

## 1 Introdução

Há uma constatação comum entre pesquisadores, que o foco dos estudos feitos sobre estratégia, concentra-se mais no processo de formulação do que no de implementação (Amoo et al., 2019; de Oliveira, Carneiro, & Esteves, 2019; Pereira, Durao, & Santos, 2019; Weiser, Jarzabkowski, & Laamanen, 2020). O reconhecimento que a implementação, ou execução, da estratégia é um componente crítico do sucesso organizacional (Pereira, Durao, & Santos, 2019; Tawse & Tabesh, 2021) tem estimulado a produção de estudos sobre o tema sem, no entanto, criar um corpo unificado de conhecimento sobre o tema (Friesl, Stensaker, & Colman, 2020).

O percentual de estratégias elaboradas e não implementadas ronda a casa dos 50% (Pereira, Durao, & Santos, 2019). Esse percentual tem motivado estudos que buscam entender suas causas, explorando diferentes abordagens, tais como: as características da implantação por métodos de controle estrutural, em contraposição à implantação considerando a adaptabilidade da estratégia (Weiser et al., 2020); o processo de comunicação da estratégia (Pereira et al., 2019); o impacto da cultura sobre a execução da estratégia (Borrero, Acosta, & Medina, 2020); o comprometimento da força de trabalho com a estratégia (Nwachukwu, Zufan, e Chladkova, 2020). Há estudos que focam a temática de forma ampla propondo modelos integrativos, que mesclam as práticas de execução de estratégias deliberadas com as emergentes (Weiser, Jarzabkowski, & Laamanen, 2020), e também propõem indicadores para a medição da execução da estratégia (de Oliveira, Carneiro, & Esteves, 2019).

Os fatores que ocasionam falhas na execução da estratégia são relacionados à comunicação da estratégia, tempo que os executivos dedicam com suas equipes para abordar a estratégia e alinhamento da remuneração ao resultado da empresa (Köseoglu et al, 2020; Pereira et al, 2019; Sédès, 2019). Há estudos que abordam de forma pontual métodos e ferramentas utilizadas para facilitar e acompanhar a execução da estratégia. É o caso do uso de metáforas feita por Sédès (2019), dos mapas mentais, como desdobramento do *Balanced Score Card*, citado por Goldstein (2020).

Diante disso, a relevância deste trabalho está em propor uma contribuição a um campo de estudos com pouca produção científica, que é a implementação da estratégia em ambientes empresariais.

O método utilizado é o estudo de caso (Gil, 2017). O autor acompanhou etapas da intervenção como consultor externo independente. Este relato técnico está estruturado em referencial teórico, contexto investigado, diagnóstico da situação-problema, análise da situação-problema e contribuição tecnológica-social. Sugiro aqui, verificar alguns artigos e o formato que citam este último parágrafo da Introdução.

## 2 Referencial Teórico

A execução da estratégia é pouco abordada nos livros-texto usados nas disciplinas relacionadas à estratégia (Albert, 2021; Amoo et al., 2019). Há pouca produção científica sobre o tema (Albert, 2021; de Oliveira et al., 2019; Weiser et al., 2020) e há pouco entendimento sobre o tema no segmento empresarial (Albert, 2021).

O referencial abordado neste trabalho subdivide-se em cinco tópicos, ou subseções, a saber: Definição de implementação da estratégia; para que serve a implementação da estratégia; indicadores usados para medir a implementação da estratégia; abordagens adotadas nos estudos consultados; barreiras e promotores e métodos usados para implementar a estratégia.

### 2.1 Definição de implementação da estratégia

Há uma fragmentação das temáticas abordadas em relação à implementação da estratégia (Weiser et al., 2020). Os estudos feitos carecem de um consenso em torno de uma definição e um embasamento empírico, que permitam estabelecer a execução da estratégia (de Oliveira et al., 2019). Weiser et al. (2020), em estudo que aborda a execução da estratégia sob uma ótica que integra as práticas de execução, com as práticas emergentes, definem que a implementação da estratégia é fruto da interação contínua de três atividades inter-relacionadas: conceituar, encenar e coordenar.

A maneira pela qual se estabelece o constructo “implementação da estratégia” permite associar métricas, para avaliar como a mesma evolui (Amoo et al., 2019; de Oliveira et al., 2019). Os construtos propostos pelos autores estão representados no Quadro 1. A associação de métricas aos construtos propostos é feita com base em substantivos presentes na frase que os define e que podem ter sua evolução mensurada por indicadores, tais como: programas, projetos ou tarefas; procedimentos para informar e ser informado; conversão de planos em ação; estabelecimento de consistência entre os esforços; decisões de alocação de recursos e alinhamento entre o esforço organizacional e a intenção estratégica.

**Tabela 1**

Definição do constructo de implementação de estratégia

Definição	Referência
[Execução da estratégia é] a realização, execução ou colocação em ação da estratégia da organização por meio de programas, projetos ou tarefas. A implementação da estratégia está preocupada com a tradução da estratégia em ações organizacionais por meio de estrutura e design organizacional, planejamento de recursos e alocação, e a gestão da mudança estratégica.	Amoo et al., 2019
A execução da estratégia (implementação) é o processo, são os procedimentos relacionados, a (i) informar - e ser informado por - gerentes e funcionários sobre os desafios da empresa, bem como de (ii) traduzir os procedimentos, de (i) informar - e de ser informado por - gerentes e funcionários sobre os desafios da empresa, bem como (ii) traduzir o plano estratégico (explicitamente declarado ou apenas assumido pelos gerentes de nível superior) em ações específicas e (iii) estabelecer consistência entre os esforços distribuídos da empresa e entre os respectivos decisões de alocação de recursos, em busca de um movimento coerente para o alinhamento entre o esforço organizacional e a intenção estratégica na busca dos objetivos corporativos.	de Oliveira et al., 2019

Fonte: (Amoo et al., 2019; de Oliveira et al., 2019). Elaboração: Autor

## 2.2 Para que serve a implementação da estratégia

A execução da estratégia permite que a organização aprenda de forma eficaz, desde que se explore a retroalimentação dos resultados sobre as estratégias atuais (Amoo et al., 2019; Weiser et al., 2020) e se envolva o corpo gerencial ao longo do processo (Weiser et al., 2020). Estudos sobre a geração de novas estratégias em função da retroalimentação dos resultados sobre as estratégias atuais começaram a surgir após 1980, trazendo consigo o conceito do processo adaptativo para execução da estratégia (Weiser et al., 2020), que evidenciou a importância de comprometer a força de trabalho com o processo (Nwachukwu et al., 2020).

## 2.3 Indicadores usados para medir a implementação da estratégia

A fragmentação dos estudos sobre execução da estratégia não só dificultou obter o consenso sobre o construto, como também deixou de fornecer uma abordagem abrangente para sua medição, visto que a variável a ser medida deve prover uma definição tal, que traduza seu significado e dê indicações, ou sirva como um ponto de orientação, sobre como medi-lo (Amoo et al., 2019; de Oliveira et al., 2019).

A medição do progresso da execução da estratégia proposta por Amoo et al. (2019), consiste em avaliar como os gestores operacionalizam um determinado conjunto de atividades. Os autores validaram uma escala de dez dimensões, conforme ilustrado na figura 1, em que propuseram indicadores baseados na execução da estratégia como um processo por etapas. Após analisar o processo por meio de questionários e testes estatísticos de validação, com base em uma amostra de 208 gestores ocupantes de cargos no alto escalão de empresas, atuantes em 10 segmentos de negócio, na Inglaterra.



Figura 1 – dimensões para medir a execução da estratégia.

Fonte: Amoo et al. (2019)

Outra abordagem para medir a execução da estratégia foi proposta por de Oliveira et al. (2019), com base em cinco (macro) dimensões, que afetam a execução da estratégia:

desdobramento (tradução da estratégia em planos de ação), comunicação, coordenação, desenvolvimento de políticas de recursos humanos e competências de funcionários, bem como o controle e retroalimentação. As dimensões são parte de um todo e não podem ser avaliadas individualmente (ver Figura 2). A validação deste modelo foi feita com base em testes estatísticos, a partir de uma amostra de 276 respondentes, atuantes em empresas do setor de laboratórios clínicos, no Brasil. Os autores reconhecem que o estudo guarda inadequações para ser integralmente aplicado em estudos empíricos, no entanto, reconhecem que o estudo pode ser usado como um instrumento inicial para medir a execução da estratégia, selecionando uma quantidade menor de dimensões e de indicadores.



Figura 2 – Dimensões para medir a execução da estratégia.  
 Fonte: de Oliveira et al. (2019). Elaboração: Autor

## 2.4 Abordagens adotadas nos estudos consultados

A abordagem predominante sobre a execução da estratégia presente nos estudos entre 1980 e 1990, era a da “estratégia deliberada”, na qual o controle estrutural da execução predominava. Após esse período começaram a surgir estudos abordando a visão da “estratégia emergente”, na qual a forma adaptativa de se executar a estratégia passou a ser avaliada (Weiser et al., 2020). Ainda assim, a maior parte das publicações foi escrita por consultores, enfatizando a orientação prática para gestores, e não o desenvolvimento da teoria pura (de Oliveira et al., 2019).

Em relação à forma como se refere à execução da estratégia: há a abordagem processual, que entende a execução como uma sequência de diferentes estágios consecutivos, iniciando pela i) formação (estágio no qual a organização busca entender sua posição estratégica); ii) escolha (estágio no qual a organização forma critérios de avaliação) e iii) seleção (estágio no qual se seleciona o que executar com base na avaliação); implementação (estágio no qual a organização coloca as escolhas estratégicas em ação) (de Oliveira et al., 2019). Uma abordagem adicional considera as macro atividades que os gestores devem executar (Amoo et al., 2019). Essas dimensões também são usadas como base para as métricas que avaliam o êxito na execução da estratégia.

## 2.5 Barreiras e promotores

A comunicação, tanto vertical quanto horizontal, desempenha um papel central para que a organização atinja o entendimento compartilhado dos objetivos estratégicos, porém deve-se evitar discursos construídos com base na mistificação, disciplinamento e excesso de técnicas complexas, pois essa abordagem cria barreiras à participação das pessoas (Weiser et al., 2020).

A liderança desempenha um papel importante na transição da etapa de formulação da estratégia para a execução (Amoo et al., 2019; Tawse et al., 2019), pois é ela que externaliza estímulos em relação à estratégia e sua implementação (Amoo et al., 2019; Tawse, Patrick, & Vera 2019).

A adoção de ferramentas para acompanhar a execução da estratégia funciona como um promotor do processo, por exemplo: o *Balanced Score Card* (BSC) permite o envolvimento das pessoas e o vínculo entre os níveis estratégico e operacional (Khanmohammadi et al., 2019). A elaboração do BSC a partir de uma matriz SWOT demanda envolvimento do corpo gerencial para estabelecer objetivos e programas que assegurem a execução da estratégia (Khanmohammadi et al., 2019; Wright et al., 2019).

## **2.6 Métodos usados para implementar a estratégia**

A gestão de alto nível necessita de métodos para engajar a organização com a execução da estratégia, envolvendo a média gerência sem o uso da força para solucionar conflitos, pois o uso da força se mostra um método ineficaz para o êxito da implantação de iniciativas estratégicas (Weiser et al., 2020). Adicionalmente aos métodos de engajamento das pessoas, há que se considerar os relacionados às práticas de gestão, tais como: gestão de projeto, comunicação e condução pela liderança (Amoo et al., 2019; Friesl et al., 2020) e os relacionados ao conjunto de atividades, que devem ser efetuadas pelos gestores envolvidos em ações estratégicas (de Oliveira et al., 2019).

### 3 Contexto investigado

Este relato técnico foi feito com base no método do estudo de caso (Gil, 2017). Os dados foram coletados de fonte primária pelo autor, que assessorou a empresa como consultor externo independente. Utilizou-se também fontes secundárias para obtenção de dados, como *websites* das empresas concorrentes, publicações técnicas do segmento químico, estudos setoriais e relatórios de bancos de investimento para a criação de dinâmicas de fixação da compreensão de cada elemento da estratégia.

A intervenção ocorreu em uma empresa privada da cadeia do segmento químico, multinacional, com atuação em mais de 11 países, cerca de 1.000 funcionários e que atende mais de 30 segmentos, ofertando aproximadamente 3.000 produtos em seu portfólio. O início do trabalho foi em novembro de 2020, por meio da coleta de dados junto ao diretor presidente da companhia e seus reportes diretos.

Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com o diretor presidente e seus reportes diretos (*C-level*), englobando informações sobre barreiras e promotores à implementação da estratégia, principais pontos a abordar e organização funcional da empresa. Com essa ferramenta foi possível identificar aspectos da cultura que impactariam na execução da estratégia, conforme afirmado por Borrero, Acosta & Medina (2020).

Durante o mês de dezembro de 2020 o *C-level* participou da criação e validação da ilustração gráfica proposta, que representou, de forma metafórica conforme preconizado por Sédès (2019), os principais pontos da estratégia e do conjunto de dinâmicas a serem utilizadas para fixar a compreensão de cada um dos seus elementos. Esse conjunto de atividades promoveu junto ao *C-level* o alinhamento de entendimentos em relação ao esforço organizacional e à intenção estratégica, o que facilita a evolução da implementação da estratégia conforme apontado nos estudos de Amoo et al. (2019) e de Oliveira et al. (2019).

O primeiro desdobramento foi feito ao final janeiro de 2021, em uma janela de flexibilização em relação ao COVID-19, que permitiu reunir executivos dos diferentes países. Esta atividade teve um duplo papel: o diretor presidente discutir a estratégia com sua equipe e capacitar os participantes para discutir a estratégia com suas equipes. O último desdobramento ocorreu em abril de 2021. Cada sessão de desdobramento durou quatro horas, dessa forma a empresa contabilizou cerca de 44.000 pessoas/hora de discussão de estratégia, entre gestores e equipe. O tempo que os executivos dedicam com suas equipes para abordar a estratégia é visto como um fator que pode ocasionar falha na implementação da estratégia (Köseoglu et al., 2020; Pereira et al., 2019; Sédès, 2019).

A cada sessão de desdobramento ocorriam negociações entre gestores e equipes em relação a recursos, prazos, ações e competências a serem desenvolvidas para assegurar o êxito na implementação da estratégia. Nesse processo de desdobramento, a liderança desempenhou o papel na transição da etapa de formulação para execução da estratégia (Amoo et al., 2019; Tawse et al., 2019), pois durante o processo de comunicação, externalizou estímulos em relação à estratégia e sua execução (Tawse, Patrick, & Vera 2019), bem como negociou as condições e recursos necessários para implementar as ações acordadas, promovendo o compromisso da força de trabalho com o processo (Nwachukwu et al., 2020).

Entre os meses de junho e julho de 2021 foi aplicado um questionário *online* para avaliar a retenção da estratégia, a evolução de sua implementação, bem como o impacto que ela teve no âmbito individual dos participantes. O questionário com alternativas de resposta dispostas em uma escala Likert de 5 pontos, na qual um extremo indica a discordância total e o outro extremo indica a concordância total com o quesito avaliado. O questionário completo continha 26 questões, que incluem dados para qualificação e estratificação dos respondentes, mantendo o anonimato do respondente, e quesitos específicos da estratégia da empresa, por

questões de confidencialidade este estudo revela somente cinco quesitos relacionados à interiorização da estratégia e ao envolvimento das pessoas com a estratégia. Os resultados dos questionários foram compilados no mês de agosto de 2021.

#### **4 Diagnóstico da situação problema**

Como resultado da evolução do processo de desdobramento da estratégia e sua comunicação, foram identificadas necessidades de ajustes nas traduções para os diferentes idiomas praticados na empresa e no cronograma de implantação (devido à pandemia do COVID 19).

Para despertar o interesse em participar das sessões de comunicação da estratégia foi criado um vídeo de três minutos, que era enviado por *e-mail*, juntamente com a convocação para participar da sessão de discussão da estratégia.

A opção de efetuar o desdobramento entre gestor e equipe permitiu dedicar ênfase aos pontos da estratégia que mais dependiam da contribuição das funções por eles desempenhadas, evitando assim o excesso de técnicas complexas e usando discursos que refletiam o cotidiano da empresa, tornando o processo de comunicação mais efetivo (Weiser et al., 2020).

## 5 Análise da situação problema

A participação simultânea de gestores e suas equipes no processo de comunicação da estratégia envolveu as pessoas, agilizou o refinamento da estratégia, e permitiu identificar ações para implementá-la, visto que, no evento da comunicação, estavam reunidas as pessoas responsáveis pelas negociações de prazos, recursos e atividades. Dessa forma praticou-se o processo adaptativo para implementação da estratégia estudado por Weiser et al. (2020).

Para avaliar a efetividade da comunicação foi enviado um questionário por *e-mail* para 100% dos participantes, assegurando o anonimato das respostas. A taxa de retorno medida pela quantidade de respostas em relação aos respondentes atingiu a marca de 34%. Os quesitos do questionário revelados neste estudo contemplam cinco tópicos distintos, conforme exposto na Tabela 2.

A favorabilidade das respostas em todos os quesitos foi superior a 90%. O quesito com maior favorabilidade foi “Consigo discutir e orientar minhas decisões a partir da estratégia” que atingiu 98%, seguido por “Entendo a estratégia e o seu impacto em minhas atividades” com 97% de favorabilidade. Estes dois quesitos indicam que se comprometeu a força de trabalho com o processo de implementação da estratégia (Nwachukwu et al., 2020).

Os demais três quesitos avaliados tiveram favorabilidade superior a 89%, e analisados em conjunto indicam que as pessoas estão envolvidas com a empresa pois expressam o desejo de permanecer por longo prazo, contribuir com a empresa e indicar a empresa como um bom empregador.

**Tabela 2**  
 Impacto individual da estratégia

	Concordo totalmente	Concordo	Neutro	Discordo	Discordo totalmente
Consigo discutir e orientar minhas decisões a partir da estratégia	65,90%	31,79%	1,73%	0,58%	0,00%
Entendo a estratégia e o seu impacto em minhas atividades	52,60%	43,93%	3,47%	0,00%	0,00%
Sei o quanto uma pequena atitude pode adicionar valor ao negócio da empresa	57,23%	34,68%	5,78%	1,73%	0,58%
Conhecendo a estratégia sinto-me a vontade para indicar a empresa como empregador de escolha	46,24%	46,82%	6,36%	0,58%	0,00%
Depois de conhecer a estratégia quero ficar na empresa por um longo prazo	48,55%	40,46%	8,67%	1,73%	0,58%

Fonte: empresa. Elaboração: Autor

A média aritmética simples da favorabilidade dos quesitos atinge 94% e indica que as pessoas sabem o que precisam fazer para implantar a estratégia e estão envolvidas com a empresa, sugerindo que o procedimento adotado nesta intervenção teve impacto positivo em relação à situação problema “envolver as pessoas no processo de refinamento e implementação da estratégia corporativa”

## **6 Contribuição Tecnológica-Social.**

Este trabalho teve como objetivo descrever como uma empresa comunicou sua estratégia objetivando o envolvimento de todos os funcionários no processo de refinamento e implementação.

Os resultados preliminares indicam que em menos de 90 dias a empresa conseguiu comunicar a estratégia a toda sua força laboral. Essa atividade destinou cerca de 44.000 pessoas/hora de interação entre gestores e suas equipes, visto que as sessões de comunicação duraram cerca de quatro horas e foram aplicadas aos 11.000 funcionários da empresa. Como fruto dessa mobilização as pessoas relataram, mediante questionário aplicado *online*, conhecer a estratégia o suficiente para direcionar decisões e avaliar o impacto dela sobre as atividades do posto de trabalho.

A empresa manteve suas operações normais durante os meses que comunicou a estratégia. Não houve necessidade de deslocar pessoas para auditórios ou outros locais de apresentação, pois a comunicação do gestor para com sua equipe ocorreu no ambiente de trabalho. Os executivos relataram que o convite para participar da comunicação da estratégia com o vídeo não interferiu no andamento do trabalho das equipes, mas despertou o interesse das pessoas em relação à estratégia.

Este relato tem sua relevância por descrever uma intervenção em um campo de estudos pouco explorado na literatura. Espera-se que este trabalho contribua para estimular mais investigações e intervenções relacionadas ao processo de implementação da estratégia em empresas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, S. (2021). **Applied critical thinking in strategy: Tools and a simulation using a live case.** *Journal of Education for Business*, 96(4), 252–259. <https://doi.org/10.1080/08832323.2020.1792395>
- Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J., & Akwei, C. (2019). **Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view.** *Strategic Change*, 28(6), 445–467. <https://doi.org/10.1002/jsc.2298>
- Borrero, S., Acosta, A., & Medina, A. F. (2020). **Culture, strategy formulation, and firm performance: a meta-analysis.** *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 33(1), 147–176. <https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2018-0013>
- De OLIVEIRA, C. A., CARNEIRO, J., & ESTEVES, F. (2019). **Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct.** *Journal of Business Research*, 105(April 2017), 333–344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>
- Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. L. (2020). **Strategy implementation: Taking stock and moving forward.** *Long Range Planning*, 102064. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>.
- Gil, A. C.. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6ª edição. Grupo GEN. (2017)
- Goldstein, J. C. (2020). **Strategy maps: the middle management perspective.** *In Journal of Business Strategy*.
- Khanmohammadi, E., Malmir, B., Safari, H., & Zandieh, M. (2019). **A new approach to strategic objectives ranking based on fuzzy logarithmic least squares method and fuzzy similarity technique.** *Operations Research Perspectives*, 6. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2019.100122>
- Köseoglua, M. A.; Altinb, M; Chanc, E; Aladagd, O. F. (2020).. **What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry.** *In International Journal of Hospitality Management*.
- Nwachukwu, C., Zufan, P., & Chladkova, H. (2020). **Employee commitment to strategy implementation and strategic performance: Organisational policy as moderator.** *International Journal of Business Excellence*, 20(3), 398–418. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.106368>
- Pereira, L.; Durão, T.; Santos, J. (2019).. **Strategic Communication and Barriers to Strategy Implementation.** *In Proceedings - 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC*.
- Sédès, C. J. (2019). **Mind your metaphors: early warning signals when rolling out strategy.** *Journal of Business Strategy*, Vol. 40 no. 3. pp 10-17.
- Tawse, A., Patrick, V. M., & Vera, D. (2019). **Crossing the chasm: Leadership nudges to help transition from strategy formulation to strategy implementation.** *Business Horizons*, 62(2), 249–257. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.005>
- Tawse, A.; Tabesh, P. (2020). **Strategy implementation: A review and an introductory framework.** *In European Management Journal*.

Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). **Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation.** *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>.

Wright, E. W., Hillon, Y. C., Garrido-Lopez, M., & Fowler, D. (2019). **A new scorecard for strategic planning.** *Journal of Business Strategy*, 40(2), 50–58. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2017-0107>