

**A PERCEÇÃO DA ALTA GESTÃO SOBRE AS PRINCIPAIS BARREIRAS À EXECUÇÃO DA
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

***THE PERCEPTION OF HIGH MANAGEMENT ON THE MAIN BARRIERS TO THE EXECUTION OF
THE ENTREPRENEURIAL STRATEGY***

***LA PERCEPCIÓN DE LA ALTA GESTIÓN SOBRE LAS PRINCIPALES BARRERAS A LA EJECUCIÓN
DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL***

Pablo Padilha

Mestre em Gestão de Negócios pela Fundação Instituto de Administração (FIA)

Diretor de Produto e Finanças Seja Alta Performance

Endereço: Av. Washington Soares, n. 55, Edson Queiroz. Fortaleza, CE, Brasil

Telefone: (85) 9 9194-4360

E-mail: pablo.padilha@sejaaltaperformance.com.br

Samuel Façanha Câmara

Pós-Doutor em Gestão da Inovação pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV-EBAPE)

Professor na Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Endereço: UECE, Av. Dr. Silas Munguba, 1700. CEP: 60714-903. Fortaleza, CE, Brasil

Telefone: (85) 9 9137-1816

E-mail: sfcamara2000@gmail.com

Brenno Buarque de Lima

Doutorando em Administração pela UECE

Endereço: UECE, Av. Dr. Silas Munguba, 1700. CEP: 60714-903. Fortaleza, CE, Brasil

Telefone: (85) 9 9773-0198

E-mail: brenno_buarque@hotmail.com

Artigo recebido em 05/12/2018. Revisado por pares em 10/03/2019. Reformulado em 12/03/2019. Recomendado para publicação em 20/08/2019. Publicado em 31/08/2019. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo identificar as barreiras à execução da estratégia em uma organização. O estudo classifica-se como exploratório e descritivo de natureza aplicada pelo método quantitativo, com utilização da técnica de levantamento (*survey*) transversal, tendo como universo da pesquisa empresas brasileiras que possuem faturamento superior a R\$ 120 milhões por ano. A população do estudo foi constituída somente pela alta gerência. A principal contribuição ensejada pelo estudo é apontar a falta de uma estratégia clara, dificultando a implementação e execução nas organizações, bem como a dificuldade de se identificar prioridades de acordo com a estratégia traçada.

Palavras-chave: Execução da estratégia; Barreiras à execução; Planejamento estratégico.

Abstract

This article aims to identify the barriers to the execution of the strategy in an organization. The study is classified as exploratory and descriptive of nature applied by the quantitative method, using the transversal survey technique, having as a universe of research Brazilian companies that have a turnover in excess of R \$ 120 million per year. The study population consisted only of top management. The main contribution generated by the study is to point out the lack of a clear strategy, making it difficult to implement and execute in organizations, as well as the difficulty of identifying priorities according to the strategy outlined.

Keywords: Strategy execution; Barriers to implementation; Strategic planning.

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo identificar las barreras a la ejecución de la estrategia en una organización. El estudio se clasifica como exploratorio y descriptivo de naturaleza aplicada por el método cuantitativo, con utilización de la técnica de levantamiento (*survey*) transversal, teniendo como universo de la investigación empresas brasileñas que poseen una facturación superior a R \$ 120 millones por año. La población del estudio fue constituida solamente por la alta gerencia. La principal contribución generada por el estudio es apuntar la falta de una estrategia clara, dificultando la implementación y ejecución en las organizaciones, así como la dificultad de identificar prioridades de acuerdo con la estrategia trazada.

Palabras clave: Ejecución de la estrategia; Barreras a la ejecución; Planificación.

1 INTRODUÇÃO

Na área de Administração, estudos sobre estratégia começaram na segunda metade do século XX, tornando esta área uma das que mais possuem referências sólidas em todas as suas aplicações (PELLA *et. al.*, 2013). Inicialmente, o foco esteve na formulação da estratégia, sendo que gradativamente, mas de maneira consistente, referências foram surgindo sobre a fragmentação dos compostos do planejamento estratégico, além de outros temas - como o a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) e o alinhamento estratégico (VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984).

A preocupação com os resultados obtidos pelas empresas, entretanto, recentemente tornou-se crescente, fazendo com que pesquisadores identificassem a necessidade de mudar o foco dos estudos para a execução da estratégia (BOSSIDI; CHARAM, 2005; KALALI *et. al.*, 2011). Bossid e Charam (2005) comentam que a crise global iniciada no século XXI demonstrou a todos, de maneira conclusiva, que não será mais suficiente desenvolver uma estratégia baseada apenas na análise competitiva do setor. Para muitos líderes de organizações, o ambiente de negócios atual exige mudanças rápidas, pois, embora o critério fundamental tenha sido o de que a estratégia certa é a chave para a sobrevivência de uma organização, a execução da estratégia é ainda um aspecto muito mais vital (BEER *et. al.*, 2005; SAFDARI RANJBAR *et. al.*, 2014).

Sull *et. al.* (2015) comentam que um recente ensaio abordando cerca de quatrocentos *Chief Executive Officer* (CEOs) globais, foi revelado por eles que excelência na execução é o principal desafio apontado para os líderes corporativos na Ásia, Europa e Estados Unidos, à frente de uma lista de 80 questões, incluindo a inovação, a instabilidade geopolítica e o crescimento. Relatam, ainda, o fato de alguns estudos terem revelado que de dois terços a três quartos de grandes organizações lutam para implementar suas estratégias.

Boa execução sempre foi um desafio para as organizações (CARLOS; SANTOS, 2015; NAZEMI; ASADI; ASADI, 2015), o que dificulta sua sustentabilidade e sucesso ao longo prazo (BOSSIDI; CHARAN, 2005; HREBINIAK; JOYCE, 2006; KAPLAN; NORTON, 2008; SHENHAR; DVIR, 2010). Além disso, a falta da cultura de execução cria problemas para estabelecer prioridades e dificulta o alcance dos objetivos organizacionais (ALLIO, 2005; BOSSIDI; CHARAN, 2005;

KAPLAN; NORTON, 2008; SAFDARI RANJBAR *et. al.*, 2014; TIMILSINA; 2017), sendo um dos principais fatores que contribuem para a falha na execução o fato de os líderes não investirem a mesma quantidade de tempo, energia e recursos na gestão da execução estratégica como o fazem na formulação da estratégia (CARUTH; HUMPHREYS, 2008; NEILSON *et. al.*, 2008; RADOMSKA, 2014).

Faltam estudos que investiguem a lacuna gerencial da dificuldade de execução, que vai ao encontro do conceito “barreiras à execução da estratégia” desenvolvido no estudo realizado por Beer e Eisenstat (2000). Cândido e Santos (2015) apontam a necessidade de se investigar quais fatores estão relacionados ao elevado índice de falhas na implementação da estratégia. Com efeito, o estudo ora relatado visa a contribuir para a literatura, ao investigar sobre os fatores relacionados com este alto índice de falha, tema pouco explorado pelas pesquisas no terreno da estratégia.

Neste íterim, o ponto gerencial do estudo baseia-se na pergunta de pesquisa: - quais são as barreiras mais relevantes no contexto organizacional, no que se refere ao planejamento estratégico e sua implementação, que tem o poder de prejudicar a execução da estratégia? Mediante a evidência das lacunas indicadas, o estudo tem como objetivo principal identificar as barreiras à execução da estratégia em uma organização. Entrementes, seu escopo específico se configura em obter a classificação por importância entre as barreiras investigadas.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento pode ser definido como um programa que visa à execução de objetivos e metas organizacionais, tendo como guia um percurso preestabelecido a seguir. O planejamento é havido como um meio que auxilia a organização a levantar suas necessidades, estabelecer ações em prol destas e programar-se para a mudança (MEGGINSON *et. al.*, 1986).

Stoner e Freeman (1995) argumentam que dois aspectos fundamentais para a organização derivam do planejamento: determinação dos objetivos da organização e escolhas dos meios para alcançar mencionados propósitos. Os autores complementam, quando expressam não existir um processo intuitivo para a realização do planejamento, pois tudo está fundamentado em métodos e planos aplicados. Com o conceito de planejamento bem
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 2, mai./ago. 2019.

definido e sua aplicação difundida e estabelecida nas organizações, surge, então, a estratégia na realidade dos negócios, que Mintzberg (1994) definiu como um instrumento gerencial imprescindível para as empresas.

Para que a estratégia possa ser desenvolvida, incorporada ao planejamento e executada, é necessária - de acordo com Ansoff (1990) e Ansoff e Sullivan (1993) - a utilização dos diversos recursos empresariais, classificando-os como: financeiros, técnicos e humanos. Os autores complementam, exprimindo que o administrador deve estar consciente de que, para traçar estratégias, antes de tudo, é necessário reconhecer seu ambiente de negócios e identificar as prioridades, podendo, assim, estabelecer o planejamento para a realização dos programas de ações em busca dos objetivos organizacionais.

Com efeito, a estratégia pode ser representada por um conjunto de regras orientar o comportamento da organização, compreendendo metas de longo prazo em virtude dos objetivos e propósitos declarados, e que, para isso, haverão de ser adotadas linhas de ação, sendo impulsionadas por meio de recursos empresariais (ANSOFF, 1993; CHANDLER, 1990). Para que as organizações possam praticar um gerenciamento eficaz, tendo como diferencial a destreza de gerenciar o futuro, Mintzberg (1998) ressalta ser necessário compreender o passado, seus resultados e desempenho, pois, somente assim, a organização vai lograr conhecer suas capacidades e potenciais, com vistas a desenvolver uma gestão mais assertiva direcionada para o resultado, demonstrando seu alinhamento organizacional.

3 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Analisar o alinhamento estratégico tendo como premissa sua relevância em favor da administração estratégica reside no fato de que o termo *alinhamento*, conforme descreve Barros (2007), “[...] pressupõe um ajuste entre elementos variados, que possam ser calibrados” entre os sistemas (áreas) de uma organização, possibilitando os ajustes necessários de acordo com a estratégia traçada. O conceito de alinhamento tem origem, de acordo com Venkatraman e Camillus (1984), nos estudos da abordagem contingencial, que prega não existir apenas uma modalidade de administrar, pois existe uma relação dependente entre as características ambientais relevantes para a organização.

O alinhamento é parte da definição clássica da estratégia sobre as forças e fraquezas
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 2, mai./ago. 2019.

organizacionais e ameaças e oportunidades do ambiente no qual a empresa está inserida (ANDREWS, 1971). É relacionado, também, na linha de pesquisa que aborda a vantagem competitiva, com ênfase no valor do mercado como um ajuste inerente da estratégia às forças competitivas (PORTER, 1986), sendo que, para a linha de pensamento da Visão Baseada em Recursos (VBR), o alinhamento deve ser relacionado, primeiramente, com os fatores internos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

De tal maneira, o alinhamento estratégico é considerado por Labovitz e Rosansky (1997) e Prieto e Carvalho (2009) como resultado, pois a literatura disponibiliza meios que possibilitam sua mensuração, ou seja, o grau de alinhamento da organização. Enquanto isso, para Kaplan e Norton (2006), o alinhamento um processo, pois leva a organização ao controle da estratégia em busca de uma boa execução.

A necessidade de um modelo de alinhamento estratégico torna-se relevante para as organizações em decorrência da complexidade de implementação (execução) da estratégia e do gerenciamento de múltiplas variáveis que está num escopo temporal mais extenso, e comparado à formulação da estratégia (PRIETO, 2011). Na lição de Kaplan e Norton (2008, p. 127-128), o sucesso na execução da estratégia é dependente do alinhamento entre as unidades organizacionais com a estratégia, e esse alinhamento “[...] é impulsionado pela natureza dos recursos da empresa – principalmente ativos, habilidades e capacidades”.

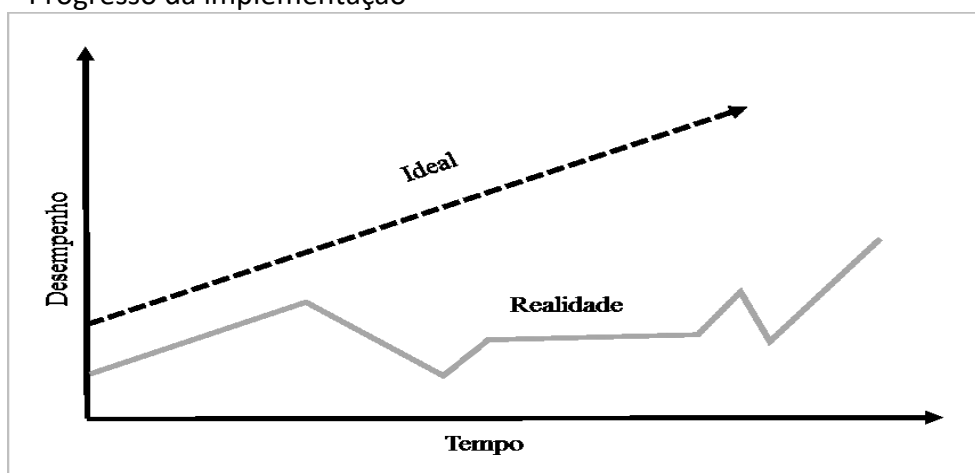
4 EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Impõe-se necessário esclarecer que o termo *execução* designa a ação, precisamente atividades e tarefas que a compõem. A unidade de ideia *implementação da estratégia* consiste na fase de convergência (ou não) do planejamento em ações concretas (FISCHMANN, 1987) por meio da execução, que transformará os objetivos traçados pela empresa em resultados (KAPLAN; NORTON, 2006, 2008). Partindo da premissa de que a estratégia já tenha sido formulada, Carvalho (2014) acentua que

[...] a execução é o próprio cumprimento do que foi planejado, e na parte final do processo, avaliação e controle, são elementos que devem acontecer, em todo o momento, para buscar acompanhar o que está sendo desenvolvido, reforçar o que está dando certo e ajustando ou eliminando o que não está de errado (CARVALHO, 2014, p. 35).

No raciocínio de Alio (2005, p. 19), os líderes devem estar preparados para gerenciar consistentemente a implementação, o que significa aproximar a linha da implementação ideal daquela referente à linha da realidade (Figura 2), tendo de ser considerados surpresas, revezes, limitações de recursos e variados ritmos das equipes de trabalho envolvidas.

Figura 1 – Progresso da implementação



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Alio (2005, p. 20), (2019).

De acordo com Beer e Eisenstat (1996), para uma eficaz implementação de estratégias, é necessário um rigoroso acesso aos aspectos internos da organização, possibilitando, assim, identificar as necessidades de mudanças em prol da implementação da estratégia traçada. Neste contexto, Mintzberg *et. al.* (1999) reforçam a ideia de que a execução não está separada da fase de planejamento, pois isso poderia encorajar os líderes a separar o pensamento da ação, e, conseqüentemente, proceder a uma implementação superficial da estratégia, minando as expectativas da organização.

Estudos mais recentes reforçam a existência de uma lacuna entre as atividades da rotina do dia a dia e a execução do planejamento estratégico (RADOMSKA, 2014). Num ensaio realizado por Mankins e Steele (2006), apenas 11% dos gestores se demonstraram satisfeitos com os resultados da execução do planejamento estratégico traçado, mesmo que 66% destes tenham assinalado que controlam continuamente e provocam mudanças na execução, quando percebem que algo não está bom. Em muitos casos, o planejamento estratégico diverge consideravelmente do que é executado, como demonstrado nos resultados de pesquisa realizada por Cobbold e Lawrie (2001), apontando que 80% dos gerentes responsáveis diretos pela execução declaram possuir uma estratégia correta, mas apenas 14%
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 2, mai./ago. 2019.

deles conseguem uma boa execução.

Atkinson (2006) comenta que a implementação de uma nova estratégia pode exigir a mudança de foco no direcionamento da organização, e que a identificação desta necessidade não é percebida pela liderança responsável pela execução em sua maioria. Beer *et. al.* (2005) descrevem que um dos grandes desafios à execução da estratégia é fazer com que a organização se mobilize a uma análise sistêmica da realidade onde ela se encontra, para que consiga engajar todos os envolvidos para o desenvolvimento de um planejamento integrado, com o objetivo de implementar mudanças. Fischmamm (1987) reforça a falha na implementação como um desbalanceamento entre a excessiva atenção à formulação de estratégias, se comparado a pouca ou nenhuma atenção conferida à execução.

Estudos de Alamsjah (2011) e Nielson *et. al.* (2008) demonstraram que uma estratégia clara e um bom planejamento estratégico são insuficientes, uma vez que a alta gerência precisa comunicar tal estratégia para gerentes de nível médio para que estes possam traduzi-la em planos de execução realistas, proporcionando, assim, de acordo com Kaplan e Norton (2008) e Kronmeyer Filho *et. al.* (2004), a correta comunicação entre papéis e funções.

Radomska (2015) estuda a importância dos gestores para a implementação da estratégia. A autora aponta alguns fatores importantes para a efetiva implementação da estratégia: a) delegação de atividades, por parte dos tomadores de decisão, para líderes de níveis distintos da estrutura organizacional; b) reduzir a resistência dos empregados, envolvendo-os em ações de implementação; c) evitar a segregação de poderes, nomeando uma pessoa para monitorar e coordenar a implementação da estratégia. A falta de engajamento para o alinhamento organizacional provoca o surgimento do fenômeno, classificado por Beer *et. al.* (2005, p. 451), como “os assassinos silenciosos da aptidão organizacional” (*the silent killers of organizational fitness*), demonstrado pela Figura 2.

Consoante Beer e Eisenstat (2000, p. 32-34), os assassinos silenciosos que constituem as seis principais barreiras à execução da estratégia estão incorporados em três grupos, conforme vêm.

- **Qualidade da direção** – alta gerência ineficaz, estilo de gerenciamento *top-down* ou descomprometido e estratégia pouco clara ou com prioridades conflitantes estão todos

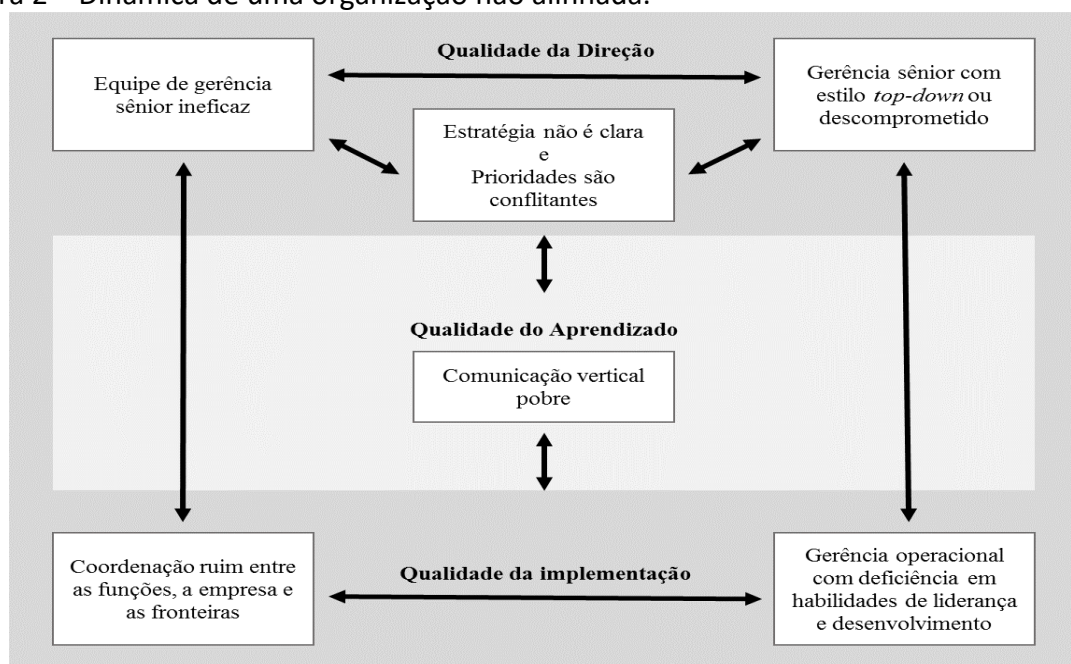
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 2, mai./ago. 2019.

relacionados. Tais barreiras desestruturam o direcionamento da organização.

- **Qualidade do aprendizado** – comunicação vertical pobre tem um efeito particularmente pernicioso sobre a capacidade de uma organização para implementar e refinar sua estratégia, prejudicando o aprendizado de todos e diminuindo a qualidade da gestão de conhecimento.

- **Qualidade da implementação** – a alta gerência que pratica o estilo de gerenciamento *top-down* não consegue proporcionar a oportunidade para o desenvolvimento da liderança de seus subordinados, porém estes apontam para a escassez de talentos e não identificam em gerentes de nível inferior a capacidade de assumir responsabilidades.

Figura 2 – Dinâmica de uma organização não alinhada.



Fonte: Elaborado pelos autores com base Beer e Eisenstat (2000) e Beer *et. al.* (2005, tradução nossa), (2019).

5 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Este estudo classifica-se como *descritivo* (GIL, 2010) de natureza *aplicada*, pelo método *quantitativo*, com utilização da técnica de levantamento (*survey*) transversal (CRESWELL, 2010; COOPER E SCHINDLER, 2011). Para tanto, faz uso de levantamento de dados por meio da aplicação de questionário estruturado, pois esta permite a coleta de informações padronizadas e sistemáticas sobre as opiniões emitidas de um grande contingente de pessoas (HAIR, 2005).

Para a elaboração do *survey*, obteve-se como referência o estudo de Beer e Eisenstat (2000), que empregam um conjunto de seis variáveis, tidas como “Barreiras à Execução da Estratégia”. O instrumento de pesquisa buscou identificar a opinião de executivos sobre a existência de tais barreiras em suas organizações, sendo este composto de apenas uma pergunta (Apêndice A), além do cargo, setor e faturamento da empresa.

O universo abordado nesta demanda de teor acadêmico conforma empresas brasileiras que possuem um faturamento superior a R\$ 120 milhões por ano. A população do estudo foi constituída por altos executivos classificados como alta gerência, possuindo os seguintes cargos: presidente, vice-presidente, a linha de *chief officer* [*chief executive officer* (CEO), *chief financial officer* (CFO), *chief marketing officer* (CMO), *chief operating officer* (COO), *chief information officer* (CIO)] e diretores.

No procedimento de amostragem, decidiu-se recorrer a critérios de conveniência e acessibilidade. Grande parte da amostra foi selecionada com o recurso à rede social profissional LinkedIn®, além de listas de *e-mail*'s cedidas por executivos que fazem parte do ciclo de convivência que se mantêm na qualidade de investigadores.

Para viabilizar a composição da amostra com elementos suficientes, a abordagem por conveniência foi complementada com o método bola-de-neve, sendo solicitado ao respondente escolhido que indique outros profissionais com perfil semelhante para participar da demanda, assim ensejando uma amostra não probabilística como resultado, sendo que, “[...] neste tipo de procedimento, o pesquisador usa métodos subjetivos, tais como sua experiência pessoal, conveniência, conhecimento especializado, etc., para selecionar os elementos da amostra”. (HAIR JR *et al.*, 2005, p.246).

No decorrer do experimento, obtiveram-se 70 respostas, das quais cinco foram excluídas por não configurarem o rigor de preenchimento necessário. Os dados foram agrupados e analisados por estatística descritiva simples, utilizando-se o pacote Excel do Office 2016.

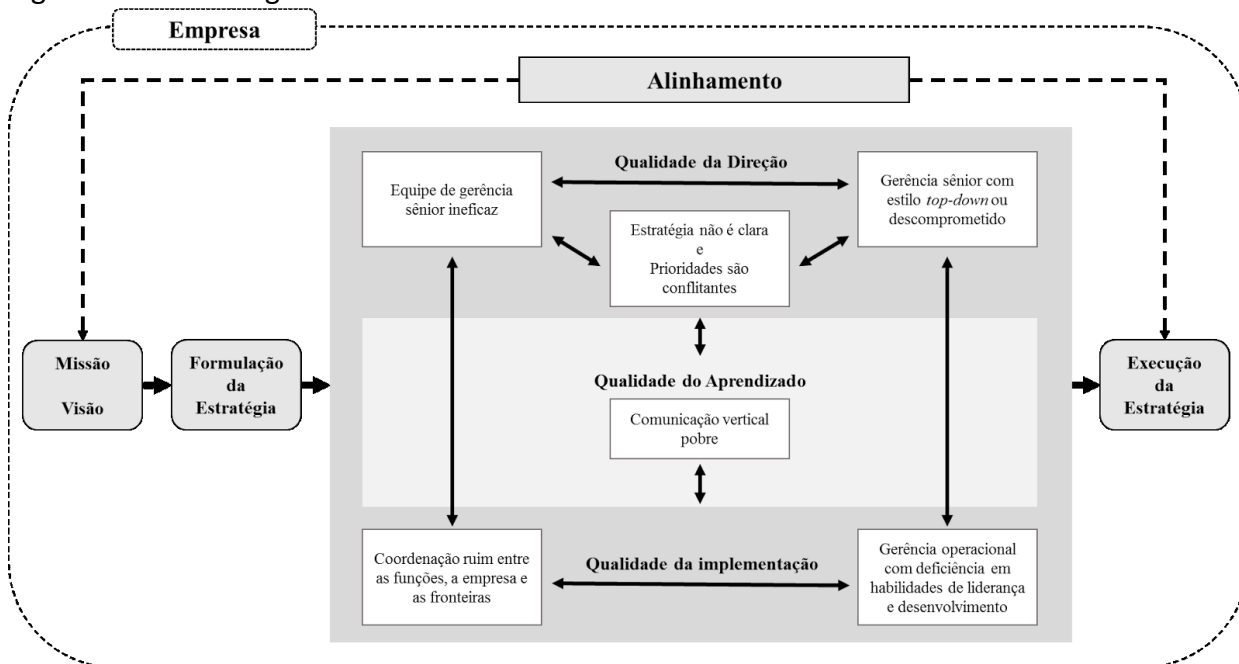
5.1 MODELO CONCEITUAL DO ESTUDO

Tendo como objetivo principal identificar as barreiras à execução da estratégia em

uma empresa, a revisão da literatura possibilitou o desenvolvimento de um Modelo “Genérico” do estudo (Figura 3), que busca, na primeira etapa, demonstrar o raciocínio para identificar e elaborar o modelo conceitual do estudo.

A Figura 3 demonstra que, quando uma empresa define sua missão e visão de negócio, consecutivamente, formulará seu plano estratégico, partindo posteriormente para a fase de implementação da estratégia, sendo que esta fase está condicionada, de acordo com Beer e Eisenstat (2000) e Beer *et. al.* (2005), a três dimensões - qualidade da direção, qualidade de aprendizado e qualidade de implementação. Se houver dificuldades em cada uma dessas dimensões, a execução da estratégia será comprometida, e os resultados obtidos não atingirão os objetivos estipulados pela organização. Com efeito, falhas no alinhamento estratégico são demonstradas, tornando a empresa incapaz de manter-se em vantagem competitiva sustentável.

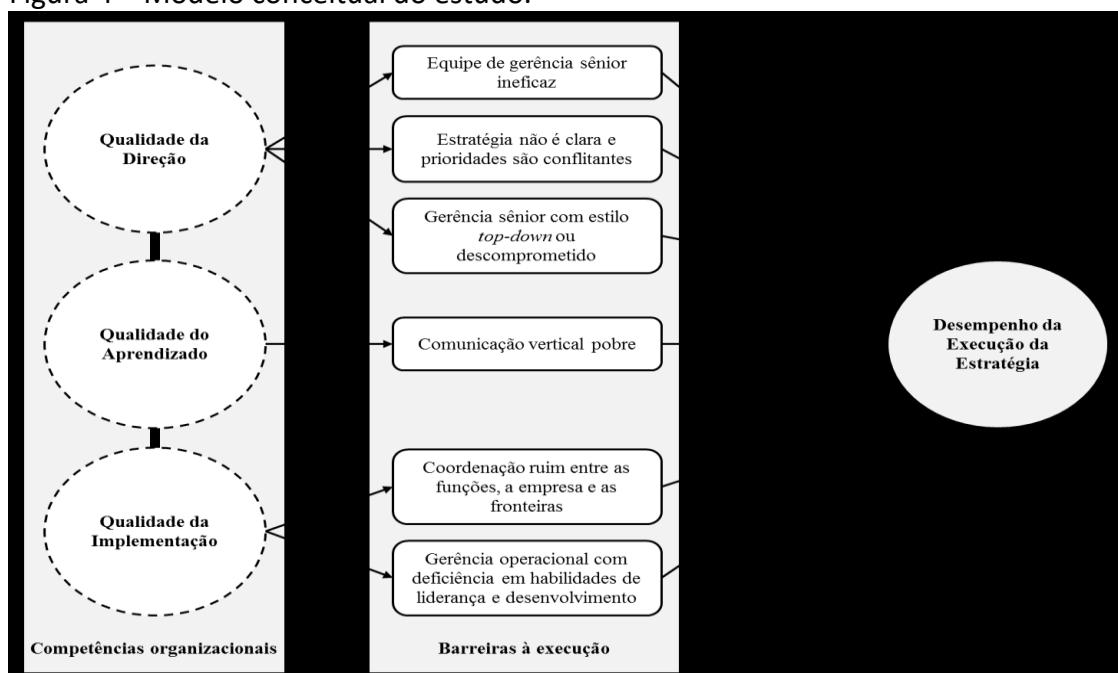
Figura 3 – Modelo “genérico” do estudo



Fonte: Elaborado pelos autores com base Beer e Eisenstat (2000) e Beer *et. al.* (2005, tradução nossa), (2019).

Considerando toda a revisão da literatura realizada e as hipóteses desenvolvidas, propõem-se um modelo de análise (Figura 4) classificado como Modelo Conceitual do estudo.

Figura 4 – Modelo conceitual do estudo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O modelo expresso na Figura 4 pretende identificar as barreiras à implementação e à execução da estratégia em organizações brasileiras. O modelo proposto se espelha no estalão original de Beer e Eisenstat (2000), denominado de “matadores silenciosos” (tradução livre), tendo três dimensões principais, tidas como geradoras de *competências em uma organização*, possuindo, cada uma, *barreiras específicas à execução*.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Da amostra de 65 respondentes, 12 (18%) representavam a linha *chief officer*, 43 (67%) ocupam cargo na diretoria e 10 (15%) eram presidentes e vice-presidentes. Todos possuíam pelo menos um ano no cargo.

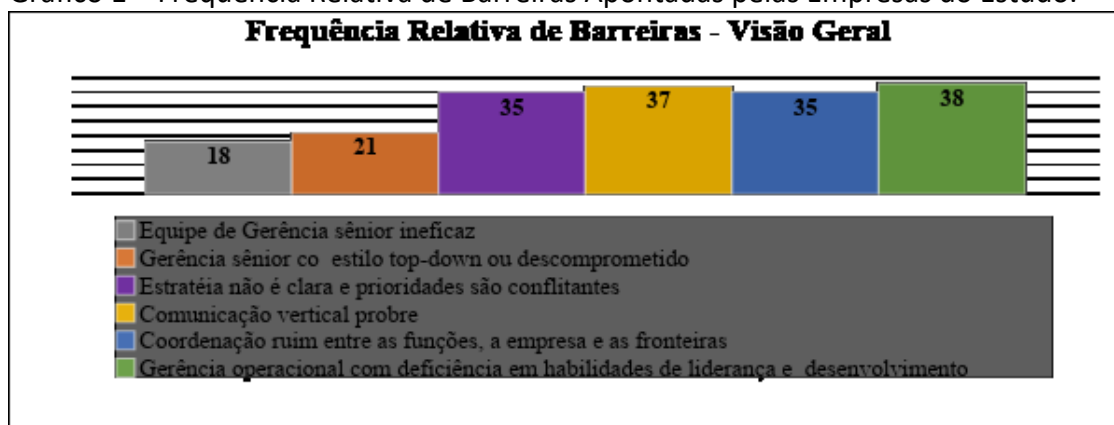
6.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

Após análise exploratória e tabulação dos dados, foi realizado o agrupamento destes para a formulação de gráficos que pudessem melhor demonstrar os resultados. Fez-se opção por demonstrar 4 modelos de descrições dos dados, sendo estes:

- I. Frequência relativa de barreiras apontadas em uma visão geral;

- II. Frequência relativa de barreiras apontadas por faturamento da empresa;
- III. Frequência relativa de barreiras apontadas por setor – indústria & serviço; e
- IV. Frequência relativa da relevância da barreira para a empresa.

Gráfico 1 – Frequência Relativa de Barreiras Apontadas pelas Empresas do Estudo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

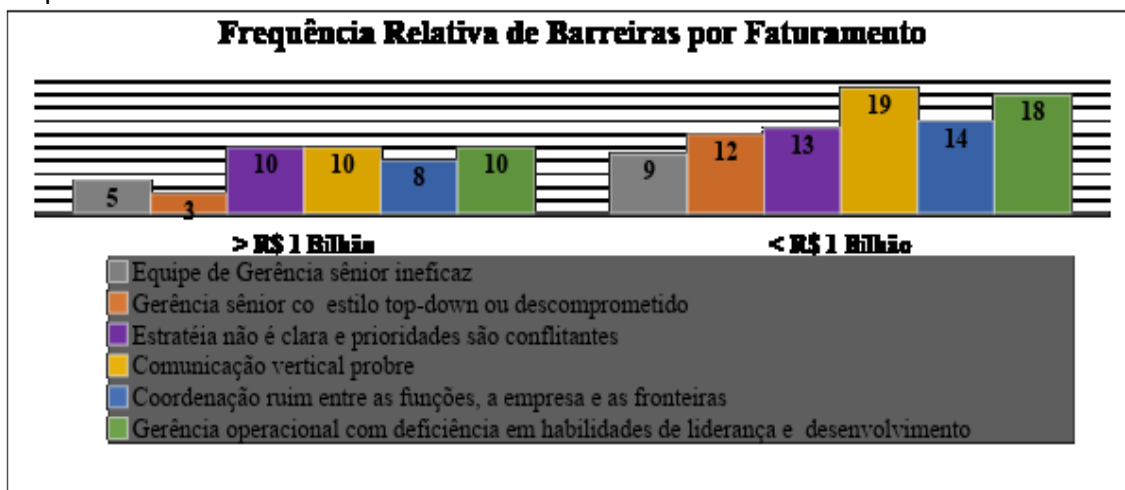
Ao investigar a **frequência relativa** de barreiras apontadas pelas empresas, é possível observar no Gráfico 1, em ordem decrescente, que a *gerência operacional com deficiência em habilidades de liderança e desenvolvimento* (38), seguida da *comunicação vertical pobre* (37) se destacam como os dois principais entraves à implementação e execução da estratégia em empresas brasileiras, mencionados por seus dirigentes, seguindo-se a *estratégia não é clara e prioridades são conflitantes* (35), a *coordenação ruim entre as funções, a empresa e as fronteiras* (35), *gerência sênior com estilo top-down ou descomprometido* (21) e por fim, a *equipe de gerência sênior ineficaz*.

Ao se comparar o resultado com o estudo realizado por Beer e Eisenstat (2000), detecta-se uma certa divergência entre as empresas estadunidenses e brasileiras, pois, no estudo, os “assassinos silenciosos” (tradução livre) aqui denominados são, em ordem decrescente: equipe de gerência sênior ineficaz (12) e comunicação vertical pobre (10) como os dois principais; na sequência, aparecem a gerência sênior com estilo *top-down* ou descomprometido (9), estratégia não é clara e prioridades são conflitantes (9), coordenação ruim entre as funções, a empresa e a cadeia de valor (9) e gerência operacional com deficiência em habilidades de liderança e desenvolvimento (8).

Para analisar a **frequência relativa** de barreiras apontadas mediante o faturamento, as empresas foram reunidas em dois grupos: aquelas com faturamento menor/igual a 1 bilhão de reais (32) e organizações que faturam mais de 1 bilhão de reais (33). O Gráfico 2 expressa que há uma diferença significativa de cenários entre os dois grupos, sendo que as empresas que faturam menos ou igual a 1 bilhão de reais denotam uma frequência maior de barreiras à implementação e à execução da estratégia.

As duas barreiras que mais se destacam para empresas com faturamento menor ou igual a 1 bilhão de reais são *comunicação vertical pobre* (19) e *gerência operacional com deficiência em habilidades de liderança e desenvolvimento* (18). Já para empresas com faturamento anual maior do que 1 bilhão de reais, dentre as três principais barreiras que se destacam, duas coincidem com o grupo anterior: *comunicação vertical pobre* (10), *gerência operacional com deficiência em habilidades de liderança e desenvolvimento* (10) e *estratégia não é clara e prioridades são conflitantes* (10).

Gráfico 2 – Frequência Relativa de Barreiras Apontadas mediante o Faturamento das Empresas do Estudo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

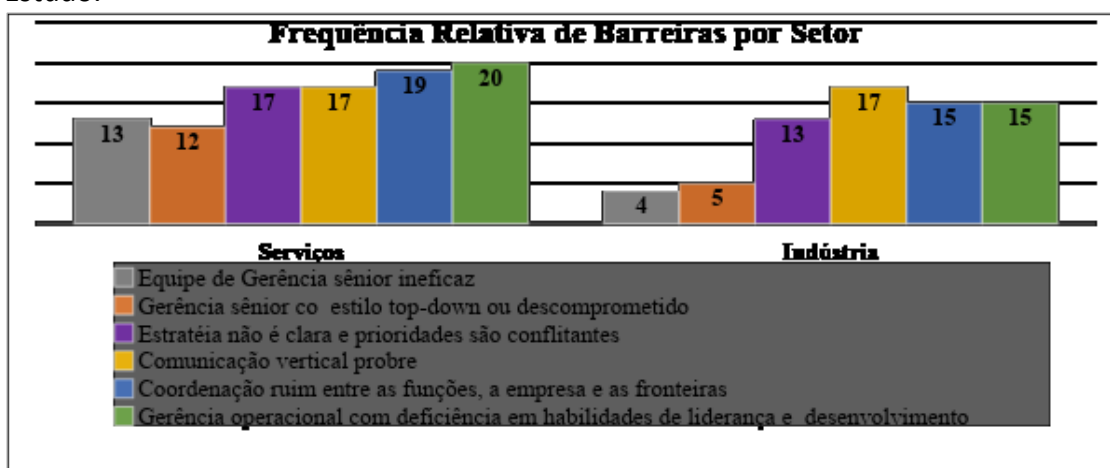
O setor onde as empresas estão inseridas também foi investigado, com o intuito de identificar se há uma diferença entre o setor de *serviços* e *indústria* no contexto das dificuldades de implementação e execução da estratégia. Ambos os setores se configuram como macrossetores, sendo que o macrossetor de serviços (34) representa os seguintes setores: atacado, energia, educação, mídia e comunicação, financeiro e seguros, serviços “puros”, saúde, telecomunicações e logística e transporte. O macrossetor da indústria (31)

representa os seguintes setores: automobilístico, bens de capital, bens de consumo, construção, cosméticos, eletroeletrônico/tecnologia, farmacêutico, mineração, papel e madeira, petróleo química e petroquímica e, por fim, siderurgia e metalurgia.

O Gráfico 3 revela a **frequência relativa** de barreiras apontadas pelas empresas do estudo mediante o setor onde estão inseridas, podendo ser observado que o setor de serviços (Sv) denota maior proporção entre todas as barreiras à implementação e execução da estratégia do que o setor da indústria (Id), porém, três barreiras se destacam para ambos os setores - *gerência operacional com deficiência em habilidades de liderança e desenvolvimento* (Sv:20 – Id:15), *coordenação ruim entre as funções, a empresa e as fronteiras* (Sv:19 – Id:15) e *comunicação vertical pobre* (Sv:17 – Id:17).

Ainda assim, o setor de serviços exprime uma frequência significativa das outras três barreiras perante o setor de indústria, a saber: *estratégia não é clara e prioridades são conflitantes* (Sv:17 – Id:13), *equipe de gerência sênior ineficaz* (Sv:13 – Id:4) e *gerência com estilo top-down ou descomprometido* (Sv:12 – Id:5).

Gráfico 3 – Frequência Relativa de Barreiras Apontadas mediante o Setor das Empresas do Estudo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Um dos objetivos do estudo foi de investigar a ordem de relevância das barreiras para as empresas, e, para tal, foi solicitado que os respondentes apontassem, em uma *ordem de importância*, quais das seis barreiras à implementação e à execução da estratégia eles identificam em sua organização. O Gráfico 4 demonstra a colocação de cada barreira pelo quantitativo de votos em uma posição que vai do 1º ao 6º lugar e também indica que barreira

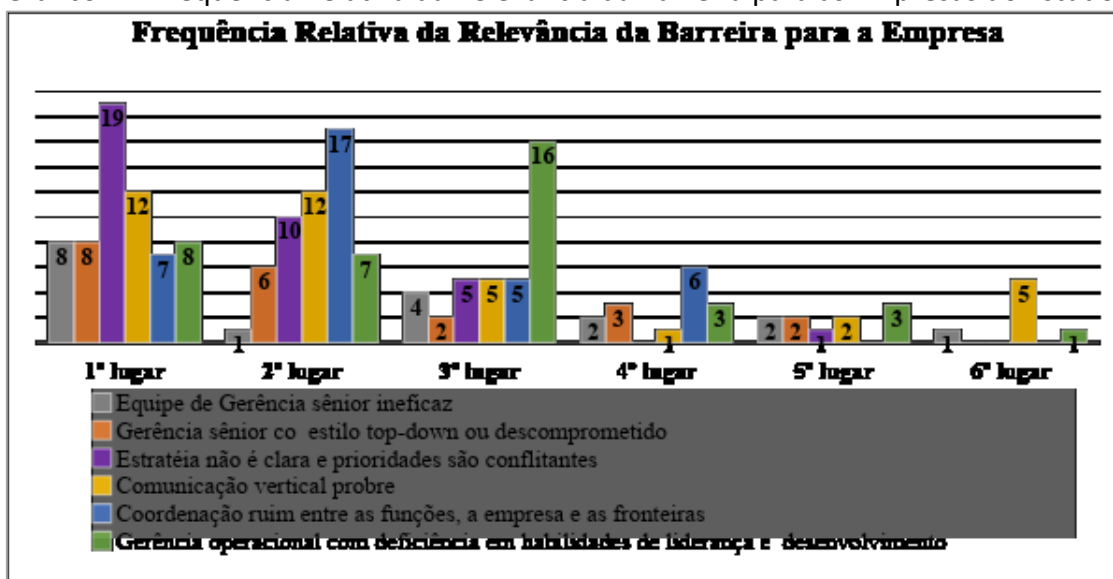
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 2, mai./ago. 2019.

foi apontada como a mais relevante, ou seja, ocupando o 1º lugar para cada respondente do estudo.

Quanto ao apontamento sobre a ordem de importância de cada barreira para a organização, ou seja, em que **colocação a barreira é mais vezes citada**, veja-se na sequência.

- **1º lugar:** Estratégia não é clara e prioridades são conflitantes (19).
- **2º lugar:** Coordenação ruim entre as funções, a empresa e as fronteiras (17).
- **3º lugar:** gerência operacional com deficiência em habilidades de liderança e desenvolvimento (16).
- **4º lugar:** Coordenação ruim entre as funções, a empresa e as fronteiras (6).
- **5º lugar:** Gerência operacional com deficiência em habilidades de liderança e desenvolvimento (3).
- **6º lugar:** Comunicação vertical pobre (5).

Gráfico 4 – Frequência Relativa da Relevância da Barreira para as Empresas do Estudo.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Já o enquadramento das barreiras quanto a ser **citada como a mais relevante** na organização, configurando-se como a principal barreira à implementação e execução da estratégia, note-se sequentemente.

- **1º lugar:** Estratégia não é clara e prioridades são conflitantes (19).
- **2º lugar:** Comunicação vertical pobre (12).
- **3º lugares:** Gerência operacional com deficiência em habilidades de liderança e desenvolvimento (8); equipe de gerência sênior ineficaz (8); gerência sênior com estilo *top-down* ou descomprometido (8).
- **4º lugar:** Coordenação ruim entre as funções, a empresa e as fronteiras (6).

Em suma, as análises dos resultados obtidos de executivos da alta gerência de empresas brasileiras demonstram que as barreiras que mais se destacam quanto:

- **...sua presença nas empresas é:** *Gerência operacional com deficiência em habilidades de liderança e desenvolvimento;*
- **...ao faturamento maior, e também, menor ou igual a 1 bilhão de reais é:** *Comunicação vertical pobre;*
- **...aos setores - serviços e indústria - é:** *Gerência operacional com deficiência em habilidades de liderança e desenvolvimento.*
- **...a relevância para a empresa, sendo tanto em sua colocação, quanto citada como mais importante, é:** *Estratégia não é clara e prioridades são conflitantes.*

As três barreiras em destaque fazem parte, cada uma, dos três grupos mencionados no modelo de Beer e Eisenstat (2000), sendo estes: a qualidade da direção, qualidade do aprendizado e qualidade da implementação. Tal fato concorre para uma visão de que os executivos participantes do estudo possuem um grande desafio em suas gestões, em especial no que tange à barreira “*Estratégia não é clara e prioridades são conflitantes*”, pois, sem uma direção clara, não há como saber aonde a organização quer chegar, e tampouco como estruturar um planejamento de metas sólidas e factíveis.

7 CONCLUSÃO

O objetivo do estudo de identificar as barreiras à execução da estratégia em uma organização pôde ser alcançado, revelando não apenas uma, mas três barreiras que se destacam quando analisada sua existência na organização, sua relevância perante as outras cinco e, também, pelo faturamento e setor da empresa.

A principal contribuição ensejada pelo estudo foi poder demonstrar que há necessidade de se intensificar os programas dirigidos para a capacitação de habilidades de lideranças e desenvolvimento das gerências operacionais, sendo esta barreira apontada como a mais atuante no experimento.

Outra contribuição do estudo visa a destacar o fato de que a falta de uma estratégia clara está dificultando a implementação e execução nas organizações, bem como a dificuldade de se identificar prioridades de acordo com a estratégia traçada. Tais fatos dizem respeito a todas as fases do planejamento estratégico de uma empresa, que consiste em etapas de um processo complexo, que vai do desenvolvimento à execução da estratégia. Com efeito, se esta barreira demonstrou ser um destaque no estudo, pode-se inferir que as empresas sob exame exibiram um elevado nível de esforço para a obtenção de bons resultados.

O fato de a comunicação se revelar como barreira importante aumenta ainda mais as dificuldades na gestão dos executivos investigados, pois o alinhamento interno é um indicador essencial para demonstrar que os processos estão sendo bem executados, sendo que, neste caso, o alinhamento está comprometido, dificultando ainda mais a implementação da estratégia e o alcance das metas estipuladas pela alta gestão.

REFERÊNCIAS

ALLIO, M. K. A short, practical guide to implementing strategy. **Journal of Business Strategy**, v. 26, n. 4, p. 12-21, 2005.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2010.

ALAMSJAH, F. Key success factors in implementing strategy: Middle-level managers' perspectives. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1444-1450, 2011.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 2, mai./ago. 2019.

- ANSOFF, H. I.; SULLIVAN, P. A. Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. **Long Range Planning**, v. 26, n. 5, p. 11-23, 1993.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARROS, L. A. M. **Alinhamento estratégico**. São Paulo, 2007. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. Developing an organization capable of implementing strategy and learning. **Human Relations**, v. 49, n. 5, p. 597-603, 1996.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.
- BEER, M.; VOELPEL, S. C.; LEIBOLD, M.; TEKIE, E. B. Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. **Long Range Planning**, v. 38, n. 5, p. 445-465, 2005.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R.; BURCK, Char. **Execução: A disciplina para atingir resultados**. Campus, 2005.
- CÂNDIDO, Carlos JF; SANTOS, Sérgio P. Strategy implementation: What is the failure rate?. **Journal of Management & Organization**, v. 21, n. 2, p. 237-262, 2015.
- CARUTH, D. L.; HUMPHREYS, J. H. Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. **Measuring Business Excellence**, v. 12, n. 3, p. 24-32, 2008.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. MIT Press, 1990.
- COBBOLD, I.; LAWRIE, G. **Why do only one third of UK companies achieve strategic success?**, 2GC Ltd. 2001.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed., Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. São Paulo, 1987. (Docência Livre em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.12, n. 2, mai./ago. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, G. The future of management. **Human Resource Management International Digest**, v. 16, n. 6, 2008.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future research. In: MICHAEL HITT, R. EDWARD FREEMAN and JEFFREY HARRISON (eds), **Handbook of Strategic Management** (Blackwell Business, 2001), p. 602-626.

KALALI, N. S.; ANVARI, M. R. A.; POUREZZAT, A. A.; DASTJERDI, D. K. Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 23, p. 9831-9837, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p. 134-140, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KRONMEYER FILHO, O. R.; KLIEMANN, F. J. Neto, (2005). Gestão Estratégica e BSC: Gaps e Oportunidade de Melhoria *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 24, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2005.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley e Sons, 242 p.,1997.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Stop making plans; start making decisions. **Harvard business review**, v. 84, n. 1, p. 76, 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda, 1986.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. *In*: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, p. 419-437, 1998.

MINTZBERG, H. **Rise and fall of strategic planning**. Simon and Schuster, 1994.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, v. 2, n. 12, p. 100-1008, 1999.

NAZEMI, Shamsedin; ASADI, Sajjad Torkaman; ASADI, Salman Torkaman. Barriers to strategic planning implementation; case of: Mashhad electricity distribution company. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 2-9, 2015.

NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, 2008.

PELLA, M. D. A.; SUMARWAN, U.; DARYANTO, A.; KIRBRANDOKO. Factors Affecting Poor Strategy Implementation. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 15, n. 2, p. 183-204, 2013.

PMI (Project Management Institute). **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRIETO, V. C. **Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho**. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico: estudo de múltiplos casos. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 26, 2006.

RADOMSKA, J. Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 150, p. 263-270, 2014.

RADOMSKA, Joanna. The Role of Managers in Effective Strategy Implementation. **International Journal of Contemporary Management**, v. 13, n. 3, 2015.

SAFDARI RANJBAR, M.; AKBARPOUR SHIRAZI, M.; LASHKAR BLOOKI, M. Interaction among intra-organizational factors effective in successful strategy execution: An analytical view. **Journal of Strategy and Management**, v. 7, n. 2, p. 127-154, 2014.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventando Gerenciamento de Projetos: A Abordagem Diamante ao Crescimento e Inovação Bem-Sucedidos**. São Paulo: MBooks do Brasil, 2010.

SULL, D.; HOMKES, R.; SULL, C. Why strategy execution unravels: and what to do about it. **Harvard Business Review**, v. 93, n. 3, p. 57-66, 2015.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TIMILSINA, Binod. Overcoming the Barriers of Strategic Planning, Implementation, and Monitoring in Turbulent Business Environment. **Optimal Management Strategies in Small and Medium Enterprises**, p. 226, 2017.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concept of “fit” in strategic management. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.