionários (Questionário 1 e Questionário 2) que foram entregues aos gestores entrevistados logo após as entrevistas pessoais. Os dois questionários ajudaram a complementar as entrevistas e podem ser vistos, na íntegra, nos Apêndices B e C deste estudo.

Análise do Questionário 1

O Questionário 1 possui três grandes partes. A primeira delas teve como objetivo principal, apresentar as oito dimensões conceituais da execução da estratégia apontadas por este estudo e suas definições. Logo após a apresentação das dimensões e suas definições, solicitou-se aos entrevistados que fizessem sugestões de modificações nos textos das definições, bem como acrescentassem outras dimensões, caso julgassem necessário. A grande maioria dos entrevistados concordou com as oito dimensões conceituais da execução da estratégia apresentadas. Não foram sugeridas mudanças significativas nos textos das definições.

A segunda parte do Questionário 1 teve como objetivo verificar o grau de similaridade entre as dimensões da execução da estratégia. Foi solicitado aos entrevistados que preenchessem uma tabela, contendo os nomes de cada uma das oito dimensões conceituais da execução da estratégia, tanto em sua primeira linha (rótulo horizontal), quanto em sua primeira coluna (rótulo vertical). A disposição das dimensões na tabela possibilitou que os gestores indicassem, de acordo com uma escala de respostas previamente definida (resposta em branco = nada similares; 1 = um pouco similares; 2 = muito similares), se haveria, na opinião deles, similaridade entre as dimensões. É possível perceber na tabela a ser respondida que existe uma diagonal formada pelos quadrantes onde os rótulos (horizontal e vertical) são idênticos (por exemplo: o quadrante que combina Estabelecimento de Responsabilidades na horizontal com Estabelecimento de Responsabilidades na vertical). Esta característica da tabela faz com que se espere que as combinações que formam os quadrantes acima da diagonal sejam iguais as que formam os quadrantes abaixo das diagonais. Tal característica não foi previamente alertada aos gestores, com o objetivo de observar alguma possível incoerência em suas respostas.

Alguns dos gestores relataram que perceberam a similaridade entre a parte superior a diagonal da tabela e a parte inferior mas mesmo assim, acabaram marcando as duas partes de formas diferentes. Apenas um dos gestores respondeu de forma idêntica, ambas as partes. É possível que ao marcarem o que seriam as mesmas respostas na tabela, alguns gestores estivessem fadigados com a quantidade de células para analisar ou simplesmente tenham se confundido.

A Tabela 13 contém a quantidade total de vezes que os gestores, em seu conjunto, marcaram cada quadrante com a opção 2, ou seja, é a frequência com que os gestores indicaram que as respectivas dimensões seriam muito similares.

Tabela 13 - Frequência com que os gestores indicaram as dimensões como muito similares

	Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação
Estabelecimento de Responsabilidades		2	1	X	2	5	2	X
Coordenação das Atividades	2		3	1	3	4	2	2
Disseminação da Informação	1	3		2	1	2	X	2
Gestão da Mudança	1	1	2		4	5	1	2
Gestão de Pessoas	3	3	3	4		3	X	2
Atuação dos Líderes	4	4	3	4	3		4	1
Controle	2	4	1	1	X	4		4
Realimentação	X	2	1	2	3	4	2	

As cores nos quadrantes da Tabela 13 evidenciam as dimensões as quais mais da metade dos respondentes, ou seja, quatro gestores ou mais, indicou serem dimensões muito similares, tanto nos quadrantes acima da diagonal, quanto nos quadrantes abaixo da diagonal da tabela. No total, cinco pares de dimensões foram marcados como muito similares pelos gestores conforme a Tabela 14.

Tabela 14 – Dimensões muito similares entre si, de acordo com mais de 50% dos gestores

Dimensão	Classificação	Dimensão
Atuação dos Líderes	é muito similar a	Estabelecimento de Responsabilidades
Atuação dos Líderes	é muito similar a	Coordenação das Atividades
Atuação dos Líderes	é muito similar a	Gestão da Mudança
Gestão de Pessoas	é muito similar a	Gestão da Mudança
Controle	é muito similar a	Atuação dos Líderes

A Tabela 15 mostra a quantidade de vezes que cada dimensão foi considerada por quatro gestores ou mais como muito similar a outra dimensão. A Atuação dos Líderes foi a dimensão que mais se destacou como muito similar a outras dimensões de acordo com mais de 50% dos gestores, a dimensão foi considerada muito similar por, pelo menos mais de quatro gestores, nove vezes.

Tabela 15 – Número de vezes em que a dimensão foi considerada muito similar a outras dimensões, de acordo com mais de 50% dos gestores

Dimensões da Execução da Estratégia							
Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação
Total de vezes em que a dimensão foi considerada muito similar a outras dimensões (≥ 4)							
2	3	0	4	2	9	4	2

O número superior de vezes em que a dimensão Atuação dos Líderes foi apontada como muito similar a outras dimensões (nove vezes) sugere que os líderes atuem em praticamente todas as outras possíveis dimensões. Tal evidência vai de encontro com a análise das entrevistas pessoais com os gestores, realizada no item 5.1 deste estudo. A análise sugere que a Atuação dos Líderes influenciaria diversas das outras dimensões da execução da estratégia, tanto de forma positiva, quanto negativa.

A terceira parte do Questionário 1 teve como objetivo, avaliar o grau de importância das dimensões, para a execução da estratégia. Os gestores deveriam classificar em uma tabela, a importância de cada uma das dimensões para a execução da estratégia, de acordo com uma escala pré-estabelecida (sendo, N = nada importante; P = um pouco importante; R = razoavelmente importante; e M = muito importante). Todos os gestores indicaram o Estabelecimento de Responsabilidades como uma dimensão muito importante para a execução da estratégia. A dimensão Controle foi classificada como razoavelmente importante por seis dos sete gestores. Cinco dos sete

respondentes também indicaram a Atuação dos Líderes como uma dimensão muito importante. Outras dimensões também foram classificadas como razoavelmente importantes por um número menor de respondentes, porém com uma frequência percentual ainda superior a 50%. Quatro dos sete gestores indicaram as dimensões Coordenação das Atividades, Disseminação da Informação, Gestão da Mudança, Gestão de Pessoas e Realimentação como razoavelmente importantes. Todas as dimensões foram classificadas, pelo menos, como razoavelmente importantes por mais da metade dos respondentes. Nenhuma das oito dimensões apresentadas foi classificada como nada importante por mais de um respondente. A Tabela 16 apresenta um resumo com a frequência de respostas dos entrevistados em relação ao grau de importância das dimensões apresentadas, para a execução da estratégia. Os resultados relativos ao grau de importância das dimensões apresentadas sugerem a relevância dessas dimensões para a execução da estratégia. Estes resultados reforçam os resultados da primeira parte do Questionário 1 e com as entrevistas pessoais com os gestores, analisadas no item 5.1 deste estudo.

Tabela 16 - Frequência de respostas do grau de importância das dimensões apresentadas

Dimensões	Grau de importância			
	N	P	R	M
	Nada importante	Pouco importante	Razoavelmente importante	Muito importante
Estabelecimento de Responsabilidades	0	0	0	7
Coordenação das Atividades	0	0	4	3
Disseminação da Informação	0	0	4	3
Gestão da Mudança	0	1	4	2
Gestão de Pessoas	0	0	4	3
Atuação dos Líderes	0	0	1	6
Controle	1	0	5	1
Realimentação	0	2	4	1

Também foi solicitado aos gestores que indicassem a ordem de importância das dimensões, em uma escala de 1 a 8, sendo 8 para a dimensão mais importante e 1 para a menos importante. A Tabela 17 mostra a frequência de respostas dos gestores, a dimensão Atuação dos Líderes aparece em destaque, classificada como mais importante por cinco dos sete gestores. Exceto pela dimensão Coordenação das Atividades, que aparece classificada com uma importância média para baixa, por quatro dos sete gestores, as demais dimensões apresentam frequências abaixo da metade (50%) em toda tabela. É possível que os diferentes perfis dos gestores entrevistados tenham influenciado para que o resultado da classificação da ordem de importância das dimensões para a execução da estratégia fosse tão disperso.

Tabela 17 – Frequência da ordem de importância das dimensões

Dimensões	Ordem de importância							
	Menos importante							Mais importante
	1	2	3	4	5	6	7	8
Estabelecimento de Responsabilidades	0	0	0	1	0	3	2	1
Coordenação das Atividades	1	0	0	4	1	0	1	0
Disseminação da Informação	0	2	0	0	2	3	0	0
Gestão da Mudança	1	2	2	0	1	1	0	0
Gestão de Pessoas	0	1	0	1	2	0	2	1
Atuação dos Líderes	0	0	0	0	0	0	2	5
Controle	2	0	3	1	1	0	0	0
Realimentação	3	2	2	0	0	0	0	0

Análise do Questionário 2

O Questionário 2 foi construído com base nos 47 indicadores desenvolvidos com a ajuda dos especialistas acadêmicos e teve como objetivo verificar por meio da opinião dos gestores, se os indicadores propostos seriam realmente representativos de suas respectivas dimensões. Os indicadores foram apresentados em uma ordem aleatória, sem que suas devidas dimensões fossem identificadas. Foi solicitado aos gestores que indicassem qual das oito possíveis dimensões conceituais da execução da estratégia cada um desses

indicadores seria capaz de medir, de acordo com uma escala de respostas previamente estabelecida (sendo, resposta em branco = indicador não é relevante para representar a respectiva dimensão; I = importante (mas não essencial); e E = essencial). O Questionário 2 pode ser visto no Apêndice C.

A seleção de indicadores para o modelo operacional a ser proposto pelo presente estudo será realizada de acordo com Hair et al. (2005). Os autores sugerem que os elementos que recebem menos do que 50% de concordância são candidatos para exclusão da respectiva dimensão. Para esta análise, os indicadores operacionais que forem classificados como essenciais, por mais da metade dos respondentes, em relação às dimensões para as quais foram originalmente desenvolvidos, foram considerados para o modelo operacional final. Os indicadores classificados como importantes por mais da metade dos gestores também foram considerados para o modelo operacional final.

A Tabela 18 apresenta os 47 indicadores desenvolvidos com a ajuda dos especialistas acadêmicos. A cada indicador foi atribuído um código, com o objetivo de facilitar a exposição dos resultados dentro dos limites de formatação deste estudo. Diferentemente do Questionário 2, entregue aos gestores, os indicadores estão aqui apresentados em suas respectivas dimensões originais.

Tabela 18 – Indicadores desenvolvidos com a ajuda de especialistas

Código	Indicadores operacionais por dimensão
ER	Estabelecimento de Responsabilidades
ER1	Clareza na definição formal de cargos e suas atribuições
ER2	Conhecimento, por parte de cada indivíduo (funcionário), sobre as suas atribuições
ER3	Conhecimento, por parte de cada indivíduo (funcionário), sobre as atribuições dos demais componentes da equipe
ER4	Clareza no estabelecimento de objetivos individuais
ER5	Entendimento, por parte de cada indivíduo (funcionário), de como sua atuação contribui para o atingimento das metas da empresa
ER6	Clareza na definição do escopo de atuação de cada área organizacional
ER7	Estabelecimento de cronogramas a serem seguidos por cada área
CA	Coordenação das Atividades
CA1	Integração das atividades entre as áreas organizacionais
CA2	Compartilhamento, por parte dos gerentes, sobre as informações necessárias para o atingimento dos objetivos de curto prazo
CA3	Espírito de equipe entre as várias áreas da empresa na execução dos projetos
CA4	Ausência de conflito entre as ações de cada área da empresa e as ações das demais áreas
CA5	Desdobramento do plano estratégico em ações específicas
CA6	Articulação das ações de cada área com as das demais áreas
DI	Disseminação da Informação
DI1	Uso de mecanismos formais (ex: reuniões, <i>e-mails</i> , <i>newsletters</i> , etc.) para comunicação de cima para baixo

DI2	Uso de mecanismos formais (ex: reuniões, <i>e-mails</i> , etc.) para comunicação de baixo para cima
DI3	Facilidade de entendimento da linguagem dos mecanismos formais de comunicação
DI4	Uso de mecanismos formais (ex: reuniões, <i>e-mails</i> , etc.) para comunicação entre áreas
DI5	Uso de comunicação informal de cima para baixo
DI6	Uso de comunicação informal entre áreas
DI7	Uso de comunicação informal de baixo para cima
GM	Gestão da Mudança
GM1	Realização de mudanças, sempre que necessário, nas políticas de gestão de pessoas de forma a desenvolver novas capacidades necessárias à execução da estratégia
GM2	Estímulo, por parte dos gerentes, à troca de novas ideias, ainda que sejam conflitantes com as práticas atuais
GM3	Atenção, por parte dos gerentes, às implicações de mudanças no ambiente externo sobre a adequação do plano estratégico
GM4	Abertura à discussão, por parte dos gerentes, sobre novas formas de como atingir os objetivos estratégicos
GM5	Realização frequente de reuniões para sensibilização da equipe sobre mudanças externas
GM6	Atuação efetiva para contornar resistências às ações de implementação da estratégia
GP	Gestão de Pessoas
GP1	Adaptação da política de gestão de pessoas de acordo com a estratégia a ser implementada
GP2	Recompensas aos funcionários conforme atingimento dos objetivos corporativos
GP3	Contratação de novos funcionários de acordo com habilidades necessárias para a execução do plano estratégico
GP4	Realocação de funcionários de acordo com as necessidades de execução do plano
GP5	Treinamento dos funcionários em novas competências necessárias para a execução do plano estratégico
GP6	Integração entre RH e demais áreas de forma a facilitar contratação e treinamento de novos funcionários
GP7	Composição das equipes de acordo com as habilidades necessárias para a execução do plano estratégico
AL	Atuação dos Líderes
AL1	Os gerentes (de nível tático) diretamente responsáveis pela execução da estratégia participam da formulação do plano estratégico
AL2	Os executivos de topo também se sentem responsáveis pela execução da estratégia
AL3	Participação dos líderes, de diferentes níveis, no processo de comunicação das estratégias aos liderados
AL4	Envolvimento dos líderes, de diferentes níveis, no acompanhamento da execução das estratégias
AL5	A gerência média da empresa se compromete com a execução da estratégia
AL6	Os líderes de equipes da empresa se comprometem com a execução da estratégia
CO	Controle
CO1	Definição de indicadores de resultados (parciais e finais) da execução da estratégia
CO2	Estabelecimento de mecanismos de monitoramento das metas da execução da estratégia
CO3	Realização de avaliações de desempenho para acompanhar o alcance de metas organizacionais
RE	Realimentação
RE1	Identificação de possíveis discrepâncias entre as metas planejadas e as atingidas
RE2	Esforço para identificação das causas das discrepâncias observadas
RE3	Estabelecimento de ações para contornar discrepâncias observadas
RE4	Avaliar sobre a necessidade de ajuste do valor das metas que não tenham sido atingidas
RE5	Ajuste do plano estratégico de acordo com informações recebidas ao longo de sua execução

A partir deste ponto, cada código apresentado na primeira coluna da Tabela 18, representará seu respectivo indicador.

A análise das respostas dos gestores pertinente à dimensão Estabelecimento de Responsabilidades sugere a confirmação de quatro dos sete indicadores desenvolvidos para esta dimensão. De acordo com cinco dos sete gestores, os indicadores ER2, ER4, ER5, ER6 e ER7 foram considerados essenciais para a dimensão. Contudo, o indicador ER7 também apresentou aderência a outra dimensão, dando evidências de que necessita de revisão em sua redação ou que é passível de exclusão da lista final de indicadores do modelo operacional. A Tabela 19 apresenta a frequência com que os gestores classificaram cada indicador originalmente associado à dimensão Estabelecimento de Responsabilidades, como essencial para cada uma das oito dimensões apresentadas no Questionário 2.

Tabela 19 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Estabelecimento de Responsabilidades como essencial para cada uma das dimensões

Código	Dimensões conceituais							
	Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação
ER	Estabelecimento de Responsabilidades							
ER1	3	0	1	1	5	3	0	0
ER2	5	2	2	2	1	1	1	0
ER3	3	3	3	0	2	1	0	1
ER4	5	2	2	0	0	1	2	1
ER5	5	2	2	0	1	1	0	2
ER6	5	3	0	0	1	3	0	0
ER7	5	5	1	0	0	2	3	0

Com relação à dimensão Coordenação das Atividades, cinco dos sete gestores, classificaram os indicadores CA1 e CA5 como essenciais para a dimensão e quatro dos sete gestores, optaram pela mesma classificação para os indicadores CA3 e CA6. O indicador CA5 também apresentou aderência a outra dimensão, dando evidências de que necessita de revisão em sua redação ou que é passível de ser excluído da lista final de indicadores do modelo operacional. A Tabela 20 apresenta a frequência com que os gestores classificaram cada indicador, desenvolvido para a dimensão Coordenação das

Atividades, como essencial para cada uma das oito dimensões apresentadas no Questionário 2.

Tabela 20 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Coordenação das Atividades como essencial para cada uma das dimensões

Código	Dimensões conceituais							
	Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação
CA	Coordenação das Atividades							
CA1	2	5	2	0	0	2	1	0
CA2	1	3	4	0	1	2	4	2
CA3	2	4	2	1	2	1	1	1
CA4	2	3	0	0	1	2	1	1
CA5	4	5	1	0	0	2	1	1
CA6	1	4	1	0	1	2	0	0

A dimensão Disseminação da Informação teve quatro indicadores classificados por mais da metade dos gestores como essenciais. O indicador DI4 foi classificado por seis dos sete gestores, como essencial, seguido do indicador DI2, classificado da mesma forma, por cinco dos sete gestores e dos indicadores DI1 e DI5, classificados por quatro dos sete gestores, também como essenciais. A Tabela 21 apresenta a frequência com que os gestores classificaram cada indicador, desenvolvido para a dimensão Disseminação da Informação, como essencial para cada uma das oito dimensões apresentadas no Questionário 2.

Tabela 21 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Disseminação da Informação como essencial para cada uma das dimensões

Código	Dimensões conceituais							
	Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação
DI	Disseminação da Informação							
DI1	2	2	4	1	0	3	1	1
DI2	0	2	5	0	1	1	0	2
DI3	1	1	3	0	2	0	0	1
DI4	1	2	6	1	0	2	0	1
DI5	0	2	4	0	0	3	0	0
DI6	1	0	2	0	0	0	0	0
DI7	0	0	2	0	0	2	0	1

Os indicadores apresentados para a dimensão Gestão da Mudança apresentaram baixa frequência na classificação dos gestores, ou seja, cada um deles foi classificado por menos da metade dos gestores entrevistados como essencial. Este resultado sugere que os indicadores desenvolvidos para esta dimensão sejam analisados com a ajuda de especialistas, para que sejam reescritos ou para que novos indicadores sejam desenvolvidos. A Tabela 22 apresenta a frequência com que os gestores classificaram cada indicador, desenvolvido para a dimensão Gestão da Mudança, como essencial para cada uma das oito dimensões apresentadas no Questionário 2.

Tabela 22 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Gestão da Mudança como essencial para cada uma das dimensões

Código	Dimensões conceituais							
	Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação
GM	Gestão da Mudança							
GM1	1	2	1	3	5	2	1	2
GM2	0	2	0	1	1	4	1	3
GM3	0	2	0	2	0	4	2	3
GM4	0	0	0	2	1	3	0	0
GM5	0	4	1	3	1	2	1	1
GM6	0	2	1	1	2	5	0	0

Quanto a dimensão Gestão de Pessoas, seis dos sete gestores classificaram os indicadores GP1 e GP6 como essenciais. Já o indicador GP5 foi classificado por quatro dos sete gestores. A Tabela 23 apresenta a frequência com que os gestores classificaram cada indicador, desenvolvido para a dimensão Gestão de Pessoas, como essencial para cada uma das oito dimensões apresentadas no Questionário 2.

Tabela 23 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Gestão de Pessoas como essencial para cada uma das dimensões

Código	Dimensões conceituais							
	Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação
GP	Gestão de Pessoas							
GP1	1	3	0	1	6	2	1	2
GP2	2	1	2	1	1	0	1	1
GP3	2	2	0	2	3	4	0	0
GP4	2	4	0	1	2	3	0	0
GP5	0	3	0	2	4	0	0	0
GP6	1	0	1	2	6	1	0	0
GP7	2	4	0	1	3	2	1	0

A análise das respostas dos gestores sobre a dimensão Atuação dos Líderes, sugere a confirmação de três dos sete indicadores desenvolvidos para esta dimensão. De acordo com todos os gestores, o indicador AL2 é essencial para a dimensão. O indicador AL4 foi classificado como essencial por seis dos sete gestores. Os indicadores AL1 e AL6 foram considerados essenciais para a dimensão por quatro dos sete gestores, porém, o indicador AL1 também apresentou aderência a outra dimensão, dando evidências de que necessita de revisão em sua redação ou que pode ser excluído da lista final de indicadores do modelo operacional. A Tabela 24 apresenta a frequência com que os gestores classificaram cada indicador, desenvolvido para a dimensão Atuação dos Líderes, como essencial para cada uma das oito dimensões apresentadas no Questionário 2.

Tabela 24 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Atuação dos Líderes como essencial para cada uma das dimensões

Código	Dimensões conceituais							
	Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação
AL	Atuação dos Líderes							
AL1	4	4	0	1	0	4	0	0
AL2	1	1	0	2	0	7	0	0
AL3	1	3	3	1	0	3	0	1
AL4	1	3	0	2	0	6	0	1
AL5	1	1	1	0	0	3	0	0
AL6	2	3	0	1	0	4	2	0

Os gestores entrevistados classificaram os três indicadores apresentados para a dimensão Controle como essenciais: CO2, indicado por todos os gestores, CO1, indicado por cinco dos sete gestores e CO3, indicado por quatro dos sete gestores. O indicador CO1 também apresentou aderência a outra dimensão, o que sugere uma revisão em sua redação ou exclusão da lista final de indicadores do modelo operacional. A Tabela 25 apresenta a frequência com que os gestores classificaram cada indicador, desenvolvido para a dimensão Controle, como essencial para cada uma das oito dimensões apresentadas no Questionário 2.

Tabela 25 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Controle como essencial para cada uma das dimensões

Código	Dimensões conceituais							
	Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação
CO	Controle							
CO1	1	2	2	0	0	3	5	4
CO2	1	1	2	0	1	2	7	3
CO3	0	1	1	1	0	2	4	2

A dimensão Realimentação teve apenas dois indicadores classificados por mais da metade dos gestores como essenciais. Os indicadores RE1 e RE6 foram classificados por quatro dos sete gestores, como essenciais. O indicador RE1, porém, apresentou forte aderência a outra dimensão, todos os gestores

classificaram o indicador como essencial para a dimensão Controle, dando evidências de que representaria melhor esta dimensão. O mesmo pode se dizer do indicador RE2 que foi classificado como essencial por cinco dos sete gestores apenas para a dimensão Controle. A Tabela 26 apresenta a frequência com que os gestores classificaram cada indicador, desenvolvido para a dimensão Realimentação, como essencial para cada uma das oito dimensões apresentadas no Questionário 2.

Tabela 26 – Frequência com que os gestores classificaram os indicadores desenvolvidos para a dimensão Realimentação como essencial para cada uma das dimensões

Código	Dimensões conceituais							
	Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação
RE	Realimentação							
RE1	0	2	1	0	0	2	7	4
RE2	1	1	1	1	0	1	5	2
RE3	0	2	1	1	0	4	6	2
RE4	0	1	0	0	1	0	4	3
RE5	0	1	0	1	0	3	2	4

6 Proposição de Modelagem para o Construto

Este capítulo resume o processo de desenvolvimento dos modelos propostos por este estudo. Está dividido em modelo conceitual e modelo operacional.

6.1 Modelo conceitual

Levantadas as oito possíveis dimensões conceituais da execução da estratégia foram realizadas entrevistas pessoais em profundidade com gestores de nível estratégico e experiência na execução da estratégia. A análise das entrevistas pessoais em profundidade permitiu verificar no discurso dos gestores a importância das oito possíveis dimensões da execução da estratégia propostas pelo presente estudo. Foi possível identificar no discurso dos entrevistados, diversas características pertencentes as oito possíveis dimensões conceituais da execução da estratégia, antes mesmo que lhes fossem apresentadas. Ainda durante a análise das entrevistas, surgiram evidências de que a Atuação dos Líderes não seria uma das dimensões conceituais da execução da estratégia mas sim um de seus determinantes.

A análise das entrevistas sugere que a Atuação dos Líderes seria dependente do perfil de cada um deles. Cada gestor pode ter um perfil de liderança e agir de formas diferentes para cada situação que possa vir a enfrentar. Embora a escolha do líder seja uma decisão empresarial, nem todos os líderes podem ser escolhidos (por exemplo: o fundador de uma empresa, acionista majoritário, que também é o seu presidente e principal gestor). É bem provável que uma empresa com o processo de administração estratégica formal, ou seja, que execute a sua estratégia com base em um plano, tenha definido a maioria de seus líderes formais antes mesmo do processo de execução da estratégia. Além disso, de acordo com os relatos dos entrevistados, supõe-se que a Atuação dos Líderes influenciaria de diversas formas, a maioria das outras possíveis dimensões. Sendo assim, o modelo passaria a ter sete dimensões ao invés das oito preliminarmente apresentadas.

Com o Questionário 1, as oito possíveis dimensões da execução da estratégia foram apresentadas aos gestores. A maioria deles confirmou a importância das dimensões apresentadas para a execução da estratégia.

Apenas as evidências observadas durante as entrevistas com os gestores não permitem afirmar se mudanças em uma das dimensões apontadas, causariam mudanças no construto (execução da estratégia) ou não, isto é, se o modelo seria reflexivo ou não. Da mesma forma, também não se pode assegurar se a relação ocorre dos indicadores (dimensões) para o construto, ou seja, se o construto teria uma perspectiva de mensuração de caráter formativo.

Tal análise ainda necessita de testes empíricos para que seja confirmada. Os modelos preliminares, apresentados no referencial teórico, serviram de base para a construção do modelo conceitual. Trata-se de um modelo simples mas capaz de orientar a construção de um modelo operacional. Espera-se no futuro que este modelo possa se tornar uma ferramenta de análise que seja: (i) adequadamente testável por meio de métodos multivariados; e (ii) mais útil para a prática gerencial.

6.2

Modelo operacional

A opinião dos especialistas acadêmicos e dos gestores com experiência na execução da estratégia possibilitou a construção do modelo operacional da execução da estratégia. Esta seção apresenta os indicadores operacionais selecionados para cada uma das sete dimensões do construto execução da estratégia, desenvolvido por este estudo.

Estabelecimento de Responsabilidades

Dos sete indicadores originalmente desenvolvidos com a ajuda de especialistas acadêmicos para a dimensão Estabelecimento de Responsabilidades, quatro foram selecionados para o modelo operacional sem nenhuma restrição, isto é, foram classificados como essenciais por mais da metade dos gestores em sua dimensão de origem (Estabelecimento de Responsabilidades). Os quatro indicadores não foram classificados como essenciais, por mais da metade dos gestores, para nenhuma outra dimensão. A Tabela 27 mostra os indicadores operacionais selecionados para esta dimensão.

Tabela 27 – Indicadores selecionados para a dimensão Estabelecimento de Responsabilidades

Código	Indicadores operacionais
ER2	Conhecimento, por parte de cada indivíduo (funcionário), sobre as suas atribuições
ER4	Clareza no estabelecimento de objetivos individuais
ER5	Entendimento, por parte de cada indivíduo (funcionário), de como sua atuação contribui para o atingimento das metas da empresa
ER6	Clareza na definição do escopo de atuação de cada área organizacional

Coordenação das Atividades

Foram originalmente desenvolvidos, com a ajuda de especialistas, seis indicadores para a dimensão Coordenação das Atividades. Após a análise das respostas dos gestores ao Questionário 2, três indicadores foram selecionados sem nenhuma restrição, ou seja, os indicadores selecionados não foram classificados como essenciais, por mais da metade dos gestores, para nenhuma outra dimensão, apenas para a dimensão aos quais foram originalmente desenvolvidos (Coordenação das Atividades). A Tabela 28 mostra os indicadores operacionais selecionados para esta dimensão.

Tabela 28 – Indicadores selecionados para a dimensão Coordenação das Atividades

Código	Indicadores operacionais
CA1	Integração das atividades entre as áreas organizacionais
CA3	Espírito de equipe entre as várias áreas da empresa na execução dos projetos
CA6	Articulação das ações de cada área com as das demais áreas

Disseminação da Informação

Dos sete indicadores originalmente desenvolvidos com a ajuda de especialistas acadêmicos para a dimensão Disseminação da Informação, quatro foram selecionados por terem sido classificados por mais da metade dos gestores como essenciais para a dimensão que foram originalmente desenvolvidos (Disseminação da Informação). Nenhum dos quatro indicadores foi classificado como essenciais, por mais da metade dos gestores, para nenhuma outra dimensão. A Tabela 29 mostra os indicadores operacionais selecionados para esta dimensão.

Tabela 29 – Indicadores selecionados para a dimensão Disseminação da Informação

Código	Indicadores operacionais
D11	Uso de mecanismos formais (ex: reuniões, <i>e-mails</i> , <i>newsletters</i> , etc.) para comunicação de cima para baixo
D12	Uso de mecanismos formais (ex: reuniões, <i>e-mails</i> , etc.) para comunicação de baixo para cima
D14	Uso de mecanismos formais (ex: reuniões, <i>e-mails</i> , etc.) para comunicação entre áreas
D15	Uso de comunicação informal de cima para baixo

Gestão da Mudança

Os resultados das respostas dos gestores ao Questionário 2, com relação a dimensão Gestão da Mudança não foram satisfatórios. Nenhum dos indicadores propostos pelos especialistas acadêmicos foi classificado como essencial por mais da metade dos gestores para esta dimensão. Novos indicadores tiveram que ser desenvolvidos com a ajuda de um dos especialistas acadêmicos. No total, foram desenvolvidos dez novos indicadores para a dimensão Gestão da Mudança. Os novos indicadores foram desenvolvidos com base no referencial teórico do presente estudo e submetidos à avaliação do acadêmico especialista. A lista com todos os novos indicadores desenvolvidos para esta dimensão pode ser vista na Tabela 30.

Tabela 30 – Novos Indicadores desenvolvidos para a dimensão Gestão da Mudança

Código	Indicadores operacionais
GM	Gestão da Mudança
GM8	Os gestores agem de forma efetiva para contornar resistências às ações de execução da estratégia
GM9	Os gestores estimulam a troca de novas ideias, ainda que sejam conflitantes com as práticas atuais
GM10	Sempre que preciso, são realizadas mudanças nas políticas de gestão de pessoas de forma a facilitar o desenvolvimento de novas capacidades necessárias a implementação da estratégia
GM11	Os gerentes de topo estão atentos às reações e comportamentos dos funcionários relativos à execução das ações do plano estratégico.
GM12	Os gerentes (nível tático) estão abertos à discussão sobre novas formas de como atingir os objetivos estratégicos

GM13	Os gestores são capazes de gerenciar as mudanças necessárias para a execução da estratégia
GM14	Os gerentes de nível intermediário são capazes de interpretar as intenções dos executivos de nível estratégico e transformá-las em ações concretas
GM15	Mudanças nas políticas de gestão de pessoas acontecem sempre que o desenvolvimento de novas capacidades são exigidas para a execução da estratégia
GM16	Os gestores agem de forma efetiva para gerenciar a resistência interna a mudança
GM17	A organização é capaz de se adaptar em resposta aos acontecimentos do ambiente externo

De acordo com a avaliação do especialista acadêmico, alguns itens não pareceram estar discriminando claramente o contexto de mudança: GM9 e GM12. Ambos os indicadores aparentam uma ideia de gestão participativa, que pode acontecer dentro ou fora do contexto de mudança. Os indicadores de códigos GM8, GM11 e GM16 remetem ao mesmo aspecto, a resistência à mudança. Portanto, foi selecionado o indicador com o texto julgado mais claro para o leitor (GM16). Os indicadores GM10 e GM15 também aparentam tratar do mesmo aspecto, mudanças na política de gestão de pessoas. Neste caso, também foi selecionado o indicador com o texto julgado mais claro para o leitor (GM15). Já o indicador de código GM 17 parece estar mais ligado a retroalimentação do que a Gestão da Mudança. Dos dez indicadores desenvolvidos, quatro foram selecionados com a ajuda dos especialistas acadêmicos. A Tabela 31 mostra os indicadores operacionais selecionados para esta dimensão.

Tabela 31 – Indicadores selecionados para a dimensão Gestão da Mudança

Código	Indicadores operacionais
GM13	Os gestores são capazes de gerenciar as mudanças necessárias para a execução da estratégia
GM14	Os gerentes de nível intermediário são capazes de interpretar as intenções dos executivos de nível estratégico e transformá-las em ações concretas
GM15	Mudanças nas políticas de gestão de pessoas acontecem sempre que o desenvolvimento de novas capacidades são exigidas para a execução da estratégia

GM16	Os gestores agem de forma efetiva para gerenciar a resistência interna a mudança
------	--

Gestão de Pessoas

Dos sete indicadores desenvolvidos para a dimensão Gestão de Pessoas, três foram selecionados sem apresentar nenhum problema quanto a classificação dos gestores, isto é, os três indicadores selecionados não foram classificados como essenciais, por mais da metade dos gestores, para nenhuma outra dimensão, apenas para a dimensão aos quais foram originalmente desenvolvidos (Gestão de Pessoas). A Tabela 32 mostra os indicadores operacionais selecionados para esta dimensão.

Tabela 32 – Indicadores selecionados para a dimensão Gestão de Pessoas

Código	Indicadores operacionais
GP1	Adaptação da política de gestão de pessoas de acordo com a estratégia a ser implementada
GP5	Treinamento dos funcionários em novas competências necessárias para a execução do plano estratégico
GP6	Integração entre RH e demais áreas de forma a facilitar contratação e treinamento de novos funcionários

Controle

Para a dimensão Controle foram desenvolvidos originalmente apenas três indicadores, após a análise das respostas dos gestores ao Questionário 2, apenas dois indicadores foram selecionados por mais da metade do gestores como essenciais (CO2 e CO3). Posteriormente, analisando-se os indicadores relativos à dimensão Realimentação, foi possível notar que o indicador RE1 apresentou forte aderência a outra dimensão, todos os gestores classificaram o indicador como essencial para a dimensão Controle, dando evidências de que representaria melhor esta dimensão. Também foi observado que o indicador RE2 foi classificado como essencial por cinco dos sete gestores apenas para a dimensão Controle. Embora originalmente desenvolvidos para a dimensão Realimentação, as evidências descritas fizeram com que os dois indicadores (RE1 e RE2) fossem reavaliados. Visto que ambos os indicadores tratavam mais especificamente de iniciativas relacionadas ao monitoramento e não a ajustes estratégicos, decidiu-se pela inclusão desses indicadores na dimensão Controle.

A Tabela 33 mostra os indicadores operacionais selecionados para esta dimensão.

33Tabela 33 – Indicadores selecionados para a dimensão Monitoramento

Código	Indicadores operacionais
CO2	Estabelecimento de mecanismos de monitoramento das metas da execução da estratégia
CO3	Realização de avaliações de desempenho para acompanhar o alcance de metas organizacionais
RE1	Identificação de possíveis discrepâncias entre as metas planejadas e as atingidas
RE2	Esforço para identificação das causas das discrepâncias observadas

Realimentação

Dos cinco indicadores originalmente desenvolvidos para a dimensão Realimentação apenas um foi classificado por mais da metade dos gestores como essencial. Novos indicadores tiveram que ser desenvolvidos com a ajuda de um dos especialistas acadêmicos. No total, foram desenvolvidos dez novos indicadores para a dimensão Realimentação. Os novos indicadores foram desenvolvidos com base no referencial teórico do presente estudo e submetidos à avaliação do especialista acadêmico. A lista com todos os novos indicadores desenvolvidos para a dimensão Realimentação pode ser vista na Tabela 34.

Tabela 34 – Novos Indicadores desenvolvidos para a dimensão Realimentação

Código	Indicadores operacionais
RE	Realimentação
RE6	Informações geradas pelos sistemas de monitoramento são utilizadas pelos gestores no desenvolvimento de novas estratégias
RE7	Discrepâncias entre o que foi planejado e o resultado final são corrigidas pelos gestores de topo
RE8	Os responsáveis pela implementação da estratégia procuram dar respostas rápidas as contingências ambientais
RE9	Informações sobre o desempenho organizacional costumam ser utilizadas pelos gestores de forma a ajustar a estratégia a ser executada
RE10	Quando os resultados da execução são diferentes do que foi planejado, os gestores de topo desenvolvem novas estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais
RE11	Metas não atingidas têm suas iniciativas revistas pela alta administração com

	o objetivo de direcionar os esforços de execução ao alcance dos resultados
RE12	Estabelece alternativas de ação para contornar discrepâncias observadas nos resultados de execução
RE13	Envolve a equipe na identificação de alternativas de correção/revisão de metas
RE14	Implementa ações corretivas para as discrepâncias observadas
RE15	Envolve a equipe na implementação de ações corretivas

De acordo com a avaliação do acadêmico especialista, o texto do indicador de código RE6 deixa dúvidas, pois não está claro que o monitoramento é inerente à execução da estratégia propriamente dita. Já o indicador de código RE3 trata da responsabilidade ao ambiente e não especificamente da realimentação, não está claro. Para o indicador RE10 sugere-se alteração no texto para melhor entendimento do leitor, como por exemplo: "os gestores consideram os resultados de execuções passadas quando desenvolvem novas estratégias..." Os indicadores de códigos RE7, RE12 e RE14 remetem ao mesmo aspecto, ações para corrigir discrepâncias. Portanto, foi selecionado o indicador com o texto julgado mais claro para o leitor (RE7). Os indicadores RE13 e RE15 também pareciam tratar do mesmo aspecto, mudanças na política de gestão de pessoas. Neste caso, também foi selecionado o indicador com o texto julgado mais claro para o leitor (RE13). Dos dez indicadores desenvolvidos, cinco foram selecionados com a ajuda do especialista acadêmico. O indicador RE5 já tinha sido selecionado, ou seja, esta dimensão ficou com seis indicadores. A Tabela 35 mostra os indicadores operacionais selecionados para esta dimensão.

Tabela 35 – Indicadores selecionados para a dimensão Realimentação

Código	Indicadores operacionais
RE5	Ajuste do plano estratégico de acordo com informações recebidas ao longo de sua execução
RE7	Discrepâncias entre o que foi planejado e o resultado final são corrigidas pelos gestores de topo
RE9	Informações sobre o desempenho organizacional costumam ser utilizadas pelos gestores de forma a ajustar a estratégia a ser executada
RE10	Quando os resultados da execução são diferentes do que foi planejado, os gestores de topo desenvolvem novas estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais

RE11	Metas não atingidas têm suas iniciativas revistas pela alta administração com o objetivo de direcionar os esforços de execução ao alcance dos resultados
RE13	Envolve a equipe na identificação de alternativas de correção/revisão de metas

Desenvolvidos os indicadores e, portanto, o modelo operacional do construto execução da estratégia, sugere-se a adoção de escalas de mensuração de diferencial semântico ou do tipo *Likert* de sete pontos.

7 Conclusão

Este capítulo apresenta as conclusões deste estudo, suas limitações e futuros desdobramentos.

7.1 Conclusões do estudo

O presente estudo buscou desenvolver o mapa do domínio conceitual e operacional do construto “execução da estratégia”. A escolha do tema se justifica pela importância da execução da estratégia para o processo de administração e conseqüentemente a obtenção de vantagens competitivas para as organizações. Dito isto, cada vez mais entende-se que apenas a formulação de uma boa estratégia não garante um desempenho superior à organização, a estratégia precisa ser executada. Ainda é relativamente pequena a quantidade de estudos científicos dedicados à execução da estratégia. A literatura acadêmica sobre como conceituar e medir o construto "execução da estratégia" é limitada. A maioria do material publicado sobre o construto vem de reflexões oriundas de alguns estudos de consultoria ou de trabalhos orientados à prática. No entanto, a fim de desenvolver sólida teoria a respeito dos antecedentes e das conseqüências deste construto chave, é preciso definições conceituais bem fundamentadas e medidas operacionais validadas, que possam ser usadas em análises estatísticas. Em resposta às questões centrais de pesquisa, o presente estudo, apresentou uma proposta do mapa do domínio conceitual e operacional da representação do construto execução da estratégia, composta por dois modelos: o modelo conceitual e o modelo operacional.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de auxiliar na evolução e definição do problema de pesquisa, bem como na identificação de determinantes e possíveis dimensões da execução da estratégia. Com o objetivo de levantar as possíveis dimensões conceituais do construto execução da estratégia, este estudo buscou na literatura, aspectos (facilitadores e dificultadores) que poderiam influenciar a execução da estratégia. Independente de sua influência ser positiva ou negativa esses fatores foram

considerados aspectos determinantes da execução da estratégia. A revisão de literatura possibilitou a identificação de 105 aspectos determinantes da execução da estratégia. Dentre os elementos levantados (aspectos determinantes), foram identificados preliminarmente, os aspectos que pudessem ser do controle do gestor. Foram selecionados 26 aspectos constituintes ou possíveis dimensões da execução da estratégia. A partir dos aspectos determinantes levantados, as possíveis dimensões da execução da estratégia foram selecionadas e classificadas em novas categorias. Tais categorias puderam ser formadas na medida em que o assunto - mais especificamente o significado de seus textos - tratava de forma conceitual, da mesma variável administrativa. Essas novas categorias deram origem a oito possíveis dimensões da execução da estratégia propostas por este estudo.

Levantadas as oito possíveis dimensões conceituais da execução da estratégia, foram realizadas entrevistas pessoais em profundidade com gestores de nível estratégico e experiência na execução da estratégia. Constatou-se que a Atuação dos Líderes seria um antecedente da execução da estratégia e, além disso, influenciaria de diversas formas, a maioria das outras dimensões. Desta forma, o modelo passou a ser composto de sete dimensões (Estabelecimento de Responsabilidades, Coordenação das Atividades, Disseminação da Informação, Gestão da Mudança, Gestão de Pessoas, Controle e Realimentação). O modelo conceitual serviu de base para a operacionalização do construto execução da estratégia através de uma abordagem qualitativa. Indicadores foram desenvolvidos com a ajuda de especialistas acadêmicos e selecionados para o modelo operacional de acordo com a opinião de gestores de nível estratégico. Acredita-se que os indicadores desenvolvidos possam representar cada uma das sete dimensões propostas por este estudo de forma adequada.

É importante citar que este modelo não pretende exaurir as discussões a respeito da natureza conceitual do construto. O modelo desenvolvido neste estudo pode e deve vir a ser testado empiricamente e refinado em futuros estudos.

7.2

Limitações do estudo

Uma das limitações identificadas no presente estudo reside no fato de que o modelo não passou por uma validação “quantitativa”. Por se tratar de uma

amostra pequena em termos de relevância estatística, não foi possível a realização de testes empíricos para o modelo, ocasionando a falta de validade de conteúdo e de validade discriminante. Outra limitação do estudo consiste na quantidade de indicadores que os gestores tiveram que avaliar e classificar. É possível que alguns dos gestores, em algum momento, tenham se sentido fadigados e por isso dedicado mais atenção a alguns indicadores do que outros. A discrepância na seleção de alguns indicadores evidencia uma limitação deste estudo. A falta de consenso para a alocação de indicadores entre as devidas dimensões pode sugerir que as dimensões não seriam tão independentes entre si.

7.3

Futuros desdobramentos

Para futuros estudos, sugere-se o teste empírico do modelo com (a) verificação das propriedades psicométricas com vista a verificação da validade de conteúdo, (b) discussão (e verificação empírica) da perspectiva de mensuração – reflexiva ou formativa – de cada dimensão e (c) discussão (e verificação empírica) da complexidade hierárquica do construto (modelagem de primeira ordem ou de segunda ordem). Outra sugestão é a inserção do construto “execução da estratégia” em uma rede nomológica com seus potenciais antecedentes (Exemplo: cultura organizacional, atuação dos líderes, comprometimento, entre outros) e conseqüências (Exemplo: satisfação dos cliente, desempenho organizacional, entre outros).

8 Referências Bibliográficas

- ALAMSJAH, Firdaus. Key success factors in implementing strategy: Middle-level managers' perspectives. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1444-1450, 2011.
- ALEXANDER, L. D. Successfully implementing strategic decisions. **Long Range Planning**, v. 18, n. 3, p. 91-97, 1985.
- ANDREWS, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy. FOSS, N, J. In: **Resources, firms, and strategies: a reader in the resource-based perspective**. New York: Oxford University Press. p. 52-60,1997.
- ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.
- BALOGUN, Julia. Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. **Long Range Planning**, v. 39, n. 1, p. 29-49, 2006.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4th. Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- BEER, M.; EISENSTAT, R., A. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 41, n. 4, p. 29, 2000.
- BOLLEN, K. A. **Structural equations with latent variables**. Wiley series in probability and mathematical statistics (Applied probability and statistics section, 1989.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution, the discipline of getting things done**. New York: Crown Business, 2002.

- BURGELMAN, Robert A. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 223-244, 1983.
- BURGELMAN, Robert A. Strategy making as a social learning process: the case of internal corporate venturing. **Interfaces**, v. 18, n. 3, p. 74-85, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8ª Edição. São Paulo: Elsevier, 2011.
- CLASON, D.L.; DORMODY, T.J. Analyzing data measured by individual Likert-type items. **Journal of Agricultural Education**. v. 35, n. 4, p. 54-71, 1994.
- COELHO, P.S.; ESTEVES, S.P. The choice between a 5-point and a 10-point scale in the framework of customer satisfaction measurement. Lisboa: ISEGI - Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação - New University of Lisbon, 2007.
- COLLIER, Nardine; FISHWICK, Francis; FLOYD, Steven W. Managerial involvement and perceptions of strategy process. **Long Range Planning**, v. 37, n. 1, p. 67-83, 2004.
- CONRAD, Charles. **Strategic organizational communication: An integrated perspective**. Fort Worth, TX: Holt, Rinehart, and Winston, 1990.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUMMINS, Robert A.; GULLONE, Eleonora. Why we should not use 5-point Likert scales: The case for subjective quality of life measurement. In: **Proceedings, second international conference on quality of life in cities**. p. 74-93. 2000.
- DELISI, P. Strategy execution: The next Major “point of inflection”. Fremont, California: Organization Synergies, 2010. **Disponível em:** < [http://www.org-synergies.com/docs/Strategy% 20Execution% 20Paper3. pdf](http://www.org-synergies.com/docs/Strategy%20Execution%20Paper3.pdf)> **Acesso em, 10 de outubro de 2013.**
- DEVELLIS, R. F. **Scale development: Theory and applications**. Applied social research methods series. Vol. 26. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 1991.

- DEVELLIS, R. F. **Scale development: Theory and applications**. Applied social research methods series. 2ed. Vol.26. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc., 2003.
- FELLS, Michael J. Fayol stands the test of time. **Journal of Management History**, v. 6, n. 8, p. 345-360, 2000.
- FLOYD, Steven W.; LANE, Peter J. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. **Academy of management review**, v. 25, n. 1, p. 154-177, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLDHABER, Gerald M.; BARNETT, George A. (Ed.). **Handbook of organizational communication**. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation, 1988.
- GUTH, William D.; MACMILLAN, Ian C. Strategy implementation versus middle management self-interest. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 4, p. 313-327, 1986.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEIDE, Morten; GRØNHAUG, Kjell; JOHANNESSEN, Simen. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 217-231, 2002.
- HINKIN, Timothy R. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. **Organizational research methods**, v. 1, n. 1, p. 104-121, 1998.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman, 2006a.
- HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006b.
- HWANG, Sungsoo. Utilizing Qualitative Data Analysis Software. **Social Science Computer Review**, v. 26, n. 4, p. 519-527, 2008.
- JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of consumer research**, v. 30, n. 2, p. 199-218, 2003.

- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: a estratégia em ação*. **Rio de Janeiro: Campus**, 1997.
- KAZMI, A. A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. **Management Decision**, v. 46, n. 10, p. 1564-1581, 2008.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of Psychology**. v. 22, n. 140, p. 44-53, 1932.
- MACINTOSH, Norman B.; DAFT, Richard L. Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 12, n. 1, p. 49-61, 1987.
- MACKENZIE, Scott B. The dangers of poor construct conceptualization. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 31, n. 3, p. 323-326, 2003.
- MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard. Turning great strategy into great performance. **Harvard business review**, v. 83, n. 7, p. 64-72, 2005.
- MAXIMIANO, Antônio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.
- MINTZBERG, Henry. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in strategic management**, v. 5, n. 1, p. 1-67, 1988. MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Prentice Hall, 1991.
- MORGAN, M.; LEVITT, R. E.; MALEK, W. A. **Executing your strategy**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2007.
- MUHR, Thomas. Atlas/ti—a prototype for the support of text interpretation. **Qualitative sociology**, v. 14, n. 4, p. 349-371, 1991.
- NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard business review**, v. 86, n. 6, p. 60-70, 2008.
- NOBLE, C. H. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. **Journal of Business Research**, NEW YORK, v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999.
- OKUMUS, Fevzi. A framework to implement strategies in organizations. **Management Decision**, v. 41, n. 9, p. 871-882, 2003.
- O'REILLY, C. A.; CALDWELL, D. F.; CHATMAN, J. A.; LAPIZ, M.; SELF, W. How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. **The Leadership Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 104-113, 2010.

- QUINN, J. B. **Strategies for change: Logical incrementalism**. Irwin Homewood: Illinois, 1980.
- RAFFONI, M. Three keys to effective execution. **Harvard Management Update**, v. 8, n. 2, p. 3-6, 2003.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROSSITER, John R. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. **International journal of research in marketing**, v. 19, n. 4, p. 305-335, 2002.
- SHEEHAN, N. T. Want to improve strategic execution? Simons says levers. **Journal of business strategy**, v. 27, n. 6, p. 56-64, 2006.
- SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2000.
- STRAUB, Detmar; BOUDREAU, Marie-Claude; GEFEN, David. Validation guidelines for IS positivist research. **The Communications of the Association for Information Systems**, v. 13, n. 1, p. 63, 2004.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000. São Paulo: Atlas, 2009.
- WISWANATHAN, M.; SUDMAN, S.; JOHSON, M. Maximum versus meaningful discrimination in scale response: implications for validity of measurement of consumer perception about products. **Journal of Business Research**. v. 57, n. 2, p. 08–24, 2004.
- YIN, R. K. **Qualitative research from start to finish**. New York: Guilford Press, 2010.

Anexos

Apêndice A – Roteiro semiestruturado para entrevistas pessoais em profundidade com gestores de nível estratégico

Roteiro de Entrevista: Execução da Estratégia

Este estudo tem por objetivo conhecer a opinião de executivos experientes sobre a execução da estratégia.

- 1) O que é execução da estratégia para você?
- 2) Fale um pouco sobre a sua experiência e visão da execução da estratégia.

Pense em situações que você já viveu nas quais o processo de execução da estratégia foi realizado de forma satisfatória. Pense também em outras situações nas quais o processo de execução da estratégia não foi conduzido de forma satisfatória.

- 3) Sob quais aspectos você julga que o processo de execução da estratégia foi adequado nas primeiras situações (processo de execução da estratégia realizado de forma satisfatória)?
- 4) Apesar de a execução da estratégia ter sido, de forma geral, satisfatória nos primeiros casos, houve aspectos em que a execução poderia ter sido realizada de uma forma mais apropriada?
- 5) Estes aspectos em que o processo de execução da estratégia NÃO foi plenamente satisfatório estariam sob o controle e poderiam ter sido mudados pelos gestores?

- 6) Nessas situações em que o processo de execução da estratégia foi realizado de forma satisfatória, a organização possuía um plano estratégico claro?

Pensando agora nas situações em que o processo de execução da estratégia não tenha sido bem feito.

- 7) Sob quais aspectos você julga que o processo de execução da estratégia não foi satisfatório?
- 8) Estes aspectos estariam sob o controle e poderiam ter sido mudados pelos gestores?
- 9) Apesar de a execução não ter sido, de forma geral, bem conduzida nesses casos, ainda assim houve aspectos em que o processo de execução foi adequado?
- 10) Nestas situações em que o processo de execução da estratégia NÃO foi realizado de forma satisfatória, a organização possuía um plano estratégico claro?

[Perguntas explícitas sobre cada uma das dimensões do modelo]

Agora, considerando a sua experiência com a execução da estratégia, vou lhe fazer perguntas sobre questões específicas a respeito de aspectos ligados a execução da estratégia.

- 11) A definição de responsabilidade costuma ser clara para todos os níveis da organização?
- 12) Existe uma preocupação com a gestão e a integração das equipes de trabalho?
- 13) Como funciona o processo de comunicação a respeito da estratégia? A estratégia a ser executada é do conhecimento de todos os funcionários? Existe comunicação formal, vertical (de cima para baixo e de baixo para

cima) e horizontal (entre áreas/departamentos) ao longo do processo de execução (Como funciona)? E informal?

- 14) Quem são os principais responsáveis pela gestão da mudança
- 15) Para a execução de uma nova estratégia existe algum processo de recrutamento e seleção? Há preocupação com o treinamento de funcionários? Existe algum tipo de incentivo?
- 16) Você se envolve apenas com a formulação de estratégias ou também participa do processo de execução?
- 17) Existem mecanismos de controle durante o processo de execução da estratégia. De que forma estes mecanismos ajudam no atingimento dos objetivos estratégicos?
- 18) As informações recebidas ao longo do processo de execução são aproveitadas? De que forma? Elas proporcionam ações corretivas?

Nome:	
Empresa:	
Cargo:	
Formação:	

Apêndice B – Questionário (1) entregue aos gestores logo após as entrevistas pessoais em profundidade

Definições conceituais das dimensões da execução da estratégia

Por favor, considere as seguintes definições conceituais de oito possíveis dimensões da execução da estratégia.

1. Estabelecimento de responsabilidades

Definição de quem deve fazer o quê, bem como quem é o responsável pelas principais etapas no processo de execução.

2. Coordenação das Atividades

Concatenação das atividades entre os departamentos da organização, de forma a atingir os objetivos organizacionais.

3. Disseminação da Informação

Uso de mecanismos, formais e informais, para divulgação da estratégia e dos processos de execução que permitam a comunicação vertical, de cima para baixo e de baixo para cima, assim como a comunicação horizontal (entre áreas/departamentos).

4. Gestão da mudança

Administração do processo de adaptação eficaz da organização, em resposta às pressões exercidas por forças externas e internas do ambiente. Pode exigir alterações de estilo de liderança, necessários na execução de diferentes tipos de estratégias ou nas políticas de gestão de pessoas, quando novas competências a serem trazidas para facilitar a nova execução se fazem necessárias.

5. Gestão de Pessoas

Recrutamento de novo *staff*, treinamento e incentivos a funcionários relevantes.

6. Atuação dos Líderes

Envolvimento e suporte dos executivos da empresa, inclusive do CEO, na iniciativa estratégica.

7. Controle

Mecanismos formais e informais de acompanhamento que permitam que esforços e resultados da execução sejam monitorados e comparados a objetivos pré-determinados.

8. Realimentação

Mecanismos que permitam à empresa realimentar a execução da estratégia com os desdobramentos do ambiente, propiciando reação e adaptação.

Você gostaria de sugerir modificações a estas definições?

Você gostaria de acrescentar alguma outra dimensão da execução da estratégia?

Grau de similaridade entre as dimensões da execução da estratégia

Por favor, indique o grau de similaridade entre cada par de dimensões.

Escala de respostas:

(em branco): nada similares

(1): um pouco similares

(2): muito similares

	Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação
Estabelecimento de Responsabilidades								
Coordenação das Atividades								
Disseminação da Informação								
Gestão da Mudança								
Gestão de Pessoas								
Atuação dos Líderes								
Controle								
Realimentação								

Grau de importância das dimensões para a execução da estratégia

Por favor, indique o grau de importância de cada uma das dimensões para a execução da estratégia e, em seguida, ordene as mesmas segundo seu grau relativo de importância.

Escala de respostas:

- N:** nada importante
- P:** um pouco importante
- R:** razoavelmente importante
- M:** muito importante

Dimensões	Grau de importância	Ordem de importância 1 = menos importante 8 = mais importante
Estabelecimento de Responsabilidades		
Coordenação das Atividades		
Disseminação da Informação		
Gestão da Mudança		
Gestão de Pessoas		
Atuação dos Líderes		
Controle		
Realimentação		

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO.

Apêndice C – Questionário (2) entregue aos gestores logo após as entrevistas pessoais em profundidade

Associação entre indicadores operacionais e dimensões conceituais

Por favor, indique o grau com que cada um dos seguintes indicadores parece representar cada uma das dimensões da execução da estratégia. Você pode associar um indicador a mais de uma dimensão. Também pode sugerir que determinados indicadores não parecem estar bem associados a nenhuma das dimensões. Você pode ainda sugerir novas dimensões e também novos indicadores.

Escala de respostas:

- (em branco): indicador não é relevante para representar a respectiva dimensão
 I: importante (mas não essencial)
 E: Essencial

	Dimensões conceituais								
	Estabelecimento de Responsabilidades	Coordenação das Atividades	Disseminação da Informação	Gestão da Mudança	Gestão de Pessoas	Atuação dos Líderes	Controle	Realimentação	Outro aspecto da execução da estratégia
Indicadores operacionais									
Integração das atividades entre as áreas organizacionais									
Realização de mudanças, sempre que necessário, nas políticas de gestão de pessoas de forma a desenvolver novas capacidades necessárias à execução da estratégia									

Realização de avaliações de desempenho para acompanhar o alcance de metas organizacionais									
Desdobramento do plano estratégico em ações específicas									
Clareza na definição do escopo de atuação de cada área organizacional									
Realização frequente de reuniões para sensibilização da equipe sobre mudanças externas									
A gerência média da empresa se compromete com a execução da estratégia									
Ajuste do plano estratégico de acordo com informações recebidas ao longo de sua execução									
Atuação efetiva para contornar resistências às ações de implementação da estratégia									
Articulação das ações de cada área com as das demais áreas									
Uso de comunicação informal de baixo para cima									
Os líderes de equipes da empresa se comprometem com a execução da estratégia									
Composição das equipes de acordo com as habilidades necessárias para a execução do plano estratégico									
Estabelecimento de cronogramas a serem seguidos por cada área									

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO