

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA - UNIALFA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO INTEGRADA DE MERCADOS

Dean Mardem

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA –
ESTUDO DE CASO EM UMA HOLDING DO SETOR DE AUTOPEÇAS

GOIÂNIA
ABRIL DE 2017

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO INTEGRADA DE MERCADOS

Dean Mardem

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA –
ESTUDO DE CASO EM UMA HOLDING DO SETOR DE AUTOPEÇAS

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Alves Faria (UNIALFA), como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

GOIÂNIA
ABRIL DE 2017

Catálogo na fonte: Biblioteca UNIALFA

M298p Mardem, Dean.

O Processo de formulação e implementação da estratégia:
estudo de caso em uma holding do setor de autopeças. / Dean
Mardem – 2017.

167 fls.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Centro Universitário Alves Faria
(UNIALFA) – Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em
Administração - Goiânia, 2017.

Orientador (a): Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo.

Inclui anexo e bibliografia

1. Estratégia. 2. Formulação. 3. Execução. I. Mardem, Dean. II.
UNIALFA – Mestrado em Administração. III. Título.

CDU: 658.012.2

CENTRO UNIVERSITÁRIO ALVES FARIA – UNIALFA
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO INTEGRADA DE MERCADOS

Dean Mardem

O PROCESSO DE FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA –
ESTUDO DE CASO EM UMA HOLDING DO SETOR DE AUTOPEÇAS

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Paulo Cesar Bontempo
Programa de Mestrado Profissional em Administração – Centro Universitário Alves Faria
Orientador

Prof. Dr. Luiz Roberto Calado
Programa de Mestrado Profissional em Administração – Centro Universitário Alves Faria
Membro da Instituição

Profa. Dra. Nathalia Cordeiro Laurias
Instituto Federal de Goiás – IFG
Membro Externo

GOIÂNIA
2017

Confia no Senhor de todo o teu coração e não te estribes no teu próprio entendimento.

Reconhece-o em todos os teus caminhos, e ele endireitará as tuas veredas.

Não sejas sábio aos teus próprios olhos; teme ao Senhor e aparta-te do mal; será isto saúde para o teu corpo e refrigério para os teus ossos. (Provérbios 3.5-8)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus, pelo seu amor, proteção, graça, vida, sabedoria e pela direção dada por seu Espírito, conduzindo minha existência no caminho do seu propósito.

À minha esposa, Rosimeire, e à minha filha, Aline, pela compreensão, amor, incentivo e dedicação, não somente no decorrer deste trabalho, mas em todos os momentos.

À minha mãe, Glória, e ao meu pai, Carlos, pelo amor, carinho, atenção, compreensão, apoio e cuidado por toda a vida.

Ao professor doutor Paulo Bomtempo, por sua orientação, amizade, estímulo e dedicação singular para a evolução deste trabalho.

Aos professores doutor Bento Alves da C. Filho, doutora Lúcia Kratz, doutora Nathalia Cordeiro e doutor Luiz Roberto Calado, pelas observações que permitiram aprimorar meu trabalho.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Goiás (Fapeg) pelo apoio financeiro para a realização da pesquisa.

Ao Grupo Comando Baterias Automotivas e Lubrificantes, especialmente a seus diretores, Odenir R. dos Santos, Alessandra R. dos Santos, Bruno R. dos Santos e Rodrigo dos S. Rodrigues, além de todos os funcionários da companhia pela grande colaboração.

A todos os colegas e professores do mestrado profissional em Administração, que muito contribuíram na troca de experiências e conhecimentos.

RESUMO

Esta dissertação tem como objeto de estudo a forma como se manifesta o processo de formulação da estratégia e como acontece sua execução na organização que é foco do estudo. O trabalho buscou identificar a percepção dos funcionários e dos gestores da companhia, fazendo um comparativo das duas óticas. A metodologia aplicada para a evolução do trabalho foi uma pesquisa descritiva qualitativa e quantitativa, operacionalizada por um estudo de caso. O estudo de caso foi efetuado em uma *holding* do setor de autopeças, cujo negócio é a distribuição de baterias automotivas e lubrificantes. Nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas com os diretores e foram aplicados questionários à equipe de colaboradores e gestores. Os dados levantados na investigação permitiram concluir que o processo de concepção da estratégia na companhia é emergente e possui participação importante do quadro de gestores, não havendo um plano estratégico formalizado. A investigação indicou que os funcionários possuem uma visão parcial da eficácia produzida pelo compartilhamento de informações durante o processo de execução, fato que foi reproduzido na percepção dos gestores. Os dois grupos de respondentes ainda apresentaram similitude de pensamentos, quando concordaram que a companhia desperdiça recursos de tempo ou dinheiro devido à ineficiência ou à burocracia.

Palavras-chave: Estratégia. Formulação. Execução.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to study how the strategy formulation process is manifested and how its execution occurs in the organization, focus of this study. This work tried to identify the perception of the employees and managers in the company, comparing both views. In the development of this study was applied a qualitative and quantitative descriptive research methodology, operationalized by a case study. The case study was realized in a holding company of the auto parts sector, whose business is the distribution of automotive batteries and lubricants. In this research, interviews were conducted with the directors and questionnaires were applied to the group of employees and managers. The data got in the investigation allowed to conclude that the conception of the strategy's process in the company is imperative and has an important role of the managerial frame, since there is not a formalized strategic plan. The investigation indicated that both employees and managers have a partial view about the effectiveness of sharing information during the execution process. Both groups still shared similar thoughts when they agreed that the company is wasting time or money due to inefficiency or bureaucracy.

Keywords: Strategy. Formulation. Execution.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estratégia Deliberada e Emergente	20
Figura 2: Fluxograma do modelo básico da escola do design	28
Figura 3: Elementos integrantes do diagnóstico	29
Figura 4: Ciclo básico dos três tipos de planejamento	33
Figura 5: Forças que governam a competição num setor	37
Figura 6: Processo SECI	47
Figura 7: Cubo de mudanças.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: As ações da empresa.....	98
Tabela 2: Objetivos de longo prazo, formalizados e conhecidos pelos gerentes	99
Tabela 3: Metas de curto prazo, formalizadas e conhecidas pelos gerentes.....	99
Tabela 4: Planejamento estratégico	100
Tabela 5: Comunicação adequada da estratégia	101
Tabela 6: Envolvimento da gerência	102
Tabela 7: A gerência toma conhecimento da estratégia antes de ser chamada para implementá-la	103
Tabela 8: Participação gerencial na adequação estratégica	103
Tabela 9: Responsabilidade gerencial	104
Tabela 10: Importância da estratégia em ação.....	105
Tabela 11: É esperado que o sucesso da estratégia em ação afete positivamente o futuro da empresa.....	106
Tabela 12: Estratégia em ação concatenada aos interesses da organização	107
Tabela 13: Excelência dos objetivos	107
Tabela 14: Compreensão das metas da organização	109
Tabela 15: Comprometimento dos colaboradores	109
Tabela 16: Esforço da organização para alcançar metas	110
Tabela 17: A estratégia como instrumental de conhecimentos e habilidades	111
Tabela 18: Estratégia vaga ou insatisfatória	112
Tabela 19: Falta de diretriz ou de um modelo para orientar.....	113
Tabela 20: Recursos financeiros insuficientes.....	114
Tabela 21: Estratégia em conflito com a estrutura de poder	115
Tabela 22: Autorização para fases da execução	115
Tabela 23: Falta de apoio dos gestores	116
Tabela 24: Falta de identificação com a estratégia ou planos de execução.....	117
Tabela 25: Carência de incentivos ou incentivos inadequados	118
Tabela 26: Compartilhamento insatisfatório ou inapropriado das informações.....	119
Tabela 27: Comunicação meândrica inerente à implementação	120
Tabela 28: Compreensão da função da estrutura organizacional	121
Tabela 29: Gerenciamento de mudanças	121
Tabela 30: Equipes ou grupos multifuncionais	123
Tabela 31: Comunicação informal	124
Tabela 32: Integradores formais	125
Tabela 33: Compartilhamento do conhecimento.....	126
Tabela 34: Confiabilidade das informações	127
Tabela 35: Informações geradas de fontes externas	128
Tabela 36: Sequência das informações.....	129
Tabela 37: Utilidade das informações disponíveis	130
Tabela 38: Tempo para a tomada de decisão.....	132
Tabela 39: A relevância do trabalho dos colaboradores.....	133
Tabela 40: Respostas aos problemas ou reclamações dos clientes.....	133
Tabela 41: Reação da empresa frente às pressões competitivas.....	134
Tabela 42: Efetividade dos recursos da empresa.....	135
Tabela 43: Atitude das pessoas.....	136
Tabela 44: Tratamento das informações relevantes	137
Tabela 45: Tempo gasto com reorganização ou reestruturação	138

Tabela 46: Percepção da estratégia..... 139

LISTA DE SIGLAS

UNIALFA – Centro Universitário Alves Faria

BSC – *Balanced Scorecard*

BCG – Boston Consulting Group

GE – General Eletric

J&J – Johnson & Johnson

LENOVO – Lenovo Group

MICROSOFT – Microsoft Corporation

MOTOROLA – Motorola Mobility

NUCOR – Nucor Corporation

SECI – Processo de relação entre os quatro modos de conversão do conhecimento (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização)

TCU – Tribunal de Contas da União

PED – Programa de Excelência em Distribuição

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 REFERENCIAL TEÓRICO	17
1.1 Conceito de Estratégia	17
1.2 Considerações iniciais	21
1.3 Formulação da estratégia.....	24
1.3.1 A Escola do Design	27
1.3.2 A Escola de Planejamento	30
1.3.3 A Escola de Posicionamento	33
1.3.4 A Escola Empreendedora	38
1.3.5 A Escola Cognitiva.....	40
1.3.6 A Escola de Aprendizado	42
1.3.7 A Escola de Poder	47
1.3.8 A Escola Cultural	50
1.3.9 A Escola Ambiental.....	52
1.3.10 A Escola de Configuração	54
1.4 O processo de implementação da estratégia.....	57
1.4.1. A magnitude da execução da estratégia.....	58
1.4.2. Obstáculos que prejudicam a execução	60
1.4.3. Atuando para que a estratégia tenha êxito	65
1.4.4. A relevância da estrutura organizacional na execução	74
1.4.5. O impacto da mudança e da cultura na execução	79
1.4.6. Conexão entre o poder e a execução	85
2 - METODOLOGIA	88
2.1. Tipo de pesquisa	89
2.1.1. Pesquisa descritiva.....	89
2.1.2. Abordagem qualitativa	89
2.1.3. Abordagem quantitativa	90
2.1.4. Estudo de caso	91
2.2. Universo e amostra	93
2.3. Instrumento e coleta de dados	93
3 – ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	95
3.1. Descrição da Organização.....	95
3.1.1 Histórico	95
3.2. Análise dos dados levantados	96
3.2.1 Análise das respostas ao questionário	96
3.2.2 Análise das entrevistas.....	140
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	146
APÊNDICE	154

INTRODUÇÃO

As mudanças na economia muitas vezes são antagônicas, pois, ao mesmo tempo em que apresentam novas oportunidades de crescimento organizacional, induzem grandes corporações a adversidades que são verdadeiras armadilhas das quais não se consegue mais se subjugar. Ademais, há uma complexa competição entre as empresas que se mostra cada vez mais acirrada.

Dessa forma, pensar de forma estratégica tornou-se vital para que as empresas elaborem as suas diretrizes a longo prazo e obtenham vantagem competitiva de forma perene, conhecendo os riscos e as oportunidades emergidas. Nesse sentido, a estratégia é um fator primordial para que as empresas desenvolvam seus projetos de forma eficaz. Rumelt (2011) relata que a estratégia informa como serão os procedimentos de uma organização. Para o autor, a essência da estratégia contém três elementos: um diagnóstico, uma diretriz política e ações coerentes.

A diretriz política institui a direção a ser seguida; as ações coerentes são políticas exequíveis organizadas; e a aplicação de recursos é a conduta projetada para nortear a indicação política.

Normalmente, as estratégias surgem por meio de dois parâmetros primordiais, que são as estratégias deliberadas e emergentes. A primeira segue uma composição ou um plano efetivo. A segunda é um modelo de desempenho concatenado a um projeto concreto.

É indubitável que estratégia é inerente a variações ocorridas no ambiente organizacional, seja internamente ou extrinsecamente. Os mercados normalmente são voláteis, sendo fulcral que as organizações infiram o momento consentâneo para efetuar as mutações necessárias e de forma precisa, para que logrem êxito na consecução de seus objetivos.

Nesse cenário, conhecer a trajetória de como são elaboradas as estratégias não é algo frívolo, pois são diversos os conceitos concebidos que tentam definir o que é, de fato, uma estratégia. Por conseguinte, este trabalho de dissertação pretende delinear as múltiplas formas abordadas pela teoria, imanescentes à formulação da estratégia e à sua implementação.

Muitas empresas apresentam estratégias excelentes, mas pecam em sua execução, tornando todo o processo crítico, o que, em alguns casos, pode conduzir à falência. Contudo, há casos em que a estratégia não é boa, mas a execução é razoável, o que também é inoperante. Ainda há casos de estratégias que eram boas em um determinado momento,

mas que repentinamente deixaram de ser profícuas. Para Bossidy e Charan (2005), uma boa execução permite que as empresas resistam às crises e aumentem as chances de sucesso diante de um mercado que se alterna de forma célere. Portanto, compreende-se como importante que as organizações estipulem metas e prioridades transparentes e que haja capacidade de planejamento e execução sincrônica.

A estratégia empresarial vem evoluindo ao longo do tempo e, com o recrudescimento da competição entre as organizações, ela passou a ter um papel crucial para a melhoria dos resultados. Com a integração de mercados, com a diminuição do ciclo de produtos e com o recrudescimento da influência dos compradores, muitas companhias precisam reduzir suas margens de lucros e tomar decisões mais céleres para continuarem suas operações. Nesse cenário, as empresas precisam de uma administração estratégica que balize o caminho que elas trilharão em um tempo consentâneo. O problema é que muitas vezes esse alinhamento estratégico não atinge toda a organização, especialmente o pessoal operacional – e, quando isso ocorre, não há a concretização da ação planejada, podendo, em diversos casos, conduzir a companhia à perda da competitividade e até à falência.

Devido à complexidade das atividades, é necessário que as empresas quando delinearem suas estratégias criem um sincronismo entre a concepção da estratégia e o funcionamento operacional. Nesse sentido, Harpst (2009) sugere que as organizações desenvolvam um engajamento organizacional integral, concebendo uma sinergia com a estratégia entre o quadro de dirigentes e os demais colaboradores.

Assim, a situação problemática que se apresenta se refere aos seguintes questionamentos: como se dá o processo de formulação e implementação da estratégia em uma organização? Esse processo é compartilhado por dirigentes e demais colaboradores?

Dessa forma, este estudo propõe-se a realizar uma pesquisa exploratória contemplando um estudo de caso único, avaliando como ocorrem os processos de formulação e implementação das estratégias no Grupo Comando Baterias Automotivas e Lubrificantes.

O trabalho intenta, nesse sentido, investigar os seguintes objetivos específicos:

1. Levantar com os gestores sua percepção de como se dá o processo de formulação de estratégias na empresa.
2. Levantar com os funcionários sua percepção de como se dá o processo de formulação de estratégias na empresa.

3. Levantar com os gestores sua percepção sobre os desafios para a execução das estratégias na empresa.

4. Levantar com os funcionários sua percepção sobre os desafios para a execução das estratégias na empresa.

5. Comparar as percepções de gestores e funcionários sobre o processo de formulação da estratégia e os desafios da sua execução.

Esta dissertação busca, ainda, estruturar e divulgar o resultado do estudo, indicando caminhos para elucidação do problema identificado. Adicionalmente à pesquisa no ambiente apresentado, sugere-se que outros pesquisadores ampliem essas colaborações, contribuindo cientificamente para amplificação dos conhecimentos nesse ramo.

O cenário competitivo hodierno tem exigido das organizações ações ágeis e proativas para suplantarem a concorrência cada vez mais acirrada e especializada. Assim, as organizações precisam aprender com seus erros e acertos do passado, percebendo cotidianamente as mudanças que as envolvem, devido à rapidez de acontecimentos que as influenciam de forma direta ou indireta.

Estabelecer uma administração estratégica torna-se, desse modo, imprescindível para a execução de ações que produzam vantagens competitivas relevantes no mercado competitivo atual. A estratégia é um item fundamental na tomada de decisão por ser inerente à essência da empresa.

Nesse sentido, Barney e Hesterly (2011) relatam um consenso predominante de que as organizações necessitam de boas estratégias para sobreviverem e prosperar. Portanto, a pesquisa é significativa por aprofundar a temática, por trazer um estudo de caso de uma empresa real com foco na gestão estratégica, de modo a coadunar aspectos teóricos e práticos acerca do tema.

A escolha por verificar o processo de formulação e implementação da estratégia no Grupo Comando Baterias Automotiva e Lubrificantes resultou, além da relevância do tema, da carência de estudos que objetivam elucidar e patentear a veracidade desse processo no respectivo segmento.

Por fim, a companhia, que iniciou suas atividades há mais de 20 anos com uma sede pequena, atualmente é líder de mercado no estado de Goiás e está presente em vários estados. Diante disso, é signficante investigar essa temática favorecendo a amplificação de aprendizagem sobre o assunto.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Conceito de Estratégia

Em constante evolução, o mercado global é complexo e volátil, gerando um alto grau de dificuldade para que as organizações obtenham vantagem competitiva. Diante desse cenário de incertezas e mutações, a competição nos negócios também se acentua, o que torna a formulação de uma estratégia bem estruturada elementar para a obtenção dos resultados ambicionados.

Grandes corporações que estiveram no topo de seus mercados por anos, de forma inopinada, simplesmente deixaram de existir. Sob o olhar que se apresenta objetivamente, os exemplos são inúmeros e abrangem todos os setores. Conforme Wells (2013), parece que é uma fração imposta a essas corporações por seus triunfos. Para o autor, é bastante difícil uma empresa à beira de um precipício conseguir se reerguer novamente, como ocorreu com a IBM e a Hewlett-Packard, empresas líderes em tecnologia. O sucesso organizacional decorre de sua capacidade de adaptação e de respostas às céleres mudanças de mercado.

Devido à relevância do entendimento sobre a estratégia ser tão considerável para as organizações, é pertinente compreender importantes conceitos que procuram definir o que é estratégia, especialmente porque os conceitos estão em constante evolução.

A palavra estratégia origina-se da palavra grega *strategos* e quer dizer “comandar um exército”. Luzio (2010) descreve a estratégia como a escolha de alternativas nitidamente estipuladas e praticadas, que proporcionam individualidade no mercado, criando interrupções necessárias para providenciar um desenvolvimento sustentável e alcançar sua visão, de modo sólido e inerente à missão e aos princípios.

Nessa lógica, a estratégia tem como ponto fulcral o alcance de seus objetivos por meio da eficácia de suas ações. Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 4) estabeleceram o seguinte conceito de estratégia: “é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Nesse sentido, Porter (1999) indica que a empresa adquire graus de lucratividade acima da média do setor mediante a aplicação de preços mais elevados ou custos menores do que os concorrentes.

Os conceitos, apesar de possuírem pontos de vista diferentes, em boa parte se inter-relacionam, principalmente quanto ao objetivo de se alcançar a vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, Barney e Hesterly (2011) definem estratégia como o fundamento pelo qual se alcançará vantagens competitivas. Nesse contexto, os autores também afirmam que a empresa alcança vantagem competitiva no momento em que é competente para constituir maior valor econômico do que os rivais.

Essa efetividade desejável pelas organizações deve ser trabalhada internamente, conscientizando os colaboradores sobre a relevância da participação de cada um no processo, induzindo a uma mudança de mentalidade.

Diante disso, os autores Gamble e Thompson Jr. (2012) enfatizam que, em uma empresa, a estratégia constitui-se na disposição e no tratamento que a administração aplica para despertar consumidores e encantá-los, dirigindo trabalhos, fomentando a expansão dos negócios e alcançando objetivos de performance.

O trabalho de Santos (2004), por sua vez, afirma que a estratégia é a conquista de alternativas que definem a existência posterior de uma empresa ou pessoa. Na visão de Lemos et al. (2012), a estratégia reproduz uma disposição da empresa, uma alternância de sentido, representando a necessidade de a empresa se reelaborar em um período intermediário e longo. Os autores definem a estratégia como a orientação da empresa, a partir da reinvenção de suas ações, da ponderação de seus objetivos e da integração das transformações instauradas pelo universo da companhia. Essas definições conduzem à percepção de que as organizações devem observar o cenário transcorrido e o vindouro quando se pensa em estratégia.

Apesar de as organizações estabelecerem estratégias primorosas, isso não assegura que os resultados desejados serão obtidos. McKeown (2013) argumenta que a estratégia pode delinear o porvir. Assim sendo, os resultados organizacionais decorrentes dessa estratégia tanto podem ser positivos quanto negativos. Ainda sobre esse tema, Porter (1999, p. 73) define estratégia como “a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa”. Para o autor, o sucesso depende do desempenho superior da maior parte das tarefas e sua integralização. Desse modo, é importante elucidar que essa incorporação deve ocorrer de forma sincrônica nas atividades da empresa.

A título de breve menção, no que diz respeito à eficácia corporativa, uma boa estratégia é essencial para que as organizações desenvolvam potenciais de vantagem competitiva. Contudo, isso somente é possível quando ocorre sua aplicação de forma efetiva.

Por outro lado, uma estratégia precisa considerar tanto fatores internos quanto externos que envolvem a organização. Nessa percepção, Mintzberg et al. (2007, p. 29) estabelecem que a estratégia “é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso”. Na compreensão dos autores, quando a estratégia é elaborada de forma plena, ela contribui para a estrutura e a designação dos recursos de maneira singular e factível, alicerçada na capacidade e fraquezas internas alusivas, vicissitudes precoces no ambiente e eventuais ações pelos concorrentes talentosos. Essa concepção indica a relevância da visão holística da organização.

A estratégia é compreendida por Ansoff e MacDonnell (1993, p. 70) como “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Destarte, quanto mais precisa e eficaz for a estratégia, melhor será a tomada de decisão.

As ingerências organizacionais em muitos casos são agudas, ocasionando a imperfeição da percepção. Por esse ângulo, Katsioloudes (2011) manifesta um conceito abrangente de estratégia organizacional, como sendo um jogo entre as habilidades intrínsecas da organização e seus vínculos externos. Com isso, não se pode desprezar tanto o ambiente interno quanto o externo que influencia de alguma forma a organização.

Na abordagem teórica, Mintzberg (2004) descreveu os intitulados *5Ps* para a estratégia, que são cinco formas distintas de entender o conceito de estratégia.

a) Estratégia é um plano (*pretendida*): um manual prático de atividades que direciona para o futuro. De forma impreterível, a estratégia é definida de uma forma, mas continuamente é usada de modo diferente. A visão é direcionada para o futuro. É uma concepção onde a empresa tem um projeto para o futuro com estratégias pretendidas ou intencionais.

b) Estratégia também é um padrão (*realizada*): é uma solidez de idiosincrasia perene. A visão é direcionada para o passado. Uma empresa que sempre trabalhou com produtos de alto padrão conserva-se na intitulada estratégia de extremidade superior.

Os propósitos integralmente efetuados possuem a denominação de estratégias deliberadas. As não concretizadas são qualificadas como não realizadas. Há ainda uma terceira ocorrência que é a estratégia emergente, em que o modelo praticado não era terminantemente proposto.

A figura 1 demonstra esse processo formulação estratégica deliberada, na qual há um exame planejado, formalizado e emergente, asseverando que, em um ambiente imponderável, não há como conceber um panorama vindouro e objetivos inequívocos. Portanto, evidencia uma uniformização de procedimentos não formulados precedentemente pela organização, mas que permite uma ação dúctil sobre o ambiente, apesar de não se possuir um planejamento formal preestabelecido.

Figura 1: Estratégia Deliberada e Emergente(Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010)



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 26) In: *Revista Espacios* (2016)

c) Estratégias como posição: alocar produtos específicos em mercados deliberados. Barney e Hesterly (2011) expressam que uma organização somente pode ter preços de produtos diferenciados caso possuam um pilar de distinção de produto que a minoria da concorrência está aplicando. A visão da estratégia é inerente ao cliente (olhar para baixo) e ao mercado.

d) Estratégias como perspectiva: forma de a organização implementar os projetos. A estratégia tem a visão dentro da organização e para o vértice. Para o autor, as organizações necessitam demandar tanto a posição quanto a perspectiva em sua constituição de estratégia.

Os conceitos apresentados revelam a diversidade de pensamentos sobre o que é a estratégia, entretanto é possível verificar alguns pontos de convergência de ideias. A escolha de alternativa que gera individualidade de mercado pensada por Luzio (2010) é a pertinente exploração de competências e a obtenção de vantagem competitiva de Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) e de Barney e Hesterly (2011). Outra identidade é percebida com Katsioloudes (2011) que deduz as capacidades internas com o liame externo.

O pensamento de Gamble e Thompson Jr. (2012) de expansão de negócios e melhora de performance é amoldado ao de Lemos et al. (2012), quando refletiu sobre a

reinvenção de ações, ajuste de objetivos e transformações estabelecidas. Com efeito, o conceito de Porter (1999), quanto à equivalência das operações, consolida a posição dos autores.

A reflexão de Santos (2004) quanto à estratégia definir o futuro de uma organização converge com o entendimento de McKeown (2013), à medida que evidencia que a estratégia pode projetar o amanhã.

Verifica-se, na visão de Mintzberg et al. (2007), que a estratégia é a composição de um plano com metas, políticas e sequências de ações, formando uma totalidade concatenada à compreensão de Ansoff e MacDonnell (1993), em que a tomada de decisão estimula o comportamento da organização. Por fim, compreende-se que a consciência de Mintzberg (2004) quando sistematiza os 5Ps para a elucidação do conceito de estratégia interage de forma profícua e complementar com os diversos pensamentos.

Quanto aos seus propósitos, os conceitos de estratégia abordados ratificaram a perspectiva de competitividade e rentabilidade, embora algumas correntes de pensamento versem sobre qualificar as decisões organizacionais.

1.2 Considerações iniciais

Com a celeridade das mudanças no mercado, as organizações carecem da compreensão de qual o tempo adequado para se criar uma estratégia. De acordo com Wells (2013, p. 37), “o momento certo de desenvolver uma estratégia é antes que você perceba que precisa de uma”. Isso configura o senso de urgência imanente à ideação da estratégia. Portanto, os dirigentes das organizações devem dispor da consciência de que o pensamento estratégico é primordial para a tomada de decisão, independentemente do tamanho da corporação, pois ela pode ser um diferencial mesmo para as micro e pequenas empresas.

Escolher uma estratégia nem sempre é uma tarefa fácil. Conforme McKeown (2013), se a estratégia fosse simples, qualquer organização lograria êxito, mas não é o que ocorre, pois em muitos casos falta foco no pensamento estratégico. Essa reflexão estratégica, na visão de Araújo e Gava (2014), compõe-se da intuição e da criatividade.

Para que organizações alcancem seus objetivos de forma eficaz, é necessário ter uma boa estratégia. Nesse sentido, Wells (2013) afirma que, para que isso ocorra, a concepção da estratégia deve ser propícia à composição das alternativas inerentes à competição e à perfeita execução, à escolha dos recursos e aos métodos para efetivar a estratégia.

É irrefutável que o pensamento estratégico é importante na gestão de uma organização. Mas, ainda assim, muitos administradores elaboram planejamentos sem a percepção completa do cenário. Nesse sentido, Mckeown (2013) expressa que é elementar ter a visão previamente ao plano. Para o autor, é imprescindível refletir antes de projetar. Grinberg (2011) relata que, diante de uma situação contrária, é necessário explorar cada condição e ultrapassar a expectativa, utilizar a criatividade em extremo, esforço e superação para triunfar sobre as adversidades. Por outro lado, Wells (2013) mostra que, para que habilidades estratégicas necessárias sejam desenvolvidas, a organização precisa discernir que a estratégia é significativa e compreender o que a engloba.

Muitas vezes, os gestores de uma organização manifestam algumas ideias, entretanto não definem os objetivos estratégicos. Para Decourt, Neves e Baldner (2012), é necessário que o grupo gerencial tenha de forma clara e pactuada os objetivos intermediários e futuros da empresa. Sem a fixação dos objetivos estratégicos, a aspiração de impactos desejados dificilmente excederá o entusiasmo.

Identificar a estratégia em uma empresa não é algo trivial. Para Gamble e Thompson Jr. (2012), o que deve ocorrer primeiramente é implementar uma pesquisa acerca das ações da companhia e os critérios organizacionais. Entretanto, o trabalho precisa ser feito com esmero, pois a estratégia não pode emperrar a organização. Conforme Lemos et al. (2012), é necessário que haja flexibilidade para adequação às mudanças de mercado.

Nessa perspectiva, Wells (2013) diz que as organizações com mentalidade de mudança veem a estratégia como um processo dinâmico, contínuo, ao invés de ser único e estático. Essa opinião é compartilhada por Hitt, Ireland e Hoskisson (2012). Esses autores argumentam que, sem mutações e o conhecimento resultante que propulsiona esse período incessante, a possibilidade de falência recrudescerá bastante. Contudo, Crainer e Dearlove (2014) expressam que as organizações estão praticando a estratégia para resolver problemas atuais, no lugar de contemplar transações vindouras. Sob a ótica das percepções apresentadas, é possível depreender que organizações dúcteis e com ótica holística dos processos têm maior probabilidade de granjear os resultados desejados.

Com a concorrência inexorável entre as empresas, ter ideias novas antes dos rivais é um fator preponderante, que pode propiciar em direção a uma vantagem competitiva. Na compreensão de Mckeown (2013, p. 27), “a estratégia deve ser a rota mais curta entre meios e fins”. É importante destacar que, para o autor, a organização sempre tem uma forma de aprimorar alguma coisa. Note-se que distinguir-se no mercado não é algo tão

despretensioso, pois essa disputa pelas empresas exige um grau de maturidade e de percepção das ações necessárias bastante esmeradas. Desse modo, é considerável também elucidar a lógica de Luzio (2010). Este afirma que a concorrência é uma peleja pela individualidade, o que torna árduo o ofício da imitação.

Devido a essa concorrência recrudescente, Araújo e Gava (2014) descrevem que as organizações devem produzir estratégias proativas e preservar-se de amoldar ao mercado. Para os autores, essas estratégias devem precipitar as variações, e não se insurgir a elas. De forma incontroversa, pode-se perceber que a organização precisa se antecipar aos concorrentes, deixando de se impressionar com o mercado, mas tornando-se uma influenciadora deste.

É inconcusso que a estratégia tem papel fulcral para as organizações e, para que ela seja eficaz, usualmente há uma inevitabilidade de que ela seja contemporânea. Essa revolução estratégica tem demudado a percepção das empresas quanto à sua importância. Conforme Crainer e Dearlove (2014, p. 4), a estratégia na atualidade não idealiza as transações futuras, apenas busca resolver problemas atuais. Os autores consideram que o fundamento de uma boa estratégia é “criar novos mercados, novos produtos e novas indústrias”. Note-se que a dinâmica do conhecimento evolui com o tempo, em consonância com tais mudanças, Lemos et al. (2012) observa que no passado as organizações se preocupavam em medrar sua lucratividade, utilizando sua vantagem competitiva. Assim, o sucesso era auferido por meio da eficiência em economia de escala.

Considerando que a estratégia da inovação, quando bem elaborada, é uma forma indubitável de se obter vantagem competitiva, Barney e Hesterly (2011) afirmam que o propósito peremptório de uma administração estratégica é a definição e a efetivação de uma estratégia que suscita uma vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, Porter (1989) compreende que a competição entre as empresas precisa seu triunfo ou sua ruína, e o ajustamento de suas atividades propicia uma melhor performance, mediante a inovação, uma cultura aderente ou uma implementação eficaz. Para o autor, um único item é exíguo para indicar a predileção da estratégia competitiva.

A busca por resultados é cada vez mais premente e, destarte, a complexidade do ambiente empresarial é progressivamente ampla. Com isso, as decisões estratégicas são peremptórias para o triunfo das organizações. Conforme Ansoff (2007), a organização precisa estar integrada com o ambiente e, para isso, necessita de um processo de mudança interna.

As mutações são relevantes no processo decisório e, partindo dessa compreensão, Mintzberg et al. (2007, p. 29) ressaltam que as decisões estratégicas “moldam as verdadeiras metas do empreendimento”. Os autores definem como decisões estratégicas aquelas que prescrevem aos gestores de um projeto a sua exequibilidade na perspectiva da metamorfose prevista ou inopinada e incognoscível, podendo acontecer no local crucial contíguo. De acordo com os autores, essas decisões de forma tênue esculpem as metas originais do projeto.

Por outro lado, Johnson, Scholes, Whittington (2011, p. 28) expõem que as decisões estratégicas devem “ser de natureza complexa, ser tomadas em situações de incerteza, afetar decisões operacionais, exigir uma abordagem integrada (dentro e fora da organização) e envolver mudanças importantes”.

É perceptível com isso que as decisões estratégicas necessitam considerar a organização de forma holística, portanto o líder não pode tergiversar quanto à sua tomada de decisão, vislumbrando apenas o fragmento inferido, sem a perspicácia e a circunspeção das implicações de suas ações.

Essa construção de pensamento é robustecida pela visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), na qual fica evidenciado que as deliberações estratégicas são afligidas pela insegurança do amanhã e pelo posicionamento pósterio da organização. Nessa perspectiva, Slack e Lewis (2009) relatam que somente um meio é capaz de inferir a repercussão estratégica de uma empresa, que é o modelo de providências aplicado ao longo do tempo.

Sob o olhar que preconiza de forma racional a reflexão dos autores, compreende-se que as organizações necessitam expandir sua visão, transmudando o paradigma da miopia estratégica para um diagnóstico acurado, compreendendo o cenário de forma integral, de forma que o passado, o presente e o futuro devem ser considerados na formulação da estratégia.

1.3 Formulação da estratégia

O processo de elaboração da estratégia é um elemento fulcral para que uma organização obtenha êxito no alcance de seus objetivos. Portanto, conhecer seus rudimentos e as referências atinentes à estratégia é importante para se compreender como esse procedimento ocorre.

A despeito dessa axiomática percepção, os autores Beppler, Pereira e Costa (2011) depreendem que, na gênese da estruturação conceitual, os estudiosos examinavam pelo prisma da racionalidade, ponderando a concorrência e a rentabilidade como um propósito modular. Posteriormente, emergiram outros pontos de vista que observavam a idiossincrasia dos indivíduos e seus relacionamentos quanto à capacidade de influir na performance estratégica. Para Porter (1999, p. 27), “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. A despeito dessa irrefutável ideiação, depreendemos que o mercado é precípito, por isso a estratégia deve ser versátil e amoldável. Com essa percepção, é exequível que a concorrência seja obliterada.

Entretanto, consoante Ansoff e MacDonnell (1993), em sua concepção a estratégia não suscita atitudes produtivas inopinadamente. Por isso, é onerosa no que concerne ao seu período de implantação e quanto ao seu valor monetário. Para os autores, a estratégia deve ser formulada quando existe necessidade de uma alteração célere e intermitente no ambiente organizacional. Nessa lógica, Pereira e Oening (2007) destacam que as mutações empreendidas no ambiente organizacional são as causas fundamentais pela elaboração de estratégia.

Portanto, a visão holística da organização é vital na elaboração da estratégia. Conforme Rumelt (2011), uma boa estratégia não se baseia apenas nos pontos fortes existentes, ela gera força pela coerência de sua concepção. O mesmo autor informa que formular a estratégia é idealizar a forma de como serão tratados os interesses organizacionais.

Nesse processo de construção de conceitos, Mintzberg et al. (2007) definem que estratégias formais proficientes englobam três componentes precípuos que são: 1) os propósitos significativos que necessitam ser conquistados; 2) as políticas basilares que norteiam ou restringem as atividades; e 3) as essenciais ordens de desempenho que conduzirão à implementação dos objetivos pré-determinados. Destarte, a organização precisa, inequivocamente, conhecer quais são os seus objetivos, suas metas e o delineamento de como conquistar de forma efetiva a situação desejada.

Projetar uma estratégia eficaz é fundamental para sua efetivação. Desse modo, para Hrebiniak (2008), quando a estratégia é fraca, a implementação será imperfeita e o desfecho será inepto, por isso a organização deve-se preocupar essencialmente com a constituição de uma estratégia pujante. Nessa lógica, Ansoff e McDonnell (1993) expõem que a estratégia é o mecanismo de se atingir os objetivos. Nessa linha de reflexão, Kaplan e

Norton (2004, p. 31) esclarecem que “a estratégia mostra como a organização pretende criar valor sustentável para os acionistas”, pois um dos objetivos preponderantes das corporações é a concepção de valor para os seus sócios.

Além disso, um fator relevante foi destacado por Lemos et al. (2012), o de que os objetivos de uma estratégia consistente devem ser descomplicados, consolidados e perduráveis. Em suma: 1) precisam ser diferenciados e compreendidos, possibilitando o engajamento dos trabalhadores; 2) enquanto subsistirem, precisam ser buscados obstinadamente; 3) devem espelhar a percepção considerável dos concorrentes e da análise “quali-quantitativa” da ambiência das áreas; 4) devem espelhar uma apreciação concreta do patrimônio privado e de seus méritos primordiais, preservando pontos de fragilidades e utilizando o dinamismo essencial da organização.

A ideologia dos autores deixa claro que, na formulação da estratégia, a organização necessita assingelar ao máximo o plano, pois, quanto mais acessível, melhor será a sinergia da equipe quanto ao caminho delineado para a obtenção dos objetivos organizacionais.

Para que o processo tenha êxito, faz-se necessário que os dirigentes tenham um perfil de liderança necessário para as tarefas. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 21), a organização necessita de líderes estratégicos, ou seja, necessita de “pessoas situadas em vários setores da empresa, que utilizam o processo de administração estratégica para ajudá-la a atingir sua visão e missão”. A estratégia, nesse sentido, deve ser pensada para orientar a atitude e a forma como as pessoas executarão suas atividades no dia a dia da organização, com o foco na conquista de resultados apetecidos.

Muitas estratégias definidas pelas empresas culminam em insucesso, pois a sua elaboração nem sempre é adequada às pretensões de quem as deliberou. De acordo com Barney e Hesterly (2011), é factível diminuir a probabilidade de imprecisão. Para os autores, o melhor meio para isso é preferir a estratégia ponderada e sistemática, além de integrar a condução estratégica.

Por esse ângulo, Mckeown (2013) profere que é exequível constituir-se em um pensador estratégico sem empregar qualquer técnica de estratégia, entretanto é irrealizável estabelecer uma estratégia notável quando não é um pensante hábil. O autor ressalta que o pensador estratégico é o que desatranca a consciência para hipóteses atuais. Para que isso ocorra, é necessário vislumbrá-las num cenário desejável.

Em razão da complexidade da formulação estratégica, sua plenitude não é tão rudimentar, por isso a compreensão deve ser considerada por frações. Os autores

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) efetuaram uma explanação sistemática sobre as dez escolas do pensamento estratégico. O trabalho detalha o exórdio, as concepções essenciais, os propósitos, as críticas e as vantagens.

Quadro 1: As 10 escolas do pensamento estratégico e perspectiva de cada uma sobre o processo da estratégia

Escola do Pensamento estratégico	Formulação da estratégia
A Escola do Design	Como um processo de concepção
A Escola do Planejamento	Como um processo formal
A Escola do Posicionamento	Como um processo analítico
A Escola Empreendedora	Como um processo visionário
A Escola Cognitiva	Como um processo mental
A Escola do Aprendizado	Como um processo emergente
A Escola do Poder	Como um processo de negociação
A Escola Cultural	Como um processo coletivo
A Escola Ambiental	Como um processo reativo
A Escola de Configuração	Como um processo de transformação

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 20-21).

Na perspectiva do constructo inerente ao processo de formulação da estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) consolidaram um conjunto de saberes a partir do qual essas escolas foram divididas em três naturezas precípuas:

- Natureza prescritiva → refere-se a três escolas. São elas: design, planejamento e posicionamento. É concentrada na formulação da estratégia.
- Natureza descritiva → é composta por seis escolas. São elas: empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental. O foco está na apresentação de como as estratégias são elaboradas.
- Natureza híbrida → refere-se à configuração, fazendo uma combinação entre as naturezas prescritiva e descritiva. O foco está na integração por meio da mudança.

Essas dez escolas do pensamento estratégico possuem como característica básica o fato de que cada uma delas descortina apenas uma fração da estratégia, ou seja, nenhuma labora integralmente o processo. Pretendendo alcançar essa compreensão global, elas serão consideradas individualmente.

1.3.1 A Escola do Design: a formulação da estratégia como um processo de concepção

É o cenário mais predominante na elaboração de estratégia, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Ela alvitra um padrão de elaboração de estratégia que procura ajustar a competência interna com oportunidade exterior. Os autores, nesse sentido, dizem que, quando uma estratégia é assente, ela é efetivada. O que podemos depreender desse

entendimento é que a organização precisa conhecer todos os contextos nos quais está inserida, tanto no ambiente intrínseco quanto extrínseco.

A figura 2 exhibe dois elementos significativos na formulação da estratégia, que são os valores gerenciais – as crenças e propensões dos dirigentes – e as responsabilidades sociais – que é como os executivos idealizam a ética da coletividade do local da organização.

Após a definição das estratégias alternativas, deve-se equacionar e optar pela que for superior e implementá-la. Conquanto a administração estratégica possua várias técnicas para aplicar os processos, o modelo de SWOT (identificação dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades e das ameaças) ainda predomina em boa parte dos livros-texto.

Figura 2: Fluxograma do modelo básico da escola do design



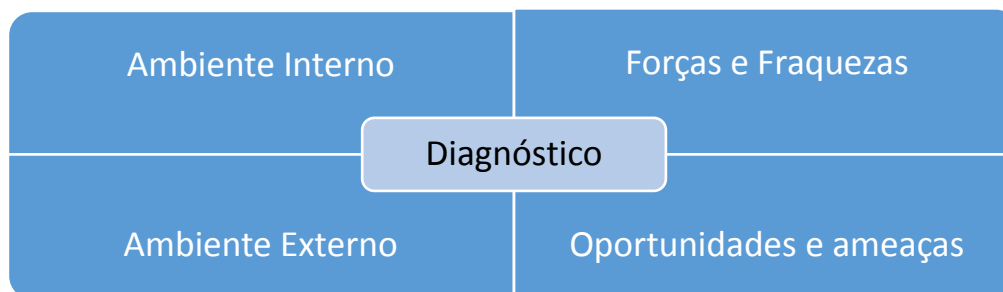
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) In: Cronos Quality (2016).

Tomando como base a ótica de Mckeown (2013, p. 204), a análise de SWOT “é a mais popular de todas as ferramentas de estratégia”. Certamente por ser descomplicada de memorizar e por ser racional, é muito utilizada para o diagnóstico. Em sua elaboração, a organização deve considerar os pontos fortes que lhe permitirá obter vantagem do momento ou suplantar as ameaças. Além disso, deve-se solucionar os seus pontos fracos, transformando-os em aspectos positivos para se favorecer deles.

Nesse sentido, Luzio (2010) afirma que as oportunidades são eventos externos, predisposição e atividades que a organização pode experimentar para recrudesce sua expansão. As ameaças também são externas, intensidade efetiva ou factível, de modo que a empresa não tem domínio para obstaculizar sua eficácia frente à concorrência, requerendo

um plano de execução para atenuá-las. Isso é demonstrado na figura 3 que apresenta os quatro elementos integrantes do diagnóstico.

Figura 3: Elementos integrantes do diagnóstico



Fonte: Adaptado TCU (2016).

Para Luzio (2010), as forças competitivas são capacidades essenciais que possibilitam para a empresa aproveitar as possibilidades externas, se resguardando dos riscos extrínsecos. Já as fraquezas competitivas são qualidades intrínsecas que atrapalham o desempenho da organização, prejudicando sua habilidade de aproveitar as possibilidades exteriores e de se proteger das ameaças exteriores.

Em consonância com a dinâmica dessa compreensão, faz-se relevante reforçar que esses elementos integrantes do diagnóstico tencionam a harmonização das expectativas intrínsecas e as perspectivas exteriores.

Desse modo, é elementar destacar que a Escola do Design tem papel fulcral na elaboração de estratégia por ter um destaque predominante. Importante notar que, consoante Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 40-43), essa escola é assegurada por diversas premissas. Sete delas, aliás, estão elencadas abaixo (junto com as referências de apoio aos escritos de Andrews no texto de Christensen e colaboradores de 1982):

- A elaboração da estratégia necessita tornar-se uma técnica intencional de reflexão cônica;
- A incumbência pela administração desse discernimento precisa ser do gestor máximo, pois ele é o responsável pela estratégia;
- O paradigma de formação estratégica precisa ser conservado sem ornatos e formalidades;
- As estratégias precisam ser exclusivas. É importante observar que as superiores decorrem de um procedimento de desenho peculiar;
- O sistema de criação é concluído no momento em que as estratégias levam a crer integralmente na elaboração segundo o ponto de vista;

- As táticas precisam ser evidentes, portanto devem ser preservadas com inteligibilidade;
- Apenas posteriormente as estratégias singulares, modernas, expressas e descomplicadas obtêm integralmente suas elaborações e são capazes de serem efetivadas.

Os autores argumentam que as premissas desse modelo refutam fatores significativos da elaboração da estratégia, como o crescimento supletivo, a ingerência da sustentação acerca da estratégia e a cooperação integral de demais elementos, bem como do dirigente medular. Para eles, nessa escola o raciocínio é autônomo do modo de agir, e a estruturação da estratégia é um sistema de criação, e não de entendimento. Por isso, a estrutura acompanha a estratégia.

Em conjunturas de incertezas, o método de formulação da estratégia pode ser extenso e as organizações necessitam trabalhar bem, tanto nesse período, como em sua execução.

1.3.2 A Escola de Planejamento: a formulação da estratégia como um processo formal

Com o propósito de delinear uma estruturação no conhecimento dessa escola, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) observam que o modelo básico de planejamento estratégico tem a seguinte estrutura essencial: considerar o modelo SWOT e fragmentá-lo em estágios projetados de forma precisa; associá-los a métodos e a índices de conferência; conceber importância específica à definição dos objetivos no princípio, à composição dos orçamentos e, na conclusão, à viabilidade dos projetos. É um modelo sistematizado que propicia a identificação das forças e fraquezas, além de oportunidades e ameaças.

Por esse ângulo, os autores Ansoff e McDonnell (1993, p. 38) esclarecem que, no plano estratégico, não há expectativa de que no período vindouro se desenvolva em comparação com o passado. Portanto, a organização deve cumprir algumas etapas. A primeira providência é um exame das concepções da empresa, detectando “as tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares que possam alterar as tendências históricas”. A segunda medida é uma avaliação da competência que detecta e aperfeiçoa a performance que a organização seria capaz de conquistar, como aprimoramento das estratégias inerentes à concorrência. A próxima providência é determinar as metas de desempenho de tempo reduzido e metas estratégicas.

Nesse processo evolutivo acerca do planejamento estratégico, Steiner (1997) define que o plano está intrinsecamente relacionado com toda a estrutura de gestão, ele não pode

ser desagregado dessa condição. Por isso, a organização deve ser mourejada de forma plena.

No que tange à compreensão dessa escola, pode-se ver a descrição de estratégia planejada feita por Anselmo (2007, p.4), que “é resultante de processos estruturados de formação de estratégias”. Isso evidencia a necessidade de a organização ter que mapear esses processos para poder sistematizá-los. Conforme o autor, essa escola aprimorou o sistema de planejamento e instituiu as categorias dos planos e estratégias.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam o modelo básico de planejamento estratégico e dizem que este é formado pelos estágios de fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação de estratégia e operacionalização da estratégia. Por consequência, a organização carece de preconceber o cronograma tanto quanto as fases do processo. Entretanto, os autores defendem que o plano estratégico jamais apresentou concepção de estratégias.

Desse modo, o planejamento não consegue avançar quando não há uma estratégia determinada preliminarmente, haja vista que ele não propicia novas estratégias.

Sendo assim, o processo de criação, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 67), apresenta premissas da escola do planejamento. Essas premissas estão assim resumidas:

- As táticas precisam provir de um sistema fiscalizado e racional de organização expressa, dividido em diversas fases, as quais são alinhavadas por listas de verificação de tarefas e sustentado por práticas;
- A incumbência integral do procedimento pertence ao gestor máximo, entretanto, normalmente, o encargo é daqueles que fazem os planejamentos;
- O método faz com que as táticas desponham concluídas, sendo necessárias suas exposições referentes à sua efetivação por intermédio do cuidado acurado quanto aos propósitos, custos estimados, prospectos e projetos funcionais diversos.

Os autores ainda destacam que ocorreram progressos em relação aos modelos convencionais, com foco na realização, tais como: planejamento de cenários, opções reais e controle estratégico. Vejamos:

a) Planejamento de cenário: a organização deve observar o futuro, para que o cenário seja construído e, para isso, a mesma visão deve ser partilhada pelos gestores. Novas concepções são formadas, propiciando a criatividade, ainda que não haja encaixe preciso de uma conjuntura.

b) Opções reais: deve ocorrer uma ação proativa dos gestores, e não reativa acerca dos episódios. A predileção é acerca da aplicação de capital e não do resultado de agir, mas com o objetivo de auferir vantagem.

c) Controle estratégico: intenta manter a organização na trajetória estratégica apetecida. Os autores ainda ressaltam que há o panorama do gerenciamento estratégico como intermédio de reformular e condescender com as estratégias que foram preconcebidas.

Um detalhe relevante mencionado pelos autores está no controle que a organização deve possuir de todo o processo e o comprometimento que o administrador principal deve dispor.

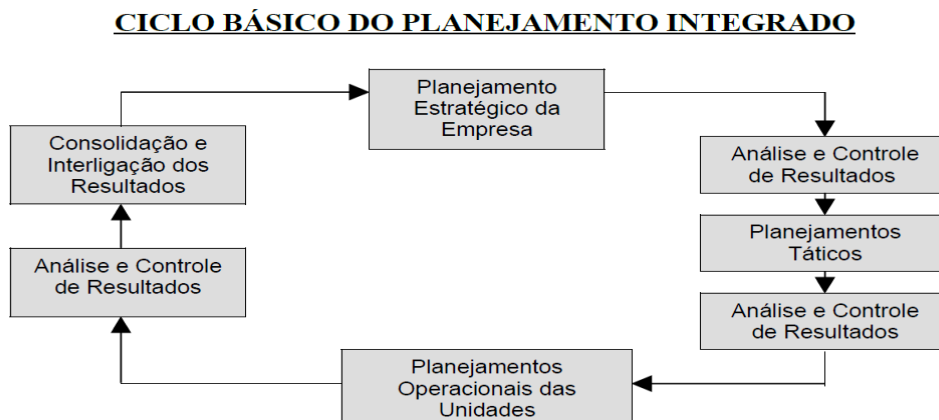
Ansoff e McDonnell (1993, p. 517) destacam que o procedimento estratégico principia com o planejamento e, de forma subsequente, com o “desenvolvimento de produtos e tecnologia, pesquisa de mercado, teste de mercado, montagem de potencialidades de produção, marketing e distribuição”. A ultimação do programa dá-se posteriormente à inserção em proporção integral no mercado. Ainda segundo os autores, o controle estratégico é um método decretório de característica inovadora, tal como a deliberação primordial que faz o plano ser impulsionado. Nesse âmbito, é preciso compreender que o ambiente deve ser controlado para que haja o aperfeiçoamento das ações que poderão potencializar a efetividade do plano.

Entretanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 72) entendem que “o controle estratégico é um posicionamento híbrido que engloba a autonomia das unidades de negócios e também a promoção dos interesses corporativos”. Além disso, os autores salientam que a plenitude do processo deve englobar uma sinergia entre o alto escalão e o menor grau hierárquico da organização, para que o controle estratégico seja de fato eficaz.

Ainda quanto ao processo de evolução da clareza acerca do planejamento estratégico, Oliveira (2007) identifica que existem três tipos de planejamento. São eles o estratégico, o tático e o operacional. O planejamento estratégico engloba a organização integralmente, embora ele seja interativo. O planejamento tático tem como finalidade desenvolver uma área específica, e o planejamento operacional é a formalização escrita da estrutura, progresso e instituição definida.

A figura 4 demonstra a formação do ciclo básico, em que os três tipos de planejamento são integrados.

Figura 4: Ciclo básico dos três tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2007, p. 17).

A título de breve menção, o modelo do autor para elaboração e execução do planejamento estratégico possui quatro fases, sendo: I – o diagnóstico estratégico; II – a missão da empresa; III – instrumentos prescritivos e quantitativos; IV – controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico é igualmente denominado de auditoria de posição e precisa a situação atual da organização, sendo dividido em cinco fases: visão, valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes.

A missão é a razão da existência da organização. Os instrumentos prescritivos e quantitativos prescrevem o desígnio da empresa e como atingir o cenário tencionado.

O controle e a avaliação percebem como está o desenvolvimento da empresa em relação à conjuntura pretendida. Entretanto, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontam alguns problemas não delineados. Entre as estratégias idealizadas e presumidamente inteligentes, são escassas as que obtiveram êxito em sua execução. Não são raras as vezes que esse infortúnio é intrínseco ao planejamento.

Todavia, há algumas insídias concatenadas ao planejamento, em particular a ausência de suporte dos gestores ao plano e na exiguidade de um clima organizacional propício para que o procedimento seja adequado. Nesse processo, o executivo principal é incumbido de impulsionar as influências, embora a realidade mostre que planejadores desenvolvem a implementação.

1.3.3 A Escola de Posicionamento: a formulação da estratégia como um processo analítico

Nesse processo de construção, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as escolas anteriores, de planejamento e de design, não dispunham de limites em relação às estratégias factíveis, seja qual for a conjuntura.

Essa escola foi vigorosamente inspirada por Michael Porter, e seu trabalho foi centralizado no conhecimento da estrutura da indústria. É importante destacar, entretanto, que, consoante o entendimento de Lobato et al. (2009), há uma procura pela estratégia excelente, levando-se em conta conjunturas peculiares da fábrica em detrimento da organização. Com isso, o pensamento cêntrico funda-se na busca por uma colocação do negócio.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) consideram que a escola do posicionamento apresenta as seguintes premissas:

- O estabelecimento de marcos gerais explicitamente triviais e detectáveis nos negócios definem as estratégias;
- A conjuntura dos negócios é acessível e concorrente;
- O sistema de elaboração estratégica é de eleição dos axiomas comuns, fundamentado em operações pormenorizadas;
- Os estudiosos exercem um ofício expressivo no método, propagando aos gestores os produtos de suas operações, responsáveis formais pelo domínio das alternativas;
- As estratégias emergem do meio integralmente avançado, a fim de estarem estruturadas e efetivadas. Com efeito, a constituição dos negócios norteia as táticas situáveis definidas, conduzindo o alicerce corporativo.

De acordo com os autores, a escola do posicionamento defende que um exíguo número de estratégias-chave são apetecíveis em um ramo estabelecido, quando podem ser salvaguardadas dos rivais hodiernos e venturos, enquanto consolidação de negócio.

Assim como nas escolas anteriores, a formação da estratégia obstina-se a ter uma visibilidade de uma metodologia monitorada e racional que elaborava estratégias definidas e aptas antes da efetivação oficial.

Os autores descrevem as três ondas da escola do posicionamento. São elas: os vetustos manifestos militares; os imperativos de consultoria dos anos 70; e os trabalhos contemporâneos relativamente às proposições práticas, principalmente dos anos 80.

A escola do posicionamento é a mais arcaica de formulação de estratégia, portanto foi muito utilizada em batalhas militares. O escrito mais popular e expressivo é de Sun

Tzu, a arte da guerra (1971), sendo bastante prestigioso até a época atual. Tzu (2006) estabelece um notável princípio da guerra: preservar a condição do inimigo incólume, sujeitar sua tropa e constrangê-lo à rendição é melhor que trucidá-lo. Seu trabalho é constituído por estratégias militares de refúgio e combate para debelar inimigos, além de conjecturar suas limitações e suas habilidades.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 99), a segunda onda é a “busca por imperativos de consultoria”. Os consultores desempenhavam suas funções sem o conhecimento do mercado no qual a organização estava inserida, trabalhando com estratégias comuns nos anos 60. Posteriormente, irromperam-se novos conceitos de posicionamento por meio das butiques de estratégia. A mais próspera foi o Boston Consulting Group (BCG), causando a atuação no mercado mediante as técnicas de matriz crescimento-participação e curva da experiência.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 101), a matriz BCG de crescimento-participação foi “considerada como uma aplicação de estratégia decisiva”. O foco estava em múltiplos índices de acréscimo e atuações de mercado dessemelhantes.

A curva da experiência propunha que a duplicação da fabricação de um item, reduziria o seu custo de fabricação a um percentual contínuo.

Ainda de acordo com os autores, a terceira onda foi o desenvolvimento de proposições empíricas. Reputava-se que a aprendizagem metódica seria capaz de evidenciar as estratégias impecáveis que deveriam ser empregadas, sobre a agregação de circunstâncias deliberadas. Porter (1999) trouxe uma nova perspectiva sobre os conceitos apresentados. Para ele, a formulação da estratégia fundamenta-se no afrontamento da concorrência. Ele suplementou a escola do design incrementando o ambiente exterior da organização.

Acentua-se ainda que, em tal contexto, há de se ressaltar como contribuição a visão de Porter (1999, p. 19-44) que definiu um modelo de análise competitiva no qual especifica cinco forças que influem os concorrentes de uma organização. São elas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaças de produtos ou serviços substitutos e as manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes. Vejamos cada uma delas.

a) Ameaça de entrada: a intimidação ocorre com a perspectiva de ingresso dos novos entrantes rivais aos óbices factuais e à oposição empreendida pela concorrência. Quanto maior é a barreira, menor será a ameaça – e vice-versa. Para Porter (1996), as

barreiras ao ingresso de novos oponentes são debilitadas à proporção que a legislação é mais flexível e os mercados preferentemente p rvios. Para o autor, o fundamento do imbr gl io é inerente   inépcia de discernir entre a estratégia e a competência funcional. Além disso, os métodos gerenciais axiomaticamente assumem a posição da estratégia.

b) Poder de negociação dos fornecedores: essa influência é exercida mediante majoração dos preços e a restrição do apanágio dos serviços prestados e dos produtos proporcionados. Quanto maior o poder de negociação do fornecedor, menor será a margem de lucro da organização.

c) Poder de negociação dos clientes: os consumidores têm a habilidade de comp lir o decréscimo dos preços, de imp lir uma qualidade elevada em produtos e prestação de serviços.

d) Ameaças de produtos ou serviços substitutos: no caso de a organização não granjear um aprimoramento da qualidade de seus produtos ou serviços ou, em algum grau, constituir uma especificação singular, o desenvolvimento organizacional poderá ser afetado.

d) As manobras pelo posicionamento entre os atuais concorrentes: É causada pela competição entre as empresas, aplicando mecanismos de oscilação de preços, estratégia de marketing e inserção de produtos. Com relação   consideração de Porter (1996), dispor de um posicionamento singular não assegura uma supremacia perene, pois o âmago do posicionamento estratégico é a predileção de ações insólitas executadas pelos rivais. Entretanto, para Chatterjee (2008), a organização que deseja entrar em um novo mercado deve principiar uma investida contra uma fração da cadeia de valor, na qual os concorrentes são frágeis, intentando impulsionar suas aptidões efetivas.

Uma boa demonstração das concepções acima foi dada por Mintzberg et al. (2007), quando elaboraram cinco preceitos para o estrategista, os quais são descritos a seguir:

-   necessário conhecer de maneira aprimorada a diligência dos nossos oponentes quando iniciam uma proximidade conosco. A relevância está no triunfo ou insucesso que determina os termos da predisposição do concorrente em efetuar um pacto conosco;
- O oponente terá menor préstimo caso tenha um ínfimo conhecimento acerca de nossas intenções. Quando não há uma posição de registro, o concorrente nem percebe nossa incongruência;

- É primordial compreender a índole, as ações, as razões e a peculiaridade do oponente para se conseguir uma superioridade competitiva;
- Obteremos uma vantagem competitiva pertinente à medida que sejamos mais autocráticos em relação às necessidades, contanto que não haja uma atitude emotiva;
- Conforme aparentamos não ser despóticos, na realidade pode ser que possuamos uma maior prepotência efetiva.

Conforme os autores, esses preceitos integram a sagacidade da diplomacia corporativa. São orientações para se obter um estratégico triunfo sobre os rivais.

A figura 5 estabelece a inter-relação das cinco forças que interferem na concorrência empresarial, apresentada por Porter (1999).

Figura 5: Forças que governam a competição num setor



Fonte: Porter (1999). In: Bela Empreendedora (2016).

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), é verossímil que os assessores e estudiosos compreendam uma fração do *elefante da estratégia*, enquanto os gestores são obrigados a mourejar integralmente com o animal. Os autores integralizam a escola do posicionamento cientificando que ela restringiu sua função na elaboração da estratégia com o intuito de proceder diagnósticos estratégicos alicerçando o procedimento. Destacam ainda que, na formulação da estratégia, a metodologia é mais valiosa, intrincada e diligente do que a evidenciada nessa escola, a qual é sistemática e inerte.

Na visão de Lobato et al. (2009), o fundamento da estratégia antepõe-se à estrutura que é aplicada a essa escola, ocorre uma afetação direta no arcabouço organizacional em decorrência da preferência de uma estratégia geral.

Dessa forma, essa escola provocou adjeção de planejamento, além de remodelar a atribuição do planejador. Apesar dessa inquestionável percepção, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 123), o exame da estratégia tornar-se-ia adequado para a elaboração da estratégia na seguinte circunstância: “[se] fossem suficientemente estabelecidas e estáveis para oferecerem dados adequados que pudessem ser analisados em um único centro”. Além do aspecto tático, deve-se considerar o abstrato.

Do mesmo modo, a escola do posicionamento coadjuvava a administração estratégica, propiciando uma intensa vinculação da concepção ao desempenho.

1.3.4 A Escola Empreendedora: a formulação da estratégia como um processo visionário

O sistema está na consciência do dirigente, ele tem a percepção do cenário porvindouro em que a organização concorrerá, além de delinear a trajetória tencionada. Partindo dessa compreensão, faz-se relevante relatar a visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 132). Segundo os autores, os defensores dessa teoria “viam a liderança personalizada, baseada na visão estratégica, como a chave para o sucesso organizacional”, percebendo isso nas empresas e em outros ramos de atividades, abarcando desde o exórdio e a concepção de organizações principiantes, até o reexame daquelas que apresentam disfunções.

Nessa perspectiva, Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) esclarecem que, se o dirigente responsável pela estratégia consegue oportunizar uma perspectiva estratégica à organização com ideias inovadoras, indubitavelmente poderá proceder com arrojo referente aos recursos humanos de que dispõe, intendendo na diligência por rendimentos profícuos.

É importante também a percepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) sobre essa questão. Segundo os autores, conforme as organizações se desenvolvem, o principal executivo prefigurar-se-á como alguém parcamente desimportante. Por isso, o líder tem uma singular atribuição, que é de progredir e encadear a ótica para a corporação. Essa compreensão deve distinguir o cenário real da quimera e, para isso, é nevrálgico razeo que uma visão verídica é alguma coisa que somos capazes de contemplar com o pensamento.

Os autores sintetizaram as significativas premissas à perspectiva empreendedora da elaboração da estratégia, relacionadas a seguir:

- Enquanto compreensão, a estratégia encontra-se na intelecção do dirigente, notadamente um raciocínio de orientação de um tempo dilatado, um cenário venturo da companhia;

- No resultado mais favorável da conjectura, o procedimento de elaboração estratégica, meio cômico, estabelecido no conhecimento do dirigente, independentemente de ele idealizar a estratégia ou aderi-la de outrem e guardar para si sua característica;

- O dirigente proporciona a perspectiva de maneira resoluta, inclusive compulsiva, de forma que preserve o comando restrito da efetivação, objetivando achar-se eficaz com o intuito de retificar tópicos essenciais em hipótese primordial;

- O panorama da estratégia é flexível e, quando ela é dinâmica, propende a consistir em emergente ou intencional. Emergente no modo em que as minúcias da ótica são desenvolvidas, integrando as tarefas táticas essenciais e intencionais na perspectiva holística;

- Também a corporação é versátil, com um arcabouço elementar receptivo às diretrizes do gestor; independentemente de ser uma recém-adquirida unidade de negócios, uma firma individual ou uma reavaliação de uma instituição sólida, diversas práticas e relações de autoridade são bloqueadas a fim de outorgar ao gestor idealista, uma vasta autonomia para administrar.

- No que tange a estratégia arrojada, visa reconhecer o aspecto de fragmento do mercado, onde negócios estabelecidos são tutelados em combate a opositores imediatos.

As asserções estabelecem o mérito do executivo principal na definição do futuro da organização e a sua responsabilidade em engendrar e efetivar a estratégia, que deve ser dúctil assim como a estrutura organizacional.

A ênfase em episódios críticos da elaboração da estratégia é imanente à escola empreendedora, especialmente pelo seu caráter antecipatório, pela jurisdição personificada da direção e pela compreensão estratégica. Entretanto, os autores salientam que essa escola possui certos défices.

A formulação da estratégia é balizada no comportamento singular de um sujeito. Com isso, as deliberações fulcrais intrínsecas à estratégia e ao encadeamento operacional estão aglutinadas no líder da organização. Esse procedimento oportuniza que a decifração estratégica espelha a irrestrita cognição funcional e incita a versatilidade e a adequação do executivo.

Contudo, o líder pode imiscuir-se nas minúcias da execução operacional, que desaproveita as conjecturas da estratégia. Esses procedimentos consuetudinários, devido à exiguidade de precaução, têm grande perspectiva de serem sopitados.

O panorama da escola empreendedora é um tanto temerário, pois ela é apoiada em um líder sujeito à jactância e a doenças. Uma organização não pode ter suas estratégias alicerçadas em apenas uma pessoa, há a necessidade de estruturá-la de forma funcional e sistematizada.

1.3.5 A Escola Cognitiva: a formulação de estratégia como um processo mental

É importante ressaltar que a escola cognitiva enxerga o que há no interior do processo estratégico, explorando a visão dos indivíduos quanto à clareza de conhecimento, enquanto as demais escolas percebem o processo de forma singular.

Nesse âmbito, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) estabelecem que a incumbência dessa escola está em compreender o intelecto do estrategista, dedicando-se de forma específica à especialidade da psicologia cognitiva. Para os autores, os estrategistas são preponderantemente autodidatas, expandem sua construção de instrução e seus métodos de raciocínio por meio da habilidade empírica.

Os autores descrevem a escola cognitiva delimitando-a aos seguintes componentes: cognição como confusão, cognição como processamento de informações, cognição como mapeamento, cognição como realização de conceito e cognição como construção. Vejamos:

a) Cognição como confusão: as análises perpassam a imprescindibilidade de se assimilar de que maneira as tendências interferem nas deliberações empreendidas.

b) Cognição como processamento de informações: as informações são estabelecidas genericamente, sendo que os gestores são produtores do conhecimento. Como há uma sobrecarga de trabalho para esses executivos, as transmissões desses informes são, muitas vezes, desvirtuadas, comprometendo o objetivo precípuo.

c) Cognição como mapeamento: existe divergência de perspectivas na escola cognitiva, entretanto há uma convergência na subsistência da sistematização intelectual que objetiva estruturar a compreensão. Para os autores, o mapa reproduz o discernimento, e os indivíduos enxergam o que tem expectativa de descortinar.

d) Cognição como realização de conceito: os gestores engendram e exploram os mapas intelectivos, e eles são contundentes com relação à absorção da enunciação da estratégia. Para os autores, a estratégia é uma elucidação que deve ser implementada.

e) Cognição como construção: a estratégia é observada de forma ponderada, determinada na proficiência estruturada.

Depreende-se como importante a colocação de Lobato et al. (2009), os quais afirmam que, por meio dessa escola, o raciocínio estratégico observa valores concebidos pelo juízo popular, concatenando procedimentos pessoais ao comunitário e à corporação.

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 164), “para a visão interpretativa, ou construcionista, o que está dentro da mente humana não é uma reprodução do mundo externo”. As referências advindas dos filtros intelectivos presumivelmente são decifradas mediante os esquemas cognitivos, sendo por eles esculpidos.

A mente estrutura seu mundo de forma específica. Nessa perspectiva, Senge (2000) destaca que o que as pessoas possuem em suas mentes são figuras, premissas e histórias. Para o autor, os modelos mentais que possuímos podem ser simples ou complexos, mas o mais relevante é entendermos como esses modelos estruturam nossas ações.

Acrescenta-se a esses fatores um elemento importante. De acordo com Harris (2013), elaborar a estratégia resulta em impulsionar a criatividade e a solução de adversidades. Dessa forma, quanto mais singular for a reflexão, mais adequada será a estratégia. Para o autor, a estratégia é um componente fulcral no fundamento de transmutar concepções em atitudes que induzem a existência. Com isso, a sinergia organizacional propulsiona um comportamento proativo pelos colaboradores, focando na superação de óbices.

Nesse processo de construção, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola cognitiva possui quatro premissas que são:

- A criação estratégica é um sistema intelectual que acontece na psique do seu idealizador;
- As táticas exteriorizam-se conforme o prisma, no modo de princípios, gráficos, e alicerce, esculpindo a forma como os indivíduos enfrentam os informes procedentes da ambiência;
- Consoante a linha objetiva da escola cognitiva, esses conhecimentos resultam integralmente dos modelos de limitadores corrompidos, precedentemente a sua decifração

mediante esquemas mentais, ou, conforme a linha subjetiva, apenas são o elucidar do universo que vive meramente nas condições tal como é inferido. Ou seja, o universo considerado é capaz de constituir-se paradigmático, organizado e edificado;

- No âmbito das concepções e de forma inicial, os empreendimentos estratégicos são árduos. No momento em que são corporificados, situam-se embaixo do grau de otimização e, de maneira ulterior, são complexos de alterar no tempo em que são inexecutáveis.

Nesse modelo de escola, a figura do gestor é novamente colocada em evidência, com a responsabilidade de estruturar o processo e fomentar o concurso dos demais colaboradores, objetivando a sinergia e eficácia das ações.

Nessa perspectiva, consoante Lobato et al. (2009), a escola cognitiva é qualificada, principalmente por sua potencialidade, e não pela coadjuvação. Por sua vez, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 173) declaram que ela é meritória quanto aos seguintes estágios da elaboração da estratégia: “períodos de concepção original de estratégia, períodos de reconcepção das estratégias existentes e períodos de apego, pelas organizações, às estratégias existentes, devido a fixações cognitivas”.

Como vimos, essa escola considera imprescindível conhecer a intelecção do estrategista e o seu desempenho inerente à sistematização da estratégia.

1.3.6 A Escola de Aprendizado: a formulação de estratégia como um processo emergente

Há organizações que trabalham com estratégias percebidas ao longo do tempo, elas são chamadas de emergentes. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) relatam que o conceito de estratégia emergente permite o conhecimento estratégico por legitimar a eficácia da organização. Para os autores, no modelo estufa de formulação de estratégia, a estratégia emergente resulta de um líder específico, permitindo a participação de outros gerentes e da equipe de apoio. As estratégias são formuladas pelo principal executivo. Elas são inteiramente incrementadas para depois serem declaradas. A partir disso, a estratégia é realizada e gerenciada.

A estratégia emergente não surge normalmente da reflexão de seus dirigentes, ou seja, não é planejada; mas surge de uma carência particular da organização ou de alguma causa exterior, como, por exemplo, uma reação aos competidores.

A organização somente infere que é uma estratégia quando ela se desenvolve, ou após sua ocorrência, quando todos começam a percebê-la.

De acordo com Johnson, Scholes, Whittington (2011), a estratégia emergente é uma perspectiva de opção a respeito da otimização da estratégia. Conforme os autores, as estratégias são propensas a eclodirem ulteriormente à dilação deliberada de acordo com os efeitos das atitudes com esse desígnio, e não com o que foi idealizado.

Nesse contexto, consoante Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as estratégias emergem quando os indivíduos produzem de maneira pessoal ou em grupo, quando seus paradigmas idiossincráticos logram êxitos, instruindo-se mediante as peripécias e a destreza da organização de defrontá-las. Na ótica de Mariotto (2003), quando uma estratégia emergente possui densidade nas atitudes, os propósitos deixam de ser a origem e podem se tornar a solução.

Na escola de aprendizado, as estratégias são percebidas no transcorrer dos períodos. Na percepção de Lobato et al. (2009), essa escola instigou as outras, sendo um padrão de elaboração de estratégia com foco no conhecimento, instituída por todos da corporação.

A despeito dessas compreensões, é relevante considerar a percepção de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Eles preconizam que a efígie clássica de formulação de estratégia foi meramente uma veleidade, não retratando a fidedignidade do que deveras sucede nas organizações. Para os autores, a indagação sumária é de que maneira as estratégias efetivamente são constituídas nas companhias? O âmago da perquirição está em sua formulação.

Reputando ainda o pensamento de Mintzberg (2004, p. 237), segundo o qual “quanto mais elaborados os procedimentos de planejamento se tornam – em resposta aos fracassos dos mais simples – maiores parecem ser seus fracassos”, a escola de aprendizado indica que a formação de estratégia é concebida como um sistema medrado congruente e despontante, em que há a atuação de vários originadores. No tempo em que os indivíduos convivem com experiências cotidianas, existe um aprendizado que impulsiona a emersão de estratégias, isto é, o processo de estratégia é propiciado pelo esclarecimento das pessoas.

De acordo com Barney e Hesterly (2011, p. 18), estratégias emergentes “são teorias relativas a como conseguir vantagem competitiva em um setor, que surgem com o tempo ou que foram radicalmente modificadas depois de implementadas”. Para os autores, as estratégias emergentes têm a faculdade de ser significantes nas organizações revolucionárias.

Entretanto, Mintzberg (2004) elucida que as estratégias estão suscetíveis de malograr, não somente pelo insucesso da execução, mas também por tornarem-se impraticáveis devido a conjunturas distintas, mesmo sendo firmadas (em seu início) com êxito. Outrossim, as estratégias podem alcançar resultados inopinados, mesmo não estando primitivamente consideradas.

Para Johnson, Scholes, Whittington (2011), estratégias emergentes irrompem advindas do conhecimento empírico granjeado nos fundamentos das companhias, mais que nas funções de comando, bem como artigos de projetos estratégicos consuetos.

Os autores argumentam que, em mercados consistentes com excepcionais sobressaltos, as estratégias delineadas podem, amiúde, auferir sucesso. Eles arrazoam que os *stakeholders*, que são todas as partes interessadas, apeteçam axiomas de estratégias medradas de maneira deliberada, provenientes dos principais dirigentes da organização, e que infreqüentemente enunciarão que é emergente.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o controle é salientado pela estratégia deliberada, atestando que os projetos da administração sejam efetuados no desempenho. A estratégia pretendida é a deliberada e, quando não é auferida, produz vicissitudes. Contudo, quando o seu resultado é o desejado, a performance depreendida proporciona a realização dos objetivos. Já a estratégia emergente realça a instrução, que é o entendimento no qual a efetivação das atitudes é gerida pelos desígnios, a sua concretização deve induzir a deliberada.

Dispõe Hill e Jones (2008) que, na realidade, as estratégias da maior parte das empresas são uma conciliação do pretendido (planejado) e do emergente. Nesse sentido, Johnson, Scholes, Whittington (2011) relatam que projetos indúcteis são capazes de procrastinar o ensino e entravar a fruição de conjunturas.

Para os autores, as preferências estratégicas excepcionalmente sucedem meramente de avaliação coerente, pois há elementos políticos e culturais que propulsam vicissitudes estratégicas.

Portanto, alicerçado por esses prismas, é factível inferir que, no ambiente organizacional, as estratégias emergentes são mais propínquas dos indivíduos, propiciando que elas transmudem em estratégias deliberadas em um período apetecível.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 202), a escola do aprendizado possui as seguintes premissas:

- A essência profunda e inesperada da esfera organizacional, inúmeros momentos conexos à propagação de ideias fundamentais à tática, prejudica o domínio ponderado; a elaboração estratégica necessita, em primeiro lugar, avocar a figura de um método de preparação no decorrer dos períodos, em que a fronteira de elaboração e execução fica imperceptível;

- Apesar de ser necessário que o dirigente estude, o usual é o conjunto de indivíduos que adquire o conhecimento; na maioria das companhias, existem diversas pessoas com aptidão para a estratégia;

- Essa instrução provém de modo despontante, mediante a conduta que provoca o raciocínio peculiar com a intenção de entender a atitude. Os projetos estratégicos são dirigidos por aqueles que tenham aptidão e meios para estudar. Isso indica que estratégias são factíveis de irromper em locais excêntricos e de forma inusitada. Diversos projetos são ignorados, enquanto outros são adotados por defensores que os fomentam na companhia e liderança, proporcionando impulso. Em todo caso, as ações exitosas constituem mecanismos de práticas que são capazes de confluir para tradições que se constituem em estratégias emergentes. Quando legitimadas, têm a condição de ser essencialmente deliberadas;

- Desse modo, a função da direção é de não idealizar as estratégias deliberadas, porém administrar a instrução estratégica, em que consegue exteriorizar estratégias recentes. Assim sendo, a intendência estratégica abrange a efetuação das interações tênues no âmbito do raciocínio e atitude, domínio e instrução, solidez e vicissitude;

- Destarte, as táticas despontam originalmente como paradigmas pretéritos; posteriormente, porventura, conforme projetos para o amanhã e, por fim, segundo o prisma norteador da conduta coletiva.

Essas diretrizes deixam inequívocas a importância de uma consciência estratégica em todos os setores e também na hierarquia organizacional. Percebe-se, assim, que o papel dos administradores é cêntrico e primordial na elaboração da estratégia.

Nessa direção, Prahalad e Hamel (2005, p. 23) definem que “uma visão da trajetória desejada para transformação do setor permite que a empresa crie uma agenda proativa para transformação da organização”. Para os autores, a modificação corporativa é estímulo suplementar, a provocação substancial é instituir a mutação do mercado em que atua.

É importante destacar, nesse sentido, a percepção de Mackeown (2013). Ele relata que um estrategista deve visualizar oportunidades que possam ser adequadas aos objetivos

organizacionais, ou seja, deve perceber as tendências de mercado. Entretanto, quando somente uma pessoa da corporação possui uma ideologia, pode ser algo muito arriscado quanto ao porvir. A despeito da inquestionável consciência do autor, pode-se inferir que a estratégia deve ser incorporada à cultura organizacional.

Por esse ângulo, Prahalad e Hamel (2005, p. 85) descrevem que “um visionário obstinado pode liderar sua empresa rumo a um beco sem saída ou rumo ao futuro”. Conforme os autores, a visão do futuro deve ser de várias pessoas, e não de um único indivíduo.

Nesse aspecto, a estratégia emergente tem uma concepção evolucionária, mobilizando holisticamente todas as frentes da organização. Por isso, Chatterjee (2008) defende que os maiores óbices estão na formulação, e não na execução da estratégia. Na percepção do autor, estratégias são metamorfoseadas em alguma coisa não preconcebida mediante a imprecisão da determinação dos propósitos cêntricos.

Atualmente, a gestão do conhecimento tem contribuído significativamente para a escola de aprendizado. Conforme Takeuchi e Nonaka (2008), o conhecimento é construído por elementos dicotômicos e supostamente adversos, assim definidos: conhecimento explícito e tácito.

O conhecimento explícito pode ser escrito e compartilhado de várias formas. Sua transmissão às pessoas é célere, metódica e formal. No entanto, o conhecimento tácito não é tão frugal de perceber e elucidar; ele é intrínseco às atitudes, princípios, emoções e intuições. Para os autores, o conhecimento é tanto explícito quanto tácito. Com isso, a organização deve transmutar o conhecimento tácito em explícito e assim reciprocamente.

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 23) distinguiram quatro maneiras de permuta do conhecimento, sendo:

- Socialização: de tácito para tácito (compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta – indivíduo para indivíduo);
- Externalização: de tácito para explícito (articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão – indivíduo para grupo);
- Combinação: de explícito para explícito (sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação – grupo para organização);
- Internalização: de explícito para tácito (aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática – organização para indivíduo).

A recíproca na transformação do conhecimento pode ser um importante elemento para disseminar a aprendizagem estratégica na organização. Não basta que o líder seja um visionário, é necessário impelir as outras pessoas à sua ideação.

A figura 6 detalha o ciclo de mudança entre o conhecimento tácito e explícito.

Figura 6: Processo SECI



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008).

É significativa a produção de novos conhecimentos numa corporação, e isso deve ser incentivado, pois expande o saber pessoal e torna pujante a consolidação do arcabouço do conhecimento organizacional.

É importante ressaltar que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) criticam alguns aspectos da escola do aprendizado, como realçar a aprendizagem de modo exagerado, o que pode prejudicar uma estratégia coesa e exequível. As mudanças não podem ocorrer incessantemente, mas é necessário compensá-las. Para os autores, aprender gradualmente também pode induzir a emergência de estratégias não tencionadas, desviando a organização para uma situação indesejada. Eles também alertam para os excessos, pois, apesar de a pessoa ter que aprender, ela também terá de trabalhar com eficácia.

Contudo, a escola da aprendizagem não foca em circunstâncias que deveriam ser efetivadas, mas no que deveras empreendem em conjunturas intrincadas e ágeis.

1.3.7 A Escola de Poder: a formulação de estratégia como um processo de negociação

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 224), a escola de poder descreve a formulação da estratégia como “um processo aberto de influência, enfatizando o uso do poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses”. O poder é usado de forma ampla, afora o aspecto econômico, abarcando qualquer pretexto para atemorizar indivíduos, com vistas a se conseguir o que deseja.

Para os autores, a política é a expressão do abuso de poder, denominado de poder micro. O poder macro é inerente ao uso do poder pela própria organização. Pessoas

insurgem para mudar posturas diferentes de suas perspectivas. Estratégias modernas prenunciam as mutações inerentes à dominação.

De acordo com Gardner (2013, p. 14), “grupos de interesse promovem a política de sua preferência, identificam os instrumentos ou veículos que os ajudam a instituir essas políticas e decidem de acordo com alguma espécie de cálculo racional”. Com isso, os líderes estabelecem o curso dos acontecimentos, influenciando os indivíduos por meio de seu arbítrio.

Além disso, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), há um poder micro em que a elaboração da estratégia é vista como o convívio entre os indivíduos, mediante o convencimento, negociações e enfrentamentos diplomáticos. Os acordos são voláteis e os períodos são efêmeros.

Existem várias formas de poder que podem persuadir os indivíduos em uma organização. Nessa perspectiva, Baker (2013) diferencia o controle da autoridade. O controle, para o autor, é ser capaz de capitanear, governar, obstruir ou apoderar-se de algo mediante o emprego da força, e a autoridade é o entusiasmo para integrar, influenciar e mudar outras pessoas.

Por esse ângulo, Srouf (1998, p. 135) estabelece que “a ação coordenada e simultânea de vários agentes produz sinergia”. Por isso, a coesão da liderança e da atitude é primordial. Para o autor, o poder não é um monopólio sectário; é sim um vínculo comunitário. Sua origem se depara na habilidade de compelir ou constituir um elo de predomínio em relação a outrem, dominando o que eles fazem ou estimular impactos tencionados.

Importante notar que, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as estratégias irrompem externamente ao sistema político e são mais propensas a emergir que serem deliberadas. Para os autores, quando a política consegue proporcionar uma estratégia, é porque os critérios de transações e congêneres foram gradativos. Ademais, o modo mais efetivo de supervisionar a supremacia dos líderes extrínsecos é ter suas peculiaridades observadas.

Entretanto, Porter (1999) estabeleceu a forma eficaz de gerir a dominação; são as chamadas “manobras estratégicas”. Para ele, no cumprimento do seu propósito, o estrategista precisa deparar-se com um posicionamento em que a organização tenha um excelente preparo para se proteger das forças que governam a concorrência em alguma área ou, até mesmo, transmudá-las em proveito próprio.

O autor afirma que a competição se apropria do formato regular de métodos pelo seu posicionamento. A acentuada concorrência é concatenada à existência de múltiplas razões, tais como:

- Os rivais são inúmeros e possuem similitude em poderio;
- O progresso de um ramo de atividade é prolongado, recrudescendo os rivais com tendência empreendedora;
- As mercadorias ou conveniências necessitam de singularização ou de uma otimização de custos, com vistas a manter os consumidores e neutralizar a concorrência;
- Os competidores ostentam multiplicidade de estratégias. Possuem convicções divergentes acerca de como concorrer e do período, opondo-se mutuamente.

Com o sazonalismo do mercado, há uma variação dos percentuais de desenvolvimento, culminando com a minoração dos rendimentos e na obliteração dos rivais.

No contexto atual, importante contribuição foi dada ao tema por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Para eles, existe o poder macro que espelha a mutualidade entre a ambiência e a empresa. Por esse prisma, a estratégia compõe-se da gestão dos desígnios dos atores e do emprego rigoroso de fatores em proveito da corporação.

Além disso, há fatores relevantes, segundo Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2011), para que a organização tenha sob seu controle a estratégia de um oponente. Nesse sentido, ela precisa acompanhar suas ações comerciais, sua forma de gestão e os diversos comunicados que são expostos aos mais variados públicos. Para os autores, as corporações criam um órgão de inteligência competitiva que investiga os informes integrais acessíveis para fazer um delineamento estratégico dos rivais e, quando adquirem essa competência, podem extrapolar a ética e a legalidade.

Ainda de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola de poder expõe as seguintes premissas:

- A concepção de uma estratégia é configurada pela autoridade e o sistema particular de regência, quer da maneira de um procedimento interno da companhia ou do modo de conduta particular da corporação no cenário exterior;
- Esse sistema pode engendrar estratégias propensas a serem emergentes, aceitando melhor a configuração de posicionamento e maneiras de embustear que da própria ótica;

- A elaboração estratégica é enxergada pelo poder micro como uma influência recíproca, mediante o convencimento, a permuta e, ocasionalmente, o enfrentamento frontal, no modo de desafios de poder, em meio a fascínios afunilados e alianças instáveis, onde não ocorre a preponderância durante um tempo expressivo;

- A corporação é apreendida pelo poder macro na forma como favorece privativamente sua comodidade por intermédio do domínio ou colaboração com diferentes companhias, mediante o emprego de manejos estratégicos, tal como táticas comuns sobre diversos grupos que partilham interesses e coalizões.

Nessa escola, o poder é assegurado pela influência política; intrinsecamente, ele é decursivo da hierarquia e, externamente, a ingerência é conduzida de forma aplicada para a transação de estratégias propícias a interesses específicos. Além disso, as estratégias com maior predominância são emergentes.

1.3.8 A Escola Cultural: a formulação de estratégia como um processo coletivo

A respeito da compreensão dessa escola, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) definiram que o poder é um fracionamento da organização, e a cultura é um agrupamento de pessoas na instituição. É possível perceber, então, que a cultura pode atuar como óbice na atuação do poder na organização. De acordo com Denilson et al. (2012, p. 1), “toda organização humana cria uma cultura única e própria”. Para os autores, a cultura reproduz a sapiência comum de indivíduos que convivem próximos no decurso de um período.

De toda forma, a cultura tem impacto significativo na estratégia. Nesse sentido, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a cultura é o que nos torna *sui generis* na maneira pela qual realizamos tudo em nossas vidas. Para os autores, ela dispõe o que singulariza uma empresa em comparação com outras. Contudo, Connors e Smith (2011) estabelecem que a cultura organizacional é o modo como os indivíduos refletem e produzem. Dessa forma, os funcionários de uma empresa têm influência direta sobre a cultura instituída. Sob tal perspectiva, infere-se que o comportamento dos indivíduos tem a faculdade de direcionar o processo de formulação da estratégia de forma emergente, o que pode dificultar a aplicação de uma estratégia deliberada.

A cultura tem um lado paradoxal, pois, segundo Denilson et al. (2012, p. 1), “por mais que tentemos olhar para o futuro, o conhecimento incorporado em nossa cultura corporativa sempre é o conhecimento de ontem, desenvolvido para atender aos desafios do passado”. Isso pode nos levar a outra percepção crucial estabelecida por Mintzberg,

Ahlstrand e Lampel (2010), a de que o grau de atravancamento do contexto que conecta compreensão e ações torna a cultura intensamente entranhada. Para os autores, o poder de uma cultura alcança simetricamente o estágio no qual o discernimento é embusteadado. Nesse sentido, Connors e Smith (2011) expressam que a cultura de uma organização contribui com o seu triunfo ou insucesso. Devido a isso, é primordial gerenciar a cultura de uma empresa, buscando frequentemente a sua otimização.

Nessa direção, a liderança de uma corporação precisa ponderar acerca da imprescindibilidade de se gerenciar a cultura. Connors e Smith (2011), sobre o tema, esclarecem que a mutação da cultura pode indicar um desenvolvimento mais célere que o dos rivais, sobrepujar uma conjunção econômica delicada, inovar a propositura de valor da empresa, ou uma sequência de ações para subjugar os opositores.

Dessa maneira, a gestão da cultura é fator fulcral para que ela apresente os impactos desejados pelos dirigentes. Em consonância com tais reflexões, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) exibem as seguintes premissas da escola cultural:

- A constituição de uma estratégia é um sistema de conexão geral alicerçado em convicções e análises regulares aos colaboradores de uma companhia;
- Esses credos são assimilados pelas pessoas mediante um método de adaptação cultural ou de relacionamento interpessoal que, em sua maioria, é implícito e jamais oral, apesar de serem, ocasionalmente, corroborados por um ensino em sua maioria positivo;
- Destarte, os integrantes de uma companhia são capazes de relatar somente de forma fragmentada as convicções que apoiam a cultura organizacional, à medida que as gêneses e elucidações têm a possibilidade de perdurar ignoradas;
- O resultado nessa situação é que a estratégia ostenta a condição de um ponto de vista, sobretudo, arraigado nos projetos comuns. Espelhando-se nos modelos cujos bens ou habilidades da companhia são salvaguardados e empregados, objetivando uma superioridade frente à concorrência. Por consequência, ainda que a estratégia não seja completamente racional, ela é mais satisfatoriamente especificada como deliberada;
- A ciência de formação das ideias, de modo notável, além da cultura, não entusiasma muito as mutações de estratégias no que se refere à longevidade da estratégia atual; o máximo que pode ocorrer é que consintam em suscitar vicissitudes de posicionamento em meio ao panorama estratégico integral da corporação.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) esclarecem, nesse sentido, que a cultura persuade o modo de razoar aderente em uma corporação, persuadindo o sistema de

formulação da estratégia. Por conseguinte, os gestores da organização é que devem fomentar o processo de mudança cultural.

Por esse ângulo, Connors e Smith (2011) compreendem que é necessário que a empresa crie uma cultura de responsabilização. Nessa vertente, os experimentos suscitam convicções que, por sua vez, motivam as atitudes, e essas atitudes geram efeitos. Nesse contexto, Krames (2014), em sua exposição quanto aos princípios de liderança de Welch, argumenta que a liderança de uma organização precisa de uma visão que encoraje seus colaboradores a exporem suas ideias e, com isso, a serem altamente produtores. Nessa perspectiva, é relevante conhecer a cultura para poder norteá-la rumo aos objetivos organizacionais. Com isso, a cultura deve ser direcionada e não concebida de forma eventual.

Desse modo, é importante também elucidar o pensamento dos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a respeito do assunto. Para eles, a cultura é o sentido partilhado que um conjunto de indivíduos institui no decurso de um período. Destarte, importa dizer, conforme Barney e Hesterly (2011), que a cultura influencia a aquiescência dos trabalhadores quanto à aprendizagem. Portanto, o conhecimento da cultura e o seu gerenciamento são cruciais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

É significativo destacar, entretanto, que de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola cultural pode desestimular as mutações imprescindíveis, embora propicie uma gestão uniforme. Para os autores, a cultura é maciça e definida, destacando-se o legado e o acordo. Ademais, ela denota modificações como intrincadas, sendo capaz de suscitar a inércia. A cultura, assim, tem uma estruturação árdua, todavia é elementar a sua ruína.

Considerando todos os apontamentos da escola cultural, é cognoscível a indispensabilidade da instituição de uma cultura favorável, além de ser vital o seu gerenciamento pela direção da organização.

1.3.9 A Escola Ambiental: a formulação de estratégia como um processo reativo

Essa escola é percebida como impassível, tendo uma predominância de reagir ao universo que envolve a corporação. Entretanto, consoante Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola ambiental coopera para a estabilidade de uma projeção holística da elaboração da estratégia, situando a ambiência, a organização e a liderança, na qualidade de três potências cênicas no sistema. Essa integração deve ser concatenada de forma que

haja sinergia entre os elementos, recrudescendo a sua amplitude. É considerável ressaltar que a escola ambiental possui natureza descritiva.

Essa escola auxilia a expor as diversas perspectivas dos meios que os especialistas em estratégia possuem a frente de si. Além disso, propõe implicações plausíveis acerca da elaboração da estratégia. Com isso, a organização fica dependente do cenário extrínseco.

No sentido de agregar ao constructo da elaboração estratégica, consideramos fundamental compreender a visão de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2012) a respeito do tema em questão. Segundo os autores, algumas organizações, conhecendo o interesse público pela sustentabilidade ambiental, decidiram utilizar como estratégia o comércio de mercadorias e serviços “verdes”. Essas empresas suscitam uma imagem positiva no mercado e abrem oportunidades para novos negócios, pois seus produtos preservam a natureza e são ecologicamente corretos. Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) estabelecem que um fator-chave para que uma empresa seja lucrativa e sustentável é que produza o que o mercado demanda assegurando a felicidade de seus clientes.

De acordo com Porter (1986), o que estabelece o ambiente de competição, seus riscos consecutivos e a possível retribuição são as ameaças e oportunidades. Para o autor, as esperanças da coletividade espelham a repercussão a respeito da organização, de elementos como as ações de governo, atenções públicas e demais fatores. Por esse ângulo, Barney e Hesterly (2011, p. 48) definem que “o processo de gestão estratégica requer que uma empresa conduza uma análise de ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo antes de fazer uma escolha estratégica”. Conhecer a ambiência onde a organização deve buscar o cumprimento dos seus objetivos é um fator primordial para que os resultados tencionados sejam auferidos. As ameaças não são apenas a concorrência que se destaca, mas possíveis entrantes, os quais podem ser imperceptíveis em um dado momento. Dessa maneira, Lemos et al. (2012, p. 22) elucida que ameaças “são situações ou condições do ambiente geral que podem impedir que a organização obtenha competitividade e alcance seu intento ou intenção estratégica”. Logo, as oportunidades cooperam com a organização para que logre bons resultados frente à concorrência e consiga seu propósito estratégico.

É singular destacar que, de acordo com Barney e Hesterly (2011), a avaliação se inicia com a percepção do meio íntegro em que a organização funciona. Esse ambiente possui componentes que repercutem no universo local. É importante percebermos que

fatores ambientais, quando não estão sob o controle da organização, podem necessitar inadiavelmente de uma modificação na estratégia.

Substanciando os elementos da estruturação dos conceitos, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 278) listaram as seguintes premissas da escola ambiental:

- Expondo-se a companhia tal como um grupo de vigor integral, a concepção da estratégia tem como responsável fulcral a ambiência;
- No decorrer do tempo de construção, a companhia é amoldada como réplica à conjuntura, porém ulteriormente fica gradativamente inábil para arrostá-la;
- A supervivência da corporação no decorrer do tempo resulta das preferências incipientes tomadas no estágio de elaboração;
- Com o transcorrer das etapas, a direção atenua seu poder de dominar a performance e o talento de fazer com que a companhia perdure;
- As companhias que resistem às dificuldades de perenidade são norteadas a se englobar em diversos fragmentos ambientalistas, nos quais são propensas a distribuir inovações, mercadorias e procedimentos de gestão congêneres.

As premissas da escola ambiental elucidam a necessidade do envolvimento de toda a organização, pois a médio e longo prazo a base torna-se significativa pela ação de vários elementos, especialmente pela influência da cultura existente. Acentua-se que, em tal contexto, conforme Gamble e Thompson Jr. (2012), para que uma estratégia seja eficaz, ela necessita se harmonizar tanto com ambiente interno quanto com os eventos extrínsecos.

Na interpretação de Rua e Melo (2015), a consistência das ações relacionadas à estratégia manifesta-se elementar para sua sustentabilidade e para que a organização obtenha vantagem competitiva, pois obstaculiza a possibilidade de imitação pela concorrência. Em ambos os cenários, os autores perceberam a importância de um liame integral entre os setores da organização e os seus colaboradores quanto ao comprometimento com a estratégia.

1.3.10 A Escola de Configuração: a formulação de estratégia como um processo de transformação

É importante notar que, consoante Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), essa escola proporciona a oportunidade de concórdia, integralizando os ensinamentos das demais escolas. Para os autores, na escola da configuração, há duas vertentes

imprescindíveis, sendo: a configuração que expõe conjunturas da empresa e do cenário que a envolve, além da transformação, que é o corolário indeclinável da configuração.

Com base na perspectiva dos autores, é possível inferir que uma organização determina as suas diretrizes gerais, entretanto precisa se amoldar e transmutar a direção sempre que necessário. Partindo dessa compreensão, Lobato et al. (2009, p. 35) declaram que “essa escola oferece a possibilidade de integração das ideias apresentadas das outras escolas estudadas”. Os autores afirmam que, quando há uma estabilidade num determinado estágio da empresa, é fulcral produzir uma nova estratégia para alçar uma posição transcendente.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as premissas da escola da configuração são:

- Uma corporação é capaz de expor qualquer modelo consistente de atributos, na maioria das ocorrências: ela partilha uma maneira precisa de alicerce consentâneo, em um deliberado traço de conjuntura, estabelecendo que haja comprometimento em condutas definidas que suscitam um definido grupo de estratégias, para um ciclo discriminado de duração;
- Essas estações de constância são eventualmente intermitentes por qualquer procedimento de transmutação, uma otimização de quantidade em direção a diferente composição;
- Essas condições ininterruptas de arranjo e etapas de metamorfose são capazes de se organizar a longo prazo em cadeias uniformizadas, a título de amostra, relatando épocas existenciais das corporações;
- O fulcro para a direção da estratégia está em fortalecer a solidez ou, pelo menos, transformações planejadas dúcteis liminarmente, na maioria do período, porém caracterizar de maneira regular a carência de mutação e tornar-se hábil para administrar o sistema de interrupção, não prejudicando a corporação;
- Desse modo, o procedimento de engendramento estratégico é capaz da geração teórica ou planificação expressa, exame metódico ou perspectiva do poder, conhecimento colaborativo ou baixa política de mercado, evidenciando a percepção própria, reunir-se em sociedade ou a pura solução ao poder conjuntural. Entretanto, individualmente é necessário se deparar em sua particular conjuntura, ou seja, a academia do pensar com relação à concepção estratégica constitui representações *sui generis*;

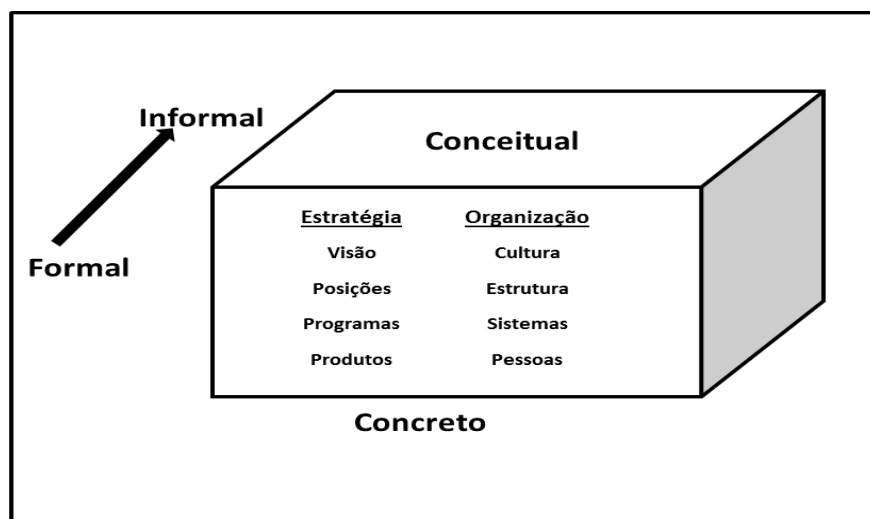
- Com efeito, as estratégias originadas manifestam a configuração de projetos, ordenações, pontos de vista ou métodos de embair; não obstante, individualmente no seu momento e consentâneo ao seu contexto.

É importante destacar que essas premissas atestam que as organizações são compreendidas como conjuntos conexos idiossincráticos. Diante disso, Bourne (2014) elucida que as organizações precisam mudar para se adequarem às conjunturas e, para que isso ocorra, os dirigentes necessitam de um perfil flexível e proativo para influenciar o seu ambiente de negócios.

Em tal contexto há de se destacar ainda como contribuição a percepção de Kotter (1997). Segundo ele, para que uma mudança seja seriamente incorporada em uma organização, pode levar entre três e dez anos. Não é um processo elementar tirar as pessoas de sua zona de conforto para propulsar amplas mudanças.

A figura 7 a seguir apresenta o cubo da mudança que elaborou duas significativas perspectivas da mudança: a mutação no tocante à organização e à situação presente, e a vicissitude da estratégia apetecida. A realidade presente, mas com um entendimento absconso, pode ser um entrave na consecução dos objetivos intentados.

Figura 7: Cubo de mudanças



Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 312).

Gerenciar mudanças é uma tarefa desafiadora em qualquer organização, entretanto, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), é necessário efetuar um mapeamento de processos de mudança. A proporção da abrangência da mudança perfaz os trilhos da

micromudança, que é intrínseco à organização, e da macromudança, que objetiva a integralidade corporativa. Para os autores, a transformação conduzida é orientada por um colaborador ou uma equipe reduzida, contudo numa configuração de ascendência, de modo a asseverar que a mudança seja concretizada.

Por esse ângulo, Kotter (1997) expõe que um indivíduo, de forma isolada, não consegue evoluir com um projeto inovador, mesmo que seja exequível e profícuo para a organização. Na visão do autor, também é necessária uma equipe de executivos envolvida, mesmo que pequena, para que os óbices sejam superados de forma rudimentar. A coalização precisa ser hercúlea para que não haja um esmorecimento no decorrer das ações de mudanças.

Portanto, é possível inferir que a escola de configuração pode ser favorável à organização ou levá-la a situações árduas. O posicionamento e a ação dos dirigentes serão fulcrais para que a tomada de decisões acarrete o alcance dos objetivos. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), essa escola traz estruturação para o desarranjado universo de formulação de estratégia.

Ainda segundo os autores, várias estratégias são apresentadas congruentemente deliberadas, ao mesmo tempo em que outras propendem a tornar-se emergentes de maneira preferentemente ajustável. Portanto, a elaboração da estratégia possui etapas e fases reconhecidas. De acordo com Gonçalo et al. (2013), na ocasião que a estratégia é experienciada, sendo edificada no desempenho das ações, o foco da observação é alicerçado em qualificar seus elementos intáteis, detectando ideias nupérrimas mediante o aprendizado coletivo na corporação.

Pode-se perceber que os conceitos apresentados em cada escola são complementares, ou seja, a elaboração da estratégia é um processo evolutivo constante. Portanto, no processo de formulação de estratégias, é necessário ponderar que as organizações não podem ser geridas com fundamento em modismos, principalmente por que o sistema é híbrido e complexo. Sendo assim, poderá integrar uma ou mais escolas do pensamento estratégico de acordo com o contexto organizacional.

1.4 O processo de implementação da estratégia

A efetividade de uma estratégia não está apenas no seu processo de formulação, mas no modo inconcusso e relevante de sua execução, principalmente porque, com a competitividade no mundo contemporâneo, as organizações são levadas a uma necessidade

de vicissitudes para defrontar as abruptas oscilações de mercado. Com isso, muitas estratégias, antes eficazes, precisam sofrer transmutações para se manterem efetivas. Nessa perspectiva, Bossidy e Charan (2005) afirmam que a excelência na execução assevera a continuidade de uma organização em períodos de crise e recrudescer a probabilidade de triunfo frente à oscilação das levas mudanças enfrentadas. Ainda nesse cenário, Esteves e Carneiro (2014) exprimem que a seleção da estratégia é exígua, portanto ela carece de execução. Desse modo, é relevante elucidar que não basta a formulação de uma estratégia formidável, mas a forma como deverá ser empregada torna-se imprescindível para a consecução dos objetivos organizacionais.

Sob tal perspectiva, Stack (2014) estabelece que, quando uma organização observa uma oportunidade ou depreende uma ameaça, é crucial adequar a estratégia ao célere universo hodierno de negócios. Desse modo, os gestores necessitam visualizar que suas estratégias de mercado estão desatualizadas e devem adequar-se à nova realidade que se manifesta.

A despeito dessa compreensão, Bossidy e Charan (2005) anunciam que uma estratégia que não está adequada nem sempre é o pretexto para o insucesso nos intentos da corporação, entretanto a adversidade em sua efetivação pode ser o factual fundamento. É possível perceber, então, que a execução tem papel fulcral nas ações tomadas no tocante às estratégias delineadas. Com isso, é possível inferir que, mesmo que a estratégia seja singular, a forma como será laborada indubitavelmente definirá o desfecho dentro do almejado, ou produzirá discrepância colossal e com consequências diversas nos objetivos estratégicos da organização. Além disso, é impreterível que a execução esteja difundida por toda a organização, de maneira que todos os colaboradores incorporem sua essência no dia a dia.

Assim sendo, para que a organização tenha êxito na implementação da estratégia, ela deve conceber um plano excelente, perceber a amplitude do processo, seus obstáculos, as mudanças inescusáveis, a cultura, a estrutura e as relações de poder.

1.4.1. A magnitude da execução da estratégia

O campo de execução da estratégia vem evoluindo ao longo do tempo e, a despeito dessa percepção, Hrebiniak (2008) define que a execução é um amplo desafio, sendo a chave para a glória. Entretanto, o desafio de se produzir uma estratégia competitiva é um mister laborioso. Na visão do autor, a elaboração da estratégia é mais descomplicada que

sua implementação. Portanto, é primordial um planejamento adequado para o alcance das metas estratégicas.

Compreende-se como significativa também a percepção de Stack (2014), indicando que, para se culminar um resultado excelso, requer a instituição de metas de forma célere e sua execução estratégica de forma organizada. Dessa forma, a sistematização necessita abarcar todos os processos organizacionais. Por esse ângulo, a compreensão de Hrebiniak (2008) é a de que a organização trabalhe preparando todos os seus níveis, para que a execução apresente os resultados esperados. Para o autor, é relevante notar que há múltiplos elementos usuais que podem inviabilizar o desfecho positivo da execução, tais como: políticas, letargia e relutância a mudanças. Com isso, a forma como é estabelecida a direção pode implicar no atrasamento dos processos, ocorrendo também por intermédio do comodismo dos indivíduos que criam óbices à implementação eficaz.

Nesse âmbito, é pertinente considerar a compreensão de Stack (2014). Este estabelece que, em um procedimento de transformação eficaz, os líderes exprimem as prioridades estratégicas de forma retilínea e integral a todos os componentes do grupo. Assim, entende-se como necessário criar uma cultura de execução em toda a organização. Partindo dessa compreensão, Bossidy e Charan (2005) afirmam que é necessário que a organização tenha colaboradores adequados para cada função, o que inclui a liderança. Em consonância com tais ideias, Mckeown (2013) expõe que, para que uma estratégia tenha efetividade, é necessário que inclua os indivíduos e a competência de cada um, independente do grau hierárquico, tanto internamente quanto externamente à corporação. Portanto, o grupo de *stakeholders*, que são as partes interessadas (pessoas ou grupos que afetam ou podem ser afetados pelas atividades da empresa), deve estar imiscuído com os objetivos estratégicos da organização.

Entretanto, segundo o raciocínio de Hrebiniak (2008), apesar de um planejamento meticuloso pela organização ser importante para que sua implementação seja de fato efetiva, isso possivelmente não assegurará que ela terá êxito. Nesse sentido, pode-se afirmar que a execução é um fator fulcral para que a estratégia organizacional conquiste os objetivos tencionados. De acordo com Carvalho, Prietro e Bouer (2013), o triunfo e a longevidade de uma organização, progressivamente, consistem na respectiva competência de executar suas estratégias de acordo com os objetivos apetecidos. Os autores Kaplan e Norton (2004) afirmam que a estratégia é um procedimento gerencial constante,

sistematizado e holístico. Portanto, a sinergia do processo deve ocorrer de forma orgânica na corporação.

É irrefutável a relevância da efetivação da estratégia em uma organização, portanto, nessa perspectiva, Hrebiniak (2008, p. 23) desenvolveu um significativo conceito de execução: “representa um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar”. Ele entende que a execução é um processo, e não um estágio ou ciclo. Assim sendo, é essencial a compreensão de que o processo deve ser sistematizado, organizado e inteligível.

1.4.2. Obstáculos que prejudicam a execução

A execução da estratégia não é um problema ordinário para as organizações devido à sua característica multifacetada. A percepção de Becker, Huselid e Beatty (2009) é a de que o sucesso na implementação demanda um sistema ímpar de procedimentos e ações corporativas. Ademais, na visão de Mckeown (2013) algumas companhias determinam que uma estratégia deva ser executada, mas não integra as pessoas envolvidas no processo. Outras tentam agregar a todos porque necessitam de ideias, mas de uma forma assimétrica.

Ainda conforme Mckeown (2013), são inúmeras as disfunções com a sistematização de planos clássicos. São exemplos dessas falhas: a) período exíguo para se experimentar a estratégia, pois com isso não são testadas as hipóteses, a influência e a confiança. Portanto, é necessário um período satisfatório para avaliar o panorama estratégico; b) o processo de estratégia é pouco esmerado; e c) carência de um padrão de estratégia, pois é primordial incluir todos os indivíduos de uma organização.

Gerenciar de forma eficaz a execução é uma tarefa árdua e que apresenta vários óbices. Nesse sentido, Hrebiniak (2008) exhibe o resultado de pesquisas realizadas na Wharton-Gartner e na Educação Executiva Wharton sobre esses obstáculos, sendo que os principais elementos levantados foram:

- Inaptidão em administrar, de fato, a mutação ou suplantar a pertinácia natural inerente à vicissitude;
- Procurar a efetivação da estratégia pretendida pode gerar embate com o alicerce de autoridade estabelecido;
- Distribuição defectiva dos informes no meio de indivíduos ou entidades corporativas incumbidas pelo desempenho estratégico;

- Diálogo indelineável de atribuição ou compromisso inerente às deliberações ou atividades de implementação;
- Estratégia imprecisa ou deficitária;
- Percepção dos colaboradores acerca da implementação estratégica, norteadas pela ausência de uma convicção de propriedade;
- Carência de um padrão ou direção com o objetivo de conduzir as diligências da efetivação estratégica;
- Ausência de compreensão da incumbência da sustentação e planejamento corporativo no procedimento de efetuação;
- Inépcia para constituir certeza, pacto a respeito das fases ou atitudes de implementação;
- Escassez de estímulos ou benefícios impróprios, produzindo apoio aos propósitos de efetivação;
- Implementação estratégica com suporte pecuniário exíguo;
- Ausência de amparo, pelos gestores principais, quanto à efetivação estratégica.

Na análise do resultado, o autor elucida que para muitos entrevistados a mudança se confunde com a cultura, razão pela qual a cultura não aparece de forma explícita, embora esteja no núcleo. Os entraves apresentados asseveram a multiplicidade de ações que devem ser consideradas desde a concepção da estratégia até a sua efetuação. E quanto à gestão, deve ser dinâmica na tomada de decisões. Nessa perspectiva, Bossidy e Charan (2005) esclarecem que muitas organizações não compreendem de forma precisa o seu negócio e os riscos envolvidos. Assim, é indubitável que a cultura é um componente de ameaça, mas que pode tornar-se uma oportunidade quando conduzida pela administração da companhia.

Ainda no que concerne à implementação de estratégias, Beer e Eisenstat (2000) descreveram os assassinos silenciosos da estratégia de implementação e aprendizagem. Para eles, os seis principais problemas são: uma gestão com insuficiente ingerência; uma estratégia enigmática ou precedência inconciliável; ação ineficaz da equipe gestora atestando estar desfocada; uma comunicação inoperante; supervisão inapropriada das funções ou unidades; e incapacidade da gerência intermediária em nortear as mudanças.

Com isso, conclui-se que a execução da estratégia para ser efetiva precisa do envolvimento de todos os colaboradores da organização, independentemente do grau hierárquico. A estratégia não pode ser arrevesada, pois todos precisam compreendê-la de forma clara e estar comprometidos com os seus objetivos.

É indubitável que a implementação da estratégia possui uma série de óbices. Nessa perspectiva, Kaplan e Norton (1997, p. 200) estabeleceram quatro barreiras singulares na execução efetiva da estratégia: a) Percepções e estratégias inexecutáveis: acontece quando a organização é inábil na constituição de uma visão e de uma estratégia cognoscível e factível; b) Estratégias independentes das metas dos setores, *stafe* e pessoas: manifesta-se no momento em que a organização, no decurso de um período mais extenso, não consegue externar metas oriundas da estratégia aos departamentos e aos colaboradores; c) Estratégias desvinculadas da destinação dos recursos de curto e longo prazo: ocorre quando há uma assimetria entre os recursos disponibilizados para a estratégia e as ações prospectadas; d) Retorno tático, não estratégico: o processo de retroalimentação deve ser realizado pela organização atestando a eficácia da execução da estratégia.

Na percepção dos autores, é possível sobrepujar essas barreiras incorporando o *Balanced Scorecard* (BSC) a um novo processo de gerenciamento da estratégia.

Dando continuidade às ideias, é significativo destacar que algumas variáveis não estão no controle da organização. Conforme Harpst (2009, p. 32), são elas: “tendências econômicas, avanços tecnológicos, concorrência, turbulências políticas e desastres naturais”. Entretanto, a organização em suas estratégias deve considerar tais fatores.

Para Harpst (2009), quando há um sobrepujamento a respeito das barreiras presentes, circunstâncias são concebidas para defrontar estímulos hodiernos e súperos. Por outro lado, Hrebiniak (2008) afirma que a implementação da estratégia abrange um número de indivíduos bem acima do necessário na elaboração, ocasionando várias dificuldades e tornando vital uma comunicação eficaz na organização. Para o autor, esses problemas na execução expõe a corporação a riscos significativos. Por esse ângulo, Bossidy e Charan (2005) estabelecem que a organização precisa criar uma cultura direcionada para a execução, embora seja um processo árduo e que pode ser dissipado de forma trivial.

A estratégia é o primórdio de uma execução efetiva. Nesse sentido, Hrebiniak (2008, p. 41) estabelece que “a estratégia define a arena (clientes, mercados, tecnologias, produtos, logística) na qual o jogo da execução será realizado”. Portanto, a estratégia deve ser estruturada com excelência para impulsionar a execução eficaz. Na percepção de Harpst (2009), quando uma organização não possui uma estratégia consistente, sua execução torna-se infactível. Ainda nessa ótica, Wells (2013) define que uma estratégia

adequada requer um arcabouço auspicioso para sua execução. Por isso, a organização precisa criar um ambiente oportuno com foco na implantação.

Na formação do constructo da execução, os autores Kaplan e Norton (2008, p. 1) estabelecem que “uma estratégia visionária não vinculada a excelentes processos operacionais e de governança é impossível de se implementar”. Destarte, para que a estratégia tenha êxito, é fulcral que os processos organizacionais sejam holísticos e integrados.

Nessa linha de pensamento Carvalho, Prietro e Bouer (2013) descrevem alguns problemas e barreiras inerentes às técnicas de liderança, comunicação e coordenação de recursos institucionais:

- Grupo de gestores corporativos pouco efetivos;
- Líderes com um tipo de gerenciamento liberal;
- Ausência de compreensão estratégica e das preferências divergentes;
- Estratégia informada de maneira imprópria;
- Estabelecimentos, setores de atividades comuns e atribuições exercidas nas repartições administrativas possuem gerenciamentos e pronunciamentos incongruentes;
- Progresso, talentos e capacidades impróprias no grau mediano de gestão.

É inconcusso que a liderança tem um papel peremptório na implementação estratégica. De forma síncrona, ela precisa propor a planificação de forma estruturada, com perceptibilidade e comunicação eficaz. As competências precisam ser laboradas com congruência e convergência para os objetivos organizacionais. Na visão de Hrebiniak (2008), comando e uma administração hercúlea são fundamentais para que insídias e adversidades não ocorram. A direção deve impulsionar atitudes proativas nos colaboradores visando a efetuação dos projetos.

A tomada de decisão estratégica é complexa e multifária. Nessa acepção, Luzio (2010) estabelece que uma triagem otimizada na estratégia constitui especificidade e grandeza. Segundo o autor, a execução é o ponto medular de uma estratégia triunfante.

A estratégia, na perspectiva de Kaplan e Norton (2004, p. 5), objetiva “criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos”. Por esse ângulo, ela precisa ser amoldável aos objetivos organizacionais. Por conseguinte, a estratégia precisa ser dúctil para se adequar num átimo à vicissitude. Hrebiniak (2008) esclarece que a execução usualmente compreende mutações. Para o autor, quando a organização não moureja bem essa metamorfose, poderá culminar em um agravo à efetivação.

Em consonância com tais elementos, Kaplan e Norton (2008) elucidam que a administração da estratégia é um procedimento ocluso que ocorre de forma cíclica, em que um fragmento do conjunto interfere integralmente.

Ponderando em relação ao contexto contemporâneo, um interessante diagnóstico foi feito por Luecke (2014) acerca das razões usuais do insucesso na execução:

- Os projetos são dilatados: no tempo da efetivação dos programas de atuação, o planejamento é capaz de amplificar sua amplitude;
- As propostas são cortadas: qualquer plano está sujeito a ser sintetizado no período de realização;
- Os meios são impróprios: as rotinas podem comprometer as ações estratégicas dos colaboradores;
- As permutas malogram: a equipe designada para a finalização de um trabalho pode modificar suas intenções abandonando os compromissos manifestados;
- A transição encara oposição: a estratégia, além das mutações nos negócios, afeta o estado atual da corporação.

Em relação às considerações do autor, fica diáfano um ponto nevrálgico que, muitas vezes, é negligenciado pelas organizações, que é a mensuração adequada dos seus planos de ação e a fixação incongruente de recursos, com sérios problemas de aferição. Outra questão que merece relevância é a renitência à vicissitude pelos colaboradores entravando o processo de efetivação.

Para Luzio (2010), a intervenção somente é efetiva quando produzir ruptura na performance apetecida. O autor estabelece seis causas primárias para a ineficácia das intervenções:

- Plano fraco e limitado (efeito iceberg): uma vez que o plano espelha apenas um fragmento exíguo dos conteúdos e indagações que devem ser mourejados para suscitar a ruptura;
- Dissociação dos ciclos de planejamento e orçamentário: diversas companhias fracassam no direcionamento do plano estratégico, finalizando o ciclo posteriormente ao fechamento do orçamento, implicando perigo aos investimentos compulsórios das intervenções;
- Barreiras comportamentais: as barreiras podem irromper de forma periódica, mesmo que numa condição ímpar e velada, produto muitas vezes do medo de revés e implicação na ruptura;

- Excesso desgastante de intervenções (Síndrome da complexidade predatória): é a concepção profusa de ingerências diversas que constitui um cipoal audaz e que estorva o andamento de propostas das empresas, desfocando a percepção dos gestores acerca da primazia estratégica, e escoa as finanças, o vigor e o tempo dos indivíduos;

- Falta de produtividade das reuniões de comitê estratégico: o comitê possui a prerrogativa de supervisão das consequências da execução, é incumbido de repelir possíveis entraves que são capazes de intrinchar as ações e deve propiciar o sucesso da estratégia. Para Luzio (2010), as principais causas do não rendimento são: mescla inapropriada de pautas, elevada periodicidade dos encontros e exposições difusas e extenuantes;

- Ambiente organizacional inconsistente: o concurso entre o período de gerenciamento com as exigências cotidianas das atividades e ações que envolvem recursos financeiros e de pessoal, além das oposições idiossincráticas são capazes de constituir óbices às intervenções. Diante disso, a organização precisa conceber uma atmosfera institucional favorável à conduta das pessoas coadunada com a estratégia deliberada.

Compreende-se como significativo os obstáculos causados por um número exabundante de resoluções ou condutas concatenadas à implementação. Segundo Hrebiniak (2008), na efetivação da estratégia, a organização deve-se inquietar acerca de como fazer. Todas as fases do projeto devem estar concatenadas em um arcabouço referencial na qual cada fase é alinhavada em conformidade com os propósitos idealizados.

Considerando as concepções inerentes aos obstáculos para uma execução efetiva da estratégia, é profícuo que a alta administração da organização seja coerente nas tomadas de decisão, adequando o projeto, quando impreterível, propiciando mutações vitais no pessoal e na cultura, disponibilizando os recursos necessários e produzindo um contexto e uma estrutura adequada à execução da estratégia.

1.4.3. Atuando para que a estratégia tenha êxito

Uma estratégia organizacional normalmente é engendrada com objetivos específicos e, quando não há uma mensuração adequada do seu grau de complexidade e de sua dimensão, especialmente quanto ao impacto nos negócios, pode suscitar reveses árdus de serem suplantados. David e David (2015), por sua vez, definem que o pensamento estratégico deve ser demudado em uma atitude estratégica, colocando efetivamente em

prática o que foi planejado. Nessa linha de pensamento, Hrebiniak (2008) fixa alguns pré-requisitos fulcrais para que a estratégia tenha êxito, tais como:

- Incumbências distintas: elas precisam ser cognoscíveis, o papel de cada indivíduo deve ser bem definido, principalmente os colaboradores responsáveis por cada estágio no sistema de execução;
- A cultura correta: a cultura deve ser adequada a execução, vindicando que esta seja efetiva, de cumprimento e de domínio;
- Comando: os líderes devem persuadir os colaboradores na visão de que a preocupação com a execução deve ser de todos, pois cada um é parte do processo e deve estar incurso em seu desenvolvimento;
- Controles, *feedback* e adequação: a troca de informações durante a execução é relevante e deve ser impulsionada, objetivando ajustes imprescindíveis na estratégia. Os controles e os *feedbacks* são consideráveis, mas com regularidade são ineficazes.

No que diz respeito a esse tema, Rumelt (2011) estabelece que uma estratégia adequada é produzida pela experiência obtida pela prática inerente àquilo que possui êxito ou não funciona, além da causa. A prática é crucial, embora nem sempre seja irrefutável. Luzio (2010) afirma, nesse sentido, que a maior objeção na conferência e execução da estratégia é abdicar de várias situações e conduzir as diligências da corporação ao que proporciona valor, empregando os meios necessários na criação e maximização dos recursos.

Obviamente uma estratégia primorosa tem um impacto significativo no processo de execução e, de modo recíproco, uma tática imperfeita pode ser de uma proporção cataclísmica. Nesse sentido, Hrebiniak (2008) diz que, quando a estratégia é insatisfatória, ocorrerá uma efetivação defectiva. Dessa forma, quando uma estratégia é inadequadamente idealizada, tende a asseverar que a sua realização alcance consequências não pretendidas. Assim sendo, uma estratégia adequada é o que efetivamente inicia a implementação. Nas duas vertentes, a tomada de decisão se sujeita aos recursos da organização, à análise de mercado, à pesquisa acerca da concorrência; logo, as informações necessitam ser precisas e confiáveis. Após a companhia conceber uma estratégia singular, ela necessita de um excelente plano de execução, além de uma revisão contínua da estratégia.

A efetuação da estratégia tem um papel relevante nas organizações. Essa compreensão está em conformidade com a reflexão de Bossidy e Charan (2005, p. 5). Segundo os autores em questão, “a diferença entre uma empresa e sua concorrente é cada

vez mais a habilidade de executar”. Sendo assim, é inequívoco que uma execução otimizada tende a lograr resultados tencionados com maior incomplexidade. Para os autores, é necessário criar mecanismos acurados para aferir a performance dos colaboradores e recompensá-los pelo desempenho superior. Do mesmo modo, Hrebiniak (2008, p. 46) apresenta que “é importante delinear uma abordagem para a execução que se centre o máximo possível em fatores mensuráveis e manipuláveis e que se tenha uma relação direta com a ação da gerência e com seu processo de decisões”. Essa confluência de concepção pelos autores predispõe a significância de se medir o desempenho inteirado. Essa quantificação permite ajustar a execução ao resultado apetecido. Entretanto, de acordo com autor, quando uma estratégia é confusa, desfocada ou escassa, torna-se um grande óbice à execução eficaz.

Compreende-se como importante também o pensamento de Luecke (2014, p. 106) que define que a execução brilhante é a “realizada pela transformação de planos estratégicos em planos de ação que são executados no nível da unidade”. Os planos de ação têm de versar acerca dos alvos estratégicos precípuos mediante os seguintes requisitos: averiguar a evolução no decurso de um período, asseverar os meios necessários aos seus colaboradores e preservar o perfeito funcionamento de tudo.

Nesse contexto, Bossidy e Charan (2005) estabelecem que a estratégia deve reputar o mercado global em permanente desenvolvimento. As transformações no ambiente de negócios em que uma organização está inserida são céleres; portanto, também precisam considerar a adequação da estratégia ao conjunto de circunstâncias econômicas, culturais, morais e sociais. Os autores complementam que é crucial que toda estratégia pondere a respeito da ambiência financeira e econômica mundial, que possui evolução mais vagarosa, disputa árdua, consumidores com condutas oscilantes e acentuada interferência da administração pública.

Com relação às operações, os autores desenredam que, numa implementação efetiva, é necessário que haja metas transparentes, metodologia que meça a performance e precise a premiação para aqueles que demonstrarem um resultado súpero. No entendimento dos autores, a estratégia é mutável e deve apresentar constantes exames e retificações, conforme as alternâncias do mercado. Desse modo, para que o resultado seja assertivo, faz-se necessário que os três processos demonstrados estejam conectados e confluem para os resultados da organização.

Na percepção de Becker, Huselid e Beatty (2009), algumas organizações somente alcançam o êxito estratégico quando possuem talentos inigualáveis, sendo que seus colaboradores são mais eficazes e suplantam a concorrência. Dessa maneira, seus portentos possuem uma grande significância para a execução da estratégia. Por esse ângulo, Charam, Willigan e Burck (2013) definem que uma estratégia de expansão necessita de diligência dos colaboradores e de recursos financeiros. Isso robustece o grau de significância da participação das pessoas na execução da estratégia.

Ainda é possível salientar, de acordo com Bossidy e Charan (2005, p. 53-77), que, além dos três processos-chave da implementação, a organização precisa estar atenta a sete comportamentos essenciais para executar adequadamente. São eles: conheça o seu pessoal e sua empresa; insista no realismo; estabeleça metas e prioridades claras; conclua o que foi planejado; recompense quem faz; amplie as habilidades das pessoas; e conheça a si próprio.

Conheça seu pessoal e sua empresa: o dirigente precisa estar envolvido com a organização, vivenciando suas operações, e não apenas recebendo informações selecionadas por seus subordinados. É necessário vivenciar o dia a dia dos colaboradores, tendo uma percepção real da cultura vigente e como são de fato as ações em toda a corporação. Conforme Becker, Huselid e Beatty (2009), o bem estratégico de uma empresa é a sua habilidade de dirigir um talento de forma estratégica. Os portentos são vitais em um processo de execução, entretanto, caso não sejam norteados aos objetivos estratégicos, tudo pode soçobrar. Nesse contexto, Bossidy e Charan (2005) elucidam que é cardeal que a liderança conheça os colaboradores e que ela seja acessível e confiável, facilitando a sinergia necessária para a implementação. Eles relatam que os gestores devem possuir atitudes que propiciem a consecução dos objetivos estratégicos, tais como:

- Persevere na existência de fato – o realismo é o âmago da efetivação. Os indivíduos têm uma tendência natural de ocultar os erros obter um tempo mais elástico para resolvê-los. Eles querem esquivar-se para encobrir suas fragilidades. Alguns gestores, em determinados momentos, repudiam a verdade. É necessário assegurar que o realismo se interponha em todas as comunicações da corporação.

- Estipule alvos e prioridades diáfanas – é necessário focar-se numa quantidade reduzida de prioridades; isso ocasionará uma melhor utilização dos recursos e sua incomplexidade pelos colaboradores, pois numa extensa gama de ações os resultados tendem a ser mais árduos e dissipados. É preciso ter um número moderado de primazias e

objetivos tangíveis que interferem na performance integral da corporação. Nesse sentido, as metas devem otimizar o desempenho;

- Termine o que foi projetado – a ausência de ininterrupção nas atitudes dos colaboradores tem sido um importante revés na efetivação. É consuetudinária a ausência de responsabilização nas companhias, o que predispõe a exiguidade de engajamento das pessoas. A alta direção é a responsável por gerar uma intervenção efetiva.

- Galardoe os que produzem – a organização deve laurear os colaboradores pelos produtos que cada um forneceu; esse estímulo deve ser conexo ao resultado pretendido.

- Fomente as competências pessoais – o líder deve ensinar os seus liderados transmitindo o conhecimento aprendido por prática, estudos e observações. Deve amplificar o talento das pessoas de modo que isso reverbere no desempenho de suas atividades e, por conseguinte, na execução da estratégia.

- Faça uma autoavaliação – um caráter íntegro é precípua no processo de implementação da estratégia, além de saber lidar com as diferenças das pessoas. Também é crucial ter estabilidade emocional, encontrar-se franqueado aos conhecimentos imprescindíveis e, com isso, acolher o pensamento desconforme ao seu e versar sobre as discórdias, além de ter a convicção para impelir e consentir os reptos em uma atmosfera de equipe.

Pelas afirmações dos autores, nota-se a magnitude do líder e de todas as pessoas fundamentais incursas no processo de execução da estratégia. Os indivíduos compõem uma parte cardeal na estrutura da organização.

É necessário salientar que Hrebiniak (2008), em sua ideação acerca do pensamento estratégico, compreende que é vital um modelo, roteiro ou esquema que norteia as decisões e atitudes que fazem a estratégia funcionar. Para o autor, a estratégia deve influenciar racionalmente a preferência do sustentáculo corporativo, razão pela qual ela é tão significativa. Nessa lógica, ela deve ser tangível e tendente a uma implementação efetiva.

A estratégia deve ser amoldável ao contexto em que a organização está inserida. Há, contudo, que se considerar a perspectiva de Kaplan e Norton (2008, p.8-17). Os autores acreditam que a estratégia deve ser desenvolvida e, para que isso ocorra, é necessário perfazer seis estágios:

- Estágio 1: Desenvolver a estratégia → é a evolução da estratégia por meio de mecanismos habilitados;

- Estágio 2: Planejar a estratégia → a estratégia é planificada mediante o uso de instrumentos estratégicos, tais como *balanced scorecards* e mapas estratégicos;
- Estágio 3: Alinhar a organização com a estratégia → subsecutivamente após a aplicação de mecanismos estratégicos esmerados, há um alinhamento dos intentos dos colaboradores às finalidades estratégicas;
- Estágio 4: Planejar as operações → posterior ao refinamento dos estágios pregressos, os administradores projetam as ações empregando hodiernos mecanismos de gestão;
- Estágio 5: Monitorar e aprender → com a implementação da estratégia, a organização supervisiona e identifica reveses, óbices e perspectivas. Esse mecanismo ocorre mediante o procedimento de reuniões de diagnóstico da administração;
- Estágio 6: Testar e adaptar a estratégia → os administradores percebem a ambiência organizacional, tanto extrínseca quanto intrínseca, além da concorrência. Utilizam os conhecimentos logrados, experienciando a conjectura estratégica e efetuando o amoldamento do plano estratégico e das operações da empresa.

Perscrutando as múltiplas vertentes de aprendizagem acerca do sucesso da execução da estratégia, Hrebiniak (2008) estabelece a imprescindibilidade da aplicação de um modelo, que deve ser prescritivo e dúctil, além de possuir uma abordagem tendente à atitude. O autor compreende que é axiomática a elaboração de uma estratégia robusta para que a execução seja efetiva, embora os dois estágios sejam apartados e percebíveis, apesar de sua ampla correlação. Com isso, conclui-se que uma estratégia precária não propiciará uma adequada execução, mesmo que seja envidado um esforço colossal para isso. Há, conquanto, que se considerar o ponto de vista de Luecke (2014, p. 25), segundo o qual “a criação da estratégia e sua implementação devem ser abordadas como um processo, isto é, como um conjunto de atividades que transforma insumos em resultados”. Tudo deve corresponder aos propósitos da organização. Nesse ponto, o pensamento de Wells (2013) é o de que a destreza no progresso de benefícios de uma corporação resulta de seu capital e de sua sistematização. Essa lógica faz com que o paradigma da estratégia seja estruturado, explicitando o nexa entre o objetivado e o auferido.

Na continuidade das análises, Kaplan e Norton (2004) interpretam que a estratégia é um processo integral, na qual há uma sistematização ininterrupta e congruente de etapas que mobilizam toda a organização, portanto não pode ser método de gestão avulso.

É importante destacar que na percepção de Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2011), conforme o grau de mutações envolvidas, principalmente no aspecto intrínseco, a implementação efetiva na organização pode estender-se a um período prolongado.

Na percepção dos autores, a administração do processo de execução da estratégia compreende as seguintes referências:

- Prover na empresa indivíduos com talentos específicos e indispensáveis, precisando e robustecendo de modo racional, possuindo uma autoridade que lhe faculta ter ótimos resultados face à concorrência, a fim de patrocinar a tática e sistematizar a diligência profissional;
- Determinar amplos investimentos às ações fulcrais para o triunfo estratégico;
- Propiciar que o direcionamento e a metodologia simplifiquem a implementação efetiva;
- Empregar técnicas súperas a fim de concretizar práticas cêntricas da organização e impulsionar evolução constante. As entidades corporativas precisam reexaminar de forma frequente o andamento das ações e dedicar-se acuradamente por vicissitudes e progressos;
- Implementar ferramentas de tecnologia da informação que habilitem a equipe de colaboradores a efetuar de maneira mais adequada suas ações planejadas cotidianamente;
- Impulsionar os indivíduos a efetivar os propósitos apetevidos com diligência, adequando seus afazeres e a sua idiosincrasia profissional, harmonizando-se às condições de uma efetivação estratégica próspera;
- Envolver a reconhecimento, bem como o estímulo em direção à realização dos intentos de desempenho e da adequada efetivação estratégica;
- Conceber um ambiente corporativo e uma cultura organizacional propícios à implementação estratégica exitosa;
- Dedicar-se a um comando institucional indispensável para que a execução seja mobilizada, bem como a otimização do processo de empreender o projeto estratégico. No caso de empecilhos ou situações desfavoráveis, os gestores devem comprometer-se de modo a ponderar e nivelar de forma tempestiva e competente.

Indubitavelmente para que a execução seja exímia, a organização deve mourejar na melhoria constante de todos os seus processos organizacionais, como esses que foram apresentados pelos autores. Entretanto, dentre eles, devem ser evidenciados: o

investimento nas pessoas, o foco no que é mais crucial, a revisão dos processos, os investimentos necessários, o gerenciamento da cultura e a liderança eficaz. Partindo dessa compreensão, Hrebiniak (2008, p. 95) define que, para que haja êxito da estratégia, é necessário elaborar indicadores operacionais de período efêmero que: “(a) estejam relacionadas às necessidades de curto prazo, (b) possam ser usadas para avaliar o desempenho estratégico e (c) ajudem a organização a alcançar as metas estratégicas de longo prazo”. Outra ponderação importante foi feita por Prahalad e Hamel (2005). Eles indicam que o êxito da companhia é assente pela maestria de propelar o capital. Destarte, é mais significativo reger os recursos do que apoderar-se deles. Partindo dessa premissa, para ascendermos a um resultado orgânico de excelência, necessitamos empreender algo jamais corporizado anteriormente.

No percurso teórico para evidenciar a dinâmica do processo de como fazer a estratégia funcionar, Hrebiniak (2008, p.48-67) apresenta o seguinte modelo: a estratégia corporativa (abarca de forma holística a organização) deve ser concatenada com a estratégia de negócios (estratégias para empresas e principais unidades operacionais) e com os objetivos operacionais de curto prazo e também com a estrutura corporativa; esta, por sua vez, deve ser conexa com integração da estrutura empresarial e com os incentivos e controles, que também devem interagir com a estratégia de negócios.

- Estratégia corporativa: importa-se com o todo da corporação, evidenciando setores, por exemplo, como o gerenciamento de carteiras e projetos, a variação e a destinação de capital, além dos demais meios necessários para as entidades do conglomerado;
- Estrutura organizacional: são unidades de negócios concebidas como *feedback* das exigências da estratégia laborada, representando a maioria ou a integralidade dessas entidades;
- Carência de incorporação: referem-se às técnicas empregadas objetivando granjear a administração entre os *business unit* (unidade de negócios) que abrangem o alicerce corporativo;
- Estratégia de negócios: concentra-se nos serviços, produtos e no *know-how* (conhecimento aprimorado) da concorrência. Há um relevo no diagnóstico do funcionamento do mercado no qual a companhia procura obter supremacia nos resultados face à concorrência. Na efetivação estratégica, a estratégia de negócios é de crucial

relevância, além de produzir procuras por aplicações corporativas em indivíduos, conhecimentos e tecnologias;

- Propósitos operacionais de tempo reduzido: intenções de um período mais extenso precisam estabelecer indicadores para um tempo exíguo, imanente ao plano de negócios. A fim de auferir propósitos pensados, uma corporação precisa medrar alvos factíveis de serem medidos, em um período reduzido que seja correlacionado de modo congruente e condensado com o plano organizacional, além da forma que tenciona competir;

- Estrutura organizacional: os propósitos funcionais de tempo reduzido influenciam a definição da estrutura organizacional. Operações dessemelhantes em uma mesma organização são capazes de produzir ocorrências de mercado bastante díspares, recrudescendo a importância de arcabouços diferenciados;

- Estímulos: os estímulos precisam corroborar, em um período reduzido, os propósitos pensados. As retribuições pessoais ou em equipe são relevantes para a efetivação planejada, em razão de dominar as ações quanto às consequências da estratégia em um período sucinto;

- Controles: constituem o resultado da resposta, provendo referências acerca da promoção dos propósitos emanados da aplicação estratégica e demais tópicos do paradigma de implementação.

O modelo de execução retratado pelo autor indica os componentes basilares ou etapas precípuas e seus encadeamentos insofismáveis. Entretanto, ele ainda estabelece um novo elemento que é o contexto no qual sucedem os vereditos e atividades de realização.

Percebe-se o grau de complexidade e os reveses factíveis na efetivação de uma estratégia. Na compreensão de Luecke (2014), uma corporação pode desenvolver um projeto de execução com esmero, em que os planos de ação estão corretamente definidos para a consecução das metas estratégicas, mesmo assim percalços podem despontar no decurso da realização. Identificar essas situações inopinadas recrudescer a probabilidade de se granjear o alinhamento delineado a princípio. Consoante o autor, são mecanismos de reconhecimento desse desencaminho: mensurar a performance de cada plano proposto; avaliações frequentes da evolução; e a contemplação ininterrupta pelos gestores que compreendem percorrendo a unidade. Logo, é primordial um trabalho de sofisticação na apreciação métrica dos projetos e na aproximação dos gestores das operações organizacionais.

Na compreensão de como a estratégia está funcionando, é necessário repetir a revisão estratégica, pois esse procedimento é imperativo para corroborar a planificação e os controles instituídos.

1.4.4. A relevância da estrutura organizacional na execução

A estrutura organizacional tem um papel central na execução da estratégia. Como componente incipiente, é necessário conhecer o conceito de estrutura organizacional, que na ótica de Oliveira (2009) é o mecanismo de exercício derivado de reconhecimento, exame, disposição e ajuntamento das ações e meios que as organizações possuem, integrando a instituição de competências nos procedimentos de deliberação, tencionando granjear os propósitos mediante a planificação organizacional.

Desse modo, a estrutura organizacional compreende a elaboração e execução da estratégia, além dos recursos, competências, eixo de autoridade, tomadas de decisão, recursos financeiros, administrativos e de pessoal. Portanto, essa estrutura é dinâmica e deve ser dúctil para amoldar-se às rápidas mudanças de mercado. Por outro lado, Oliveira (2009) define que a competência de uma estrutura resulta de seus atributos internos, talentos e integralização dos colaboradores. Isso ressalta a relevância dos recursos humanos na efetividade de uma estrutura.

Na compreensão de Kaplan e Norton (2008, p. 45), a execução da estratégia exige uma arquitetura que integre as estratégias e operações de diversas unidades espalhadas por toda a organização. Nessa perspectiva, é impreterível que a efetivação seja delineada de forma convergente e intermitente. Por outro lado, Prahalad e Hamel (2005, p. 122) fixam que a arquitetura estratégica é “basicamente uma planta de alto nível do emprego das novas funcionalidades, a aquisição de novas competências ou a migração das competências existentes e a reconfiguração da interface com clientes”. É evidente que, para que isso ocorra, é necessário identificar essas habilidades imprescindíveis que devem ser expandidas para propulsar a evolução do processo.

É imperioso destacar que Bossidy e Charan (2005) possuem uma concepção de que existem três processos-chave da execução: indivíduos, estratégia e operações. Para os autores, um gestor prestigiado pode não servir no período vindouro, causando a necessidade de que haja percepção da variabilidade da estratégia. Com isso, o papel do líder é fulcral na implementação, e a busca por esses indivíduos tende a ser acentuada. É fundamental ter líderes que possuam uma visão universal do cenário no qual a estratégia

será efetivada, tanto no aspecto local quanto global. Essas pessoas devem ter a percepção necessária para se adequarem à estratégia no momento consentâneo, pois o mercado é precípito, e uma estratégia excelente hoje pode ser inapropriada amanhã. Desse modo, ela deve estar em constante evolução. Na percepção de Becker, Huselid e Beatty (2009, p. 4), “as estratégias de negócios eficazes diferenciam a empresa de tal maneira que seus clientes a valorizam e seus concorrentes não conseguem copiar com facilidade”. Nesse aspecto, as organizações necessitam de uma execução efetiva que considere as variações do tempo hodierno e, sincronicamente, impulse ao cumprimento dos objetivos tencionados.

Estabelecer uma estrutura estratégica eficaz é, de certa forma, uma tarefa intrincada, devido à múltipla gama de variáveis que precisam ser sinergicamente laboradas. Em consonância com tais transformações, Prahalad e Hamel (2005) afirmam que qualquer organização necessita de uma arquitetura estratégica. No entendimento dos autores, para que essa estrutura seja erigida, a alta administração tem de perceber que novas vantagens ou aplicações deverão ser apresentadas aos consumidores em posterior decêndio, quais são as habilidades primordiais para se conceber tais incentivos e a forma mais efetiva para essa interação entre a obtenção efetiva do apanágio pelos clientes. Contudo, um detalhe importante foi estabelecido por Hrebiniak (2008, p.47). Para ele, “a estrutura deve refletir a estratégia que uma organização está buscando e ser consistente com ela”. Para o autor, o alicerce consentâneo é o que propicia seu sustentáculo, sendo que a estratégia corporativa influencia a eleição da estrutura. O mesmo autor acrescenta que a estratégia demanda aplicações em habilidades exclusivas e na sua evolução, sendo que os recursos e talentos essenciais para corroborar e implementar uma estratégia modificam-se consoante a tática exercida.

O autor descreve o caso da Johnson & Johnson (J&J), uma organização de sucesso perene e com uma estável cultura de descentralização e inúmeras unidades autônomas, onde havia um exuberante sentimento de empreendedorismo e se percebia um liame mais propínquo das partes interessadas. Entre os seus maiores reptos de estrutura estava a carência de melhor administração dos empreendimentos independentes, permitindo, por exemplo, um maior poder de negociação com os fornecedores. Remodelar essa cultura e estrutura de operações de desconcentração e autonomia era uma missão intrincada, todavia necessária.

A concepção de uma estrutura efetiva apresenta alguns óbices, especialmente porque ela deve nortear procedimentos estruturais na organização. Prahalad e Hamel

(2005, p. 147) definem, nesse sentido, que “a arquitetura estratégica é o cérebro”, pois é o centro de inteligência no qual diretrizes basilares serão regidas. Partindo dessa compreensão, Hrebiniak (2008, p.113-114) estabelece cinco reveses que influenciam a estrutura:

- Medir o impacto da estrutura. Quais são os custos e os benefícios dessas diferentes formas estruturais? Como são medidos?
- Centralização versus descentralização. Qual é o equilíbrio correto, e o que determina? Aqui se incluem o tamanho e a função do centro corporativo em organizações com unidades tanto centralizadas quanto descentralizadas.
- A relação entre estratégia e estrutura. Que aspectos ou elementos da estratégia impulsionam a escolha da estrutura? Como a estrutura afeta a execução de uma estratégia?
- Conseguir coordenação e compartilhamento de informações nas unidades organizacionais. A integração e o compartilhamento de conhecimento são elementos importantes para a execução, seja entre funcionários do centro corporativo e empresas ou nas unidades geográficas descentralizadas de uma companhia.
- Esclarecer as responsabilidades. Essas definições estruturais básicas são necessárias para uma execução eficaz. Para que a execução funcione, as pessoas precisam saber quem é o responsável por que coisa, quando e por quê.

Reputando a problemática da estrutura na execução, torna-se necessária uma avaliação mais acurada de cada um dos quesitos laborados por Hrebiniak.

Análise lacônica das cinco questões:

1. As organizações, muitas vezes, são arquitetadas como foco em sua produção. Há um elevado grau de exigência para tornar processos produtivos eficazes. Os custos evidenciados são os de especialização por processo e por propósito. O primeiro grupo é composto por custos de coordenação (ótica diferente na execução das atividades, com prejuízo no alcance de metas), miopia funcional (perda da visão integral, intensificando os imbróglios de gestão) e a burocracia (complexidade em lidar com a relutância a mudanças). O segundo grupo é formado pela duplicação de recursos escassos (tem que se esquivar ao máximo) e a perda potencial da eficiência.

Os benefícios por processo são a experiência de conhecimento (deve-se buscar incessantemente a permuta de experiências), economias de escala e escopo, não duplicação de recursos escassos e benefício de carreira. Os benefícios por propósito – que apresentam menos obstáculos de coordenação – são o foco no cliente, nos produtos, nos mercados; a eficácia; a redução de problemas de coordenação e ação célere a mudanças no setor. Portanto, Hrebiniak define que os custos e benefícios são antagônicos ao aperfeiçoamento por processo.

As variáveis de medição organizacional que avaliam o impacto na estrutura são a eficiência e a eficácia.

2. A corporação deve aplicar seus recursos onde houver maior magnitude estratégica ou operacional. Em muitos casos, é necessário utilizar estruturas mistas, ou seja, centralizada e desconcentrada. Nesse caso, as decisões de estrutura devem ser tomadas considerando a eficiência e a eficácia, além da estratégia apetejada e as imprescindibilidades das unidades, o que em alguns casos norteará a concepção de um modelo, podendo prescrever uma estrutura mais enxuta, propiciando uma otimização de resultados para a organização, embora, com esse enxugamento estrutural, possam surgir novos reptos que deverão ser mourejados com diligência.

Outro problema causado pela concentração e desconcentração é a dimensão e o mister do centro corporativo, que, conforme o autor, podem ser sintetizados em uma função de administração estratégica, de educação executiva e centros de excelência.

3. A estratégia possui como requisitos ordinários o recrudescimento de recursos e de talentos, uma estrutura congruente, além de uma implementação efetiva.

O autor exemplifica alguns impulsionadores estratégicos que englobam os tipos de estratégia, a necessidade de eficiência ou eficácia, a relação entre mercados e entre tecnologias e o crescimento organizacional.

As estratégias são as de baixo custo, de foco, de diferenciação e global. As de baixo custo têm como foco os produtos de consumo e a concorrência de preços, e a estrutura consentânea é centralizada. As de foco têm como cerne os clientes, a geografia ou o produto. A estrutura propícia é a desconcentrada e divisional. As de diferenciação têm como núcleo os produtos nobres ou assingelados. A global tem como essência a carência de coordenação e ótica no produto e na geografia. A estrutura pertinente é a matricial, que labora com a dualidade de foco e integração. A estrutura se transforma conforme a tática.

A eficiência e a eficácia buscam uma vantagem competitiva, quando a eficiência tem maior evidência, há uma maior sujeição à concentração e gestão de custos. Quando a eficácia tem maior relevo, a estrutura deverá ser desconcentrada.

O grau de relação entre mercados e tecnologias é significativo, pois quanto maior ele for maior será a exequibilidade de centralização. E quando é inferior, aumenta a perspectiva de descentralização.

Se uma organização progredir, ela sofrerá diversas implicações em suas unidades organizacionais. Portanto, estratégia com cerne na expansão causa a imposição de desconcentrar.

4. A estrutura é um elemento medular da estratégia. Entretanto, para que a estratégia tenha o resultado tencionado, é necessária uma conexão com a integração e a coordenação. A integração estrutural propicia a sistematização imperiosa dos fragmentos estruturais e sistemas de comunicação bilaterais. A coordenação eficaz, a repartição de informações, a transmissão de conhecimentos e a comunicação eficaz são formas de granjear uma vantagem competitiva. Os gestores precisam observar alguns aspectos suplementares que influenciam a corrente de informações e o transpassar de conhecimentos, tais como aspectos da sapiência que será trespassada, aspectos do fator de conhecimento, faculdades do receptor do conhecimento e aspectos da conjuntura.

5. As responsabilidades inerentes às atividades precisam ser compreendidas e o domínio evidente. A identificação de que é de fato incumbido por determinada ação precisa estar bem definida para todos, pois a tese de que todos são responsáveis induz a não solução dos problemas e à consequente falta de implicação das pessoas. Em uma proposta de cumprimento de uma estratégia, quando a atribuição é inexata, pode-se obstaculizar o processo. Por esse motivo, a organização deve outorgar atenção singular a essa competência. A responsabilidade deve ser clara, permitindo comunicação e *feedback* eficientes assentes no desempenho individual, ambicionando o funcionamento da estratégia.

A estrutura é ampla e complexa, como pode ser observado nas questões prévias. São profundas as variáveis que interferem direta e indiretamente no seu desenvolvimento. Nesse sentido, Oliveira (2009) apresenta três componentes da estrutura organizacional: sistema de obrigações (decorrentes da atribuição de incumbências), de autoridades (decorrente de como é constituído o poder) e de comunicações (originada do diálogo entre as unidades da organização). O autor alerta ainda para mais um elemento fulcral que é o sistema de decisão. Este, por sua vez, ampara a metodologia para a tomada de decisão. É necessária uma sinergia entre os três elementos, uma vez que, um afeta de forma direta o outro.

Percebemos que a estratégia influencia a estrutura adotada. Desse modo, a organização deve primeiramente definir a estratégia para, posteriormente, adotar a estrutura. Como os elementos que compõem uma estrutura são múltiplos, sua definição

afetará prontamente a incorporação estrutural. Assim sendo, a corporação deve preferir uma estrutura conveniente que propicie a execução estratégica.

1.4.5. O impacto da mudança e da cultura na execução

Toda vicissitude tende a se deparar em algum grau com uma forma de contraposição. Tendo em vista a propensão dos indivíduos a se acomodarem em sua zona de conforto, a efetivação da estratégia amiúde envolve remodelação. Nesse sentido, Hrebiniak (2008, p. 69) define que “a execução pode requerer mudanças nas responsabilidades dos cargos, na estrutura organizacional, nos métodos de coordenação, nas pessoas, nos incentivos ou nos controles. Essas mudanças podem ser vitais para o sucesso dos resultados da execução”. Para o autor, é factível que os colaboradores se contraponham ao processo de transformação e até o boicotem. Como antídoto para essa conjuntura, Haspist (2009) afirma que é fulcral que haja um comprometimento pleno de todos, pois, na perspectiva do autor, quanto mais baixo for o grau hierárquico dos colaboradores, menor será o engajamento. A melhor forma de alinhar essa proposta é inicialmente impelir o conjunto de gestores e, ulteriormente, acoroçoar ininterruptamente os demais níveis organizacionais.

Gerenciar mudanças é um desafio permanente. Na ótica de Carvalho, Prieto e Bouer (2013), essa gestão é concatenada às atitudes tomadas quanto à estrutura, aos procedimentos e às táticas institucionais, objetivando o alinhamento estratégico. É importante destacar que, conforme Bossidy e Charan (2005), o fundamento de uma mutação de idiosincrasia é jungir os benefícios à performance e dar diáfaneidade a essa deliberação. Esses fatores podem conduzir as pessoas a um encorajamento capital no processo de transformação. Nessa lógica, Hrebiniak (2008) mostra que a inépcia de gerir transições configura-se em obstáculos reiterados de implementação.

Por esse ângulo, Carli (2015, p. 44) apresenta um pressuposto para a resistência à mudança. Segundo o autor, “na falta de informações que permitam a elaboração de uma relação custo-benefício positiva, as pessoas tendem a não participar ativamente das mudanças propostas”. Carli identifica seis grupos de fatores que são os fundamentos da concepção da resistência, são eles: desconhecimento, má compreensão, baixa percepção de valor, conflito de prioridades, sentido de autopreservação e razão.

- Desconhecimento: quando não conhecemos algo, precisamos de um período para incorporar e interpretar o propósito de algo;

- Má compreensão: quando não há uma clareza atinente à razão de algo, a relação custo-benefício fica afetada, havendo, então, uma resistência natural à mudança;
- Baixa percepção de valor: não há um discernimento real a respeito do benefício que a mudança irá agregar;
- Conflito de prioridades: ocorre por disfunção na estrutura de governança e inadequação de metas e benefícios para os colaboradores;
- Sentido de autopreservação: é o sentimento que surge diante de uma ameaça real que o indivíduo percebe;
- Razão: é a discordância do indivíduo inerente a uma mudança proposta.

É importante ressaltar que, na interpretação de Hrebiniak (2008), gerenciar a mudança não é trivial, dada as suas variáveis. Entretanto, é um fator peremptório na execução estratégica. O autor estabelece alguns passos necessários para o gerenciamento eficaz da mudança: (1) a dimensão e o interior da mudança, onde o foco deve ser estabelecido; (2) período livre para a modificação; (3) plano no processamento da alteração; (4) encargo ou prestação de contas; (5) suplantar a relutância a transição; e (6) controlar a modificação. Esses aspectos são significativos para que a gestão de mudanças alcance os resultados desejados. Assim, é preciso ter controle do tempo e das ações imprescindíveis para sobrepujar as dificuldades de cada um desses pontos, propiciando o sucesso da mudança.

A despeito dessa percepção, o autor enfatiza que a cultura também é expressiva, pois ela é capaz de influenciar as adversidades e as exequibilidades que os gestores depreendem ou nas quais se norteiam. A cultura, nesse sentido, contribui no estabelecimento da performance lograda. Dessa maneira, McKeown (2013) expõe que o objetivo da estratégia abrange vicissitude por ter de se amoldar aos compradores, à tecnologia de informação e à concorrência. As mudanças sempre são realizadas por pessoas, e elas somente vão atuar se sentirem-se implicadas.

Importante notar que, conforme a interpretação de Serra, Torres e Torres (2004), o processo de efetivação da estratégia é dirigido para a atuação e compreende o gerenciamento de pessoal, o progresso das habilidades, ânimo, cálculo do orçamento, comando e estruturação da cultura. Há uma concatenação entre os vários elementos relacionados e, para que a estratégia tenha êxito, é necessário que cada variável seja laborada com excelência.

Na construção deste trabalho, é importante elucidar o conceito de cultura. Connors e Smith (2011, p. 7) definem cultura organizacional como “a maneira como as pessoas pensam e agem”. Por esse ângulo, Kaplan e Norton (2004) afirmam que é necessário alinhar o capital humano com a estratégia. Esses indivíduos compõem, em conjunto com outros elementos, o ativo intangível da organização. Na perspectiva dos autores, esses ativos intangíveis, de forma sinérgica, precisam alicerçar-se na propensão concebida e impulsionada por outros ativos. A cultura deve espelhar os valores, a missão e a visão da organização; caso isso não ocorra, ela precisa ser laborada pela organização. Para Hrebiniak (2008), as metas e os benefícios reverberam e tonificam a predisposição a atuar, e isso repercute no comportamento presente. Portanto, a prática de recompensa é uma ação que suscita um comportamento apetecível e direcionado para a execução, quando imanente à produção de resultados excelentes.

Na compreensão de Bossidy e Charan (2005), a maior parte dos desígnios inerentes à metamorfose cultural malogra por não estarem conexos com o aperfeiçoamento dos benefícios das transações. Na visão dos autores, a transformação da cultura faz-se factual no momento em que sua finalidade é a implementação. Esse mecanismo é exequível desde que haja uma conscientização por parte dos colaboradores e subsequente recompensa pelos feitos granjeados.

Nesse contexto, Hrebiniak (2008, p. 70) explicita que existe um novo elemento a ser considerado, uma vez que “as subculturas dentro das organizações ou nas várias unidades operacionais certamente afetam as tentativas de comunicação e coordenação lateral”. O autor cita o exemplo da dificuldade enfrenta por Edward Zander, quando assumiu a função de CEO da Motorola, ao afrontar e transformar a indolente e afrouxada cultura da companhia, quando integralmente tudo estava confortável e continuamente no trajeto preciso. Laborar nesse cenário exige uma metodologia atual, que é capaz de interagir potencializando uma sinergia organizacional. Assim, ainda para o autor, a cultura é um componente intáctil, problemático para ser mensurado, embora seja cognoscível e afete diretamente a maneira como a estratégia é efetivada. Portanto, deve-se empenhar para remodelar culturas mal desapropriadas que não amparam os cuidados da execução.

A empresa Motorola Mobility, que pertencia ao grupo Google, foi progressivamente perdendo mercado e, no ano de 2014, foi vendida para chinesa Lenovo por U\$ 2,91 bilhões. Continua no grupo a Motorola Solutions, que é uma divisão de serviços para o mercado corporativo e governamental, que vai trabalhar de modo

autônomo. Nos dois anos posteriores à venda, foram demitidos cerca de 2% da força de trabalho, mais de 1.000 colaboradores. Portanto, é concreta a percepção da ingerência na efetividade da implementação da estratégia.

Indubitavelmente, quando se procura gerenciar uma cultura organizacional com o foco na execução da estratégia, o papel da liderança é essencial. Nessa perspectiva, Gardner (2013, p. 267-268) expõe as diretrizes para a liderança eficaz. Em suas palavras, é fundamental “apreciar os atributos duradouros da liderança, prever e manejar novas tendências e estimular o reconhecimento dos problemas, dos paradoxos e das possibilidades da liderança”.

- Apreciar os atributos duradouros da liderança: o líder somente propenderá ao triunfo se medrar e difundir de forma expressiva um relato límpido e eloquente; qualificar o perfil das pessoas, arrojar-se em intensidade na edificação de uma instituição, pessoalizar-se em sua própria vivência o limiar dos anais; suprir o poder direta e indiretamente; e, obter e empregar de forma recrudesciente seus conhecimentos sem se permitir ser dominado por eles;

- Prever e manejar novas tendências: o líder deve buscar antever as mutações com capacidade de causar impacto em suas decisões e estar atento às novas tendências contemporâneas;

- Estimular o reconhecimento dos problemas, dos paradoxos e das possibilidades da liderança: A organização deve disseminar e investir no aprimoramento de seus líderes, e também daqueles que possuem potencial para assumir estas responsabilidades, preparando-os para a solução de obstáculos.

Cabe, então, à liderança exercer o papel motivador, criando um clima auspicioso à implementação. Na ótica de Hrebiniak (2008), o gestor é o agente responsável por administrar as mudanças, a cultura e a forma como o poder é exercido na organização. O autor define que a cultura administrativa é considerável para a instituição da estratégia. Quando a cultura é ordenada com as técnicas de realização de forma compacta, suscita o feito da efetivação, ao mesmo tempo em que a desordem provoca severas adversidades.

A alteração da cultura envolve variáveis diversas que, caso não sejam laboradas, axiomáticamente conduzirão a gestão da cultura a baldar. Segundo Bossidy e Charan (2005), a prevalência das atitudes de mutação da cultura é frustrada por não se coadunar com o avanço dos resultados nas atividades. A organização tem de amplificar sua cultura organizacional para ser propensa e singular ao desempenho. Para os autores, uma forma

trivial e notável é a responsabilização pelo desempenho da cultura para os gestores e, posteriormente, medrar por toda a companhia. Compreende-se significativo também a percepção de Atkinson (2000), que, para esculpir, construir e conceber uma cultura institucional exitosa e com a finalidade de um desempenho superior, é vital observar as duas variáveis principais: o entusiasmo e a planificação. Para o autor, a cultura tem o condão de acobardar ou de acoroçoar o cumprimento da missão institucional. Nessa perspectiva, Brida e Santos (2011) argumentam que a tomada de decisão deve ser afervorada em toda a hierarquia, de forma que a percepção estratégica seja expandida em todos os colaboradores.

É irrefutável a importância das pessoas num processo de efetivação da estratégia. Para Hrebiniak (2008, p. 72), os indivíduos são fulcrais para o resultado da implementação. Segundo o autor, “suas motivações, capacidades, compromissos e habilidades para criar e seguir até o fim planos de ação, afetarão o sucesso dos esforços de execução”. Ainda para ele, a cultura manifestamente influencia o comportamento. Nessa lógica, o capital humano deve ser tratado com esmero pela organização, pois ele é o elemento cêntrico que pode potencializar a prática da estratégia.

Acrescenta-se a esses fatores a percepção de Fleury e Fischer (1996). Para eles, a cultura é interligada à política, à estrutura, aos sistemas, aos indivíduos e aos objetivos e às metas da organização. De acordo com Atkinson (2000), para que uma mudança corporativa de fato ocorra é imprescindível que ela aconteça de forma holística e sustentável e que o seu núcleo seja a sua cultura. Essas variáveis denotam o quanto é intrincado o processo de gerenciamento da cultura organizacional.

Quando um indivíduo decide fazer algo notável em sua vida, é incontestável que precisa alterar sua forma de pensar. Nesse sentido, Bossidy e Charan (2005) argumentam que a cultura deve ser desmistificada, sendo operacionalizada por meio de princípios, crenças e regras de conduta coletivas. Os autores expõem que, na organização que retribui e favorece seus colaboradores devido à implementação, a cultura sofrerá transição. Ainda segundo os autores, é preciso que os gestores não empreguem essa prática de forma enérgica, mas impulsionem os outros a adquirirem os hábitos essenciais. A cultura é tão crucial em uma empresa que grandes corporações efetuam um trabalho vigoroso sobre ela. Nessa acepção, Hrebiniak (2008) afirma que organizações como a Microsoft, Nucor e GE, em seus processos seletivos para admissão de novos colaboradores, efetuam uma análise da cultura formal das pessoas, focando menos na formação acadêmica e na qualificação

profissional, pois estão inquietas quanto à capacidade de elas conviverem naquele ambiente.

No íntimo das organizações, muitas vezes surgem grupos informais que tentam impor sua cultura. Isso deve ser observado pelos gestores, pois, de acordo com Oliveira (2009), somente se constituem um problema, quando seus desejos e desígnios não são alinhados aos da corporação, pois, caso contrário, laborará pelos propósitos organizacionais. Do mesmo modo, Hrebiniak (2008) argumenta que a performance organizacional influi na cultura. Segundo o autor, mutações em elementos-chave objetivam o aprimoramento do desempenho, como a instituição de uma política de recompensas, habilidades ou a própria estrutura corporativa, e podem induzir a cultura, que é uma variável de concórdia que influencia o procedimento das pessoas e da organização. Na percepção de Oliveira (2009), um problema que afeta muitas empresas é a rotatividade funcional, e quanto maior o resultado desse indicador, maior será a premência de corroborar a cultura. Além disso, a administração tem de considerar os comportamentos de competitividade entre as funções, que, por vezes, chega a um grau de hostilidade bastante intenso. Um detalhe importante é dado por Hrebiniak (2008). Ele afirma que é relevante frisar que a cultura afeta tanto a idiosincrasia quanto o desempenho. Para o autor, o que pode impelir as pessoas a uma transformação mais lépida é contratar novos colaboradores motivados e valorizar aqueles que já compõem o quadro, mas estão entusiasmados.

Para fundamentar esse posicionamento, Bossidy e Charan (2005) expõem que é elementar empregar as pessoas exatas em cargos exatos. Para que isso ocorra, é necessário se aprofundar no histórico da carreira profissional, pesquisando com precisão suas atitudes e realizações nos trabalhos pregressos. Hrebiniak (2008) reforça que alterações na estrutura organizacional podem influenciar o desempenho dos indivíduos e provocar uma mutação cultural. Para o autor, quando a cultura é modificada, é mais genial e efetivo mirar na transformação dos colaboradores, benefícios, controles e estrutura corporativa. O processo é de convencimento e não pode ser inopinado, tem de ocorrer um período de maturação para funcionar.

Desenvolver transformações estruturais em uma organização é uma tarefa significativa, mas axiomática quanto à sua eficácia. A administração não pode deixar a cultura à deriva; é preciso gerenciá-la de forma que os objetivos institucionais sejam de fato granjeados.

1.4.6. Conexão entre o poder e a execução

O poder é um elemento intrínseco e expressivo na efetivação de uma estratégia, pois estabelece como será a influência e a comunicação, tanto no ambiente interno como externo. Hrebiniak (2008, p.71) define que “o poder é influência social, é a capacidade de influenciar os outros a fazer algo”. Na mesma direção, Srouf (1998) define que o poder é uma conexão social. Em conformidade com tais declarações está França (2006), que define o poder como sendo “o elemento sociológico que define a intensidade e os limites de força e influência das diversas pessoas atuantes na organização”. Portanto, o poder é uma preponderância social que pode ocorrer por dominação ou por persuasão.

Para Hrebiniak (2008), a elaboração da estratégia é um exemplo típico de poder, pois os seus detentores detectam as carências ou conjunturas extrínsecas favoráveis, deliberam sobre novos negócios e indicam as diretrizes a serem seguidas, influenciando a concepção de propostas e marcos estratégicos.

A forma como as pessoas são influenciadas em uma organização e como o poder é exercido pode influenciar no resultado da efetivação. Na percepção de Becker, Huselid e Beatty (2009), a organização necessita perceber as posições estratégicas fundamentais para exteriorizar suas propensões estratégicas, além das aptidões e idiosincrasias dos colaboradores na realização de suas atividades. Para os autores, os cargos estratégicos recrudescem a probabilidade do desempenho, ao passo que a oscilação nas atividades dos colaboradores disponibiliza a chance singular para a ampliação da execução no negócio. Os gestores precisam compreender a real capacidade estratégica que possuem.

Importante notar que, consoante Hrebiniak (2008), as nuances do poder influenciam as deliberações e os efeitos essenciais da efetivação da estratégia. Por conseguinte, é desarrazoado intentar realizar uma estratégia que não se coaduna com a base de poder preponderante. Por isso, a execução em conjunto com a intendência da transmutação compromete o mérito e o efeito do influxo social ou do poder praticado.

Independentemente da estrutura de poder presente em uma organização, um fato axiomático é que a liderança precisa mobilizar as pessoas alinhando seus comportamentos aos objetivos estratégicos. Por esse ângulo, Osório e Garcia (2013) definem que os gestores necessitam desenvolver a competência de laborar em equipe. A alta administração precisa dos demais colaboradores para que a execução tenha êxito. Nessa acepção, os autores afirmam que, a interdisciplinaridade e as coadjuvações mútuas sucedem de maneira gradativa as chefias influentes e ególatras. Portanto, as pessoas conceberão resultados mais

expressivos sendo parte do processo do que meramente cumprindo ordens para realizar uma atividade. A capacidade de persuadir outros indivíduos deve ser observada na efetivação da estratégia. Nesse sentido, Becker, Huseld e Beatty (2009) expõe que a força de trabalho deve ser alinhada com a execução da estratégia. Os propósitos individuais devem estar ajustados com as metas e objetivos da organização.

Na perspectiva de Hrebiniak (2008), embora o poder seja uma variável que suplanta a hierarquia, esta indubitavelmente compunge o domínio. Para o autor, há líderes que têm a posição, mas são inábeis para exercer o seu papel, o que baliza o poder. Entretanto, há aqueles que possuem carisma e exercem uma ascendência originária sobre outros indivíduos. Por isso, a estratégia é influenciada pela liderança.

Há que se destacar ainda algumas formas de poder, conforme Srouer (1998, p. 135). Elas são divididas em: “coercitivo, administrativo, jurídico-judiciário e deliberativo”. Esses diferentes tipos denotam um liame de forças, em que há uma subjugação de vontades e, muitas vezes, da privação de preferência e de liberdade, forçados por uma obediência compelida. Nessa lógica, França (2006) estabelece que a direção e o poder são concatenados ao método de persuadir os indivíduos.

A compreensão de Hrebiniak (2008) é de que a definição estratégica reverbera e eterniza o sistema de poder da organização, pois sua regulação é laborada para amparar ou remover o sustentáculo de autoridade manifesta. O autor defende que o poder sofre afetação das deliberações acerca dos recursos, pelas preferências táticas estabelecidas e pela estrutura organizacional efetivada. Outro ponto importante destacado é o de que os indivíduos que desejam se eternizar no poder tendem a realizar ações estratégicas direcionadas a essas pretensões. Diante disso, França (2006) estabelece que, quando há ruptura na aplicação de princípios éticos e de obrigação social, ocorrem alguns resultados críticos que se coadunam com embaraços na moralidade e legalidade. Portanto, a alta administração deve estabelecer de forma clara o pilar da relação de poder em toda a organização. Por esse ângulo, Carvalho, Prieto e Bouer (2013) estabelecem que a administração precisa edificar e sustentar o processo de execução estratégica defronte à renitência de alguns que desejam nutrir a estratégia inoperante ou não assimilaram a proposição nascente.

De acordo com Hrebiniak (2008), com o intuito de haver credibilidade, é relevante notar que o processo de consumação estratégica deve desvendar as vantagens exequíveis à corporação por sua realização eficaz. Essa particularidade deve considerar as propostas e

procedimentos, evidenciando soluções aferíveis e incrementadas. Para o autor, o poder conecta-se aos dispêndios e vantagens tangíveis de valor incorporado. Com isso, o corolário da execução é inerente à cooperação individual para um novo posicionamento estratégico da organização. Nessa acepção, o raciocínio de Carvalho, Prieto e Bouer (2013) é o de que a organização elabore um mecanismo para que a direção seja regularmente informada a respeito dos resultados, permitindo uma tomada de decisão mais efetiva. Além disso, deve melhorar os processos de comunicação com os colaboradores e *stakeholders*. A observação desses fatores pode conduzir a uma vantagem competitiva.

Os indivíduos que estão em posições de destaque são tendentes às táticas que os mantenham no poder, por isso Hrebiniak (2008) considera que, se o que eles fazem é excelente e está de acordo com os objetivos e metas da instituição, não há problema. Entretanto, quando a estratégia é incoerente e assimétrica às mutações competitivas, ocorre um imbróglio significativo, podendo conceber a inação e suscitar um prejuízo ao negócio. Compreender a estrutura de poder é um fundamental, inclusive para transformá-la quando necessário. Nesse aspecto, o grau de dificuldade é congênere ao de mudança da cultura. O autor entende que, se uma estrutura de poder for anômala e houver uma perda de mercado, é necessário atuar para que seja remodelada.

As observações expostas denotam a circunspeção necessária para a reflexão em relação à concatenação entre o poder e a execução estratégica, além de aspectos essenciais para medrar resultados tencionados. Nesse cenário, intensificando os conceitos, deve ser considerado que o poder tem influência direta na efetivação da estratégia, que a divisão desproporcional de recursos gera divergências de poder, que o favorecimento à metodologia de implementação somente ocorrerá quando for preciso, aferível e incorporar valor à organização. É indiscutível que o poder é híbrido e possui reflexos intrínsecos nas metas e objetivos organizacionais, além de influenciar diretamente na efetuação da estratégia.

2 - METODOLOGIA

Este capítulo tem o intuito de apresentar a metodologia e o tipo de pesquisa mais adequada aos objetivos propostos, pois a pesquisa científica na percepção de Silva e Menezes (2005) é a efetivação objetiva de uma perquirição idealizada e ampliada, segundo as regras conceituadas na aplicação de métodos científicos.

A metodologia aplicada na pesquisa se deu mediante um estudo de caso, em que se apresenta a preparação, o tipo de pesquisa, a definição da população e da amostra e a maneira pela qual os dados foram coletados e analisados. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 163), a amostra é “uma parcela convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo”. Já a coleta dos dados trata-se do momento em que se começa o emprego dos recursos preparados e dos métodos escolhidos, objetivando reunir os elementos pensados. Segundo Thiollent (1986), a coleta de dados é realizada por investigadores e equipes administradas pelo congresso central. Assim, sob a ótica de Rudio (2000), o propósito da coleta de dados é auferir esclarecimentos verdadeiros. Em concórdia com tais afirmações, Yin (2005) estabelece três princípios que devem ser observados na coleta de dados, quando aplicado um estudo de caso: 1) empregar inúmeras razões de indício; 2) conceber um sistema estruturado e dados para a pesquisa; e 3) sustentar a conexão dos indícios. Esse universo amostral é crucial no delineamento da pesquisa, porquanto ele define o conjunto que subsidiará a análise proposta.

Uma pesquisa pode possuir inúmeras categorizações de forma concomitante. No tocante ao arrazoar do problema, esse projeto demanda um padrão de análise com a seguinte tipologia: descritiva, qualitativa, quantitativa, aplicada e estudo de caso.

No que se refere à finalidade, a presente investigação é aplicada por objetivar colaborar no progresso da estratégia na corporação foco do estudo.

No que tange aos objetivos, ela é definida como descritiva, uma vez que tenciona retratar imbróglis imanentes à forma como são concebidas e realizadas as estratégias na organização.

No que concerne à forma de abordagem, deve ser classificada como uma pesquisa qualitativa, pois pretende discorrer acerca da proposição empregando o método de indução, interpelando a temática concatenada à estratégia corporativa.

O trabalho também é quantitativo, pois utiliza procedimentos numéricos com o propósito de otimizar a interpretação dos dados coletados e viabilizar de forma mais adequada a consciência organizacional.

A presente investigação também configura um estudo de caso, mediante o qual foi realizado um exame concreto a respeito da percepção de funcionários e gestores da companhia, quanto ao procedimento pelo qual a estratégia é excogitada e efetivada na organização. Para isso, foi realizada entrevista semiestruturada com os diretores e foram aplicados questionários estruturados, sendo um para o grupo de gestores e outro para o grupo de colaboradores da companhia.

2.1. Tipo de pesquisa

2.1.1. Pesquisa descritiva

Na perspectiva da estruturação do constructo, é importante elucidar que, segundo Rudio (2000), a pesquisa descritiva trabalha na narrativa de como sucedem as coisas. Portanto, está motivada em manifestar e ponderar a respeito de ocorrências, objetivando fazer seu relato, ordenação e explicação. Ainda na percepção do autor, a pesquisa descritiva em sua compreensão do fenômeno pretende compreender sua essência, estruturação e os procedimentos sucessivos. De acordo com Silva e Menezes (2005, p. 21), esse tipo de pesquisa “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”, o que envolve uma análise metódica, além de questionário. Em um raciocínio uniforme, Koche (2001) estabelece que o estudo descritivo labora as correlações entre as variantes de um episódio característico, furtando-se de modificá-las.

A pesquisa descritiva possui variadas configurações factíveis de serem laboradas, como, por exemplo, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, pesquisa documental, estudo de caso, etc. Na perspectiva de Gil (2002, p. 42), a investigação descritiva possui algumas características, entre as quais se destacam “técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”. O autor enfatiza que nessas pesquisas se destacam as que compreendem os aspectos de um conjunto, por exemplo: disposição por tempo de vida, origem, formação acadêmica e outros. Essas pesquisas objetivam uma performance não limitada à teoria.

2.1.2. Abordagem qualitativa

A pesquisa qualitativa inquieta-se com o desenvolvimento do entendimento inerente em relação ao porquê das coisas, explanando o que fazer, mas sem quantificar os

elementos. Conforme Oliveira (2011, p. 24), esse tipo de pesquisa “tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento”. Esse ambiente natural, segundo Silva e Menezes (2005), é a origem concreta com o intuito de reunir as informações. Além disso, o indivíduo que observa é o elemento capital. Por esse ângulo, Martins e Theóphilo (2007) expõem que a pesquisa qualitativa ou naturalística, tem como atributo essencial a supremacia da narração pormenorizada. Ainda segundo os autores, as pesquisas podem ser simultaneamente qualitativas e quantitativas.

A abordagem qualitativa não utiliza metodologia estatística. Nessa acepção, Marconi e Lakatos (2011) expõem que o estudo qualitativo se esmera em avaliar e elucidar particularidades significativas, relatando o quanto é multifacetada a conduta das pessoas, contribuindo com estudos particularizados com relação a perscrutações, práticas, procedimentos, propensão idiossincrática e outros. Para os autores, a amostragem é modesta, as informações são exploradas em sua interação quanto aos aspectos psicológicos e sociais. Além disso, os recursos de arrecadação não possuem parâmetros ou bases de sustentação, ou seja, ela somente será funcional se ocorrer uma organização precedente. Na ótica de Godoy (1995), o trabalho qualitativo não é exprimido como uma propositura severamente organizada, mas propicia que a ideação induza o pesquisador a sugerir propostas que observem aspectos contemporâneos. De acordo com Martins e Theóphilo (2007), os dados de uma investigação qualitativa devem ser ratificados. Sua consistência deve ser aferida mediante uma análise minuciosa entre os fundamentos do conhecimento científico e as constatações da perquirição.

Na descrição de um trabalho qualitativo, os detalhes devem ser considerados, pois são importantes, especialmente quanto ao ponto de vista dos indivíduos compreendidos no exame.

2.1.3. Abordagem quantitativa

A pesquisa quantitativa diferencia-se da qualitativa, pois seus dados podem ser quantificados. Na percepção de Martins e Theóphilo (2007), os dados e as provas reunidas podem determinar a medida e ser aferidos. Para Gatti (2004), a análise quantitativa deve observar dois prismas sequentes: a) de que os Algarismos, periodicidades, grandezas possuem diversos domínios que restringem ações exequíveis e que elucidam a sua cobertura; b) exames otimizados sujeitam-se a questões aprimoradas pelo investigador e que serão aplicadas. Ainda segundo o autor, há inúmeras maneiras de se auferir

mensuração, de acordo com a essência da coisa, dos propósitos do pesquisador e do mecanismo de recolhimento de dados. Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 103), para que o investigador efetue uma análise quantitativa é importante “organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados”. O estudo desses dados poderá envolver o emprego de métodos estatísticos.

Ponderando no constructo da metodologia quantitativa, Marconi e Lakatos (2011) interpretam que os investigadores contam com amostragem vasta e dados expressos por algarismos. Em diversas situações são elaborados indicadores, nos quais é possível perceber o desenho cronológico dos fatos. De acordo com os autores, essa metodologia de pesquisa apresenta algumas vantagens, tais como: exatidão e domínio, agregação da lógica quali-quantitativa, elucidação das fases da investigação, precaução da dedução e tendência do observador. Também possui algumas desvantagens, por exemplo: demasiada certeza nas informações, carência de pormenores no encadeamento do método e de atenção acerca de inúmeros ângulos.

Por conseguinte, a pesquisa quantitativa é mais indicada para constatar os procedimentos e encargo dos respondentes, devido à utilização de uma série de questões ou perguntas. Entretanto, como vimos, ela pode ser utilizada concomitantemente com a análise qualitativa.

2.1.4. Estudo de caso

O estudo de caso é uma dentre as várias formas de se fazer pesquisa. No entendimento de Yin (2005), essa forma de análise espelha a tática predileta nas quais se utilizam indagações com as expressões “como” e “por quê”, especialmente se o investigador não tem domínio com relação às ocorrências, e o núcleo está em episódios hodiernos entremeados a conjunturas efetivas do dia a dia. Ele tem por objeto uma pesquisa descritiva, que objetiva analisar um acontecimento específico ou um método preciso, procurando a percepção das atividades da conjuntura ou estrutura, deixando de objetivar a difusão geral dessa compreensão em relação a outros sistemas ou eventos. Por esse ângulo, Gil (2008) expõe que o estudo de caso é qualificado pelo aprendizado intrínseco e completo de um elemento ou de vários, de modo que propicie um extenso e acurado saber, o que seria improvável por intermédio de outras características reputadas. Importante destacar que, consoante Martins (2008), o estudo de caso é o desenvolvimento de investigações nas ciências sociais e de saúde, mediante a tática de aplicação do método

de ensino. Por esse ângulo, Silva e Menezes (2005, p. 21) expõem que o estudo de caso “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”. Desse modo, os elementos ponderados devem ser avaliados de modo acurado, para que os resultados alcançados sejam os tencionados.

Há também que se considerar o pensamento de Yin (2005), para o qual o estudo de caso possui alguns talentos necessários, tais como:

- O observador ideal é aquele que é competente para elaborar boas questões e elucidar o retorno;
- O observador deve saber escutar e não ficar iludido por suas convicções e prenoções;
- O estudioso deve ser dútil, percebendo as ocorrências detectadas como conveniências e não riscos;
- As perguntas devem estar cristalinas para o investigador, mesmo que o discernimento tenha uma direção formada por uma partícula especulativa de uma ciência ou de negócios ou até de pesquisa. A percepção disso deve direcionar conhecimentos primordiais adquiridos e os acontecimentos a uma dimensão gerenciável;
- O estudioso precisa laborar com neutralidade imanente concepções ideadas, independente de surgirem de fundamentos de uma arte ou ciência. Portanto, é preciso ser preceptivo e atento às evidências opostas.

Perscrutando as diferentes vertentes do estudo de caso inerentes aos seus propósitos, Gil (2002) expõe alguns fatores relevantes para a recrudescente aplicação dessa metodologia: a) averiguar conjunturas tangíveis do cotidiano, nas quais o limiar é manifestamente impreciso; b) o elemento analisado deve ser protegido quanto a sua especificidade singular; c) relatar a conjuntura das circunstâncias de uma perquirição deliberada; d) levantar suposições ou potencializar teses; e) esclarecer os fundamentos de um evento em ocorrências abstrusas que inabilitam a aplicação de pesquisas e ensaios práticos. O autor ainda afirma que há contestações inerentes à utilização do estudo de caso, destacando-se a ausência de precisão sistemática, pelo fato de não existir uma metodologia inflexível.

Compondo esse conjunto de saberes, Yin (2005) estabelece que, independente da tática perscrutadora peculiar adotada, é necessário exercer uma substancial aplicação, no

sentido de asseverar que o diagnóstico elaborado está num patamar de excelência. Na percepção do autor, o estudo de caso precisa ser pleno, considerando concepções sujeitas a opções, exteriorizando evidências consideráveis e concebidas de modo fascinante. Para Severino (2000), é necessário capacitar-se e elucidar tudo o que é laborado na pesquisa.

Na aplicação do estudo de caso, é significativa uma abordagem sistêmica e praticável, examinando minuciosamente o núcleo organizacional e o recôndito cultural vigente, inclusive a forma como emergem as ações proativas que são corporificadas e podem afetar de diversas maneiras os negócios da companhia.

2.2. Universo e amostra

O grupo empresarial objeto de análise é líder de mercado na distribuição de baterias automotivas e lubrificantes. Possui sete empresas no total. Seus principais clientes são pequenas e médias empresas nacionais.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores da organização, na modalidade focalizada. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a entrevista despadronizada, semiestruturada ou assistemática é aquela em que o pesquisador possui autonomia para evoluir os contextos na vertente que reputa congruente, constituindo-se numa maneira de averiguar de modo mais abrangente o assunto. Nessa perspectiva, Cruz e Ribeiro (2003) expõem que o procedimento de entrevista é capaz de ser compreendido tal como um diálogo conduzido a um objetivo especial. Além disso, foram aplicados questionários e conversas com gestores e funcionários.

Foi definida como amostra a participação dos dirigentes, dos gestores de todas as unidades e, quanto aos demais funcionários, apenas os que trabalham na unidade de Goiânia participaram como respondentes dos questionários. Nessa lógica, foi realizada uma avaliação quali-quantitativa que conterá resultados numéricos.

2.3. Instrumento e coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada por meio de uma pesquisa de campo, na qual foram aplicados questionários *in loco* e também de forma eletrônica, além das entrevistas com dirigentes da companhia. As entrevistas não foram gravadas devido a não autorização por parte da organização. O modelo do roteiro de entrevista semiestruturada encontra-se no apêndice 3.

Os questionários utilizados no estudo são iguais, diferenciando-se apenas no quesito vocabulário, com o intuito de facilitar a interpretação por parte dos colaboradores. As questões foram formuladas de modo a haver uma correspondência com os objetivos do trabalho e o referencial teórico, conforme ilustrado no apêndice 2.

Quanto à concepção do questionário, a parte de elaboração da estratégia foi adaptada de Carvalho, Prieto e Bouer (2013), e a inerente à execução foi adaptada de Hrebiniak (2008).

3 – ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são expostos os resultados das análises dos dados levantados por esta investigação e a descrição do grupo empresarial selecionado para o trabalho de campo. A autorização da organização para a realização da pesquisa está no apêndice 4.

3.1. Descrição da Organização

3.1.1 Histórico

A empresa Comando Baterias Automotivas foi criada no ano de 1991 por cinco sócios, sendo que inicialmente era uma distribuidora exclusiva das baterias Cral, atendendo a todo o estado de Goiás. Em 1993, a companhia expandiu-se, instituindo a Comando Minas Baterias que, de forma idêntica, era uma distribuidora das baterias Cral com atendimento em todo o triângulo mineiro e alto Paranaíba.

No decurso do tempo, alguns sócios deixaram a companhia e, no ano de 2005, as empresas pertenciam a apenas um dono. A partir desse momento, houve um desenvolvimento extraordinário da organização e ocorreu uma nova expansão com a distribuição no estado do Tocantins mediante a criação da Comando Norte Baterias. Inicialmente, a empresa começou em Araguaína (TO) e, posteriormente, foi estabelecida em Palmas (TO). Devido à demanda de mercado e a um planejamento tributário, a empresa abriu mais três filiais, sendo uma em Marabá (PA), uma em Imperatriz (MA) e uma outra em Belém (PA).

No que concerne aos produtos trabalhados pelo grupo, em 1995 optou-se por descontinuar a exclusividade com a Cral e iniciou-se também a distribuição da marca Heliar, atualmente fabricada pela multinacional Johnson Controls do Brasil. A distribuição conjunta das duas marcas ocorreu até o ano de 2015, quando a companhia decidiu trabalhar somente com produtos *Premium*, abdicando da marca Cral.

A estrutura do grupo e sua gestão competente fizeram com que, no final de 2014, a multinacional Castrol do Brasil, empresa do segmento de lubrificantes, a convidasse para fazer parte de sua rede de distribuição na região de Goiás, Tocantins e Distrito Federal. A parceria foi tão significativa para as duas organizações que, no ano de 2016, o Grupo Comando passou a ser distribuidor Castrol também no estado de Minas Gerais. Também foi nesse ano que houve a criação da *holding* Rodrigues Participações. Atualmente o grupo é composto por sete empresas.

A organização trabalha com os dois fornecedores:

- Johnson Controls do Brasil: a empresa norte-americana é a maior fabricante mundial de baterias. Em 1931, surgiu a Heliar, a primeira bateria de chumbo ácido para veículos com motores elétricos no Brasil fabricada por essa companhia, que busca constantemente inovar para gerar benefícios reais para revendedores e clientes. Foi assim quando lançou a primeira bateria em caixa plástica, adicionando prata nas grades e produzindo baterias livres de manutenção. Atualmente, a organização se destaca por entregar produtos de alta performance que se diferenciam pelo compromisso de exceder sempre as expectativas de seus clientes.

- Castrol do Brasil: a Castrol é uma empresa britânica, líder mundial na fabricação, distribuição e comercialização de óleos lubrificantes *Premium*, graxas e serviços relacionados a clientes de carros, indústria, marítimos, aéreos e de exploração e produção de petróleo em todo o mundo. A empresa está sediada no Reino Unido e opera diretamente em mais de quarenta países, onde emprega aproximadamente sete mil pessoas. Em dezenas de mercados, a organização é representada por distribuidores terceirizados que comercializam e vendem seus produtos. A rede de entregas Castrol abrange 140 países, 800 portos e mais de 2000 distribuidores e agentes. A Castrol oferece lubrificantes para praticamente todas as aplicações industriais, comerciais e de uso doméstico. No que se refere à lubrificação automotiva (inclusive motores de dois e quatro tempos para motocicletas e motores a diesel e gasolina), os produtos incluem uma extensa variedade de fluidos de transmissão manual e automática, graxas e lubrificantes de correias, líquidos de arrefecimento, fluidos de suspensão, fluidos para freios, graxas e produtos de limpeza e manutenção.

O Grupo Comando é um dos principais fornecedores de baterias e lubrificantes automotivos para o mercado de reposição nos estados de Goiás, Distrito Federal, Minas Gerais, Tocantins, Pará e Maranhão, figurando constantemente entre os maiores clientes no Brasil das duas companhias multinacionais supracitadas.

3.2. Análise dos dados levantados

3.2.1 Análise das respostas ao questionário

No que concerne à aplicação dos questionários, as primeiras quatro questões referem-se à formulação estratégica, e as últimas quatro são relativas à execução da

estratégia. Foram aplicados dois questionários, um para os colaboradores e outro para os gestores. O total de funcionários na empresa Comando Baterias Automotivas e Lubrificantes da unidade de Goiânia é 57; destes responderam ao questionário 41 funcionários, totalizando 71,9%. O número total de gestores da companhia é 20, e 17 deles participaram respondendo à pesquisa, totalizando 85%. Para efeito de análise, considerou-se colaborador, funcionário ou empregado pessoas que não ocupam chefias ou que possuem no máximo o grau de supervisão. Os gestores são formados pelos gerentes e diretores.

3.2.1.1 Resultados auferidos com os colaboradores e gestores acerca de como ocorre o processo de formulação da estratégia na organização e como é feita sua execução

A questão 1 procurou caracterizar como ocorre o processo de elaboração da estratégia na organização. Ela é composta por cinco itens analisados conforme segue. No item 1 é questionado se as ações da empresa são baseadas mais em planos escritos do que no instinto.

Concernente a essas ações da organização, conforme a tabela 1, as respostas foram bem dispersas. 21,95% responderam “discordo plenamente” e 14,63% “discordo”. Eles acreditam que as ações não são tomadas com base em planos escritos. Entretanto, alguns respondentes ficaram neutros (14,63%), e outros acreditam que há planos escritos, uma vez que responderam “concordo pouco” (19,51%) e “concordo plenamente” (14,63%). Apesar dessas compreensões fica claro na tabela 1 que boa parte dos colaboradores não possui conhecimento da existência ou não de um plano formal na organização. Isso nos remete ao conceito de estratégia emergente descrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), em que o modelo executado não é intencionalmente o desejado.

No que tange aos gestores, os resultados foram bem diferentes tendo em vista que 29,41% responderam “discordo pouco” e 29,41% “concordo”. O posicionamento divergente demonstra que o próprio quadro gerencial não tem clareza a respeito de como as decisões são tomadas, seja por um processo formal de planejamento ou apenas por intuição. Na percepção de Steiner (1997), um plano estratégico não pode estar dissociado da estrutura de gestão da companhia. Esse pensamento é reforçado pela escola de planejamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que estabelece que a estratégia deve originar-se de um sistema dominado e cêntrico de um plano expresso.

Tabela 1: As ações da empresa

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	9	21,95	2	11,76
Discordo	6	14,63	1	5,88
Discordo Pouco	3	7,32	5	29,41
Não Concordo e Nem Discordo	6	14,63	2	11,76
Concordo Pouco	8	19,51	2	11,76
Concordo	3	7,32	5	29,41
Concordo Plenamente	6	14,63	0	0,00

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Observando a tabela 1, é irrefutável a discrepância entre o prisma dos gestores e o dos colaboradores. Enquanto os funcionários consideram que as ações da organização são tomadas mais por instinto, o corpo gerencial se divide com alguns supondo que as deliberações seguem um plano formal, enquanto outros têm visão congênere aos colaboradores.

No item 2, foi perguntado se existem objetivos escritos para os próximos anos, conhecidos por todos os gerentes.

Entre os funcionários, a maior parte (31,7%) concordou plenamente que há objetivos escritos e conhecidos pelos gerentes para os próximos dois anos. Contudo, existe um grupo relevante de 26,83% que responderam “discordo pouco”. A divergência de opinião demonstra desconhecimento dos objetivos organizacionais. De acordo com Luecke (2014), um plano para obter sucesso necessita do envolvimento de todos. A tabela 2 deixa clara a pluralidade da percepção dos funcionários.

Atinente às respostas dos gestores, ficou evidente o entendimento de que existem objetivos formalizados e conhecidos por eles, entretanto ocorreram várias discordâncias desse posicionamento. Tal fato demonstra fragilidade na comunicação dos objetivos pela direção tanto aos gerentes quanto aos demais colaboradores. Para Mackeown (2013), as oportunidades devem ser adequadas aos objetivos organizacionais e, se esses objetivos não são percebidos por todos, certamente haverá perda da vantagem competitiva. Lúzio (2010) compreende que, para que uma empresa seja ímpar, deve desejar ser incomum e fazer algo especial. Para que isso ocorra, é fundamental que os objetivos sejam escritos e difundidos por toda a organização.

Tabela 2: Objetivos de longo prazo, formalizados e conhecidos pelos gerentes

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	6	14,63	2	11,76
Discordo	2	4,88	2	11,76
Discordo Pouco	11	26,83	1	5,88
Não Concordo e Nem Discordo	4	9,76	2	11,76
Concordo Pouco	5	12,20	4	23,53
Concordo	0	0,00	2	11,76
Concordo Plenamente	13	31,71	4	23,53

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

A tabela 2 ilustra as divergências quanto à visão entre os dois grupos (gerentes e funcionários). Há pessoas que acreditam na existência de objetivos formalizados e conhecidos pelos gestores, e também o inverso.

No item 3 foi questionado se há metas específicas, mais urgentes, escritas e conhecidas por todos os gerentes.

A maioria dos colaboradores (34,5%) respondeu “concordo plenamente”, entretanto outros 17,07% responderam “não concordo e nem discordo”. E outro grupo de pessoas (12,20%) respondeu “discordo plenamente”. A divergência de opiniões demonstra claramente um desconhecimento se as metas estão formalizadas e se são conhecidas por todos os gerentes. Conforme ilustra Luecke (2014), as metas de uma companhia devem nortear o seu empenho por anos.

A tabela 3 demonstra a multiplicidade de pensamentos. Quanto aos gestores, a maioria entende que existem metas de curto prazo, escritas e manifestas entre os gerentes.

Tabela 3: Metas de curto prazo, formalizadas e conhecidas pelos gerentes

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	5	12,20	1	5,88
Discordo	4	9,76	2	11,76
Discordo Pouco	6	14,63	0	0,00
Não Concordo e Nem Discordo	7	17,07	1	5,88
Concordo Pouco	3	7,32	2	11,76
Concordo	2	4,88	4	23,53
Concordo Plenamente	14	34,15	7	41,18

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

No item 4, foi questionado se existe um sistema de planejamento estratégico, para o desenvolvimento da empresa como um todo.

De acordo com a tabela 4, entre os funcionários, a maioria dos respondentes (39,02%) concordou plenamente que existe um plano estratégico, contudo o restante das respostas foi bastante diversificado, com destaque para “discordo” (14,63%) e “concordo pouco” (14,63%). Mais uma vez é perceptível o desconhecimento de parte dos colaboradores acerca da existência ou não de um planejamento estratégico na organização. Na perspectiva da escola de planejamento, Ansoff e McDonnell (1993) expõem que no planejamento estratégico a organização deve trabalhar as suas várias fases. Hrebiniak (2008) estabelece que o conhecimento da estratégia efetiva é fundamental para sua execução e, se boa parte das pessoas não sabe se ela existe ou não, todo o processo certamente será comprometido. A tabela 4 demonstra a variedade de opiniões entre os funcionários.

Com relação aos gestores, ocorreu a prevalência de respostas em “concordo pouco” (23,53%), “concordo” (35,29%) e “concordo plenamente” (23,53%), embora tenha ocorrido uma concentração em três escalas, os gerentes têm uma visão de que existe um sistema de plano estratégico na organização.

Tabela 4: Planejamento estratégico

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	3	7,32	1	5,88
Discordo	6	14,63	0	0,00
Discordo Pouco	2	4,88	1	5,88
Não Concordo e Nem Discordo	4	9,76	1	5,88
Concordo Pouco	6	14,63	4	23,53
Concordo	4	9,76	6	35,29
Concordo Plenamente	16	39,02	4	23,53

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

A análise da tabela 4 deixa evidente que tanto os funcionários quanto os gestores entendem que existe um planejamento estratégico na corporação.

No item 5 foi questionado se há comunicação adequada da estratégia a todos os funcionários da empresa.

De acordo com a tabela 5, a maioria dos funcionários (26,83%) acredita que não existe uma comunicação adequada na organização, embora haja bastante dispersão nas demais respostas, com destaque para “discordo pouco” (14,63%) e “concordo plenamente” (17,07%), o que demonstra predomínio do pensamento de ineficácia da comunicação entre os trabalhadores, mas com algumas oposições. Carvalho, Prieto e Bouer (2013) entendem que é necessário haver um consenso estratégico na organização e que, se há deficiência de

comunicação, isso prejudicará a convergência aos propósitos estabelecidos. Nesse sentido, Lemos et al. (2012) afirmam que a estratégia deve orientar as ações da organização, o que torna o envolvimento das pessoas crucial em seu desenvolvimento.

O grupo de gestores avaliado apresentou um cenário ainda mais dissipado, em que a predominância ocorreu na variável “concordo pouco” (29,41%), entretanto ocorreram respostas consideráveis que diziam “discordo plenamente” (11,76%), “discordo pouco” (23,53%), “não concordo e nem discordo” (11,76%) e “concordo plenamente” (11,76%). Os próprios gerentes acusaram problemas na comunicação da estratégia.

Tabela 5: Comunicação adequada da estratégia

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	11	26,83	2	11,76
Discordo	7	17,07	1	5,88
Discordo Pouco	6	14,63	4	23,53
Não Concordo e Nem Discordo	3	7,32	2	11,76
Concordo Pouco	3	7,32	5	29,41
Concordo	4	9,76	1	5,88
Concordo Plenamente	7	17,07	2	11,76

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Confrontando as respostas dos dois grupos, foi possível constatar que a companhia tem intensa fragilidade quanto à sua comunicação, o que pode gerar sérias complicações em seu desempenho estratégico.

Com relação à questão 1, podemos concluir que o processo de formulação da estratégia na organização é bastante complexo, de modo que os funcionários acreditam que a tomada de decisão ocorre mais por instinto, enquanto os gestores se dividiram em instinto e formal. Quanto aos objetivos estarem formalizados e serem conhecidos pelos gerentes, ambos grupos de respondentes se dividiram, uma parte admitindo sua formalização e a outra parte não. Já quanto às metas, ambos afirmaram que são escritas e conhecidas pelos gerentes. No que concerne ao plano estratégico, os dois grupos de respondentes concordam que há um sistema de planejamento estratégico na companhia. Quanto à comunicação, os funcionários avaliam que ela é adequada, enquanto os gestores se dividem entre ser e não apropriada. Entretanto, com as entrevistas realizadas com diretores, ficou claro que o processo de formulação da estratégia na companhia é emergente, sendo desenvolvido inicialmente pela diretoria que repassa aos gerentes e conjuntamente disseminam por toda a organização.

A questão 2 procurou identificar qual é o envolvimento da gerência na formulação da estratégia. Essa questão apresenta 4 itens, analisados conforme segue:

No item 1, é questionado se a gerência e superiores trabalham juntos para decidir o que será feito pela gerência para colocar em prática as metas e objetivos da empresa.

Conforme a tabela 6, os funcionários tiveram posicionamento muito dividido. Assim, as variáveis mais assinaladas foram “não concordo e nem discordo” e “concordo plenamente” com 21,95% cada e “discordo plenamente” e “concordo” com 17,07% cada. Com isso, é possível perceber que uma quantidade importante dos colaboradores não tem conhecimento acerca do envolvimento da gerência no desenvolvimento da estratégia. Johnson, Scholes, Whittington (2011) expõem que as decisões estratégicas requerem uma integração, tanto interna quanto externa, além de compreender mudanças significativas. Rumelt (2011) estabelece que na formulação da estratégia devem estar delineados como serão tratados os objetivos organizacionais. Portanto, o envolvimento integral de toda a organização é fator primordial para que uma estratégia tenha êxito.

No que tange aos gestores, a maioria dos respondentes (35,29%) concordaram plenamente que há uma sinergia entre a direção e os gerentes para a operacionalização das metas e objetivos da organização.

Tabela 6: Envolvimento da gerência

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	7	17,07	0	0,00
Discordo	1	2,44	1	5,88
Discordo Pouco	5	12,20	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	9	21,95	2	11,76
Concordo Pouco	3	7,32	3	17,65
Concordo	7	17,07	3	17,65
Concordo Plenamente	9	21,95	6	35,29

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Fazendo um comparativo dos dados, constatamos que os gestores têm maior consciência de sua participação no desenvolvimento da estratégia, fato que não ocorre pela ótica dos demais colaboradores.

No item 2, é questionado se a gerência toma conhecimento da estratégia antes de ser chamada para colocá-la em funcionamento.

De acordo com a tabela 7, apesar de haver bastante dispersão dos colaboradores, ocorreu uma prevalência na escala “concordo plenamente” (26,83%). Esse entendimento demonstra que, para eles, a organização busca envolver os gestores no andamento da

estratégia. Harris (2013) estabelece que a companhia deve impulsionar a criatividade e a solução de problemas, o que somente pode ocorrer com o envolvimento de todas as pessoas.

No grupo de gestores, as respostas com maior incidência ocorreram na variável “concordo” (35,29%). Entretanto, outros respondentes assinalaram “discordo” (17,65%), “não concordo e nem discordo” (17,65%) e “concordo plenamente” (17,65%), ficando claro que os gerentes são informados primariamente acerca da estratégia que será efetivada, apesar de algumas discordâncias.

Tabela 7: A gerência toma conhecimento da estratégia antes de ser chamada para implementá-la

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	5	12,20	0	0,00
Discordo	1	2,44	3	17,65
Discordo Pouco	5	12,20	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	7	17,07	3	17,65
Concordo Pouco	5	12,20	0	0,00
Concordo	7	17,07	6	35,29
Concordo Plenamente	11	26,83	3	17,65

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Em uma análise integral das respostas, constatou-se que tanto o grupo de colaboradores quanto o de gestores concordaram que a gerência é comunicada previamente sobre a estratégia idealizada.

No item 3, é questionado se no período em que é colocada em prática a estratégia a gerência sente que pode procurar os seus superiores para sugerir mudanças nas atividades de realização.

De acordo com a tabela 8, os empregados tiveram como resposta prevalente “concordo plenamente” (34,15%), indicando que os gerentes possuem participação ativa na tomada de decisão estratégica. A percepção é a mesma dos gestores que responderam “concordo plenamente” (41,18%), e ainda corroborou esse entendimento outras respostas tais como: “concordo pouco” (29,41%) e “concordo” (23,53%). Como balizador da participação de gestores na adequação estratégica, Srour (1998) define que, quando há realizações sistematizadas e sincrônicas dos indivíduos, ocorre uma coesão, contribuindo para que os objetivos e metas da organização sejam alcançados.

Tabela 8: Participação gerencial na adequação estratégica

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	3	7,32	0	0,00

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo	3	7,32	1	5,88
Discordo Pouco	5	12,20	0	0,00
Não Concordo e Nem Discordo	4	9,76	0	0,00
Concordo Pouco	5	12,20	5	29,41
Concordo	7	17,07	4	23,53
Concordo Plenamente	14	34,15	7	41,18

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Confrontando os dados da pesquisa entre colaboradores e gestores, fica evidente a concordância de opiniões acerca da liberdade de os gerentes procurarem seus superiores para fazerem a adequação devida da estratégia.

No item 4 é questionado se as responsabilidades da gerência, quando esta faz algo, são significativas.

A tabela 9 indica que os colaboradores tiveram como resposta predominante a escala “concordo plenamente” (36,59%), embora também assinalaram “não concordo e nem discordo” (14,63%) e “concordo” (14,63%). Isso demonstra claramente a significância do desenvolvimento do trabalho dos gerentes no processo de construção da estratégia. Os gestores entrevistados, em sua maioria, concordaram plenamente (52,94%) quanto à importância de seu trabalho na administração da estratégia. Muitas vezes a participação de gerentes ocorre mais na execução da estratégia, entretanto Carvalho, Prieto e Bouer (2013) estabelecem que a atuação do quadro gerencial somente é efetiva quando eles participam tanto da formulação quanto da sua implementação.

Tabela 9: Responsabilidade gerencial

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	4	9,76	0	0,00
Discordo	4	9,76	0	0,00
Discordo Pouco	2	4,88	1	5,88
Não Concordo e Nem Discordo	6	14,63	1	5,88
Concordo Pouco	4	9,76	2	11,76
Concordo	6	14,63	4	23,53
Concordo Plenamente	15	36,59	9	52,94

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

No comparativo entre consciência dos empregados e gerentes, mais uma vez ocorreu uma unicidade de pensamento pertinente à dimensão do trabalho realizado pelos gestores da companhia, no que se refere à formulação e ao progresso da estratégia.

Na questão 2, podemos concluir que a gerência tem participação significativa na formulação da estratégia na companhia, uma vez que, no item que aferiu a cooperação dos gerentes, os funcionários se dividiram no posicionamento, enquanto que os gerentes afirmaram sua participação nas decisões. Quanto à gerência ter conhecimento da estratégia previamente, quanto à facilidade de acesso aos diretores para sugerir sua adequação e à importância da responsabilidade deles na efetivação, ambos os grupos de funcionários e gerentes afirmaram que, em sua maioria, os gerentes têm participação ativa no processo. Na conversa com a direção, ficou constatado que os gerentes têm um papel relevante na estratégia da corporação.

A questão 3 procura identificar se existe consenso estratégico na empresa. Essa questão é composta por 4 itens, analisados conforme segue:

No item 1 é questionado se a estratégia em ação é importante para a realização da missão da empresa.

De acordo com a tabela 10, a maioria dos respondentes (48,78%) concordou plenamente que a estratégia é primordial para a missão da organização. Essa consciência dos empregados está em congruência com interpretação de Luzio (2010), o qual define que a estratégia delineada precisa estar em harmonia com a missão da organização. O autor ainda estabelece que, para que a missão tenha resultado, ela necessita ser vivida pela companhia.

Os gestores, por sua vez, demonstraram um posicionamento semelhante, pois a maioria assinalou “concordo plenamente” (41,18%), sendo que as outras respostas importantes se concentraram em “concordo pouco” (29,41%) e “concordo” (23,53%). Com isso, sustentam que a missão tem valor expressivo na estratégia em ação.

Tabela 10: Importância da estratégia em ação

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	2	4,88	0	0,00
Discordo	1	2,44	1	5,88
Discordo Pouco	2	4,88	0	0,00
Não Concordo e Nem Discordo	6	14,63	0	0,00
Concordo Pouco	7	17,07	5	29,41
Concordo	3	7,32	4	23,53
Concordo Plenamente	20	48,78	7	41,18

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017)

Confrontando os dados apresentados pelos funcionários e gestores, observa-se que há uma convergência de opiniões. Assim, a missão da organização ocupa papel de relevo e deve estar alinhada à estratégia definida.

No item 2, é questionado se é esperado que o sucesso da estratégia em ação afete positivamente o futuro da empresa.

Conforme a tabela 11, a maioria dos funcionários (48,78%) concordou plenamente com a expectativa de que uma estratégia sólida venha influenciar de modo perene a organização. Do mesmo modo ocorreu com os gestores, prevalecendo as respostas da maioria nas escalas “concordo” (41,18%) e “concordo plenamente” (47,06%). Em conformidade com a pesquisa, Barney e Hesterly (2011) estabelecem que estratégia é um mecanismo para se granjear vantagem competitiva, afetando de forma positiva os negócios da organização. Da mesma forma, MacKeown (2013) define que a estratégia pode alinhar o futuro. A efetividade de uma estratégia pode transmutar a realidade de um grupo empresarial.

Tabela 11: É esperado que o sucesso da estratégia em ação afete positivamente o futuro da empresa

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	2	4,88	0	0,00
Discordo	2	4,88	0	0,00
Discordo Pouco	1	2,44	0	0,00
Não Concordo e Nem Discordo	1	2,44	1	5,88
Concordo Pouco	5	12,20	1	5,88
Concordo	6	14,63	7	41,18
Concordo Plenamente	24	58,54	8	47,06

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

No comparativo dos dois grupos, funcionários e gestores, ocorreu uma conexão da visão de ambos. Assim, o êxito da estratégia configura-se como notável para que a corporação tenha o seu porvir longo.

No item 3, é questionado se a estratégia em ação está de acordo com os interesses mais importantes da empresa.

De acordo com a tabela 12, a maioria dos funcionários (43,90%) concordou plenamente que a estratégia vigente está enleada com os propósitos mais significativos da companhia. Com relação aos gestores, ocorreu uma concentração de resposta em: “concordo pouco” (29,41%), “concordo” (23,53%) e “concordo plenamente” (47,06%). De forma a corroborar a visão manifestada, Decourt, Neves e Baldner (2012) expõem que os gestores da corporação precisam conhecer de maneira nítida os propósitos apetrechados.

Conforme os autores, os gestores devem ter clara percepção dos objetivos organizacionais. Nessa lógica, Mckeown (2013) entende que a estratégia é o trajeto mais curto entre os meios e os fins da organização. Portanto, uma estratégia em desarmonia com os objetivos pretendidos tende a fracassar muito rapidamente.

Tabela 12: Estratégia em ação concatenada aos interesses da organização

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	0	0,00	0	0,00
Discordo	2	4,88	0	0,00
Discordo Pouco	0	0,00	0	0,00
Não Concordo e Nem Discordo	6	14,63	0	0,00
Concordo Pouco	7	17,07	5	29,41
Concordo	8	19,51	4	23,53
Concordo Plenamente	18	43,90	8	47,06

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Efetuando um comparativo da percepção dos dois grupos, funcionários e gestores, é patente a congruência da visão que cada um tem em relação à estratégia corrente estar intrínseca às intenções da companhia.

No item 4, é questionado se os objetivos relacionados com a estratégia em ação são apropriados.

Na tabela 13, a avaliação dos funcionários apresentou maior indicação em “concordo plenamente” (36,59%). Embora tenha havido respostas significativas em “não concordo e nem discordo” (21,95%) e “concordo pouco” (14,63%), ficou evidente a concordância dos trabalhadores quanto à integração entre objetivos e estratégia.

Os gestores respondentes apresentaram maior dispersão em suas respostas, assinalando “discordo pouco” (11,76%), “não concordo e nem discordo” (23,53%), “concordo pouco” (23,53%), “concordo” (11,76%) e “concordo plenamente” (17,65%). O posicionamento apresentou dúvida razoável quanto à supremacia dos objetivos iminentes à estratégia. Na declaração de Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia é o meio de se atingir os objetivos. Portanto, caso eles não sejam trabalhados com acurácia e em simetria com a estratégia, fatalmente ocasionará disfunções na organização.

Tabela 13: Excelência dos objetivos

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	3	7,32	1	5,88
Discordo	3	7,32	1	5,88
Discordo Pouco	1	2,44	2	11,76

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Não Concordo e Nem Discordo	9	21,95	4	23,53
Concordo Pouco	6	14,63	4	23,53
Concordo	4	9,76	2	11,76
Concordo Plenamente	15	36,59	3	17,65

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstra que os colaboradores acreditam que os objetivos são claros e integrados à estratégia. Entretanto, boa parte dos gestores não acredita nessa hipótese.

Na questão 3, podemos concluir que o consenso estratégico ocorre na organização, mas com ressalvas. No questionamento acerca dos objetivos concatenados à estratégia serem adequados, a maioria dos funcionários concordou com a assertiva, embora tenham ocorrido algumas discordâncias. Os gestores tiveram um posicionamento bem distribuído, demonstrando não possuir clareza a respeito de sua vinculação com a estratégia. Isso indica um problema de comunicação interna, já que os diretores concebem a estratégia pensando nos objetivos organizacionais e nas variações do mercado.

A questão 4 procurou determinar qual o envolvimento das pessoas com a estratégia. Essa questão contém 4 itens analisados conforme segue:

No item 1, é questionado se as metas da empresa são compreendidas por todos os seus membros.

Conforme o que está demonstrado na tabela 14, ocorreram respostas bastantes diversificadas entre os colaboradores, embora a um maior número (24,39%) concordou plenamente que as metas são difundidas por toda a organização. Muitos assinalaram “discordo pouco” (19,51%), “discordo plenamente” (17,07%), “concordo pouco” (12,2%) e “concordo” (12,2%). A compreensão dos funcionários levanta uma interrogação quanto à efetividade das metas.

A pesquisa demonstra que situação semelhante ocorreu nas respostas dos gestores. Alguns assinalaram “discordo pouco” (11,76%), outros “não concordo e nem discordo” (23,53%), “concordo pouco” (23,53%), “concordo” (11,76%) e “concordo plenamente” (17,65%). Essa situação conduz a uma dificuldade que é a comunicação clara das metas da companhia. Conforme Carvalho, Prieto e Bouer (2013), os gerentes precisam conhecer e dar suporte à estratégia da empresa. Quando os próprios gestores têm dúvidas quanto à clareza das metas, o processo de execução da estratégia será comprometido.

Tabela 14: Compreensão das metas da organização

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	7	17,07	1	5,88
Discordo	2	4,88	1	5,88
Discordo Pouco	8	19,51	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	4	9,76	4	23,53
Concordo Pouco	5	12,20	4	23,53
Concordo	5	12,20	2	11,76
Concordo Plenamente	10	24,39	3	17,65

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

No confronto das respostas dos funcionários com os gestores, ficou caracterizado que em ambos os grupos ocorreram dúvidas quanto à compreensão das metas por todos na empresa, podendo prejudicar sensivelmente o processo da estratégia.

No item 2 é questionado se os colaboradores são comprometidos e se mantêm um elevado senso de responsabilidade para com a organização.

De acordo com a tabela 15, ocorreu maior indicação em “concordo plenamente” (26,83%), apesar de vários funcionários assinalarem “não concordo e nem discordo” (17,07%), “concordo pouco” (17,07%) e “concordo” (17,07%). Com isso, a maioria dos trabalhadores acredita que existe um comprometimento e responsabilidade por parte dos colaboradores.

Quanto aos gestores pesquisados, a maior incidência foi em “concordo” (41,18%), seguido de “concordo pouco” (29,41%), indicando que existe um empenho por parte dos trabalhadores, mas não plenamente. Segundo Becker, Huselld e Beaaty (2009), os recursos humanos podem ter uma repercussão expressiva nos resultados do negócio. Para isso, eles devem ser estimulados e gerenciados.

Tabela 15: Comprometimento dos colaboradores

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	3	7,32	0	0,00
Discordo	4	9,76	0	0,00
Discordo Pouco	2	4,88	3	17,65
Não Concordo e Nem Discordo	7	17,07	1	5,88
Concordo Pouco	7	17,07	5	29,41
Concordo	7	17,07	7	41,18
Concordo Plenamente	11	26,83	1	5,88

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que, tanto na percepção dos funcionários, quanto na dos gestores, existe um entendimento, com algumas ressalvas, de que os

colaboradores são comprometidos e possuem um primoroso senso de responsabilidade com a organização.

No item 3, é questionado se a organização como um todo se esforça para alcançar as metas.

De acordo com a tabela 16, os funcionários que responderam à pesquisa manifestaram entendimento de que a organização integralmente se esforça para granjear suas metas, pois a maioria (48,78%) concordou plenamente e outros se posicionaram em “concordo pouco” (12,2%) e “concordo” (19,51%).

Prevaleceu entre os gestores opinião semelhante, visto que a maioria respondeu “concordo” (35,29%) ou “concordo plenamente” (35,29%). Segundo Luzio (2010), as metas devem ser definidas como de curto, médio e longo prazo, e no decorrer do percurso sofrer os ajustes necessários. Não obstante, devem ser coerentes com a estratégia.

Tabela 16: Esforço da organização para alcançar metas

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	2	4,88	0	0,00
Discordo	3	7,32	0	0,00
Discordo Pouco	0	0,00	3	17,65
Não Concordo e Nem Discordo	3	7,32	0	0,00
Concordo Pouco	5	12,20	2	11,76
Concordo	8	19,51	6	35,29
Concordo Plenamente	20	48,78	6	35,29

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Efetuada uma comparação da opinião dos colaboradores e gestores da companhia, fica evidente um posicionamento congênere entre os dois grupos, o de que a organização de forma integral tem se diligenciado para atingir suas metas.

No item 4 é questionado se os conhecimentos e habilidades de que as pessoas precisam são definidos a partir da estratégia da empresa.

Segundo a tabela 17, os funcionários respondentes sinalizaram de forma muito variada. Indicações mais veementes ocorreram em “não concordo e nem discordo” (21,95%), “concordo” (19,51%) e “concordo plenamente” (21,95%), que a estratégia define os conhecimentos e habilidades da companhia.

Com relação aos gestores, a resposta dominante ocorreu em “concordo” (41,18%). Para eles, a estratégia deve nortear as capacitações e treinamentos da corporação. Conforme Becker, Huselid e Beatty (2009), a gestão deve ter bem definido o que ou não estratégico, sendo que a capacitação da equipe precisa estar alinhada aos objetivos

organizacionais. Para Bossidy e Charan (2005), em cada ambiente da empresa é necessário ter os líderes precisos, pois eles transmitirão à estratégia a suas equipes e deverão levantar as habilidades necessárias para realização das ações. Nessa perspectiva, Hitt, Ireland e Hoskisson (2012) estabelecem que os líderes eficazes devem refletir sobre os objetivos organizacionais e os talentos necessários para se alcançar esses objetivos. Portanto, a estratégia deve ser o mecanismo que orienta os conhecimentos e habilidades necessárias para se tornar efetiva.

Tabela 17: A estratégia como instrumental de conhecimentos e habilidades

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	5	12,20	0	0,00
Discordo	4	9,76	0	0,00
Discordo Pouco	2	4,88	3	17,65
Não Concordo e Nem Discordo	9	21,95	3	17,65
Concordo Pouco	4	9,76	2	11,76
Concordo	8	19,51	7	41,18
Concordo Plenamente	9	21,95	2	11,76

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que, tanto na percepção dos funcionários, quanto na dos gestores, existe um entendimento, com poucas exceções, de que a estratégia fomenta os conhecimentos e habilidades necessárias aos colaboradores.

Na questão 4, podemos concluir que as pessoas são de certa forma envolvidas com a estratégia, conquanto haja observações. Quanto à compreensão das metas da organização por todos os seus membros, os funcionários concordaram em sua maioria, apesar de algumas discordâncias. Com relação aos gestores, houve muita diversidade de respostas, destacando os que concordam, um número relevante de neutralidade e algumas discordâncias. No que concerne ao comprometimento das pessoas, um grupo significativo de funcionários concorda com a assertiva, mas muitos se posicionaram de forma neutra. Já os gestores em sua maioria acreditam no comprometimento dos colaboradores. Quanto ao esforço da organização para se alcançar as metas, a maioria dos funcionários e gestores concorda que a companhia trabalha bastante para cumprir suas metas. No que diz respeito à estratégia definir os conhecimentos e habilidades das pessoas, a maioria dos respondentes concorda com a assertiva.

Analisando o cenário revelado, percebe-se que as metas precisam ser melhor laboradas e disseminadas pela organização, tendo em vista que principalmente os gestores demonstraram que elas não são compreendidas por todos. Há ainda indicação para uma

revisão dos incentivos, considerando que um grupo de funcionários se manteve de modo neutro em suas respostas.

Na questão 5, foram mencionados doze obstáculos ou dificuldades para uma execução bem-sucedida da estratégia. Procurou-se determinar nessa questão qual a percepção sobre a dimensão de cada um desses obstáculos, por meio da aplicação de 12 itens, analisados conforme segue:

Item 1: estratégia pouco eficiente ou que não atinge os objetivos.

De acordo com a tabela 18, a maioria dos empregados respondentes (24,39%) compreendeu que uma estratégia ineficiente não é um grande problema para a execução da estratégia. Por outro lado, os gestores em sua maioria (29,41%) acreditam que isso é um problema significativo, embora um grupo considerável (23,53%) tenha assinalado que concorda pouco com a afirmativa. Na visão de Hrebiniak (2008), quando a estratégia é débil, a execução será imperfeita e o seu resultado certamente será insatisfatório. Para Bossidy e Charan (2005), a execução é que estimula a organização para o alcance dos objetivos pretendidos, contudo, se a estratégia é ruim, todo o processo será comprometido.

Tabela 18: Estratégia vaga ou insatisfatória

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	10	24,39	2	11,76
Discordo	4	9,76	1	5,88
Discordo Pouco	7	17,07	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	9	21,95	1	5,88
Concordo Pouco	2	4,88	4	23,53
Concordo	4	9,76	2	11,76
Concordo Plenamente	5	12,20	5	29,41

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Analizando as respostas dos funcionários e dos gestores, é possível inferir que os gerentes têm plena consciência da importância da estratégia, fato que não ocorre com os demais colaboradores.

Item 2: não ter diretrizes ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia.

Segundo a tabela 19, ocorreu uma dicotomia entre os funcionários, pois a resposta preponderante ocorreu em duas escalas: “discordo plenamente” (21,95%) e “concordo plenamente” (21,95%). Com isso, aconteceu um fracionamento do posicionamento dos trabalhadores. Assim, parte deles entende que a falta de direção ou de um modelo para a implementação é um problema importante, e a outra parte não acredita.

Os gestores, por sua vez, tiveram um resultado bastante disperso. A maioria (29,41%) concorda plenamente com a assertiva e um grupo considerável de respondentes teve posição contrária, assinalando “discordo plenamente” (23,53%). Para Luecke (2014), uma estratégia vitoriosa é vinculada a práticas e estruturas de apoio. Para o autor, quando há um modelo, a gerência em seus diversos graus capta as mudanças de direção concernente ao plano estratégico, o que permite a sua imediata correção. Por esse ângulo, Mckeown (2013) define que a carência de um padrão de estratégia é um obstáculo que prejudica a execução. Por essas razões, um modelo norteador facilita a efetivação.

Tabela 19: Falta de diretriz ou de um modelo para orientar

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	9	21,95	4	23,53
Discordo	2	4,88	3	17,65
Discordo Pouco	7	17,07	1	5,88
Não Concordo e Nem Discordo	6	14,63	1	5,88
Concordo Pouco	5	12,20	2	11,76
Concordo	3	7,32	1	5,88
Concordo Plenamente	9	21,95	5	29,41

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que, tanto na percepção dos funcionários, quanto na dos gestores, ocorreu um antagonismo entre os respondentes. Assim, um grupo concorda que a estratégia vaga ou insatisfatória é um grande problema para a implementação, e outro não acredita nessa afirmação.

Item 3: recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia.

Considerando a tabela 20, predominou entre os funcionários a ideia de que a falta de recursos não é um grande problema. Nesse sentido, a maioria (26,83%) assinalou “discordo plenamente”, entretanto outros colaboradores responderam “concordo pouco” (19,51%) e “concordo plenamente” (17,07%). Portanto, existe um grupo de pessoas que considera relevante ter recursos para a efetivação.

Quanto aos gestores, a maioria respondeu “concordo plenamente” (29,41%), ainda que outros gerentes tenham assinalado “não concordo e nem discordo” (17,65%) e “concordo pouco” (17,65%). Apesar de um maior número compreender a importância de recursos financeiros para a execução, alguns não tiveram tal percepção. Kaplan e Norton (1997) estabelecem, nessa perspectiva, como barreira para a efetivação, uma estratégia desconexa com a alocação de recursos. Do mesmo modo, Hrebiniak (2008) considera que

a falta de recursos compromete a execução. Portanto, a organização ao definir qual estratégia irá desenvolver deverá destinar um orçamento suficiente para a implementação.

Tabela 20: Recursos financeiros insuficientes

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	11	26,83	2	11,76
Discordo	3	7,32	3	17,65
Discordo Pouco	5	12,20	0	0,00
Não Concordo e Nem Discordo	4	9,76	3	17,65
Concordo Pouco	8	19,51	3	17,65
Concordo	3	7,32	1	5,88
Concordo Plenamente	7	17,07	5	29,41

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Efetuada uma comparação da opinião dos colaboradores e gestores da companhia, fica evidente um posicionamento divergente entre os dois grupos. Os gerentes compreendem que a falta de recursos para a implementação é um grande problema e os funcionários não tiveram o mesmo entendimento.

Item 4: Tentar executar uma estratégia que entra em conflito com a atual estrutura de poder.

De acordo com a tabela 21, a maioria dos funcionários discorda de que tentar executar uma estratégia que entra em conflito com a atual estrutura de poder seja um grande problema, o que pôde ser visto nas respostas “discordo plenamente” (26,83%), ainda que um grupo significativo tenha respondido “concordo plenamente” (21,95%). Hrebiniak (2008) entende que tentar efetivar uma estratégia em conflito com a estrutura de poder estabelecida é um obstáculo que prejudica a implementação. Isso, segundo Kaplan e Norton (1997), impede o processo de retroalimentação, pois os próprios gestores poderiam boicotar o processo. A falta de apoio dos principais executivos certamente levará a estratégia ao naufrágio, pois eles são os principais fomentadores da execução.

As respostas dos gestores foram bastante dispersas, com a maior incidência ocorrendo em “concordo pouco” (29,41%), seguido de “não concordo e nem discordo” (23,53%) e “discordo” (23,53%). De forma geral, os gerentes não acreditam ou não sabem dizer que tentar executar uma estratégia em oposição a vigente estrutura de poder pode produzir adversidades, embora haja um grupo pequeno que concorda de forma moderada com a afirmação.

Tabela 21: Estratégia em conflito com a estrutura de poder

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	11	26,83	3	17,65
Discordo	1	2,44	4	23,53
Discordo Pouco	5	12,20	0	0,00
Não Concordo e Nem Discordo	5	12,20	4	23,53
Concordo Pouco	5	12,20	5	29,41
Concordo	5	12,20	1	5,88
Concordo Plenamente	9	21,95	0	0,00

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017)

O resultado da pesquisa demonstrou que, tanto na percepção dos funcionários, quanto na dos gestores, existe um entendimento, com exceções especialmente de alguns colaboradores, de que a estratégia pode ser implementada confrontando com a estrutura de poder.

Item 5: incapacidade de gerar “compras internas” ou consentimento sobre etapas ou ações importantes para a execução.

Considerando a tabela 22, ocorreu uma dicotomia entre os funcionários, pois a resposta preponderante ocorreu em duas escalas: “discordo plenamente” (19,51%) e “concordo plenamente” (19,51%). Com isso, aconteceu um fracionamento do posicionamento dos trabalhadores. Desse modo, parte deles entende que a inexistência de autonomia ou respaldo para a implementação é um problema importante, e outro grupo não acredita. Quando há um entrave na tomada de decisão referente à execução, poderá haver complicações na estratégia. Bossidy e Charan (2005) afirmam, nesse sentido, que a organização necessita criar uma cultura para a execução. Um fator de insucesso bastante relevante é citado por Luzio (2010): o ambiente organizacional inconsistente que é, sobretudo, prejudicial à implementação.

No que concerne aos gestores, verificou-se a prevalência de que a afirmativa é um grande imbróglio. A resposta dominante ocorreu em “concordo plenamente” (23,53%). Não obstante, outros respondentes tiveram uma visão diferente e assinalaram “discordo” (17,65%), “discordo pouco” (17,65%) e “concordo pouco” (17,65%).

Tabela 22: Autorização para fases da execução

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	8	19,51	2	11,76
Discordo	2	4,88	3	17,65
Discordo Pouco	4	9,76	3	17,65

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Não Concordo e Nem Discordo	8	19,51	1	5,88
Concordo Pouco	5	12,20	3	17,65
Concordo	6	14,63	1	5,88
Concordo Plenamente	8	19,51	4	23,53

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que na percepção dos funcionários ocorreu um antagonismo entre os respondentes. Assim, um grupo concorda que essa dificuldade de obtenção de autorização para as ações de execução é um grande problema, e outro não acredita nessa afirmação, diferentemente da maior parte dos gestores.

Item 6: falta de suporte da administração superior à execução da estratégia.

Segundo a tabela 23, ocorreu uma dicotomia entre os funcionários, pois a resposta preponderante ocorreu em duas escalas: “discordo plenamente” (21,95%) e “concordo plenamente” (21,95%). Com isso, aconteceu um fracionamento do posicionamento dos trabalhadores, em que parte deles entende que a falta de suporte dos gestores para a implementação é um problema importante e outro grupo que não acredita. Hrebiniak (2008) compreende que essa falta de amparo, pela alta administração, certamente produzirá obstáculos à implementação. Beer e Eisenstat (2000) define que uma supervisão inapropriada de unidades ou funções destruirá a estratégia.

No que concerne aos gestores, verificou-se a prevalência de duas afirmativas opostas. Assim, as respostas predominantes ocorreram em “discordo plenamente” (23,53%) e “concordo” (23,53%). Todavia, outros respondentes tiveram uma visão diferente e assinalaram “concordo pouco” (17,65%) e “concordo plenamente” (17,65%).

Tabela 23: Falta de apoio dos gestores

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	9	21,95	4	23,53
Discordo	3	7,32	2	11,76
Discordo Pouco	5	12,20	0	0,00
Não Concordo e Nem Discordo	8	19,51	1	5,88
Concordo Pouco	5	12,20	3	17,65
Concordo	2	4,88	4	23,53
Concordo Plenamente	9	21,95	3	17,65

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que, tanto na percepção dos funcionários, quanto na dos gestores, ocorreu um antagonismo entre os respondentes. Um grupo

concorda que a falta de suporte pela gestão é um grande problema para a implementação, e outro não acredita nessa afirmação. Tal fato sinaliza ausência de conhecimento acerca da importância do suporte da administração superior para a efetivação estratégica.

Item 7: falta de sentimentos de “pertença” de uma estratégia ou de planos de execução entre os principais funcionários.

De acordo com a tabela 24, ocorreu uma oposição quanto à percepção dos funcionários. Desse modo, assinalaram “discordo plenamente” (24,39%) e “concordo plenamente” (26,83%), ou seja, a maioria acredita ser um grande problema a não identificação com a estratégia por parte dos colaboradores, mas um percentual relevante de trabalhadores não acredita que isso seja um obstáculo. Hrebiniak (2008) assegura que a ausência de uma convicção de propriedade por parte dos colaboradores é um obstáculo que prejudica a execução. O trabalhador que se sentir parte do processo irá desenvolvê-lo com mais empenho.

Os gestores compreenderam que a dissociação pelo empregado da estratégia é um grande problema. Nesse sentido, as respostas preponderantes se concentraram em “concordo” (23,53%) e “concordo plenamente” (29,41%).

Tabela 24: Falta de identificação com a estratégia ou planos de execução

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	10	24,39	2	11,76
Discordo	3	7,32	2	11,76
Discordo Pouco	3	7,32	0	0,00
Não Concordo e Nem Discordo	7	17,07	2	11,76
Concordo Pouco	6	14,63	2	11,76
Concordo	1	2,44	4	23,53
Concordo Plenamente	11	26,83	5	29,41

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que na percepção dos funcionários ocorreu um antagonismo entre os respondentes. Desse modo, um grupo concorda que sentir-se parte da estratégia é importante nas ações de execução, e o outro não acredita nessa afirmação, diferentemente da maior parte dos gestores. Essa desconexão com a estratégia pode ocasionar uma série de dificuldades na execução.

Item 8: falta de incentivos ou incentivos inapropriados para apoiar os objetivos da execução.

De acordo com a tabela 25, a maioria dos funcionários respondeu “concordo plenamente” (34,15%), indicando que a falta de incentivos é um grande problema para a implementação da estratégia.

Com relação aos gestores, ocorreu um fracionamento das respostas e uma dicotomia concernente a um grupo de que respondeu “discordo plenamente” (17,65%) e outro com “concordo pouco” (17,65%), indicando que alguns gestores acreditam que falta de incentivo não é um grande problema para a execução, enquanto o outro considera um contratempo irrelevante. Entretanto, a prevalência aconteceu com gestores que responderam “concordo plenamente” (23,53%), acreditando que incentivos não trabalhados corretamente podem ocasionar grande disfunção na implementação. Hrebiniak (2008) considera a falta de estímulos ou quando eles são impróprios um óbice à execução. Nesse sentido, Bossidy e Charan (2005) elucidam que a recompensa é um elemento nevrálgico para o êxito de uma estratégia. Portanto, uma organização que negligencia premiar quem faz poderá ter sérios impasses no alcance de seus objetivos.

Tabela 25: Carência de incentivos ou incentivos inadequados

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	8	19,51	3	17,65
Discordo	2	4,88	2	11,76
Discordo Pouco	2	4,88	1	5,88
Não Concordo e Nem Discordo	5	12,20	2	11,76
Concordo Pouco	6	14,63	3	17,65
Concordo	4	9,76	2	11,76
Concordo Plenamente	14	34,15	4	23,53

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que, na percepção dos funcionários, a falta de incentivos ou sua má aplicação gera dificuldades de execução. Contudo, para os gestores, sucederam diversas percepções, apesar de o grupo de maior preponderância ter visão semelhante à dos colaboradores. Isso exprime que um número significativo de pessoas não compreende a relevância dos incentivos para o processo de efetivação.

Item 9: compartilhamento insatisfatório ou inapropriado das informações entre os indivíduos ou entre as unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia.

Considerando a tabela 26, os colaboradores em sua maioria, responderam “discordo plenamente” (21,95%), entendendo que disfunções sobre as informações não causam dificuldades para a corporação. Todavia, sucederam outras respostas importantes em “concordo” (19,51%) e “concordo plenamente” (19,51%). Esses dois grupos se opõem ao

anterior, acreditando que as informações comunicadas de maneira eficaz é um ponto primordial para a companhia.

Os gestores respondentes em sua maioria assinalaram “concordo plenamente” (35,29), entendendo que o compartilhamento efetivo das informações é essencial para a organização. Conforme Mckeown (2013) para que uma organização alcance o êxito em suas ações, precisa ser mais orgânica. Com isso, os colaboradores devem contribuir com seu conhecimento e não com seu cargo. Para Harpst (2009), é necessário diminuir a distância entre o conhecimento e a ação. Para que isso ocorra, as informações precisam transitar com fluidez na organização. Nesse contexto, é importante destacar que a organização precisa atuar para que a estratégia tenha sucesso.

Tabela 26: Compartilhamento insatisfatório ou inapropriado das informações

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	9	21,95	2	11,76
Discordo	6	14,63	1	5,88
Discordo Pouco	4	9,76	3	17,65
Não Concordo e Nem Discordo	4	9,76	1	5,88
Concordo Pouco	2	4,88	1	5,88
Concordo	8	19,51	3	17,65
Concordo Plenamente	8	19,51	6	35,29

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Confrontando os dados apresentados no quadro 29, apesar de visualizarmos percentuais diferentes, há uma confluência de pensamentos entre o grupo de gerentes e o de colaboradores, uma vez que afirmam que o compartilhamento insatisfatório ou inapropriado é um grande problema para a companhia, que deve conceber um mecanismo adequado para que essas informações transitem com efetividade.

Item 10: comunicação pouco clara da responsabilidade para as decisões ou ações da execução.

De acordo com a tabela 27, os colaboradores, em sua maioria, responderam “concordo plenamente” (21,95%), entendendo que a comunicação quando indistinta pode criar adversidade para a corporação. Apesar disso, verificaram-se outras respostas importantes em “discordo plenamente” (14,63%), “discordo pouco” (14,63%), “não concordo e nem discordo” (19,51%) e “concordo pouco” (14,63%), indicando que um grupo significativo de pessoas não acreditam ou não sabem que a comunicação intrincada seja um revés na implementação estratégica.

No que tange aos gestores, a maioria respondeu “concordo plenamente” (41,18%), e alguns assinalaram “concordo” (23,53%). O que demonstra de forma evidente que eles acreditam que a comunicação é um fator elementar nas tomadas de decisões estratégicas. Essa percepção se coaduna com a ótica de Luecke (2014). Para ele, a comunicação é o elemento mais primordial na execução, portanto deve ser trabalhado de maneira contínua.

Tabela 27: Comunicação meândrica inerente à implementação

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	6	14,63	1	5,88
Discordo	3	7,32	2	11,76
Discordo Pouco	6	14,63	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	8	19,51	1	5,88
Concordo Pouco	6	14,63	0	0,00
Concordo	3	7,32	4	23,53
Concordo Plenamente	9	21,95	7	41,18

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou dispersão importante na visão dos funcionários, apesar de a maioria concordar com a relevância da comunicação. Entre os gestores, sucedeu uma predominância de que a comunicação é um mecanismo precípua na efetivação da estratégia.

Item 11: falta de compreensão da função da estrutura organizacional e do projeto no processo de execução.

De acordo com a tabela 28, a maioria dos funcionários respondeu “concordo plenamente” (24,39%), apontando que não depreender a pertinência do mister da estrutura da organização e da metodologia de implementação implica a contingência de dificuldades durante todo o processo. Outros respondentes fizeram apontamentos significativos em “discordo plenamente” (19,51%) e “concordo pouco” (19,51%), demonstrando que um grupo de funcionários possui apenas vislumbre sobre o argumento, e o outro desconhece plenamente a sua magnitude.

Os gestores, em sua maioria, assinalaram “concordo” (29,41%) e “concordo plenamente” (29,41%), asseverando que concordam que o desconhecimento da finalidade da estrutura e do processo de execução é um grande problema para a organização. Na compreensão de Kaplan e Norton (2008), a implementação exige uma estrutura que integre as estratégias e as operações da organização. Quando não há uma percepção dessa função de integralização pelos colaboradores e gestores, dificilmente a estratégia terá êxito. Acerca desse tema, Hrebiniak (2008) diz que a estrutura precisa refletir a estratégia e ser

congruente com ela. Portanto, deve-se conceber uma estrutura condizente com estratégia e disseminar isso por toda a organização.

Tabela 28: Compreensão da função da estrutura organizacional

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	8	19,51	0	0,00
Discordo	4	9,76	3	17,65
Discordo Pouco	2	4,88	3	17,65
Não Concordo e Nem Discordo	4	9,76	0	0,00
Concordo Pouco	8	19,51	1	5,88
Concordo	5	12,20	5	29,41
Concordo Plenamente	10	24,39	5	29,41

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou uma dispersão bem distribuída no que diz respeito à visão dos colaboradores, embora a maioria tenha entendido que a afirmativa se constituía em um vultoso contratempo para a organização quanto à efetivação estratégica. Em referência aos gestores, constatou-se um raciocínio idêntico à maioria dos funcionários.

Item 12: incapacidade de gerenciar mudanças de forma eficaz ou superar resistência interna à mudança.

De acordo com tabela 29, a maioria dos funcionários respondeu “concordo plenamente” (31,71%), revelando uma reflexão que considera a inépcia em gerenciar mudanças ou suplantar sua relutância, uma enorme complicação. Da mesma forma, Hrebiniak (2008) entende que a inabilidade de conduzir alternativas representa um entrave na execução. Para o autor, o gestor é que deve impulsionar a mudança. Na visão de Mckeown (2013), a mudança somente se realizará no momento em que possuir uma aspiração maior pela mutação do que pela preservação. Por isso, a resistência a mudanças precisa ser laborada, concebendo uma cultura favorável à estratégia.

Com relação aos gestores, houve um posicionamento maciço, pois a maioria respondeu “concordo plenamente” (41,18%), indicando que o gerenciamento de mudanças é relevante para a organização.

Tabela 29: Gerenciamento de mudanças

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	7	17,07	1	5,88
Discordo	4	9,76	3	17,65
Discordo Pouco	4	9,76	2	11,76

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Não Concordo e Nem Discordo	4	9,76	1	5,88
Concordo Pouco	4	9,76	1	5,88
Concordo	5	12,20	2	11,76
Concordo Plenamente	13	31,71	7	41,18

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Confrontando os dados dos respondentes, é perceptível que tanto os colaboradores quanto os gestores acreditam que a incompetência em gerir mudanças ou sobrepular a obstinação daqueles que não querem renovação é um óbice à execução estratégica.

Na questão 5, podemos concluir que boa parte dos funcionários e gestores não compreendem a dimensão exata do impacto dos doze obstáculos dentro da companhia, apesar de os gestores demonstrarem um discernimento mais aguçado quanto à influência dessas barreiras na execução da estratégia.

Quando questionados acerca da estratégia vaga ou insatisfatória, a maioria dos funcionários compreendeu que isso não é um grande problema, ao contrário dos gestores. Sobre não ter diretrizes ou modelo para orientação, ocorreu uma dicotomia entre os funcionários; os gestores também tiveram comportamento semelhante. Quanto aos recursos financeiros insuficientes para a execução, a maioria dos funcionários entendeu que isso não é problema, enquanto outra parte significativa assumiu opinião contrária. Os gestores compreenderam que é uma grande barreira, contudo alguns deles optaram pela neutralidade. Quanto à estratégia em conflito com a atual estrutura de poder, a maioria dos funcionários não veem isso como problema, mas um grupo significativo deles pensa diferente. Os gestores, em sua percepção, apresentaram dispersão relevante. Um grupo concordou, outro se posicionou contrário e ainda tiveram alguns em situação de neutralidade.

Quando perguntados sobre a incapacidade de gerar comprar internas, as respostas foram muito distribuídas, tanto pelos funcionários quanto pelos gestores. Quanto à falta de suporte pela administração superior, ocorreu uma dicotomia nos dois grupos, de funcionários e gestores: uns concordaram e outros discordaram. No tocante à falta de sentimentos de pertença de uma estratégia, ocorreu uma divisão entre os funcionários: alguns se posicionaram contra e outros a favor. A maioria dos gestores concordou com a assertiva. No que se refere à falta de incentivos ou incentivos inapropriados, os dois grupos (funcionários e gestores) em sua maioria admitiram que isso é uma importante adversidade, apesar de significativa discordância.

Quando questionados acerca do compartilhamento insatisfatório ou inapropriado de informações, entre os funcionários houve dissensão, com opiniões a favor e contra, enquanto os gestores entenderam que o trato inadequado das informações é um grande problema. Quanto à clareza da responsabilidade, entre os funcionários ocorreu diversidade de marcações, enquanto que a maioria dos gestores concordou com a assertiva. Quanto à falta de compreensão da função da estrutura, a maioria dos funcionários concorda que isso é uma dificuldade. Apesar de importante divergência, os gestores entendem a situação como uma adversidade. No que diz respeito à incapacidade de gerenciar mudanças de forma eficaz ou superar resistência interna à mudança, os dois grupos (funcionários e gestores) apresentaram posicionamento idêntico, concordando que isso é um entrave para a execução, implicando a necessidade de ação da organização para superar essas barreiras.

A questão 6 procurou determinar a eficácia dos métodos de coordenação para a execução da estratégia. Essa questão é composta por 3 itens, analisados conforme segue:

Item 1: usar as equipes ou grupos multifuncionais.

Considerando a tabela 30, os funcionários de modo prevalecente responderam “concordo plenamente” (43,90%), mostrando que acreditam que a utilização de equipes multifuncionais pode ser altamente profícua para a efetivação da estratégia.

Os gestores respondentes apresentaram posicionamento concentrado em “concordo” (29,41%) e “concordo plenamente” (29,41%), indicando que também aquiescem com o entendimento de que um grupo eclético pode ser muito prolífero no desenvolvimento da estratégia. Segundo Carvalho, Prieto e Bouer (2013), para que a estratégia tenha êxito é necessário adequar os processos e sistemas organizacionais e, para isso, Bossidy e Charan (2005) informam que é necessário ter a pessoa certa no lugar certo. Além disso, de acordo com os autores, os indivíduos devem possuir energia e entusiasmo. Nesse sentido, as equipes multifuncionais são importantes para criar a sinergia dos processos e contribuir para a adequação da cultura, que tem impacto direto na execução da estratégia.

Tabela 30: Equipes ou grupos multifuncionais

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	5	12,20	0	0,00
Discordo	4	9,76	0	0,00
Discordo Pouco	0	0,00	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	9	21,95	2	11,76
Concordo Pouco	2	4,88	3	17,65

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Concordo	3	7,32	5	29,41
Concordo Plenamente	18	43,90	5	29,41

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que os colaboradores tiveram uma visão positiva acerca da participação de grupos multifuncionais. Os gestores apresentaram um raciocínio semelhante à maioria dos funcionários.

Item 2: usar comunicação informal.

De acordo com a tabela 31, os funcionários revelaram de modo prevalecente como resposta “concordo plenamente” (36,59%), apontando uma concordância explícita com a asserção de que a comunicação informal pode contribuir suficientemente com a implementação.

Os gestores, por sua vez, apresentaram respostas bastante dispersas, mas indicando como resultado predominante “concordo pouco” (35,29). Ainda ocorreram assinalações consideráveis: “concordo” (17,65%) e “concordo plenamente” (17,65%). O que denota que a maioria deles possui um vislumbre moderado em relação à importância da comunicação informal pela organização. Outros gestores importantes responderam “concordo” (17,65%) e “concordo plenamente” (17,65%), demonstrando que acreditam na força da comunicação informal como mecanismo de efetividade no processo de execução. Para Bossidy e Charan (2005), é conveniente que haja conversas constantes entre líderes e colaboradores, tornando o cenário de ideias propício para a execução. Evidentemente que a comunicação informal pode ser um mecanismo que agrega à realização estratégica ou que trabalha de forma inversa, cabendo à liderança incentivá-la de forma benéfica para a companhia.

Tabela 31: Comunicação informal

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	6	14,63	1	5,88
Discordo	3	7,32	2	11,76
Discordo Pouco	2	4,88	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	4	9,76	0	0,00
Concordo Pouco	7	17,07	6	35,29
Concordo	4	9,76	3	17,65
Concordo Plenamente	15	36,59	3	17,65

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que os colaboradores tiveram uma percepção positiva acerca da utilização da comunicação informal. Os gestores apresentaram um

raciocínio com tendência a considerar que a comunicação informal é produtora, mas sem muita convicção.

Item 3: usar integradores formais.

De acordo com a tabela 32, os funcionários apresentaram como resposta predominante “concordo plenamente” (41,46%), e ainda teve outro grupo significativo que assinalou “concordo” (24,39%), o que demonstra que, na percepção dos colaboradores, utilizar-se de integradores formais pode ser profícuo para a efetivação da estratégia.

No que diz respeito aos gestores, as respostas dominantes ocorreram em “concordo” (29,41%) e “concordo plenamente” (29,41%), embora tenha havido marcação em “concordo pouco” (23,53%), indicando que eles entendem que a utilização de integradores formais contribui para o desenvolvimento da estratégia. Kaplan e Norton (2008) desenvolveram o modelo de *Balanced Scorecard*, amplamente utilizado por organizações que buscam resultados expressivos em todo o mundo. Para os autores, a execução requer o alinhamento e a efetivação de ações estratégicas, além de projetos de aperfeiçoamento de procedimentos. Por esse ângulo, Mckeown (2013) expõe que a empresa pode utilizar a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, objetivando granjear um envolvimento integral na implementação estratégica.

Tabela 32: Integradores formais

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	1	2,44	0	0,00
Discordo	6	14,63	0	0,00
Discordo Pouco	4	9,76	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	1	2,44	1	5,88
Concordo Pouco	2	4,88	4	23,53
Concordo	10	24,39	5	29,41
Concordo Plenamente	17	41,46	5	29,41

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que a percepção dos colaboradores, conquanto tenham aglutinado mais as opiniões, é parecida com as dos gestores. Ambas certificam que a utilização de integradores formais pode conceber uma execução mais efetiva da estratégia.

Na questão 6, podemos concluir que, na percepção dos funcionários e dos gestores, ocorre uma efetividade dos métodos de coordenação para a efetivação da estratégia, com uma observação apenas para os gestores inerente ao item 2, que trata de comunicação

informal. A maioria deles concordou pouco, demonstrando pequena convicção da importância desse mecanismo de comunicação na implementação.

Na questão 7, procurou-se identificar o grau de concordância com relação ao compartilhamento de informações dentro da empresa durante a execução da estratégia. A questão apresenta cinco itens, analisados conforme segue:

Item 1: os funcionários estão relutantes em compartilhar informações importantes ou conhecimento com outras pessoas.

Considerando a tabela 33, é possível observar que os funcionários majoritariamente responderam que não há resistência entre eles para transmitir informações e conhecimentos na organização. Embora três outras respostas apontadas mereçam destaque: “concordo pouco” (14,63%), “concordo” (9,76%) e “concordo plenamente” (21,95%). Esses trabalhadores destoam do restante, pois em sua visão ocorre um entrave na circulação das informações entre eles.

Concernente aos gestores, ocorreu um antagonismo: surgiram apontamentos em “discordo plenamente” (23,53%), “discordo” (29,41%) e “concordo” (23,53%). O que nos remete ao seguinte diagnóstico: a maioria dos gerentes acredita que há bom trânsito das informações, e um grupo menor entende que existem barreiras que impedem um fluxo natural e efetivo dessas informações e conhecimentos. De acordo com Hrebiniak (2008), a forma mais usual de compartilhamento de informações é a informal, mesmo havendo outros meios oficiais constituídos. Na visão de Bossidy e Charan (2005), a efetivação da estratégia deve ser um elemento-chave na cultura organizacional, e a disseminação de informações deve ser laborada para que seja algo natural. Os autores entendem que isso é otimizado à medida que são medradas as habilidades pessoais pelo direcionamento. Nesse sentido, Kaplan e Norton (2004) afirmam que o capital humano precisa estar alinhado com a estratégia. Portanto, cabe aos líderes da companhia um gerenciamento eficaz de sua cultura.

Tabela 33: Compartilhamento do conhecimento

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	11	26,83	4	23,53
Discordo	3	7,32	5	29,41
Discordo Pouco	5	12,20	1	5,88
Não Concordo e Nem Discordo	3	7,32	1	5,88
Concordo Pouco	6	14,63	1	5,88
Concordo	4	9,76	4	23,53

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Concordo Plenamente	9	21,95	1	5,88

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que, na percepção da maioria dos colaboradores, não existe resistência na transmissão das informações e conhecimento. Entretanto, outro grupo relevante discorda dessa ótica. No caso dos gestores, ocorreu pensamento tendente ao mesmo posicionamento, embora os que diverjam sejam em percentual ínfimo.

Item 2: algumas fontes de informações não são confiáveis.

De acordo com a tabela 34, os funcionários tiveram uma visão bem dispersa, apesar de a maioria responder que “concorda plenamente” (24,39%), entendendo que algumas fontes de informações não são confiáveis. Ocorreram outras respostas significativas e, assim, foram assinalados “concordo” (17,07%), “discordo plenamente” (17,07%), “discordo” (14,63%) e “discordo pouco” (14,63%). Um quantitativo importante de respondentes acredita que diversas informações são questionáveis. Os gestores tiveram um posicionamento difuso. A maioria respondeu “discordo plenamente” (23,53%), indicando que confiam nas informações que são geradas. Harpst (2009) define que o desalinhamento paulatino é habitual nas empresas. Com isso, muitas informações são desconstruídas. Por essa razão, é necessário fazer ajustes. Na perspectiva de Bossidy e Charan (2005), a melhor maneira de se fazer isso é otimizar o diálogo na organização, lapidando as informações, tornando-as mais confiáveis e profícuas.

Tabela 34: Confiabilidade das informações

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	7	17,07	4	23,53
Discordo	6	14,63	2	11,76
Discordo Pouco	6	14,63	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	2	4,88	3	17,65
Concordo Pouco	3	7,32	2	11,76
Concordo	7	17,07	1	5,88
Concordo Plenamente	10	24,39	3	17,65

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou uma dispersão bem distribuída entre os colaboradores, embora a maioria tenha entendido a afirmativa como correta, pois muitas informações não são confiáveis. Em referência aos gestores, constatou-se um raciocínio

inverso à maioria dos funcionários, pois, na perspectiva deles, as informações são insuspeitas.

Item 3: os gerentes estão relutantes em confiar em informações geradas de fontes externas aos seus próprios departamentos.

De acordo com a tabela 35, a percepção dos funcionários foi dicotômica. Prevaleceu “discordo plenamente” (21,95%) e “concordo plenamente” (21,95%), sinalizando que existem aqueles que creem que os gerentes não estão obstinados quanto às informações externas, e outros que têm um ponto de vista contrário. Os gestores apresentaram um posicionamento discordante da afirmativa, entendendo que não há pertinácia quanto às informações oriundas de setores extrínsecos aos seus. Contudo, um grupo de gestores assinalou “concordo” (23,53%) divergindo da maioria. Segundo Bossidy e Charan (2005), é necessário haver conexão entre três processos: de estratégia, de pessoal e de operações. Caso não haja transparência nos processos e busca pela melhoria contínua, as informações extrínsecas ao setor poderão ser duvidosas. Nesse sentido, Hrebiniak (2008) entende que o estabelecimento de padrões de desempenho gerais e sólidos é importante. Para o autor, a concepção de benefícios e controles eficazes pode contribuir bastante na confiabilidade das informações.

Tabela 35: Informações geradas de fontes externas

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	9	21,95	4	23,53
Discordo	7	17,07	5	29,41
Discordo Pouco	3	7,32	1	5,88
Não Concordo e Nem Discordo	5	12,20	2	11,76
Concordo Pouco	4	9,76	0	0,00
Concordo	4	9,76	4	23,53
Concordo Plenamente	9	21,95	1	5,88

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Confrontando os dados da pesquisa, ficou evidente que os funcionários apresentaram duas opiniões bem diferentes: alguns que concordam com a assertiva, e um grupo que percebe não existir barreiras de confiança nas informações manifestas de outros departamentos. O grupo de gestores predominante entendeu não haver renitência quanto às informações externas

Item 4: as informações não conseguem chegar nas pessoas que precisam delas.

De acordo com a tabela 36, a maioria dos funcionários respondeu “concordo plenamente” (24,39%), apontando que as informações não alcançam seu objetivo, e isso

implica na contingência de dificuldades durante todo o processo. No entanto, outros respondentes fizeram apontamentos significativos em “discordo plenamente” (19,51%) e “não concordo e nem discordo” (21,95%), demonstrando que um grupo de funcionários possui apenas vislumbre sobre o argumento e o outro desconhece plenamente a sua magnitude.

Os gestores, em sua maioria, assinalaram “não concordo e nem discordo” (29,41%), asseverando desconhecimento pleno acerca da eficácia das informações execução, o que é um grande problema para a organização. As respostas restantes foram bem difusas, com destaque para os gestores que assinalaram “concordo” (17,65%); para eles, as informações são improfícuas. Segundo Bossidy e Charan (2005), a organização precisa estabelecer um plano operacional que deve alterar um resultado alongado em metas de duração menor, pois isso irá integrar as tomadas de decisões e aprimorar o fluxo de informações. Nesse sentido, Hrebiniak (2008) compreende que o compartilhamento de objetivos e a melhoria dos controles podem ser mecanismos impulsionadores para a eficácia das informações.

Tabela 36: Sequência das informações

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	8	19,51	2	11,76
Discordo	2	4,88	2	11,76
Discordo Pouco	4	9,76	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	9	21,95	5	29,41
Concordo Pouco	4	9,76	1	5,88
Concordo	4	9,76	3	17,65
Concordo Plenamente	10	24,39	2	11,76

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou uma dispersão bem distribuída entre os colaboradores, embora a maioria tenha entendido que a afirmativa é correta, pois as muitas informações não são confiáveis e não chegam a quem de fato precisa delas. Em referência aos gestores, constatou-se um raciocínio bem diversificado, pois a maioria se posicionou de forma neutra desconhecendo se as informações logram o resultado pretendido.

Item 5: os funcionários não conseguem entender ou avaliar a utilidade das informações disponíveis.

Considerando a tabela 37, observou-se na percepção dos funcionários uma distribuição bem irradiada. A predominância sucedeu em “discordo plenamente” (19,51%) e “não concordo e nem discordo” (19,51%), mostrando que vários funcionários não

compreendem ou não sabem o que fazer com as informações que possuem, e outros que ignoram a respeito do que é feito com elas.

Os gestores respondentes apresentaram percepções bem distintas. A maioria respondeu “discordo” (23,53%) e “concordo pouco” (23,53%), gerando um diferimento de raciocínio que ainda possui outras variáveis. Existe um grupo que compreende que os funcionários entendem as informações e avaliam-nas com discernimento, e outro que acredita que essas informações são improdutivas para algumas pessoas. Ademais, alguns gerentes opinaram assinalando “não concordo e nem discordo”, determinando que dessabem acerca do entendimento dos colaboradores sobre perceber as informações de que dispõem.

De acordo com Hrebiniak (2008), a aprendizagem e a implementação estratégica são complexas em várias empresas devido ao conhecimento tácito, pois este precisa de discernimento. Nessa direção, Beer e Eisenstat (2000) têm a seguinte percepção: uma comunicação inoperante e a supervisão inapropriada das funções, além de uma gestão desconexa são fatores silentes de destruição da estratégia. Portanto, se o fluxo das informações não for definido adequadamente no plano estratégico e alinhado aos objetivos organizacionais, poderá ocorrer um prejuízo imensurável para a empresa. Além disso, é necessário desenvolver uma cultura de assingelar as informações disponíveis e como utilizá-las de modo produtor.

Tabela 37: Utilidade das informações disponíveis

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	8	19,51	2	11,76
Discordo	3	7,32	4	23,53
Discordo Pouco	5	12,20	0	0,00
Não Concordo e Nem Discordo	8	19,51	3	17,65
Concordo Pouco	4	9,76	4	23,53
Concordo	7	17,07	2	11,76
Concordo Plenamente	6	14,63	2	11,76

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou uma distribuição acentuada entre os colaboradores, evidenciando um contraste de opiniões entre a maioria. Para muitos, a assertiva é correta, e outros discordam por compreenderem que os colaboradores têm entendimento das informações e de como utilizá-las. Em referência aos gestores, constatou-se um raciocínio bem diversificado, também com incompatibilidade de opinião, uma vez que a maioria se posicionou de forma parecida com os demais colaboradores.

Na questão 7, podemos concluir que não há compreensão clara acerca da intensidade da concordância inerente ao compartilhamento das informações dentro da companhia na efetivação da estratégia, pois, no item que trata sobre a relutância dos funcionários em partilhar informações relevantes, o posicionamento dos colaboradores foi bem dividido, fato semelhante ocorrido com os gestores. Quando questionados sobre algumas fontes de informação não serem confiáveis, novamente os dois grupos apresentaram comportamento análogo, com muitos trabalhadores acreditando que as fontes de informações são duvidosas. Quando questionados sobre a oposição em confiar nas informações externas aos seus departamentos, os funcionários demonstraram grande incompatibilidade de pensamentos; desse modo, a maioria concordou ou discordou. Já os gestores acreditam que não há resistência, mas um grupo significativo teve percepção diferente. Quando questionados sobre as informações não chegarem aos funcionários que precisam delas, ocorreu considerável antagonismo entre os funcionários e gestores. Com relação à compreensão das informações, houve extensa dispersão, demonstrando desconhecimento acerca da assertiva.

A questão 8 procurou identificar a percepção sobre a existência de problemas com a execução da estratégia. A questão é composta por 9 itens, analisados conforme segue:

Item 1: As decisões referentes à execução demoram muito tempo para serem tomadas.

De acordo com a tabela 38, o posicionamento dos funcionários foi bastante distribuído. Responderam “concordo plenamente” 24,39% dos respondentes, apontando que não depreender a pertinência do mister da estrutura da organização e da metodologia de implementação implica a contingência de dificuldades durante todo o processo. Outros respondentes, entretanto, fizeram apontamentos significativos em “discordo plenamente” (19,51%) e “concordo pouco” (19,51%), demonstrando que um grupo de funcionários possui apenas vislumbre sobre o argumento e o outro desconhece plenamente a sua magnitude.

Os gestores, em sua maioria, assinalaram “concordo” (29,41%) e “concordo plenamente” (29,41%), asseverando que concordam que as decisões iminentes à implementação demoram a serem tomadas. Esse é um problema que, segundo Mckeown (2013), emerge quando a organização efetiva a estratégia, mas não adequa suas operações a ela. Para o autor, é possível que a estratégia reclame diferentes atitudes ou capacidades.

O tempo é um fator importante para a execução e deve ser trabalhado de forma a oportunizar o sucesso da estratégia.

Tabela 38: Tempo para a tomada de decisão

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	4	9,76	0	0,00
Discordo	2	4,88	1	5,88
Discordo Pouco	6	14,63	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	9	21,95	2	11,76
Concordo Pouco	4	9,76	2	11,76
Concordo	7	17,07	5	29,41
Concordo Plenamente	9	21,95	5	29,41

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Confrontando os dados entre os colaboradores e os gestores, fica evidente que boa parte dos trabalhadores desconhece em quanto tempo as decisões são tomadas inerentes à execução; outros creem que, de fato, esse tempo é longo e há um grupo menor que acredita em decisões empregadas com eficiência. Os gestores apresentaram um posicionamento semelhante ao da maioria dos trabalhadores, admitindo que existe uma dilação nas decisões concatenadas à execução.

Item 2: os funcionários não entendem como o trabalho que fazem contribui para resultados importantes da execução.

De acordo com a tabela 39, a maioria dos trabalhadores respondeu “concordo plenamente” (24,39%), além de outros que assinalaram “concordo” (17,07%), asseverando que, em sua percepção, de fato os funcionários não têm entendimento de como seu trabalho impacta a implementação. Os gestores, por sua vez, tiveram como opinião prevalente “concordo pouco” (41,18%), indicando uma percepção imprecisa acerca da assertiva. Entretanto, outros apontamentos foram significativos entre os que responderam “concordo” (23,53%) e “concordo plenamente” (17,65%). Com isso, é patente que, de modo geral, os gestores compreendem que os funcionários não possuem clareza da importância dos trabalhos realizados por eles. Segundo Luecke (2014), grupos interfuncionais são formados conforme recrudescer a cooperação na companhia. Essas equipes têm claramente definidas suas responsabilidades e o funcionamento dos processos. Nesse sentido, Bossidy e Charan (2005) argumentam que os líderes devem desenvolver planos operacionais adaptáveis. Desse modo, cabe aos gestores alinhar a estratégia e sua execução, capacitando as pessoas para um melhor desempenho.

Tabela 39: A relevância do trabalho dos colaboradores

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	4	9,76	0	0,00
Discordo	6	14,63	1	5,88
Discordo Pouco	6	14,63	1	5,88
Não Concordo e Nem Discordo	4	9,76	1	5,88
Concordo Pouco	4	9,76	7	41,18
Concordo	7	17,07	4	23,53
Concordo Plenamente	10	24,39	3	17,65

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa ratificou entre os colaboradores uma dispersão importante, evidenciando que a maioria deles acredita que realmente não há compreensão por todos da relevância de seu trabalho, embora alguns discordem. No caso dos gestores, ficou evidenciada a percepção semelhante à maioria dos empregados.

Item 3: as respostas aos problemas ou às reclamações dos clientes demoram muito para serem executadas.

De acordo com tabela 40, a maioria dos trabalhadores respondeu “concordo” (19,51%), contudo ocorreu uma significativa contraposição, uma vez que os funcionários assinalaram “discordo plenamente” (17,07%) e “concordo plenamente” (17,07%), demonstrando que uns acreditam que o atendimento aos clientes realmente é tardio, e outros que entendem que há diligência.

Os gestores, em sua maioria, assinalaram “concordo pouco” (29,41%), contudo também se observou uma antinomia com as respostas apresentadas dizendo “concordo plenamente” (17,65%), “discordo” (17,65%) e “discordo pouco” (17,65%). Isso mostra que um grupo predominante assente que há morosidade na resposta aos clientes, e há um percentual significativo, ainda que inferior, que percebe o contrário.

Segundo Bossidy e Charan (2005), quando a estratégia falha é porque ocorreu erro na efetivação. O plano de ação da organização precisa prever como esse cliente será atendido. Para Lúzio (2010), o plano de ação é um plano de intervenção que deve ser conduzido com diligência. Por esse ângulo, Luecke (2014) estabelece que, quando um contratempo surge, deve ser enfrentado antes que se transmute em um extenso obstáculo. A qualidade no atendimento ao cliente não é uma opção, ela é um quesito imprescindível.

Tabela 40: Respostas aos problemas ou reclamações dos clientes

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	7	17,07	1	5,88

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo	5	12,20	3	17,65
Discordo Pouco	3	7,32	3	17,65
Não Concordo e Nem Discordo	5	12,20	0	0,00
Concordo Pouco	6	14,63	5	29,41
Concordo	8	19,51	2	11,76
Concordo Plenamente	7	17,07	3	17,65

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa apresentou que, para a maioria dos funcionários, há uma demora nas soluções das demandas dos clientes, embora haja importante discordância. No caso dos gestores, ficou demonstrada uma consciência congênere à da maioria dos empregados.

Item 4: a empresa reage com lentidão ou inadequação às pressões competitivas durante a execução da estratégia.

De acordo com a tabela 41, a maioria dos funcionários respondeu “discordo plenamente” (24,39%), expondo que a organização age com eficácia frente dificuldades de mercado. Outros respondentes, todavia, fizeram apontamentos significativos em “não concordo e nem discordo” (19,51%), “concordo pouco” (17,07%) e “concordo plenamente” (21,95%), demonstrando que um grupo de funcionários desconhece plenamente a forma de ação da companhia, e outro possui apenas um vislumbre sobre o argumento. Por último, há aqueles que concordam que a empresa é morosa em sua tomada de decisão estratégica.

Os gestores, em sua maioria, assinalaram “discordo” (29,41%), asseverando que a empresa labora com eficácia nas decisões de execução. Entretanto, as respostas restantes foram bem difusas, com destaque para os gestores que marcaram “concordo” (17,65%); para eles, as ações são inapropriadas. Conforme Luecke (2014), a organização deve utilizar medidas de desempenho para observar o desenvolvimento. Isso permite que haja um tempo de resposta mais precípito nas ações estratégicas. Para Hrebiniak (2008), a organização precisa estar atenta às demandas dos clientes, pois isso poderá proporcionar oportunidades para uma ação mais efetiva em todo o processo de implementação.

Tabela 41: Reação da empresa frente às pressões competitivas

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	10	24,39	2	11,76
Discordo	2	4,88	5	29,41

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Pouco	3	7,32	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	8	19,51	2	11,76
Concordo Pouco	7	17,07	1	5,88
Concordo	2	4,88	2	11,76
Concordo Plenamente	9	21,95	3	17,65

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Estabelecendo a relação entre os colaboradores e gestores, é visível que a maioria acredita na efetividade das decisões estratégicas, apesar de que ocorreram respostas bem variadas, com posicionamento neutro e contrário à maioria. Referente aos gestores, de forma patente, a maioria tem consciência semelhante à dos funcionários, inclusive nas contraposições.

Item 5: gasta-se tempo ou dinheiro devido à ineficiência ou burocracia no processo de execução.

Considerando a tabela 42, a maioria dos funcionários apresentou uma dicotomia, com prevalência de respostas em “não concordo e nem discordo” (19,51%) e em “concordo” (19,51%), mostrando que os primeiros não possuem conhecimento acerca da utilização efetiva do tempo e do dinheiro ou mesmo da eficiência dos procedimentos, e os outros têm uma visão tendente ao desperdício. É importante destacar que duas outras situações tiveram bastante significância: “concordo pouco” (17,07%) e “concordo plenamente” (17,07%). Assim sendo, os funcionários demonstraram crer que a organização perde tempo ou dinheiro na implementação.

Os gestores tiveram um posicionamento equivalente em relação a algumas respostas; assinalaram “concordo pouco” 23,53% dos respondente, “concordo” 29,41% e “concordo plenamente” 23,53%. Contudo, aconteceu um entendimento de que a companhia dissipa recursos de tempo e dinheiro durante a execução. Conforme Luecke (2014), o insucesso de uma estratégia é consequência de uma execução falha, o que pode levar a organização a desperdiçar recursos importantes para o seu negócio.

Tabela 42: Efetividade dos recursos da empresa

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	5	12,20	1	5,88
Discordo	4	9,76	2	11,76
Discordo Pouco	2	4,88	1	5,88
Não Concordo e Nem Discordo	8	19,51	0	0,00
Concordo Pouco	7	17,07	4	23,53

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Concordo	8	19,51	5	29,41
Concordo Plenamente	7	17,07	4	23,53

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa apresentou que para os funcionários há um desperdício de tempo e dinheiro no desenvolvimento da estratégia, embora haja discordância por parte de alguns. No caso dos gestores, ficou demonstrada uma consciência preponderante de que realmente ocorre perda de tempo e dinheiro durante o processo de efetivação da estratégia.

Item 6: fazer política é mais importante do que o desempenho em relação às metas de execução da estratégia para obter reconhecimento individual.

De acordo com a tabela 43, a maioria dos funcionários respondeu “discordo plenamente” (34,15%). Eles acreditam que o rendimento profissional é, de fato, mais importante do que fazer política. Entretanto, um fato interessante foi o posicionamento de alguns trabalhadores que assinalaram “não concordo e nem discordo” (17,07%), indicando desconhecimento acerca da política de reconhecimento da empresa.

Com relação aos gestores, existiram respostas bem intrigantes. A maioria assinalou “discordo” (29,41%), mostrando que em sua visão a eficiência será laureada, mesmo que não integralmente. Contudo, também intercorreu uma disparidade de pensamentos: alguns gestores marcaram “discordo plenamente” (17,65%), enquanto outros marcaram “concordo plenamente” (17,65%), exprimindo uma perspectiva de que, para alguns, a política é mais relevante do que o desempenho e, para outros, ser produtivo gera reconhecimento.

Segundo Carvalho, Prieto e Bouer (2013), o poder e a influência prejudicam manifestamente a implementação. Para Hrebiniak (2008), o poder é a capacidade de uns influenciarem outros. Portanto, a organização deve estabelecer de forma clara o pilar da relação de poder, especialmente se quiser evidenciar o mérito pelo desempenho.

Tabela 43: Atitude das pessoas

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	14	34,15	3	17,65
Discordo	1	2,44	5	29,41
Discordo Pouco	6	14,63	2	11,76
Não Concordo e Nem Discordo	7	17,07	2	11,76
Concordo Pouco	4	9,76	2	11,76
Concordo	5	12,20	0	0,00
Concordo Plenamente	4	9,76	3	17,65

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017)

O resultado da pesquisa demonstrou que, para os colaboradores, é mais importante ser prolífico, ainda que tenham surgido posicionamentos contrários, entendendo que fazer política é mais interessante dentro da companhia. Os gestores, por sua vez, compreenderam que ser produtor é mais profícuo para ser premiado.

Item 7: informações importantes “desaparecem” durante a execução e não recebem a reação apropriada.

De acordo com a tabela 44, intercorreu entre os colaboradores uma discrepância de respostas bem acentuada. As opiniões predominantes ocorreram em “discordo plenamente” (19,51%) e “não concordo e nem discordo” (19,51%), sinalizando que o primeiro grupo considera que as informações expressivas têm tratamento adequado e não desvanecem durante a efetivação. O outro grupo, por sua vez, não tem conhecimento atinente ao que acontece com as informações relevantes. Entretanto, outros trabalhadores assinalaram “concordo” (14,63%) e “concordo plenamente” (17,07%), indicando que, para eles, as informações significativas não são salvaguardadas e laboradas em prol da execução estratégica.

Em referência aos gestores, a predominância esteve em “não concordo e nem discordo” (23,53%), mostrando que esses gerentes não possuem lucidez acerca de como as informações são trabalhadas na organização. Todavia, outras percepções são consideráveis: “discordo” (17,65%), “discordo pouco” (17,65%), “concordo plenamente” (17,65%); mais duas visões antagônicas. Os primeiros compreendem que as informações importantes têm tratamento adequado e não somem no decorrer do processo de implementação, e, por fim, outro grupo de gerentes crê que as informações não são protegidas nem trabalhadas no devido tempo.

De acordo com Bossidy e Charan (2005), a organização deve estabelecer metas mensuráveis e descrever um plano operacional, no qual se integre a tomada de decisão ao processo de implementação. Com isso, será estabelecido o tratamento das informações importantes.

Tabela 44: Tratamento das informações relevantes

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	8	19,51	2	11,76
Discordo	3	7,32	3	17,65
Discordo Pouco	4	9,76	3	17,65
Não Concordo e Nem Discordo	8	19,51	4	23,53
Concordo Pouco	5	12,20	0	0,00

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Concordo	6	14,63	2	11,76
Concordo Plenamente	7	17,07	3	17,65

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que, na percepção dos colaboradores, predominou que as informações consideráveis são protegidas e laboradas de forma adequada, embora se observasse respostas neutras e contrárias. Em referência aos gestores, os resultados apresentaram discernimento correspondente ao dos empregados.

Item 8: gastamos muito tempo reorganizando ou reestruturando, mas parecemos desconhecer por que isso é importante para a execução da estratégia.

Considerando a tabela 45, os colaboradores apresentaram dois entendimentos predominantes. O maior número de respondentes assinalou “não concordo e nem discordo” (34,15%), indicando que desconhecem se a empresa investe tempo excessivo em reorganização, reestruturação ou qual é o impacto que isso gera no desenvolvimento da estratégia. O outro posicionamento significativo foi “concordo plenamente” (26,83%), confirmando a assertiva.

Em relação aos gestores, ocorreu uma contraposição significativa: 23,53% responderam “discordo” e “concordo plenamente” concomitantemente, mostrando que boa parte dos empregados discorda que a organização emprega muito tempo na reestruturação ou reorganização e desconhece o seu reflexo na execução. Contudo, outros colaboradores concordam com a assertiva.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), na reestruturação, a organização altera seus negócios ou a base de capital. O fato é que, independentemente de como a empresa irá se reorganizar, ela precisa envolver sua equipe. Nessa situação, Kaplan e Norton (2008) compreendem que, para motivar os empregados, é importante nivelar os programas de capacitação e desenvolvimento, tencionando preparar as pessoas para a execução da estratégia. Para os autores, a empresa necessita potencializar as competências dos trabalhadores.

Tabela 45: Tempo gasto com reorganização ou reestruturação

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	7	17,07	1	5,88
Discordo	1	2,44	4	23,53
Discordo Pouco	1	2,44	3	17,65
Não Concordo e Nem Discordo	14	34,15	1	5,88

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Concordo Pouco	4	9,76	2	11,76
Concordo	3	7,32	2	11,76
Concordo Plenamente	11	26,83	4	23,53

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

O resultado da pesquisa demonstrou que, na percepção dos colaboradores, ocorreu predominância de que ignoram o tempo investido em reorganização e reestruturação e o seu real efeito na implementação. A visão dos gestores se aproximou um pouco da que os empregados apresentaram. Entretanto, ocorreu um fracionamento das respostas, com destaque para um grupo que concorda que a empresa aplica tempo desmoderado para reestruturar ou reorganizar, e outro que difere desse entendimento.

Item 9: não temos certeza se a estratégia que estamos executando vale a pena, é ineficaz ou lógica, dadas as forças competitivas que encaramos no nosso setor.

De acordo com a tabela 46, a maioria dos empregados acredita que a estratégia que está sendo executada é efetiva, visto que responderam “discordo plenamente” (31,71%). No que concerne aos gestores, a maior parte deles entende que a estratégia laborada é efetiva, uma vez que assinalaram “discordo” (47,06%).

Segundo Kaplan e Norton (2008), a implementação requer uma estrutura que incorpore as operações e as estratégias. Para Hrebiniak (2008), a organização precisa revisar sua estratégia, de modo a integralizar o planejamento, a efetivação e o controle. Esse processo permite identificar problemas, efetuar mutações, fazer adequações e realizar atos para alinhar os projetos e procedimentos venturos. Evidentemente, para que tudo isso funcione, é imprescindível que a estratégia seja clara para todos e a organização realize um trabalho de acompanhamento de cada etapa.

Tabela 46: Percepção da estratégia

Escala	Colaborador		Gestor	
	Respostas	Percentual	Respostas	Percentual
Discordo Plenamente	13	31,71	2	11,76
Discordo	2	4,88	8	47,06
Discordo Pouco	5	12,20	1	5,88
Não Concordo e Nem Discordo	6	14,63	2	11,76
Concordo Pouco	5	12,20	2	11,76
Concordo	3	7,32	0	0,00
Concordo Plenamente	7	17,07	2	11,76

Fonte: Dados auferidos com a pesquisa (2017).

Fazendo um comparativo das respostas dos colaboradores e dos gestores, é possível afirmar que tanto um grupo quanto o outro tem entendimento de que a estratégia efetivada pela organização é construtiva e eficaz.

Na questão 8, podemos concluir que há compreensão fragmentada com relação à existência de problemas na execução da estratégia, uma vez que, quando questionados sobre a demora de tomada de decisão na efetivação, ambos os grupos de funcionários e gestores concordaram. Com relação aos funcionários não compreenderem a importância do seu trabalho, novamente os dois grupos concordaram. Quando perguntados acerca do tempo de resposta aos problemas ou reclamações dos clientes serem demorados, tanto funcionários quanto gestores concordaram, mas com algumas divergências. No questionamento sobre a morosidade ou inadequação às pressões competitivas, ocorreu grande dispersão nas respostas. A maioria dos empregados e gestores acredita que as ações são eficientes, mas houve importantes opiniões contrárias.

Quanto ao desperdício de tempo ou dinheiro devido à ineficiência ou burocracia, a maioria dos dois grupos concorda com a proposição. Quando questionados sobre a política ser mais importante do que o desempenho, ambos os grupos entendem que o desempenho é mais relevante. Mas uma quantidade significativa de respondentes entendeu diferente. Sobre as informações importantes desaparecerem durante a execução, ocorreu um antagonismo e grande dispersão entre os funcionários e gestores. Sobre o tempo gasto na reorganização ou reestruturação e o seu reflexo, mais uma vez ocorreu espalhamento das respostas, com predominância neutra, demonstrando completo desconhecimento do processo, apesar de um grupo significativo concordar com a afirmativa. Entre os gestores ocorreu um antagonismo considerável, de modo que a maioria discordou da assertiva, com uma visão aproximada da dos trabalhadores. Quando perguntados sobre não se ter certeza sobre a estratégia em ação ser profícua e eficaz, tanto os empregados quanto os gestores discordaram, demonstrando que há confiança na estratégia estabelecida.

3.2.2 Análise das entrevistas

A entrevista realizada com os diretores não foi reproduzida devido a não autorização por parte da organização.

O posicionamento da direção da companhia é de que a estratégia é concebida considerando, principalmente, os objetivos traçados e a competição de mercado. A estratégia é concebida verticalmente. A direção da organização desenvolve um estudo

acerca de sua exequibilidade e, posteriormente, repassa as informações para o seu quadro gerencial que terá papel crucial em sua implementação. A formulação da estratégia nessa organização é um processo emergente que, de acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2011), é um cenário de preferência acerca do fortalecimento da estratégia. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), no modelo estufa de formulação da estratégia, a estratégia emergente decorre de um líder específico, permitindo a participação de outros gerentes e equipe de apoio. Isso se coaduna com o modelo de como a estratégia é concebida no grupo foco do estudo.

De acordo com a direção, a organização possui políticas, metas e objetivos estratégicos claramente definidos, o que propicia sua tomada de decisão em prol de uma vantagem competitiva perene e de constante crescimento de mercado. Não obstante, apesar de resultados significativos no mercado em que atua, a companhia não dispõe de um plano integral formalizado para o desenvolvimento da estratégia. Assim, o que tem corroborado o forte posicionamento de mercado da organização é indubitavelmente o pensamento estratégico de sua direção. Esse cenário se harmoniza com a percepção de Araújo e Gava (2014), segundo os quais a intuição e a criatividade são vitais em uma estratégia.

Outro ponto importante na visão da direção é que as decisões estratégicas consideram sempre a organização de maneira global. Nessa perspectiva, Mintzberg et al. (2007) estabelecem que essas decisões modelam as reais metas da companhia. Portanto, apesar de não haver a formalização do planejamento por inteiro, a organização desenvolve suas estratégias com efetividade.

Para a direção, a estratégia é concebida a princípio pela alta administração. Nesse processo, é realizado um estudo das forças e fraquezas, além das oportunidades e ameaças que a organização enfrenta, o que segundo Luzio (2010) propicia à empresa capacidade de se resguardar dos riscos externos e aproveitar as oportunidades extrínsecas. Essa metodologia de desenvolvimento possui participação dos gestores, que serão os responsáveis por disseminá-la por toda a empresa. É realizado um trabalho de conscientização dos colaboradores para que se sintam parte do projeto e, com isso, ocorra uma minimização das dificuldades de efetivação.

De acordo com a direção da companhia, todo novo desafio tem as suas dificuldades. Assim, muitas vezes são necessárias mudanças profundas para o êxito da implementação, o que em várias situações pode ocasionar resistência por parte dos trabalhadores. Nesse sentido, de acordo com Hrebiniak (2008), esses óbices criados pelos

empregados podem ser frutos de uma ausência de convicção de propriedade. Ademais, a própria mutação em si provoca desconforto no colaborador, sendo necessário quebrar o paradigma. Em pesquisa aplicada pela própria organização, foi constatado que há um sentimento de satisfação entre os funcionários em fazer parte da equipe, e essa sinergia contribui para que a efetivação estratégica alcance seus objetivos. Outra situação apontada como vital foi a morosidade em capacitar as pessoas para a realização de tarefas singulares. Apesar dos muitos desafios enfrentados pela companhia, os propósitos estabelecidos pela direção têm sido granjeados de forma satisfatória.

Na percepção da direção, elaborar uma boa estratégia é fundamental, e esta necessita ser clara e objetiva. Isso porque, como diz Hrebiniak (2008), uma estratégia ruim conduz a uma implementação defectiva. Os executivos ainda afirmam que é preciso laborar um plano de execução exequível e congruente com os objetivos organizacionais. É evidente que, para isso, os gerentes têm uma importância vultosa, precisando interagir com os demais colaboradores de modo que seja disseminada com excelência a estratégia assente.

Outro ponto que merece destaque é a valorização que a organização procura ter com os seus funcionários, reconhecendo de diversas formas, especialmente a financeira, as atividades desenvolvidas com primazia. A companhia possui um interessante posicionamento de mercado, atualmente é líder do seu ramo de atividade no estado de Goiás. Ela demonstra que, apesar de laborar com estratégias emergentes, os resultados de suas unidades de negócios são surpreendentes, incentivando a otimização de suas estratégias ininterruptamente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da pesquisa permitiu compreender como a concepção de uma estratégia de sucesso é trabalhosa e complexa. Além disso, a sintonia entre a elaboração e a execução deve ser laborada com eficácia. Neste trabalho, foi possível alcançar uma visão sistêmica do processo estratégico e perceber as dificuldades enfrentadas pelo grupo Comando Baterias Automotivas e Lubrificantes, tanto no que diz respeito à concepção da estratégia, bem como em relação aos desafios enfrentados pela companhia para colocá-la em efetivação. O estudo de caso demonstrou, ainda, a relevância das pessoas em todo o processo, podendo este ser um fator facilitador ou um complicador no desdobramento estratégico.

Com relação ao levantamento de como ocorre o processo de formulação de estratégia na percepção dos funcionários e gestores, os objetivos foram plenamente atingidos, tendo em vista que o trabalho asseverou que um quantitativo significativo de funcionários desconhece a estratégia da companhia, sendo essa percepção divergente daquela que os gestores possuem. Apesar de os dois grupos acreditarem que há plano formalizado, foi verificado que a estratégia não é escrita, conquanto existam metas e objetivos bem definidos e formalizados, destacando-se o surgimento da estratégia de forma emergente na organização. Os diretores formulam a estratégia que é repassada aos grupos de gerentes, que passam a ter influência direta no progresso da estratégia. Então, eles tornam-se disseminadores e incentivadores estratégicos. Portanto, os gerentes possuem participação relevante e efetiva no desenvolvimento da estratégia.

Foi identificado que a estratégia em ação é concatenada à missão da organização e aos seus interesses mais importantes, influenciando de maneira auspiciosa o seu horizonte. Além disso, a companhia busca que os seus objetivos sejam os mais adequados. Ela investe no bem-estar de seus funcionários, de modo que as metas sejam compreendidas por eles, fazendo com que se sintam parte dos projetos e que, com isso, haja um compromisso factual de cada um.

Quanto à percepção dos funcionários e gestores a respeito dos desafios para a execução da estratégia, os objetivos também foram alcançados, tendo em vista que foi identificado um panorama no qual os gestores compreenderam melhor os obstáculos enfrentados pela companhia do que os funcionários no processo de implementação. Ademais, foi constatada uma efetividade dos métodos de coordenação concernentes à

efetivação, apesar de algumas disfunções ligadas à comunicação interna. A pesquisa ainda apontou uma leniência na tomada de decisão estratégica e um desconhecimento pelos funcionários da relevância do seu trabalho para os resultados da organização. Indicou ainda morosidade na solução de problemas e no atendimento das reclamações dos clientes, bem como um desperdício de recursos e de tempo provenientes da ineficiência ou da burocracia nas ações de execução.

O trabalho permitiu visualizar que a organização valoriza a competência e o esforço de seus funcionários e procura investir em capacitação de acordo com as necessidades das atividades a serem desenvolvidas. A pesquisa revelou também que os funcionários têm orgulho em fazer parte da companhia e que muitos possuem o desejo de crescer profissionalmente dentro da própria organização. A percepção dos empregados e gestores é de que a estratégia implementada na companhia é efetiva. Recentemente, a Comando Baterias aderiu ao Programa de Excelência em Distribuição (PED) da rede de franqueados Heliar, que tem alguns objetivos elementares, tais como, orientação e motivação, reconhecimento de oportunidades de auferir melhores resultados de vendas e aplicação das melhores práticas de mercado. O PED propicia um conhecimento detalhado das operações e das funções exercidas na organização, especificando seus processos mediante um mapeamento que visa otimizar as ações desenvolvidas.

O estudo de caso permitiu uma melhor compreensão de como uma organização que iniciou como uma pequena empresa e atualmente possui sete importantes unidades de negócios espalhadas por vários estados alcançou um crescimento significativo na distribuição de baterias automotivas e lubrificantes, sendo líder em seu ramo de negócios no estado de Goiás. É fato que o sucesso das estratégias implementadas pela corporação é resultado das mudanças e adequações à realidade competitiva enfrentada. Existe um trabalho constante para equalizar os custos e alavancar os resultados por intermédio de uma cultura proativa, um clima organizacional adequado, um excelente gerenciamento dos riscos, a melhoria constante dos controles internos, a satisfação dos clientes e fornecedores, uma estrutura de governança corporativa apropriada e a permanente busca pela qualidade em todas as ações organizacionais, além da primazia na conduta ética.

Os resultados dos questionários aplicados demonstraram os desafios enfrentados pelos gestores da companhia, pois existem percepções não muito claras sobre o processo estratégico por parte de alguns profissionais, indicando desnível na visão estratégica. Os funcionários do quadro administrativo e operacional também apresentaram compreensões

muito distintas, precisando uma ideação bem diversificada, o que também limita o conhecimento estratégico. Podemos destacar ainda que, em algumas situações, os pensamentos dos gestores e funcionários se coadunaram. Contudo, considerando o conjunto de análises, ficou evidente uma maior clareza estratégica por parte do pessoal de gestão.

Os resultados desta pesquisa cooperaram para um melhor entendimento do complexo processo de elaboração e execução da estratégia. Evidentemente, há muito que se aprender acerca do tema. Devido ao estudo de caso ter sido realizado em apenas uma companhia do setor de autopeças, fica como proposição prosseguir com a investigação quantitativa e qualitativa, adequando o roteiro de pesquisa a um universo maior de organizações para exames mais conclusivos, além de análises estatísticas. Por fim, um tópico que vale a pena ser perscrutado é, indubitavelmente, a implementação estratégica, pois envolve diversas dificuldades e muitas organizações que, mesmo com ótimas estratégias, não conseguem executar adequadamente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSELMO, Estevão. **Estratégia planejada versus estratégia emergente e desempenho empresarial**: Um estudo de casos múltiplos. EnANPAD 2007. Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=NzE3Nw>. Acesso em 15 mar 2016, p. 4.

ANSOFF, H. Igor. **Strategic management**. New York: Palgrave Macmillan, 2007, p. 12.

ANSOFF, H. Igor.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993, p.70-74; 161-517.

ARAÚJO, Leonardo; GAVA, Rogério. **Estratégias proativas de negócio**: as quatro chaves da proatividade – estratégia, marketing, inovação e pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, p.12-18.

ATKINSON, Philip. **Criando mudança cultural**: estratégias para o sucesso. Tradução de Vera Lúcia Mello Joscelyne. Rio de Janeiro: Vozes, 2000, p. 9-91.

BAKER, Mark W. **O poder da personalidade de Jesus**. Tradução de Joel Macedo. Rio de Janeiro: Sextante, 2013, p. 10.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**: conceitos e casos. Tradução Midori Yamamoto, revisão técnica Pedro Zanni. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011, p. 4-19; 144-314.

BECKER, Brian; HUSELID, Mark; BEATTY, Richard. **Equipes fora de série**: transformando talento em vantagem competitiva. Tradução de Gerson Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 4-173.

BEER, M.; EISENSTAT, R.A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**. v. 41, n. 4, p.29-40, Summer, 2000. Disponível em: <<http://www.opia.psu.edu/extracts/silent-killers>>. Acesso em 28 jul 2016.

BEPPLER, Mônica Kulkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino. **Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações**: formulação e formação estratégica. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/3312/331227118007.pdf>>. Acesso em 20 mai 2016.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Tradução de Elaine Pepe. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BOURNE, Mike. **Gestão de mudanças, em uma semana**. Tradução de Carlos Leite da Silva. Livro eletrônico. São Paulo: Figurati, 2014, p. 1-2.

BRIDA, Marinaldo de; SANTOS, Jair Nascimento. O alinhamento entre a estratégia e as competências organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de

revestimentos cerâmicos. **Revista de Ciências da Administração**. Set/dez 2011. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/4837/o-alinhamento-entre-as-estrategias-empresariais>>. Acesso em 15 jul 2016, p. 237.

CARLI, Edson. **Gestão de mudanças aplicada a projetos**: ferramentas de change management para unir PMO e CMO. Rio de Janeiro: Brasport, 2015, p. 44-48.

CARVALHO, Marly Monteiro; PRIETO, Vanderli Correia; BOUER, Ruy. **Maximização da estratégia**: promovendo resultados por meio do alinhamento, execução e medição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 11-109.

CHARAN, Ram; WILLIGAN, Geri; BURCK, Charles. **Ruptura global**: liderando seu negócio através da grande transformação do poder econômico mundial. Tradução de Edson Furmankiewicz. São Paulo: HSM, 2013, p. 25.

CHATTERJEE, Sayan. **Estratégias à prova de falhas**: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitam. Tradução de Eliane P. Zanith Brito. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 13-18.

CONNORS, Roger; SMITH, Tom. **Mude a cultura de sua empresa e vença o jogo**: por que criar uma cultura organizacional com base em responsabilidades produz resultados excepcionais. Tradução de Sabine Holler. Recurso eletrônico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 7.

CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. **Estratégia**: arte e ciência na criação e execução. Tradução Karina Schultz Jacques. Recurso eletrônico. Porto Alegre: Bookman, 2014, p. 4.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2003, p. 15-19.

DAVID, Fred. R.; DAVID, Forest R. **Strategic Management**: A competitive advantage approach, concepts and cases. 15.ed. London: Pearson, 2015, p. 331-350.

DECOURT, Felipe; NEVES, Hamilton da Rocha; BALDNER, Paulo Roberto. **Planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: FGV, 2012, p. 12.

DENILSON, Daniel; HOOIJBERG, Robert; LANE, Nancy; LIEF, Colleen. **A força da cultura organizacional nas empresas globais**: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Tradução de Edson Furmankiewicz. Recurso eletrônico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, p. 1.

EMPREENDEDORA, Bela. **A análise estrutural das indústrias**: as cinco forças competitivas de Porter. <<https://empreendedorabela.wordpress.com/2011/04/29/a-analise-estrutural-das-industrias-as-cinco-forcas-competitivas-de-porter-parte-1/>>. Acesso em 15 set 2016.

ESPACIOS, Revista. **As dificuldades impostas pela cultura organizacional para a implementação dos seis sigma**. <<http://www.revistaespacios.com/a15v36n05/15360513.html>>. Acesso em 20 set 2016.

ESTEVEES, Felipe; CARNEIRO, Jorge. **Execução da estratégia**: o processo de desenvolvimento de um modelo conceitual. XXXVIII Encontro do ANPAD. Set/2014. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO2036.pdf>. Acesso em 15 ago 2016, p. 3.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 18-57.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria; et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1996, p. 148.

GAMBLE, John E.; THOMPSON JR., Arthur A. **Fundamentos da administração estratégica**: a busca pela vantagem competitiva. Tradução de Maria Lúcia G. L. Rosa. 2. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2012, p. 2-8.

GARDNER, Howard. **Mentes que lideram**: como líderes eficazes criam e executam. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p. 14; 267-268.

GATTI, Bernardete A. **Estudos quantitativos em educação**: educação e pesquisa. São Paulo, jan/abr 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ep/v30n1/a02v30n1.pdf>>. Acesso em 10 out 2016, p. 13-14.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 42 - 54.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 57-59.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas – EAESP – FGV**. São Paulo, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em 10 out 2016. p. 21

GONÇALO, Cláudio Reis; BORGES, Maria de Lourdes; CASSOL, Alessandra; MORÉ, Rafael Pereira Ocampo. Storytelling para a identificação de estratégia como prática. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. Jan/mar. São Paulo, 2013. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/10085/storytelling-para-a-identificacao-de-estrategia-como-pratica>>. Acesso em 16 mar 2016, p. 147.

GRINBERG, Renato. **A estratégia do olho de tigre**: atitudes poderosas para o sucesso na carreira e nos negócios. São Paulo: Gente, 2011, p. 17.

HARPST, Gary. **Execução revolucionária**: alcance a excelência através da sintonia entre estratégia e execução. Tradução de Ana Luiza Silveira Lopes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, p. 101.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HARRIS, Geraldo. **Planejamento quântico**: lições da física quântica para você e sua empresa criarem mudanças radicais, inovação e liderança no mundo dos negócios. Tradução de Aleph Teruya Eichemberg. 1.ed. São Paulo: Cultrix, 2013, p. 19-26.

HIGA, Paulo. **Negócio concluído**: lenovo é a nova dona da motorola. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/168504/lenovo-motorola-compra-concluida>>. Acesso em 18 de set 2016.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Essentials of strategic management**. 2.ed. Mason: South-Western Cengage, 2008, p. 10-13.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. Tradução de Eliane Kanner, Maria Emilia Guttilla, All Tasks. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012, p. 4-23; 342.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Tradução de Rodrigo Dubal. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2011, p. 28-39.

LEMOS, Paulo Mattos de.; PINTO, Fatima Regina de Toledo; ZOTES, Luís Perez; FRIDMAN, Salomão. **Gestão estratégica de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012, p. 3-22.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009, p. 17-35.

LUECKE, Richard. Consultoria de David J. Collis. **Estratégia**: criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio. Tradução de Ryta Magalhães Vinagre. 5.ed. Rio de Janeiro: Record, 2014, p. 106-133.

LUZIO, Fernando. **Fazendo a estratégia acontecer**: como criar e implementar as iniciativas da organização. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010, p. 44-51; 114-189.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 200-204.

_____. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, p. 1- 45.

_____. **Mapas Estratégicos – balanced scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 31-34; 203.

KATSILOUDES, Marios I. **Strategic management**: Global cultural perspectives for profit and non-profit organizations. New York: Routledge, 2011, p. 34.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 2001, p.108-124.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. Tradução de Mônica Rosenberg, Cláudia Freire e Brasil Ramos Fernandes. 12.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006, p.62.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, p. 177-178.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**: um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios. Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KRAMES, Jeffrey A. **Os princípios de liderança de Jack Welch**: 24 lições do maior executivo do mundo. Tradução de Eduardo Refkalefsky. Recurso eletrônico. Rio de Janeiro: Sextante, 2014, p. 6-7.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 163.

_____. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011, p. 269-290.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de contabilidade e organizações – RCO**. Jan/abr. 2008, p.11. Disponível em < <http://www.revistas.usp.br/rco/article/viewFile/34702/37440>>. Acesso em 17 out 2016.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007, p.103-138.

MARIOTTO, Fábio Luiz. **Mobilizando estratégias emergentes**. Scielo. São Paulo:2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a06.pdf>>. Acesso em 15 mar 2016, p. 82.

MCKEOWN, Max. **Estratégia**: do planejamento à execução. Tradução de Júlio Monteiro de Oliveira. São Paulo: HSM, 2013, p.11- 176.

MINTZBERG , Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 4.ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 29-112.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução de Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 34-48; 237-285.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos**: uma abordagem gerencial. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 67-85.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. ed.23. São Paulo: Atlas, 2007, p. 17-55.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: <
https://adm.catalao.ufg.br/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>.

OSÓRIO, Luiz Carlos; GARCIA, Luiz Fernando. **Mente, gestão e resultados**: como empreender e inovar no mundo dos gestores de pessoas. São Paulo: Gente, 2013, p. 25-26.

PEREIRA, M. F.; OENING, K. S. Formação da estratégia em condições de elevada influência governamental: uma análise longitudinal da fundação de apoio à pesquisa científica e tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC. **Revista de Negócios**, v. 12, p. 103, 2007.

PORTER, Michael E. **Competição** – on competition: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p.10-27.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986, p. 17.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 43. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 1989, p. 1.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**. Novembro-dezembro, 1996. Disponível em:
<http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/214598/mod_resource/content/2/ESTRAT%C3%89GIA-What-is-Strategy_vers%C3%A3o-em-portugu%C3%AAs.pdf>. Acesso em 20 mai 2016.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução: Outras Palavras. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 23-25; 122-145

QUALITY, Cronos. **As escolas da administração estratégica**. <
<http://www.cronosquality.com/ae1.html>>. Acesso em 30 out 2016.

RUA, Orlando Lima; MELO, Liliana Freitas de. **Estratégia**: competitividade e internacionalização. Porto: Vida económica, 2015, p. 31-32.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 28.ed. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 69-71.

RUMELT, Richard. P. **Estratégia boa, estratégia ruim**: descubra suas diferenças e importância. Tradução de Leonardo Abramowicz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p. 1-20.

SANTOS, Francisco Lopes dos. **Estratégia**: passo-a-passo. Portugal: Centro Atlântico, 2004, p. 1.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. Tradução de OP Traduções. 7.ed. São Paulo: Best Seller, 2000, p. 201-202.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático, casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004, p. 109.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21.ed. São Paulo: Cortez, 2000, p.189.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de operações**. Tradução de Sandra de Oliveira. 2.ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Bookman, 2009, p. 6.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005, p. 21-23.

Disponível em:

<https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>.

SOUZA, Elson de. **Fim da Motorola**: veja o que muda nos smartphones ‘Moto by Lenovo’. < <http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2016/01/com-o-fim-da-motorola-o-que-muda-para-o-usuario.html>>. Acesso em 18 set 2016.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 13-165.

STACK, Laura. **Execution is the strategy**: how leaders achieve maximum results in minimum time. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2014, p. 14-20.

STEINER, George A. **Strategic planning**: what every manager must know. New York: Free press paperbacks, 1997, p. 16.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008, p. 19-20.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 2.ed. São Paulo, Cortez-autores associados, 1986, p. 64.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E.
Administração estratégica. Tradução de Roberto Glaman e Kátia Aparecida Roque.
Dados eletrônicos. 15.ed. Porto Alegre: AMGH, 2011, p.7-43.

TZU, Sun. **A arte da guerra.** Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2006, p. 19.

UNIÃO, Tribunal de Contas da. **Análise swot e diagrama de verificação de risco aplicados em auditoria.**
<<http://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?inline=1&fileId=8A8182A14D78C1F1014D7957D20345D4>>. Acesso em 30 out 2016.

WELLS, John R. **QI estratégico:** criando empresas sagazes. Tradução Sieben Gruppe. São Paulo: DVS, 2013, p.19-40.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3.ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005, p. 19-133.

APÊNDICE

Apêndice 1 – Instrumento de coleta estruturado

Este documento de coleta de dados objetiva detectar o processo de concepção da elaboração da estratégia e de como ela é efetivada pela organização.

Dessa maneira, defronte os conceitos essenciais inerentes ao objeto de estudo proposto, são apresentados os dois modelos de questionários que serão aplicados na organização, um para os gestores e outro para os colaboradores. As perguntas dos dois questionários são as mesmas, a diferença está apenas na mudança de palavras para simplificar o entendimento dos colaboradores.

Questionário – Gestor

01) Como ocorre o processo de elaboração da estratégia na organização: Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. As ações da empresa são baseadas mais em planos formais do que na intuição.	1	2	3	4	5	6	7
2. Existem objetivos de longo prazo, formalizados e conhecidos por todos os gerentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Há metas específicas, de curto prazo, formalizadas e conhecidas por todos os gerentes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Existe um sistema de planejamento estratégico mais amplo, para o desenvolvimento da organização como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Há comunicação adequada da estratégia a todos os colaboradores da organização.	1	2	3	4	5	6	7

02) Qual é o envolvimento da gerência na formulação da estratégia: Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. A gerência e superiores trabalham juntos para decidir o que será feito para a implementação da estratégia, pela gerência.	1	2	3	4	5	6	7
2. A gerência toma conhecimento da estratégia com antecedência, antes de ser chamada para implementá-la.	1	2	3	4	5	6	7
3. Durante a implementação da estratégia, a gerência sente que pode procurar os seus superiores para sugerir mudanças nas atividades de implementação.	1	2	3	4	5	6	7
4. As responsabilidades da gerência, na implementação, são significativas.	1	2	3	4	5	6	7

03) Existe consenso estratégico na organização: Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. A estratégia em ação é relevante para a realização da missão da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. É esperado que o sucesso da estratégia em ação afete positivamente o futuro da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Penso que a estratégia em ação está de acordo com os interesses mais relevantes da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sinto que os objetivos relacionados com a estratégia em ação são apropriados.	1	2	3	4	5	6	7

04) Qual é o envolvimento das pessoas com a estratégia: Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. As metas da organização são compreendidas por todos os seus membros.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os colaboradores são comprometidos e mantêm um elevado senso de responsabilidade para com a organização.	1	2	3	4	5	6	7
3. A organização como um todo se esforça para alcançar as metas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os conhecimentos e habilidades de que as pessoas precisam são definidos a partir da estratégia da organização.	1	2	3	4	5	6	7

05) Identificamos doze obstáculos ou dificuldades para uma execução bem-sucedida da estratégia. Na sua experiência, que tamanho assume cada um dos problemas apresentados a seguir para a sua empresa? Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica de forma alguma um problema e 7 um grande problema.

1. Estratégia vaga ou insatisfatória.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não ter diretrizes ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia.	1	2	3	4	5	6	7
3. Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia.	1	2	3	4	5	6	7
4. Tentar executar uma estratégia que entra em conflito com a atual estrutura de poder.	1	2	3	4	5	6	7
5. Incapacidade de gerar “compras internas” ou consentimento sobre etapas ou ações importantes para a execução.	1	2	3	4	5	6	7
6. Falta de suporte da administração superior à execução da estratégia.	1	2	3	4	5	6	7
7. Falta de sentimentos de “pertença” de uma estratégia ou de planos de execução entre os principais funcionários.	1	2	3	4	5	6	7
8. Falta de incentivos ou incentivos inapropriados para apoiar os objetivos da execução.	1	2	3	4	5	6	7
9. Compartilhamento insatisfatório ou inapropriado das informações entre os indivíduos ou entre as unidades de negócios responsáveis para a execução da estratégia.	1	2	3	4	5	6	7
10. Comunicação pouco clara da responsabilidade	1	2	3	4	5	6	7

para as decisões ou ações da execução.							
11. Falta de compreensão da função da estrutura organizacional e do projeto no processo de execução.	1	2	3	4	5	6	7
12. Incapacidade de gerenciar mudanças de forma eficaz ou superar resistência interna à mudança.	1	2	3	4	5	6	7

06) A execução da estratégia exige compartilhamento de informações e coordenação. Classifique a eficácia dos seguintes métodos de coordenação para a execução da estratégia entre as funções, as unidades de negócios e a equipe principal dentro da sua empresa. Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. Usar as equipes ou grupos multifuncionais.	1	2	3	4	5	6	7
2. Usar comunicação informal (por exemplo, contato de pessoa para pessoa)	1	2	3	4	5	6	7
3. Usar integradores formais (por exemplo, uma organização de gerenciamento de projetos ou de garantia de qualidade)	1	2	3	4	5	6	7

07) Com base nas suas percepções de conhecimento e compartilhamento de informações dentro da sua empresa durante a execução da estratégia, indique até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações. Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. Os funcionários estão relutantes em compartilhar informações importantes ou conhecimento com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Algumas fontes de informações não são confiáveis.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os gerentes estão relutantes em confiar em informações geradas de fontes externas aos seus próprios departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
4. As informações não conseguem chegar nas pessoas que precisam delas.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os funcionários não conseguem entender ou avaliar a utilidade das informações disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7

08) Sei que há problemas com a execução da estratégia na empresa em que trabalho quando... Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. As decisões referentes à execução demoram muito tempo para serem tomadas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os funcionários não entendem como o trabalho que fazem contribui para resultados importantes da execução.	1	2	3	4	5	6	7
3. As respostas aos problemas ou às reclamações dos clientes demoram muito para serem executadas.	1	2	3	4	5	6	7
4. A empresa reage com lentidão ou inadequação	1	2	3	4	5	6	7

às pressões competitivas durante a execução da estratégia.							
5. Gasta-se tempo ou dinheiro devido à ineficiência ou burocracia no processo de execução.	1	2	3	4	5	6	7
6. “Fazer política” é mais importante do que o desempenho em relação às metas de execução da estratégia para obter reconhecimento individual.	1	2	3	4	5	6	7
7. Informações importantes “desaparecem” durante a execução e não recebem a reação apropriada.	1	2	3	4	5	6	7
8. Gastamos muito tempo reorganizando ou reestruturando, mas parecemos desconhecer por que isso é importante para a execução da estratégia.	1	2	3	4	5	6	7
9. Não temos certeza se a estratégia que estamos executando vale a pena, é ineficaz ou lógica, dadas as forças competitivas que encaramos no nosso setor.	1	2	3	4	5	6	7

Questionário – Colaborador

Este documento de coleta de dados objetiva detectar o processo de como é concebida a elaboração da estratégia e de como ela é efetivada pela organização na percepção dos colaboradores.

01) Como ocorre o processo de elaboração da estratégia na organização: Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. As ações da empresa são baseadas mais em planos escritos do que no instinto.	1	2	3	4	5	6	7
2. Existem objetivos para os próximos anos, escritos e conhecidos por todos os gerentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Há metas específicas, mais urgentes, escritas e conhecidas por todos os gerentes.	1	2	3	4	5	6	7
4. Existe um sistema de planejamento estratégico maior, para o desenvolvimento da empresa como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
5. Há comunicação adequada da estratégia a todos os funcionários da organização.	1	2	3	4	5	6	7

02) Qual é o envolvimento da gerência na formulação da estratégia: Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. A gerência e superiores trabalham juntos para decidir o que será feito pela gerência para colocar em prática as metas e objetivos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. A gerência toma conhecimento da estratégia antes de ser chamada para colocá-la em funcionamento.	1	2	3	4	5	6	7

3. No período em que é colocada em prática a estratégia, a gerência sente que pode procurar os seus superiores para sugerir mudanças nas atividades de realização.	1	2	3	4	5	6	7
4. As responsabilidades da gerência, quando faz algo, são significativas.	1	2	3	4	5	6	7

03) Existe consenso estratégico na empresa: Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. A estratégia em ação é importante para a realização da missão da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
2. É esperado que o sucesso da estratégia em ação afete positivamente o futuro da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Penso que a estratégia em ação está de acordo com os interesses mais importantes da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sinto que os objetivos relacionados com a estratégia em ação são melhores.	1	2	3	4	5	6	7

04) Qual é o envolvimento das pessoas com a estratégia: Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. As metas da empresa são compreendidas por todos os seus membros.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os colaboradores são comprometidos e têm grande responsabilidade para com a empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. A empresa como um todo se esforça para alcançar as metas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Os conhecimentos e habilidades de que as pessoas precisam são definidos a partir da estratégia da empresa.	1	2	3	4	5	6	7

05) Identificamos doze obstáculos ou dificuldades para uma execução bem-sucedida da estratégia. Na sua experiência, que tamanho assume cada um dos problemas apresentados a seguir para a sua empresa? Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica que não há problema e 7 um grande problema.

1. Estratégia pouco eficiente ou que não atinge os objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
2. Não possuir um modelo para orientar os esforços para se alcançar as metas e objetivos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. Poucos recursos financeiros para executar a estratégia.	1	2	3	4	5	6	7
4. Tentar executar uma estratégia que entra em conflito com a atual hierarquia.	1	2	3	4	5	6	7
5. Falta de capacidade em conseguir autorização a respeito das fases ou atividades importantes para alcançar metas e objetivos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Falta de apoio dos gerentes e diretores para colocar em prática os objetivos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
7. Falta de identificação com uma estratégia ou	1	2	3	4	5	6	7

dos planos de execução entre os principais funcionários.							
8. Falta de incentivos ou incentivos inadequados para apoiar os objetivos da execução.	1	2	3	4	5	6	7
9. Divisão insatisfatória ou ruim das informações entre as pessoas ou entre as empresas (filiais) responsáveis para a execução dos objetivos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
10. Comunicação ruim da responsabilidade para as decisões ou ações da execução.	1	2	3	4	5	6	7
11. Pouco entendimento de como a empresa funciona e de como ocorre a execução das metas e objetivos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Falta de capacidade de gerenciar mudanças de maneira eficiente ou superar resistência interna à mudança.	1	2	3	4	5	6	7

06) A execução da estratégia exige compartilhamento de informações e coordenação. Classifique a eficiência dos seguintes métodos de coordenação para a execução da estratégia entre as funções, as unidades de negócios e a equipe principal dentro da sua empresa. Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. Usar as equipes ou grupos flexíveis.	1	2	3	4	5	6	7
2. Usar comunicação informal (por exemplo, contato de pessoa para pessoa)	1	2	3	4	5	6	7
3. Usar integradores formais (por exemplo, uma organização do gerenciamento de entregas ou de garantia de qualidade)	1	2	3	4	5	6	7

07) Com base nas suas percepções de conhecimento e compartilhamento de informações dentro da sua empresa durante a execução da estratégia, indique até que ponto você concorda ou discorda das seguintes afirmações. Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. Os funcionários estão resistentes em compartilhar informações importantes ou conhecimento com outras pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Algumas fontes de informações não são confiáveis.	1	2	3	4	5	6	7
3. Os gerentes estão resistentes em confiar em informações geradas de fontes externas aos seus próprios departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
4. As informações não conseguem chegar às pessoas que precisam delas.	1	2	3	4	5	6	7
5. Os funcionários não conseguem entender ou avaliar a utilidade das informações disponíveis.	1	2	3	4	5	6	7

08) Sei que há problemas com a execução da estratégia na empresa em que trabalho quando... Use uma escala de sete pontos, onde:

1 indica discordo totalmente e 7 indica concordo plenamente.

1. As decisões referentes à execução demoram muito tempo para serem tomadas.	1	2	3	4	5	6	7
2. Os funcionários não entendem como o trabalho que fazem contribui para resultados importantes no alcance dos objetivos e metas da empresa.	1	2	3	4	5	6	7
3. As respostas aos problemas ou às reclamações dos clientes demoram muito para serem colocadas em prática.	1	2	3	4	5	6	7
4. A empresa reage com lentidão ou de forma inaceitável às ações dos concorrentes durante a execução de suas metas e objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
5. Gasta-se tempo ou dinheiro devido à ineficiência ou burocracia no processo de execução.	1	2	3	4	5	6	7
6. “Ter bom relacionamento com os superiores” é mais importante do que o desempenho em relação às metas e objetivos da empresa para obter o reconhecimento individual.	1	2	3	4	5	6	7
7. Informações importantes “desaparecem” durante a execução e não recebem a reação apropriada.	1	2	3	4	5	6	7
8. Gastamos muito tempo reorganizando ou reestruturando, mas parecemos desconhecer por que isso é importante para a execução da estratégia.	1	2	3	4	5	6	7
9. Não temos certeza se a estratégia que estamos executando vale a pena, é inútil ou tem coerência, em razão dos concorrentes que encaramos no nosso setor.	1	2	3	4	5	6	7

Apêndice 2 – Quadro 2 – Matriz de amarração

O Quadro ilustra como os objetivos, as questões e o referencial teórico estão interligados.

QUESTÃO	OBJETIVO GERAL OU ESPECÍFICOS	REFERENCIAL TEÓRICO
1. Como ocorre o processo de elaboração da estratégia na organização?	- Identificar como se dá o processo de formulação de estratégias na organização na percepção dos gestores; - Identificar como se dá o processo de formulação de estratégias na organização na percepção dos colaboradores.	- Ansoff e McDonnell (1993); - Ansoff (2007); - Araújo e Gava (2014); - Baker (2013); - Barney e Herterly (2011); - Bourne (2014); - Chatterjee (2008); - Connors e Smith (2011); - Crainer e Dearlove (2014); - Decourt, Neves e Baldner (2012); - Denilson et al. (2012); - Gamble e Thompson Jr (2012); - Gardner (2013); - Hill e Jones (2008); - Hitt, Ireland e Hoskisson (2012); - Johnson, Scholes, Whittington (2011); - Lemos et al. (2012); - Lobato et al. (2009); - Luzio (2010); - Kaplan e Norton (2004); - Katsioloudes (2011); - Kotler (1997); - Kotler e Keller (2006); - Krames (2014); - Mariotto (2003); - McKeown (2013); - Minstzberg (2004); - Mintzberg et al. (2007); - Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010); - Oliveira (2007); - Pereira e Oening (2007) - Porter (1999);

		- Prahalad e Hamel (2005); - Rua e Melo (2015); - Senge (2000); - Sroul (1998); - Stack (2014); - Takeuchi e Nonaka (2008); - Tzu (2006); - Wells (2013).
2. Qual é o envolvimento da gerência na formulação da estratégia?	- Identificar como se dá o processo de formulação de estratégias na organização na percepção dos gestores.	- Ansoff e McDonnell (1993); - Ansoff (2007); - Araújo e Gava (2014); - Baker (2013); - Barney e Herterly (2011); - Bourne (2014); - Chatterjee (2008); - Connors e Smith (2011); - Crainer e Dearlove (2014); - Decourt, Neves e Baldner (2012); - Denilson et al. (2012); - Gamble e Thompson Jr (2012); - Gardner (2013); - Hill e Jones (2008); - Hitt, Ireland e Hoskisson (2012); - Johnson, Scholes, Whittington (2011); - Lemos et al. (2012); - Lobato et al. (2009); - Luzio (2010); - Kaplan e Norton (2004); - Katsioloudes (2011); - Kotler (1997); - Kotler e Keller (2006); - Krames (2014); - Mariotto (2003); - McKeown (2013); - Mintzberg (2004); - Mintzberg et al. (2007); - Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010); - Oliveira (2007); - Pereira e Oening (2007)

		- Porter (1999); - Prahalad e Hamel (2005); - Rua e Melo (2015); - Senge (2000); - Sroul (1998); - Stack (2014); - Takeuchi e Nonaka (2008); - Tzu (2006); - Wells (2013).
3. Existe consenso estratégico na organização?	- Identificar como se dá o processo de formulação de estratégias na organização na percepção dos gestores e colaboradores.	- Baker (2013); - Becker, Huselid e Beatty (2009); - Carvalho, Prietro e Bouer (2013); - França (2006); - Hrebiniak (2008); - Huselid e Beatty (2009); - Kaplan e Norton (2008); - Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010); - Osório e Garcia (2013); - Sroul (1998).
4. Qual é o envolvimento das pessoas com a estratégia?	- Identificar como se dá o processo de formulação de estratégias na organização na percepção dos gestores e colaboradores.	- Baker (2013); - Connors e Smith (2011); - Denilson et al.. (2012); - Esteves e Carneiro (2014); - Gardner (2013); - Hrebiniak (2008); - Kaplan e Norton (2004); - Kaplan e Norton (2008); - Krames (2014); - Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010); - Porter (1999); - Sroul (1998); - Stack (2014); - Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2011).
5. Foram identificados doze obstáculos ou dificuldades para uma execução bem-sucedida da estratégia. Na sua experiência, que	- Identificar com os gestores sua percepção sobre os desafios para a execução das estratégias na organização; - Identificar com os funcionários sua percepção sobre os desafios para a execução das estratégias na organização.	- Becker, Huselid e Beatty (2009); - Beer e Eisenstat (2000); - Bossidy e Charam (2005); - Harpst (2009); - Hrebiniak (2008); - Kaplan e Norton (1997);

tamanho assume cada um dos problemas apresentados para a organização?		- Kaplan e Norton (2004); - Kaplan e Norton (2008); - Luecke (2014); - Luzio (2010); - Mackeown (2013); - Prietro e Bouer (2013); - Wells (2013) .
6. A execução da estratégia exige compartilhamento de informações e coordenação. Classifique a eficácia dos seguintes métodos de coordenação para a execução da estratégia entre as funções, as unidades de negócios e a equipe principal dentro da sua empresa?	- Compreender o processo de execução da estratégia na organização na percepção dos gestores; - Compreender o processo de execução da estratégia na organização na percepção dos colaboradores.	- Becker, Huselid e Beatty (2009); - Bossidy e Charam (2005); - Carvalho, Prietro e Bouer (2013); - David e David (2015); - Hrebiniak (2008); - Luecke (2014); - Mackeown (2013); - Rumelt (2011); - Stack (2014) .
7. Com base nas suas percepções de conhecimento e compartilhamento de informações dentro da sua empresa durante a execução da estratégia, indique como se dá o processo de comunicação das informações na organização?	- Compreender o processo de execução da estratégia na organização na percepção dos gestores; - Compreender o processo de execução da estratégia na organização na percepção dos colaboradores.	- Bossidy e Charan (2005); - Becker, Huselid e Beatty (2009); - Hrebiniak (2008); - Kaplan e Norton (2008); - Luecke (2014); - Oliveira (2009); - Prahalad e Hamel (2005); - Thompson Jr, Strickland III e Gamble (2015); - Wells (2013) .
8. Sei que há problemas com a execução da estratégia na empresa em que trabalho quando...?	- Compreender o processo de execução da estratégia na organização na percepção dos gestores; - Compreender o processo de execução da estratégia na organização na percepção dos colaboradores.	- Atkinson (2000); - Becker, Huselid e Beatty (2009); - Beer e Eisenstat (2000); - Bossidy e Charam (2005); - Brida e Santos (2011); - Carli (2014); - Carvalho, Prieto e Bouer (2013);

		- Connors e Smith (2011); - Fleury e Fischer (1996); - Gardner (2013); - Harpst (2009); - Hrebiniak (2008); - Kaplan e Norton (1997); - Kaplan e Norton (2004); - Kaplan e Norton (2008); - Luecke (2014); - Luzio (2010); - Mackeown (2013); - Oliveira (2009); - Prietro e Bouer (2013); - Serra, Torres e Torres (2004); - Wells (2013) .
--	--	--

Apêndice 3 – Roteiro da entrevista semiestruturada

A entrevista realizada com os gestores não foi reproduzida devido a não autorização por parte da organização.

- Como ocorre o surgimento da estratégia corporativa na organização?
- Existe plano estratégico formalizado na companhia?
- Como a estratégia é difundida por toda a companhia?
- A estratégia definida enfrenta problemas em sua execução?
- O que é importante para que a estratégia seja bem-sucedida?

Apêndice 4 – Autorização da empresa

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA

Goiânia, 29 de novembro de 2016

Eu, Dean Mardem, aluno do curso mestrado em administração pela Faculdade Alves Farias, responsável pelo projeto de dissertação intitulado: O Processo de formulação e implementação da estratégia – Estudo de caso em uma Holding, venho pelo presente solicitar autorização da empresa Comando Baterias Automotivas Ltda, para a realização de uma pesquisa com aplicação de questionários aos gestores e funcionários da organização, bem como a divulgação de sua razão social, limitando apenas a exposição dos resultados da pesquisa.

O trabalho objetiva verificar a percepção dos gestores e colaboradores quanto ao processo de concepção e execução da estratégia na Companhia. Esta pesquisa está sendo orientada pelo professor Dr. Paulo Bontempo.

Contando com a autorização dessa instituição, colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos.



Dean Mardem

Pesquisador



Alessandra Rodrigues

Representante da Empresa Comando Baterias Automotivas Ltda