

IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: BARREIRAS E FACILITADORES EVIDENCIADOS NA LITERATURA BRASILEIRA ESPECIALIZADA

Diego Iturriet Dias Canhada

Universidade Federal do Paraná

diego_canhada@yahoo.com.br

Natália Rese

Universidade Federal do Paraná,

resenati@gmail.com

RESUMO

Nesse artigo busca-se reunir as evidências empíricas das principais barreiras e facilitadores da implementação de diferentes estratégias nas organizações no Brasil. Trata-se de um ensaio teórico que parte da corrente de estudos que concebe a estratégia como uma prática social, com conclusões baseadas em pesquisas nas principais publicações brasileiras de 2000 a 2007. A intenção é de responder simultaneamente a três questões colocadas pelos estudiosos de estratégia no Brasil: a publicação de estudos teóricos tem diminuído consideravelmente nos encontros especializados em nosso país, podendo cair em um empirismo sem grandes reflexões teóricas; a área possui posição colonizada frente aos estudos anglo-saxônicos e; há uma carência de estudos sobre os processos de implementação de estratégias, já que o foco de pesquisas é em relação a formulação de estratégias. Não se descarta reflexões e consultas a literatura internacional nesse estudo, em especial nos aportes teóricos da estratégia como prática, mas busca-se reunir conhecimento nacional que ilustre a realidade das organizações brasileiras sobre o assunto. No artigo conclui-se que alguns fatores que facilitam a efetiva implementação de estratégias podem se constituir em barreiras, dependendo como a estratégia é realizada pelos indivíduos e grupos em constante interação nas organizações.

Palavras-Chave: Implementação de estratégia. Estratégia como prática. Estratégia no Brasil.

IMPLEMENTATION STRATEGY: BARRIERS AND FACILITATORS HIGHLIGHTED SPECIALIZES IN BRAZILIAN LITERATURE

ABSTRACT

In this article we seek to gather empirical evidence of the main barriers and facilitators of the implementation of different strategies in organizations in Brazil. This is a paper that part of the current study that sees the strategy as a social practice, with conclusions based on research in the main Brazilian publications from 2000 to 2007. At work we seek to respond simultaneously to three questions posed by scholars of strategy in Brazil: the publication of theoretical studies has decreased considerably in specialized meetings in our country and may well fall into an empiricism without major theoretical reflections, the area has settled forward position studies and Anglo-Saxon, there is a lack of studies on the processes of implementation strategies, since the focus of research is predominant in relation to strategy formulation. Do not rule out discussions and consultations with the international literature in this study, particularly in the theoretical framework of the strategy as practice, but seeks to bring together national knowledge that illustrates the reality of Brazilian organizations on the subject. In the article concludes that some factors that facilitate the effective implementation of strategies can constitute barriers, depending on how the strategy is realized in practice by individuals and groups in constant interaction in organizations.

Key words: Strategy implementation. Strategy as practice. Strategy in Brazil.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos em estratégia organizacional têm um foco de pesquisas e estudos muito mais abrangente nas questões de formação e formulação de estratégias. O famoso livro escrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), "*Safári de Estratégia*", é um exemplo dessa afirmação, já que os autores dividem e organizam o conhecimento sobre o assunto em 10 escolas de formação e formulação de estratégia, mas pouca ênfase é dada aos processos de implementação (GALAS, 2004). A questão de como essas estratégias são implementadas na prática, suas principais dificuldades, facilitadores e complexidades envolvidas, estão relegadas ao segundo plano, não só no livro citado, mas no conjunto de conhecimento produzido na área. Isso tem sido colocado por alguns autores, como sendo uma grande fraqueza da área, já que pouco se sabe ainda a esse respeito (WALDERSSE e SHEATER, 1996). Mesmo com o grande crescimento de correntes teóricas que desafiam os pressupostos racionalistas das três escolas prescritivas de estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), escolas essas que estudam a estratégia como um projeto organizacional (ANDREWS, 2006), um plano a ser seguido (ANSOFF, 1990) ou mesmo um posicionamento no mercado a ser atingido (PORTER, 1986), a ênfase ainda é muito pequena nos processos organizacionais de implementação de estratégias. Esse artigo reúne as evidências empíricas das principais barreiras e facilitadores da implementação de diferentes estratégias nas organizações do Brasil.

Além da carência de pesquisas e estudos sobre esse tema, nos eventos científicos no Brasil, a área de estratégia vem sofrendo uma diminuição significativa de reflexões teóricas, já que o foco dos pesquisadores têm sido estudos de caráter predominantemente empíricos, conforme pesquisa realizada por Rossoni, Guarido Filho, Francisconi e Albuquerque Filho (2007). Se isso pode ser reflexo de amadurecimento da academia brasileira, pode também significar uma pobreza conceitual para esse campo de pesquisa, bem como correr o risco de cair em um forte empirismo sem grandes reflexões teóricas (Rossoni, Guarido Filho, Francisconi e Albuquerque Filho, 2007). Pelo fato da

estratégia ser melhor entendida como uma prática social (WHITTINGTON, 1996) levada a cabo pelas pessoas em interações nas diferentes organizações que compõem a sociedade, e sabendo que essas estratégias têm consequências para os inúmeros aspectos do sistema social e econômico em que está inserido (WHITTINGTON, 2004), essa diminuição de ensaios teóricos deve ser vista com cuidado pelos acadêmicos da área. Não basta apenas verificar o que os dados empíricos nos mostram, mas elaborar reflexões intelectuais em cima dos mesmos a partir de diferentes perspectivas teóricas e mesmo epistemológicas. Um caminho que entendemos ser essencial para uma maior riqueza do conhecimento produzido na área, respeitando a coerência dos diversos pressupostos de cada corrente de pensamento, dando voz e fornecendo legitimidade a diversidade de paradigmas fornecidos pela filosofia e pelas ciências sociais que contribuem para os estudos em estratégia.

Pesquisa realizada por Bignetti e Paiva (2002) mostra que na área de estratégia no Brasil, adota-se uma posição colonizada pelos estudiosos, em que os aportes teóricos e evidências empíricas advindas de pesquisas em nossa realidade são desconsideradas em detrimento do conhecimento produzido nos países de origem anglo-saxônica. Esses três fatores citados – carência de pesquisas sobre implementação de estratégias, diminuição de ensaios teóricos nos eventos especializados no Brasil e posição colonizada de nossos pesquisadores - são os motivos que justificaram os autores desse trabalho a sistematizar o conhecimento produzido e publicado nos principais eventos e revistas do Brasil em relação a implementação de estratégias. Aliado a isso, está o fato da vigorosa contribuição trazida pelos pesquisadores que estudam a estratégia como uma prática social, que foi a perspectiva teórica de análise adotada nesse trabalho de modo predominante. Foi o paradigma utilizado por ser entendido como a corrente de pensamento em estratégia mais adequada para explicação e reflexão sobre o tema em questão.

Esta pesquisa foi realizada nos principais periódicos, revistas especializadas e eventos científicos na área de estratégia organizacional no Brasil, em um corte temporal de 2000 a 2007, tempo que foi considerado suficiente para sistematização do conhecimento brasileiro sobre o tema. As

revistas consultadas foram: Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração Contemporânea em formato eletrônico (RAC Eletrônica); Revista Organizações e Sociedade (O & S); Revista de Administração de Empresas (RAE – FGV); Revista de Administração Pública (RAP-FGV) e; Revista de Administração da USP (RA-USP). Os anais de eventos científicos pesquisados foram do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração (ENANPAD), na área temática de Estratégia em Organizações e do Encontro de Estudos em Estratégia (EEE), ambos organizados pela ANPAD. A escolha desses periódicos, revistas e eventos, se deu pela qualidade dos mesmos e pela legitimidade que os mesmos possuem na academia brasileira, todos sendo considerados como de alto nível em relação a produção intelectual nacional.

A posição adotada nesse trabalho não pretende ser xenofóbica, inclusive isso fica constatado no fato da perspectiva que serve de pano de fundo desse estudo, a “estratégia como prática”, ser desenvolvida principalmente na Europa. Mas conforme indicam os principais autores dessa corrente, de que a estratégia é influenciada pelo contexto nacional em que está inserida, procuramos nos ater ao que as pesquisas brasileiras, sobre organizações atuando em solo nacional, encontram no momento de implementar suas estratégias. A ênfase são nos fatores que se constituem como barreiras e como facilitadores nesse processo.

Para isso, esse artigo está organizado em cinco partes, incluindo essa introdução. A segunda parte é um quadro teórico de referência sobre implementação de estratégias embasado primordialmente na perspectiva da estratégia como prática social. A terceira parte inicia a apresentação dos resultados da pesquisa e está reservada a uma discussão sobre as principais barreiras encontradas na implementação de estratégias. Após essa discussão, serão evidenciados os fatores facilitadores na quarta seção. Na quinta parte, reservada às conclusões finais, apresentamos as principais reflexões da pesquisa realizada.

2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Em 1996, Richard Whittington, atual professor da *Oxford Said Business School*, publica artigo seminal com o nome de *Strategy as Practice*, no *Long Range Planning*, periódico inglês que divulga pesquisas sobre estratégia organizacional. Desde então, a perspectiva da estratégia como prática social proporcionou vigorosa contribuição teórica ao pensamento em estratégia. Dando espaço para diferentes metodologias de pesquisa, contribuindo para aumento da legitimidade de metodologias qualitativas em profundidade e agregando pesquisadores de diferentes perspectivas teóricas e disciplinares, contribuem na consolidação de uma escola de pensamento em estratégia muito frutífera em ensaios teóricos, pesquisas empíricas e idéias inovadoras. *Atualmente, há uma comunidade virtual criada por Whittington e seus colegas, com site na internet (<http://sap-in.org>) para discussões e disponibilização de artigos com foco amplo em estudos que tenham por interesse o fazer estratégia, estratégias intencionais e emergentes, a mudança estratégica e as múltiplas relações que isso possui com resultados organizacionais e sociais. A comunidade virtual possui mais de 2.000 participantes no mundo todo.*

No artigo publicado em 96, sugere que a estratégia deve ser tratada como uma prática social e que embora a perspectiva processual tenha dado grandes contribuições aos estudos em estratégia, o interesse das pesquisas continua sendo na organização como um todo. Whittington afirma que é preciso mudar nosso foco de pesquisas para como os praticantes fazem a estratégia. Precisamos saber mais a respeito do *strategizing*, ou seja, do processo constante de se fazer a estratégia em uma organização. Para isso, precisa-se descer no nível dos praticantes e estudá-los, ver como agem e interagem na organização, quais suas habilidades, destrezas e desempenhos (WHITTINGTON, 1996).

Embora o campo dos estudos organizacionais seja interdisciplinar há longa data, especificamente no que diz respeito aos estudos em estratégia, a disciplina que historicamente guiou as pesquisas e forneceu os principais elementos conceituais foi a economia (WHITTINGTON, 2006). Sendo a disciplina central que direcionou a área de estratégia, por um lado propiciou significativas contribuições ao campo, por outro limitou a visão dos pesquisadores e estudiosos em aspectos não estudados tradicionalmente pelos economistas. Aos poucos, os

estudos em estratégia foram sendo enriquecidos com aportes teóricos de outras disciplinas no âmbito das ciências sociais (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), mas é apenas na perspectiva teórica conhecida por “estratégia como prática social”, que a teoria social contemporânea, em especial a sociologia, foi incorporada definitivamente aos estudos da área (WILSON e JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 2004). Esse fato propiciou vigorosa contribuição aos pesquisadores do campo, já que a riqueza da sociologia contemporânea com seu foco nas práticas sociais auxiliou muito para um melhor entendimento dos processos institucionais, organizacionais e estratégicos que eram desconsiderados ou secundarizados por outras escolas de pensamento em estratégia.

A estratégia sendo entendida como uma prática social, sem desconsiderar as contribuições de outras disciplinas e correntes teóricas do campo de estudos, tenta relacionar as microatividades realizadas pelos indivíduos com seus resultados organizacionais e sociais (WHITTINGTON, JOHNSON e MELIN, 2004). Entende-se que essas microatividades e práticas são realizadas em interação e que os indivíduos em uma organização, no seu processo constante de fazer estratégia (*strategizing*), estão envolvidos em complexas relações de poder e significados compartilhados na organização. Assim, um foco na prática social pretende ficar entre a sociologia estrutural e o individualismo metodológico (GIDDENS, 2003; CHIA, 2007), não olhando apenas para questões macroestruturais (sejam elas econômicas, culturais ou sociais), nem apenas para uma coleção de ações individuais desenraizados de seu meio, mas tentando articular um espaço social como legítimo. Práticas essas que não se constituem como uma simples síntese entre contribuições macroscópicas e microscópicas, mas um espaço legítimo que tem sua própria especificidade, embora receba contribuições de outros níveis de análise.

Aliado ao foco de análise, os teóricos dessa corrente, muito influenciados pela teoria institucional de base sociológica, evidenciaram o fato de que a estratégia deve ser melhor entendida dentro de um contexto sócio-cultural específico, já que as ferramentas utilizadas pelos atores organizacionais são tomadas de seu meio através das instituições e de processos de socialização (BERGER e LUCKMANN, 2003; MEYER e ROWAN, 1977; DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 2001, 2003), como por exemplo: escolas de negócios, empresas

de consultoria e editoras de livros de administração. Mais do que apenas usar determinadas ferramentas de forma totalmente pré-estabelecida, os atores organizacionais atribuem certos significados a modelos, técnicas e teorias para colocá-las na prática de um modo específico, modo que também é afetado pelas relações de poder existentes na organização. Assim, a perspectiva prática em estratégia busca relacionar atividades e práticas realizadas pelos indivíduos na organização com seu contexto ambiental em uma análise vertical, bem como relaciona essas atividades (processos) com seus resultados (conteúdo), em uma análise horizontal (WHITTINGTON, 1996, 2002a, 2002b, 2004, 2006; WHITTINGTON, JOHNSON e MELIN, 2004; WILSON e JARZABKOWSKI, 2004; JOHNSON, LANGLEY, MELIN e WHITTINGTON, 2007), sendo esses resultados não estudados com o enfoque apenas financeiro.

A partir dessas evidências apresentadas, é simples entender porque um mesmo modelo de estratégia, nas suas tentativas de implementação, pode contribuir para atingir os objetivos de uma organização e não ter funcionalidade alguma em outra, um empecilho ao desempenho organizacional. O contexto em que a organização está inserida - as interpretações que os atores organizacionais possuem dos modelos ou bem como as interações pessoais, relações de poder e limitações de recursos que condicionam o uso desses modelos - serão os determinantes da maneira como esse modelo é implementado na prática. O sucesso ou fracasso de uma organização não pode ser atribuído apenas aos modelos, teorias ou às técnicas em si, mas no uso que são feitos dos mesmos, ou seja, no modo em que são implementados na prática. Da mesma forma que uma regra, em sua formulação aberta, assume várias qualificações específicas (GIDDENS, 2003) e o significado de uma palavra só é entendido a partir do seu uso na linguagem (WITTGENSTEIN, 1994; MARCONDES, 1997; MATTOS, 2003; AMÂNCIO e GONÇALVES, 2007), um modelo de estratégia será melhor compreendido a partir da prática social que ele condiciona, já que assume certa especificidade em cada organização que o utiliza e só pode ser entendido a partir do contexto prático em que ele ocorre. Mesmo que os praticantes estejam dissociando totalmente um modelo de suas bases teóricas, é importante estudar os modelos que estão sendo usados e, particularmente, como são usados (JARZABKOWSKI, 2003; WHITTINGTON, 2002c) e os resultados atingidos com os mesmos.

Embora haja avanços significativos nas teorias em estratégia que tratam a formulação e implementação como um processo único (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000), evidências na literatura internacional mostram que a maioria das estratégias sucumbem na sua implementação a despeito da qualidade da sua formulação (WALDERSSE e SHEATER, 1996; ALLIO, 2005; SCHAAP, 2006). Mariotto (2003) mostra que não só as estratégias intencionais devem ser implementadas, mas também as estratégias emergentes (MINTZBERG, 2006) devem ser mobilizadas a fim de tornarem-se comportamento estratégico efetivo. A partir dessas reflexões, apresentamos na próxima seção, algumas evidências disponíveis na literatura nacional especializada, sobre as principais barreiras encontradas na implementação de diferentes estratégias organizacionais no Brasil. Na seção posterior, apresentamos os fatores que facilitam a implementação de estratégias em organizações em solo nacional.

3 BARREIRAS ENCONTRADAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Embora a pesquisa sobre o tema ainda seja incipiente, foram encontradas algumas barreiras na implementação de diferentes estratégias em organizações no Brasil. Mesmo não sendo muito grande o número de pesquisas que demonstram quais são as barreiras enfrentadas nos processos de implementação de estratégias, existe uma grande variedade de estratégias a serem implementadas, bem como diversidade de perfil das organizações. Optamos por apresentar apenas os trabalhos que mencionavam claramente quais foram as principais barreiras encontradas em suas pesquisas empíricas, independente da estratégia a ser implementada e do tipo de organização estudada. Não foi considerado nessa apresentação dos resultados, que um fator é mais importante do que outro. O que se mostrou surpreendente é que embora haja diversidade na estratégia e na organização, muitas barreiras são similares, como demonstram os resultados abaixo:

1) Falta de consenso, entendimento e transparência no significado da missão e visão da empresa

Silva (2001), com base em estudo de Kaplan e Norton (1997), encontrou

essa barreira na implementação do planejamento estratégico na empresa paranaense de energia elétrica da COPEL. Essa é uma dentre as quatro já evidenciadas por Kaplan e Norton (1997) na implementação de estratégias, em especial do sistema *Balanced Scorecard*. Silva (2000) já tinha apresentado esse em ensaio teórico, mas encontrou evidências empíricas em estudo posterior na COPEL (SILVA, 2001). Essa barreira faz com que os diferentes grupos que compõem a organização, seguem agendas distintas em virtude da sua própria interpretação da missão, visão e objetivos da organização. Conforme coloca o autor, "sus iniciativas no son integradas ni acumulativas, ya que no están asociadas de forma coherente a una estrategia global" (SILVA, 2000, p.4).

2) Falta de relação entre conteúdo estratégico e processo estratégico

Com base em Kaplan e Norton (1997), também foi estudado teoricamente (SILVA, 2000) e posteriormente apresentado após ter sido encontrado em pesquisa empírica na implementação do planejamento estratégico na COPEL (SILVA, 2001). Essa barreira faz com que a posição estratégica almejada, após uma análise de seu ambiente econômico, não está sendo traduzida em metas e objetivos para os diferentes setores, departamentos, equipes e indivíduos que compõem a organização. Com isso, há uma falta de relação entre o processo e o conteúdo estratégico (SILVA, 2000).

3) Falta de coerência entre planejamento estratégico e a destinação de recursos

Juntamente com as duas barreiras apresentadas acima, essa foi a terceira encontrada no processo de implementação de estratégias da COPEL, de acordo com Silva (2001). Neste caso, o planejamento estratégico da organização não está alinhado com disponibilidade de recursos financeiros, muitas vezes ocorrendo dois tipos de planos sem a devida integração (SILVA, 2000), em uma pesquisa realizada por Rosseto, Orth e Rosseto (2004), na implementação de um sistema de informações gerenciais (SIG) na Prefeitura Municipal de Blumenau (SC), também evidenciou esse aspecto. Por falta de sintonia entre os cronogramas de desembolso financeiro e de implementação do projeto, observaram-se falta de recursos físicos para a efetiva implantação do SIG (ROSSETO, ORTH e ROSSETO, 2004). Vale a ressalva que a falta de recursos financeiros na prefeitura estudada deveu-se mais ao corte de orçamentos

ocasionados mais por fatores políticos do que por fatores técnicos. De qualquer modo, isso não invalida as evidências dessa barreira encontrada nos processos de implementação de estratégias.

4) Falta de *feedback* estratégico

A última barreira apresentada por Silva (2000) com base nos estudos de Kaplan e Norton (1997). Apresentada também em ensaio teórico em 2000 e encontrada na pesquisa de campo em 2001 na COPEL (SILVA, 2000, 2001). Como a maioria dos indicadores utilizados pelas empresas são indicadores financeiros (KAPLAN e NORTON, 1997), que são indicadores de resultados (MEYER, 2000), os gestores não conseguem mensurar o quanto a organização está conseguindo atingir seus objetivos. Para isso, é necessário agregar a esses indicadores de resultados, indicadores de processos (KAPLAN e NORTON, 1997; MEYER, 2000) para obterem *feedback* sobre a sua estratégia (SILVA, 2000, 2001). Quando isso não acontece, geralmente encontra-se a barreira da falta de *feedback* estratégico.

Estudo realizado por Galas (2004) na EMBRAPA, em que objetivava mensurar os fatores que interferiam na implementação de um modelo de gestão estratégica baseado no *Balanced Scorecard*, também evidenciou a presença dessa barreira. Com base em pesquisa quantitativa, foi encontrado uma correlação positiva (0,550387) entre o número de reuniões de acompanhamento do modelo nas unidades da organização estudada e a fase de implementação do modelo, ou seja, as unidades que melhor acompanhavam a implantação do modelo, estavam mais adiantadas no processo (GALAS, 2004).

5) Estrutura formal pouco flexível em virtude da tecnologia da informação (TI)

No estudo realizado no hospital de Porto Alegre-RS, Jacques (2006) encontrou barreiras organizacionais na implementação de protocolos médicos-assistenciais. Para o autor, a construção e efetiva implementação desses protocolos diferenciam uma organização hospitalar de outra, gerando assim vantagem competitiva. Na abordagem conhecida como "Visão Baseada em Recursos" (BARNEY, 1991), que é a perspectiva teórica que guia Jacques em seu estudo, os recursos da organização são todos ativos que habilitam-na a conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade (BARNEY,

1991). Nesse sentido, o autor entende que esses protocolos são recursos estratégicos de importância fundamental para a gestão organizacional do hospital estudado (JACQUES, 2006).

Na implementação desses protocolos, foi visto que a estrutura formal do hospital era pouco flexível a processos de inovação e mudança, sendo a tecnologia da informação a principal responsável por essa barreira. Isso foi evidenciado pela falta de agilidade da TI em acompanhar a mudança nos processos organizacionais necessários para implementação dos protocolos médicos-assistenciais (JACQUES, 2006). Também se confirma na pesquisa em múltiplos estudos de caso realizada por Brodbeck e Hoppen (2003), a importância da promoção do alinhamento estratégico entre áreas de negócio e de TI para auxiliar a gestão corporativa e influenciar no desempenho organizacional.

6) Pouco envolvimento do quadro gerencial da organização

No mesmo estudo citado acima, Jacques (2006) encontrou grandes problemas na implementação dos protocolos médicos-assistenciais, em virtude da falta de participação e envolvimento da alta direção nesse processo. O autor afirma que isso não foi evidenciado no seu referencial teórico, mas ficou nítido em sua pesquisa empírica. Havia pouco interesse da alta direção do hospital com as necessidades das áreas de especialidade médica no sentido de "explorar a gestão dos protocolos médicos-assistenciais como recursos estratégicos inquestionáveis" (JACQUES, 2006, p.13).

Pesquisa realizada por Galas (2004) na EMBRAPA, também encontrou uma correlação positiva (0,586816) entre o grau de envolvimento/participação da alta direção e fase de implementação do modelo de gestão estratégica. Na mesma pesquisa, foi encontrada uma correlação altíssima (0,960943) entre o fato da alta direção participar da implementação do modelo e de crer que o mesmo é importante para sua unidade atingir os objetivos organizacionais (GALAS, 2004). Aliado a isso, o mesmo autor encontrou que o envolvimento/apoio da chefia era o segundo fator, juntamente com mais dois fatores com igual pontuação, que mais influenciava negativamente no sucesso de implementação de um modelo de gestão estratégica. Nas conclusões de seu trabalho, Galas (2004, p.14) afirma que:

“Pôde-se perceber que existem muitas barreiras à implantação de uma metodologia de gestão baseada no *balanced scorecard*, principalmente se não existir na empresa uma cultura de gestão estratégica no quadro gerencial. Verificou-se que os fatores que mais interferiram tanto positiva como negativamente, na implantação do Modelo de Gestão Estratégica na Embrapa estão relacionados ao quadro gerencial em todos os níveis, seja da alta direção da empresa, na chefia da Unidade, no gerente do modelo ou nos gerentes de objetivos estratégicos.”

7) Utilização de modelos não adequados à realidade organizacional

Macedo-Soares e Neves dos Santos (2001) realizaram estudo exploratório para verificar as metodologias utilizadas por 21 grandes hospitais no Brasil para implementação de estratégias de melhoria da qualidade voltadas ao cliente. Descobriram que o principal motivo que fazia com que cada hospital tivesse uma metodologia própria era uma incompatibilidade entre as metodologias disponíveis e a cultura do hospital. Concluíram que “a metodologia não deveria ser genérica, mas específica ao contexto do hospital” (MACEDO-SOARES e NEVES DOS SANTOS, 2001, p.14). Com isso, elaboraram um projeto de modelo genérico para que os hospitais implementassem suas estratégias de melhoria da qualidade de acordo com sua realidade específica. Isso vai de acordo com afirmação realizada por Goldsmidt (2003), que referindo-se a implementação de *Balanced Scorecard*, diz que um dos pontos centrais no modelo é sua adaptação às características específicas da estratégia de cada organização. Whittington (2006), também concorda quando referindo-se a perspectiva sistêmica em estratégia, que é a perspectiva ao qual seu trabalho está vinculado, desafia a universalidade de qualquer modelo estratégico.

4 FACILITADORES ENCONTRADOS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

No que tange aos fatores facilitadores da implementação de estratégias, nos baseamos primordialmente em Monteiro de Barros e Fischmann (2007), para

então agregar aos resultados obtidos, outros fatores que foram evidenciados na literatura pesquisada. Isso deve-se ao fato de que o estudo realizado pelos autores citados, é o estudo mais abrangente no país sobre o tema. Se estudos em relação as barreiras já eram incipientes, no caso dos fatores que facilitem a eficácia na implementação de estratégias, são ínfimos. O estudo de Monteiro de Barros e Fischmann (2007) é o único encontrado que trata especificamente sobre o tema. Seus resultados foram baseados em pesquisa empírica realizada com 153 principais executivos das mil maiores organizações brasileiras. É uma pesquisa quantitativa que se utilizou de questionários como instrumento de coleta de dados e análises estatísticas com técnicas essencialmente multivariadas. Para que não seja necessário repetir as citações a todo momento, deixamos claro que todos os resultados abaixo são retirados da pesquisa mencionada, com exceção dos últimos dois facilitadores encontrados. Outros fatores que não sejam do estudo citado ou fatores que também foram encontrados por outros pesquisadores serão devidamente observados e referenciados. Novamente vale ressaltar que os números não indicam uma ordem de importância.

Uma ressalva que deve ser feita nos resultados abaixo é em relação a estudo feito por Silva (2002). O autor discorre no seu referencial teórico sobre o "sistema de crenças" como uma forma de facilitar a implementação de estratégias, mas não chega a posições conclusivas em sua pesquisa de campo na empresa paranaense de energia elétrica COPEL. O autor afirma nas conclusões de seu estudo, que esse é um fator que influi de modo médio, mas não especificamente para facilitar a implementação de estratégias, e sim para impedir que surjam tipos de barreiras à implementação. Optamos por não colocar esse como um fator encontrado, até porque mesmo que o autor chegasse a posições conclusivas, esse é um fator tão amplo que estaria contemplado nos fatores apresentados abaixo, o que não interfere nos resultados da pesquisa realizada.

1) Estrutura organizacional adequada às exigências das suas estratégias globais

Macedo-Soares e Neves dos Santos (2001) também concluíram que, em um projeto de implementação de estratégia de melhoria ao cliente realizado em um hospital, a criação de uma estrutura *ad hoc* específica para a gestão de

mudanças associada a esse projeto proporcionou seu sucesso. Interessante notar que os resultados da famosa pesquisa de Alfred Chandler (1962) sobre a relação da estratégia organizacional com a estrutura em grandes empresas americanas, o autor chega à conclusão que deve haver um alinhamento entre a estratégia e a estrutura, continua válida e recebendo suporte empírico. Whittington (2002a) também alerta para a necessidade de reciprocidade entre estratégia e estrutura em seus estudos.

2) Lealdade e compromisso dos subordinados para com os processos estratégicos

Para os autores consultados (SCHAAP, 2006; WEISINGERA e BLACK, 2006), a implementação efetiva de estratégias é determinada por decisões lógicas e ações de todos empregados, não só das lideranças que definem a estratégia. Se os líderes são os responsáveis pela direção da organização, todos outros são fundamentais na implementação das estratégias. Aliado a isso, pesquisas mostram que quando as pessoas entendem os objetivos do plano corrente da companhia, mais comprometidas ficarão com o sucesso do plano (SCHAAP, 2006).

3) Recursos e capacidades necessárias para o devido suporte às estratégias organizacionais

Elemento evidenciado que está também de acordo com a visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) e com evidências empíricas encontradas na pesquisa realizada por Rosseto, Orth e Rosseto (2004, p.125), em que os autores deixam claro que se houvesse recursos disponíveis, a implementação do projeto estudado não estaria parada e levantam a hipótese de que “se forem criado mecanismos que garantam a sincronia entre os cronogramas de desembolso financeiro e o de implantação do projeto, a probabilidade de sucesso na implantação aumenta.” Wilson e Jarzabkowski (2004) afirmam que ao se mover na direção de suas projeções, os estrategistas devem se basear nos recursos existentes na organização.

4) Competências necessárias para oferecer respostas rápidas e adequadas às

mudanças ambientais

Também encontrado no campo empírico e que está de acordo com a literatura a respeito, em especial na visão baseada em recursos (BARNEY, 1991) e com ensaio a respeito do capital social como recurso estratégico (WEISINGERA e BLACK, 2006). Como os ativos intangíveis são fundamentais para o desempenho organizacional e esses são recursos estratégicos e socialmente construídos, uma organização que possua competências necessárias para oferecer respostas rápidas e adequadas às mudanças ambientais, terá mais efetividade na implementação de estratégias: são os indivíduos que interpretam o ambiente organizacional e colocam novas estratégias em prática a partir dessas mudanças.

5) Capacidade de adaptação às novas situações promovidas pela implementação de novas estratégias

Uma das conclusões de Jacques (2006) sobre seu estudo em implementação de protocolos médicos-assistenciais em hospital pode ser enquadrada nesse fator. O autor sugere que para melhorar o processo de implementação pesquisado, teria que haver mais agilidade na TI, ou seja, que a tecnologia da informação utilizada pela organização teria que adaptar-se mais rápido a essa nova situação promovida pela implementação dos protocolos.

6) Controles estratégicos necessários para a implementação das suas estratégias

Macedo-Soares e Neves dos Santos (2001), em sua pesquisa realizada em um hospital, também deram grande ênfase ao processo de medição do desempenho da implementação de estratégia de melhoria voltada ao cliente, como fator determinante de sucesso. Confirmam pesquisas realizadas por Kaplan e Norton (1997, p.21), que "o que não é medido, não é gerenciado." Silva (2001) concorda quando afirma que com controles estratégicos se pode reduzir as possíveis barreiras que surgem na implementação de estratégias.

7) Envolvimento do quadro gerencial e alta direção

Não foi encontrado na pesquisa realizada por Monteiro de Barros e Fischmann (2007), mas foi apresentado nas conclusões do trabalho de Jacques

(2006), em que afirma que esse é um fator inequívoco de melhoria do processo estratégico estudado. Macedo-Soares e Neves dos Santos (2001, p.16) vão no mesmo sentido quando afirmam que um ponto positivo na aplicação de um modelo que viria a ajudar na implementação de estratégias de melhoria ao cliente "foi o comprometimento da diretoria do hospital." Goldszmidt (2003), em ensaio teórico sobre os fatores críticos na implementação do *Balanced Scorecard*, coloca o apoio da alta direção como um dos fatores mais importantes no processo, Galas (2004) verificou que o fator que mais interferiu positivamente na implementação de um *Balanced Scorecard* na EMBRAPA foi o envolvimento do quadro gerencial em todos os níveis, incluindo a alta direção.

8) Formas de promover de modo mais eficaz o compartilhamento das idealizações das equipes internas

Também não foi encontrado na pesquisa realizada por Monteiro de Barros e Fischmann (2007), mas foi apresentado nas conclusões do trabalho de Jacques (2006), em relação a equipes médicos-assistenciais. Isso também confirma estudos de Mariotto (2001, 2003), que não só as estratégias intencionais devem ser mobilizadas a fim de tornarem-se comportamento estratégico eficaz, mas também as estratégias emergentes, que são aquelas que podem surgir de qualquer nível hierárquico e não são deliberadas (MINTZBERG, 2006), que é o caso aqui tratado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho apresentaram-se as evidências empíricas das principais barreiras e facilitadores encontrados na implementação de estratégias em organizações atuando em solo nacional. Embora a pesquisa seja incipiente sobre o tema, há consideráveis resultados a respeito, ainda mais em um tema tão importante para os estudos em estratégia e que necessita de esforços por parte de pesquisadores. A estratégia foi concebida como uma prática social, levada a cabo pelos indivíduos nas organizações em processo constante de interação. Para os resultados apresentados, buscou-se na literatura nacional e internacional, suporte para os achados de modo a verificar analiticamente o poder explicativo das abordagens utilizadas. A estratégia entendida como prática social norteou

esse estudo, embora considerações e conceitos elaborados por outros autores e correntes foram de grande apoio às evidências encontradas, demonstrando que possuem grande valor para o campo da estratégia e não sendo incompatíveis com a corrente que predominou nos estudos efetuados.

Surpreendente que pesquisas em organizações tão diferentes, com estratégias tão distintas e utilizando-se de várias abordagens teóricas e metodológicas, muitas barreiras e facilitadores encontrados são os mesmos. A limitação desse estudo é que os resultados apresentados não são passíveis de generalização, mas podem servir como hipóteses para futuros estudos. Interessante notar que alguns fatores que são barreiras em algumas estratégias organizacionais, se constituem como facilitadores em outras. Isso apenas dá mais ênfase a perspectiva teórica adotada nesse trabalho. A estratégia é uma prática social realizada nas organizações dentro de um contexto social e realizada por indivíduos em interação nas suas atividades e práticas diárias. Com isso, dependendo do modo como a estratégia é implementada na prática, facilitadores em uma organização podem se constituir em barreiras, dependendo do modo como as práticas estratégicas e suas atividades são realizadas em cada organização. A efetividade dos modelos, ferramentas e mesmo das estruturas organizacionais dependerá da prática social contextualizada em que são utilizados. Essas são questões intrigantes, mas que podem ajudar-nos a entender um pouco melhor a complexidade que é implementar estratégias nas organizações em nosso país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLIO, M. K. A short, practical guide to implementing strategy. *The Journal of Business Strategy*, v.26, n.4, p12-21, 2005.
- ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHA, S. (Orgs.) *O processo da estratégia*. São Paulo: Bookman, 2006.
- AMÂNCIO, J. A.; GONÇALVES, C. A. Uma Proposta Pragmática para se Pensar o Ensino na Administração. In: *I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Recife – Anais. Recife, ANPAD-ANGRAD, 2007.
- ANSOFF, I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1997.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, 1991.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. A construção social da realidade. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E.L. Ora (direis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v.6, n.1, jan./abr., p.105-125, 2002.
- BRODBECK, A.F.; HOPPEN, N. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia da informação: um modelo operacional para implementação. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7, n.3, jul./set., p.9-33, 2003.
- CHANDLER, A.D. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHIA, Robert; MacKay, Brad. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v.48, n.2, p.147-160, 1983.
- GALAS, E. S. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced Scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Curitiba – Anais. Curitiba, ANPAD, 2004.
- GIDDENS, A. *A constituição da sociedade*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GOLDSZMIDT, R. G. B. Uma revisão de literatura dos fatores críticos para a implementação e uso do Balanced Scorecard. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Salvador – Anais. Salvador, ANPAD, 2003.
- JACQUES, J.E. A importância da análise do contexto organizacional durante a construção e implementação de recursos assistenciais na gestão da criação do conhecimento: uma contribuição para o processo estratégico nas organizações hospitalares. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Salvador – Anais. Salvador, ANPAD, 2006.
- JARZABKOWSKI, P. Relevance in theory & relevance in practice: strategy theory in practice. In: 19th EGOS Colloquium, Copenhagen, 3-5 July, 2003.
- JOHNSON, Gerry; LANGLEY, Ann; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. *Strategy as practice: research directions and resources*. London: Cambridge, 2007.

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação – Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A. DE; NEVES DOS SANTOS, J. A. Gestão da mudança estratégica na saúde no Brasil: um modelo para iniciar a implementação de estratégias de qualidade orientadas para o cliente. *Revista de Administração Pública.*, v.35, n.1, p. 07-27, 2001.
- MARCONDES, Danilo. Iniciação à História da Filosofia: Dos Pré-Socráticos a Wittgenstein. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas.* v. 44, n.2, p. 78-93, abr. /jun., 2003.
- MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Teoria Administrativa e Pragmática da Linguagem: Perspectivas para Problemas que Afligem as Relações entre Acadêmicos e Consultores, Educadores e Educandos. *Revista de Administração Contemporânea*, v.7, n. 2, p. 35-55, 2003.
- MEYER, C. Como os Indicadores Adequados Contribuem para a Excelência das Equipes. In: *Medindo o Desempenho Empresarial (Measuring Corporate Performance)* – Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v.83, n.2, p. 340-363, 1977.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. Cinco P`s para estratégia. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHA, S. (Orgs.) *O Processo da estratégia*. São Paulo: Bookman, 2006.
- MONTEIRO DE BARROS, L. A.; FISCHMANN, A. A. Eficácia na implementação de estratégias. In: *Encontro Nacional de Estudos em Estratégia*. São Paulo – Anais. São Paulo, ANPAD, 2007.
- PORTER, M. P. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SCOTT, R. W. *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
- SCOTT, R. W. *Organizations: rational, natural and open systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.
- SCHAAP, J.I. Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada game industry. *UNLV Gaming Research & Review Journal*. v.10, n.2, p.13-37, 2006.
- ROSSETO, A. M.; ORTH, D.; ROSSETO, C. R. Implicações de variáveis organizacionais na adoção de inovações tecnológicas em organizações públicas: estudo de caso de

- implantação de sistema de informações geográficas em prefeituras de médio porte. *Revista de Administração Pública*, v.38, n.1, p. 109-136, 2004.
- ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E.R.; FRANCISCONI, K.; ALBUQUERQUE FILHO, J.B. *Estratégia em organizações: a produção científica em eventos nacionais entre 2001 a 2006*. In: Encontro Nacional de Estudos em Estratégia. São Paulo – Anais. São Paulo, ANPAD, 2007.
- SILVA, E. D. *La implementación de la estrategia y el control estrategico: un análisis integrado*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Florianópolis – Anais. Florianópolis, ANPAD, 2000.
- SILVA, E. D. *Barreras a la implementación estratégica: el caso Copel*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Campinas – Anais. Campinas, ANPAD, 2001.
- SILVA, E. D. *Sistemas de creencias: uma forma de facilitar la implementación estratégica*. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração. Campinas – Anais. Campinas, ANPAD, 2002.
- WALDERSEE, R.; SHEATER, S. *The effects of strategy type on strategy implementation actions*. *Human Relations*, v.49, n.1, p.105-122, 1996.
- WEISINGERA, J. Y.; BLACK, J.A. *Strategic resources and social capital*. *Irish Journal of Management*. v. 27, n.1, p. 145-170, 2006.
- WHITTINGTON, R. *Strategy as practice*. *Long Range Planning*, v.29, n.5, p.731-735, 1996.
- WHITTINGTON, R. *Corporate structure: from policy to practice*. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Orgs.) *Handbook of strategy and management*. London: SAGE Publications, 2002a.
- WHITTINGTON, R. *Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field*. In: *Best Paper Proceedings – Academy of Management*, Denever, 2002b.
- WHITTINGTON, R. *The work of strategizing and organizing: for a practice perspective*. In: *So!ap box. Editorial essays*. London: SAGE publications, 2002c.
- WHITTINGTON, R. *Estratégia após o modernismo: recuperando a prática*. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.4, p. 44-53, 2004.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- WHITTINGTON, R.; JOHNSON, G.; MELIN, L. *The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion*. In: *EGOS Colloquium*, Slovenia, 2004.
- WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. *Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica*. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.4, p. 11-20, 2004.
- WITTGENSTEIN, L. *Investigações Filosóficas*. Petrópolis: Vozes, 1994.