

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS**

ALLAN CABERLON FRANKE

**OS DESAFIOS PARA A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UMA
ANÁLISE DE EMPRESAS DE TI NO RIO GRANDE DO SUL**

PORTO ALEGRE

2015

Allan Caberlon Franke

OS DESAFIOS PARA A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UMA
ANÁLISE DE EMPRESAS DE TI NO RIO GRANDE DO SUL

Dissertação como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Gestão e
Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação
em Gestão e Negócios da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez

Porto Alegre

2015

R829d

Franke, Allan Caberlon

Os desafios para a execução da estratégia organizacional: uma análise de empresas de TI no Rio Grande do Sul / Allan Caberlon Franke. -- 2015.

154 f. : il. ; color. ; 30cm.

Dissertação (mestrado em Gestão e Negócios) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, São Leopoldo, RS, 2015.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Trez.

1. Administração - Empresa - Estratégia. 2. Estratégia organizacional - Execução. 3. Estratégia organizacional - Implementação. 4. Execução estratégia - Barreiras. I. Título. II. Trez, Guilherme.

CDU 658.012.2

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar se o planejamento ou a execução da estratégia organizacional possui mais importância para geração de performance na opinião dos pesquisados, verificar quais os *gaps* na execução da estratégia e discutir fatores que impulsionam ou dificultam a execução. Esses objetivos são desenvolvidos no contexto das empresas de tecnologia da informação (TI) no estado do Rio Grande do Sul (RS). Para responder esses objetivos foram realizadas entrevistas com executivos de empresas de TI no RS, bem como envio de *questionários* para as empresas desse universo. Além disso foi realizada pesquisa documental na base de dados da Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática - Regional do RS (ASSESPRO-RS) visando identificar as empresas para compor o tamanho da amostra para ser utilizada na pesquisa, bem como pesquisa bibliográfica para orientar o trabalho. Em relação a relevância da execução, observou-se que a execução possui maior impacto na performance financeira do que o planejamento, além disso, o planejamento é uma etapa que as empresas aparentemente apresentam menos dificuldade. Também foi observado que tanto os entrevistados quanto os respondentes do *survey* identificaram a comunicação ineficaz da estratégia a todos os níveis da organização e monitoramento ineficaz como *gaps* organizacionais. Esses achados possuem similaridade com estudos prévios que utilizaram o mesmo *survey* adotado nesse trabalho. Os fatores que se fizeram presentes como maiores responsáveis por impulsionar a execução de estratégia nas respostas do *survey* e que também foram descritos como importantes pelos entrevistados são a monitorização da performance, o desenvolvimento das lideranças, comunicação da estratégia e desenvolvimento de plano de ação. Esses resultados podem indicar que a execução da estratégia é impulsionada principalmente pela capacidade de garantir o conhecimento da estratégia por todos os indivíduos da organização, informá-los o que é necessário ser feito para que ela aconteça e fazer ajustes de acordo com as informações dos indicadores.

Palavras-chave: execução, execução da estratégia, gap estratégia execução, implementação da estratégia, barreiras execução estratégia.

ABSTRACT

The objective of this research is to verify if strategy planning or execution is more relevant to organizations seeking performance considering the opinions of this study subjects, identify which gaps exist on strategy execution and discuss which factors help or hinder execution. These objectives were developed considering information technology (IT) companies located in the state of Rio Grande do Sul (RS). To answer these objectives the tools used were interviews with IT companies executives located in RS and surveys were also sent to these companies. Documental research were also conducted using the database of Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática - Regional do RS (ASSESPRO-RS) which is the association of brazilian software and IT services companies, seeking to identify the companies needed to characterize this market, as well as bibliographic research to further enrich the research. Regarding the importance of strategy execution, results show that it has a bigger impact on financial performance than strategy planning, this seems to be explained by companies having less difficulty when planning strategy. Both the survey respondents and the interviewed executives identified ineffective communication regarding of the strategy to all the levels of the organization and ineffective monitoring as organizational gaps. These findings have similarities with previous research on the subject that used the same survey as the one used on this research. The factors that were identified as the most important for aiding execution, considering survey results and interviewed executives, were performance monitoring, leadership development, strategy communication and developing an action plan. These results can suggest that strategy execution is aided specially by the organization capacity of guaranteeing that all individuals know the strategy, inform these individuals what has to be done to make the strategy happen and make adjustments considering the information available on the indicators.

Keywords: factors strategy execution, strategy performance gap, strategy execution, strategy implementation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Abordagens sobre estratégia	22
Figura 2 - Modelo para a execução da estratégia proposto por DeLisi (2000)	44
Figura 3 - Os cinco domínios de Donlon (2007)	45
Figura 4 - 12 PCTs cadastrados no PGTEC	55
Figura 5 - PCT's em implantação RS	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Respostas da questão 4 (elaboração e execução) em percentuais	94
Gráfico 2 - Distribuição das respostas da questão 8 (melhoria lucratividade)	109

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os oito tipos de estratégia organizacional	20
Quadro 2 - Definições de implementação da estratégia	27
Quadro 3 - Barreiras na execução da estratégia	34
Quadro 4 - Barreiras e facilitadores na execução da estratégia.....	35
Quadro 5 - Alavancas	39
Quadro 6 - Fatores que contribuem para o sucesso do planejamento e execução da estratégia.....	43
Quadro 7 – Quadro síntese dos modelos para a execução da estratégia.....	47
Quadro 8 - Atuação da TI no Brasil	53
Quadro 9 - Definição de empresas de TIC	63
Quadro 10 - Conteúdo do referencial teórico	64
Quadro 11 – Roteiro de entrevista e objetivos de pesquisa.....	71
Quadro 12 - Perfil dos entrevistados na pesquisa.....	73
Quadro 13 - Colocações do E1 sobre a importância das diferentes etapas da estratégia	75
Quadro 14 - Contribuição dos entrevistados sobre as principais barreiras para a execução da estratégia.....	78
Quadro 15 - Objetivos propostos, discurso dos entrevistados e contribuições da literatura	88
Quadro 16 - Resumo dos resultados do <i>survey</i>	110
Quadro 17 – Objetivos da pesquisa e síntese da análise integrada dos resultados.....	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estatísticas descritivas das respostas do questionário	90
Tabela 2 - Frequências da questão 1 – impulsionar performance	92
Tabela 3 - Frequência das respostas da questão 3 – execução	93
Tabela 4 - Valor KMO da questão 5 (afirmações)	97
Tabela 5 - Matriz anti-imagem da questão 5 (afirmações).....	98
Tabela 6 - Análise de comunalidade da questão 5 (afirmações)	100
Tabela 7 - Variância total da questão 5 (afirmações).....	100
Tabela 8 - Matriz de componentes da questão 5 (afirmações)	101
Tabela 9 - Matriz de componentes rotativa da questão 5 (afirmações).....	102
Tabela 10 - Matriz de componentes rotativa da questão 5 (afirmações) e variáveis significativas.....	103
Tabela 11 – Alternativas da questão 6 (barreiras)	106
Tabela 12 - Alternativas da questão 7 (facilitadores execução)	107
Tabela 13 – Comparação das empresas muito eficazes na execução vs demais	111
Tabela 14 - Resumo do modelo performance financeira vs fatores das afirmativas.....	113
Tabela 15 - Anova performance financeira vs fatores das afirmativas	113
Tabela 16 - Coeficientes performance financeira vs fatores das afirmativas	113
Tabela 17 - Resultados do modelo execução vs fatores das afirmativas.....	114
Tabela 18 - Coeficientes execução vs fatores das afirmativas	114

LISTA DE SIGLAS

ACIS/SL	Associação Comercial, Industrial e de Serviços de São Leopoldo
ANPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores
ASSESPRO/RS	Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática - Regional do RS
CETIC	Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação
CGI	Comitê Gestor da Internet no Brasil
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
FEE	Fundação de Economia e Estatística
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IDC	International Data Corporation
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
ISSQN	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PCT's	Parques Científicos e/ou Tecnológicos
PGTEC	Programa Gaúcho de Parques Científicos e Tecnológicos
SCIT	Secretaria da Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEPRORGS	Sindicato das Empresas de Informática do Estado do RS
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
TECNO PUC	Parque Científico e Tecnológico da PUCRS
TECNOSINOS	Parque Tecnológico de São Leopoldo
TI	Tecnologia da Informação
Unisinos	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

VALETEC	Parque Tecnológico do Vale dos Sinos
FAPERGS	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
FIERGS	Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
COMCET	Conselho Municipal de Ciência e Tecnologia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Estratégia Organizacional	19
2.1.1 Breve Revisão sobre Estratégia Organizacional	19
2.1.2 Relevância da Execução da Estratégia	27
2.1.3 Barreiras e Fatores Propulsores na Execução da Estratégia	29
2.1.4 Modelos para Execução da Estratégia	38
2.2 Tecnologia da Informação	48
2.2.1 Breve Histórico da TI e Dados da TI no Brasil	48
2.2.2 O RS e o Cenário das Empresas de TI	55
3 METODOLOGIA.....	61
3.1 Métodos de Pesquisa.....	61
3.2 Técnicas de Coleta na Pesquisa	62
3.2.1 Participantes da Pesquisa.....	62
3.2.2 Técnicas de Coleta de Dados.....	64
3.3 Técnica de Interpretação e Análise dos Dados	73
4 RESULTADOS OBTIDOS.....	75
4.1 Entrevistas.....	75
4.2 Análise da <i>Survey</i>	89
4.2.1 Comparação das empresas muito eficazes na execução vs demais empresas	111
4.2.2 Regressão Linear Múltipla das Questões performance financeira (2) e execução (3) vs Fatores da questão das afirmativas (5).	112
4.3 Análise Integrada dos Resultados	116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
5.1 Contribuições	129
5.2 Limitações	129
APENDICE A - EMPRESAS DE TI ASSOCIADAS A ASSESPRO-RS.....	138
APENDICE B - EMPRESAS DE TI ASSOCIADAS A ASSESPRO-RS QUE COMPÕE O UNIVERSO DA PESQUISA	140
APENDICE C - SOLICITAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO PELA MARAKON MANAGEMENT CONSULTING	142

APENDICE D - AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DESENVOLVIDO PELA MARAKON MANAGEMENT CONSULTING	143
APENDICE E - QUESTIONÁRIO.....	144
APENDICE F - INFORMATIVO SOBRE A PESQUISA	149
APENDICE E - CATEGORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NA ANÁLISE ESTATÍSTICA	150

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como tema “Os desafios para a execução da estratégia organizacional: uma análise de empresas de TI no Rio Grande do Sul”. O tema está na linha de pesquisa Mercados e Internacionalização, na área de concentração em Estratégia e Competitividade, do programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos).

Ao longo dos últimos anos, o segmento da TI (tecnologia da informação) tem adquirido crescente importância para o Brasil, um dos indicadores disso é o investimento de 500 milhões até o ano de 2015 pelo programa TI Maior do Ministério da Ciência, Tecnologia e Informação (MCTI), objetivando melhorar a qualificação do país no ranking mundial de TI, hoje na sétima posição, para a quinta posição até 2022. (TI INSIDE, 2012). Uma pesquisa da *International Data Corporation* (IDC)¹, com dados do ano 2013, sugere que o Brasil representa 47,4% do mercado de TI na América Latina e, considerando o mercado global, sua participação chegou a 3%. (ZDNET, 2014)².

O mercado de TI no país se caracteriza por alto investimento em profissionais qualificados e, em alguns casos, também infraestrutura. Considerando isso, a projeção de investimentos em TI para 2015 é de US\$ 125 bilhões no Brasil, o que representa um crescimento de 5,7% em relação ao ano anterior, crescendo mais do que a média mundial de crescimento, projetada em 3,9% segundos dados da Gartner. (COMPUTERWORLD, 2014).

A indústria de TI nacional tem participação em diversos segmentos da economia do País, conforme explicado no site oficial da Brasil IT Plus (2015), essas informações estão dispostas em detalhes no capítulo 2.2 dessa pesquisa, que tem como objetivo explorar o cenário da TI no Brasil. O Rio Grande do Sul (RS) é um dos estados que se destaca nesse mercado, a região conta com 12 Parques Científicos e/ou Tecnológicos (PCT's) cadastrados no Programa Gaúcho de Parques Científicos e Tecnológicos (PGTEC)³. Os PCT's são ambientes que fomentam o desenvolvimento tecnológico através de infraestrutura própria, integrando poder público, meio empresarial e acadêmico. Esses ambientes podem contar com incubadoras e condomínio de empresas (RIO GRANDE DO SUL, 2014a). Em termos de

¹ A IDC é uma empresa americana de pesquisa de mercado, análise e consultoria, especializada em TI, telecomunicações e tecnologia para o consumidor.

² A ZDNet é uma empresa de notícias com foco em análise de tendências, tecnologias e oportunidades com relação a área de TI. (IDC CORPORATE, 2015).

³ O Programa Gaúcho de Parques Científicos e Tecnológicos faz parte das ações do Programa RS Tecnópole, cujo tem por objetivo geral impulsionar a economia do Rio Grande do Sul através do desenvolvimento científico e tecnológico e da inovação em todas as regiões do RS. (RIO GRANDE DO SUL, 2014a).

relevância, o PGTEC investiu R\$ 40 milhões em infraestrutura no período de 2011 a 2014, apoiando 29 projetos (RIO GRANDE DO SUL, 2014b), evidenciando a importância do segmento para o estado.

A publicação anual dos indicadores selecionados de ciência, tecnologia e inovação no RS, realizada pela Secretaria da Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico (SCIT), considera que os PCT's mais importantes no RS são três: Parque Científico e Tecnológico da PUCRS (TECNO PUC), Parque Tecnológico de São Leopoldo (TECNOSINOS) e o Parque Tecnológico do Vale dos Sinos (VALETEC). (BERNARDINI, 2014).

O TECNOSINOS já foi reconhecido duas vezes como melhor Parque Tecnológico do Brasil, a primeira em 2010 e a segunda em 2014 (SCT, 2014b). O Parque possui 34 mil m² de área construída concentrando setenta e cinco empresas de dez países diferentes, gerando mais de seis mil empregos. O faturamento anual do TECNOSINOS é de US\$ 1,3 bilhões e contribui com cento e vinte registros de propriedade intelectual. (SCT, 2014b). Além desses três PCT's, existem outros dez PCT's que estão em processo de implantação em diversas localidades no estado.

Os PCT's são estratégicos para o crescimento da economia do RS e, pela sua relevância já explicada, para fomentar a criação e crescimento de empresas no segmento da TI. Cabe a colocação que nem todas as empresas deste segmento contam com uma estrutura de apoio para seu crescimento e desenvolvimento, muitas vezes as empresas de TI são abertas fora dos PCT's, porém ainda podem receber apoio governamental em alguns casos.

A definição de “indústria de TI” ou “empresas de TI” esta inserida em um cenário bastante amplo pois a palavra “tecnologia da informação” pode englobar milhares de atividades empresariais. A definição do que é considerando uma organização de TI para fins dessa pesquisa será explorada detalhadamente na metodologia deste trabalho, mas, resumidamente, segue a definição proposta pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) que é baseada na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), com algumas ressalvas. (OCDE, 2013). São quatro os grupos de atividades relacionadas a tecnologia da informação e comunicação segundo a OCDE, porém essa definição inclui também atividades relacionadas especificamente a comunicação, para fins deste trabalho as empresas caracterizadas como atividade econômica “serviços de telecomunicações” e “tele-equipamentos” não foram incluídas no universo da pesquisa. As empresas foco dessa pesquisa possuem como atividades econômicas as seguintes: empresas fabricantes de equipamentos eletrônicos e de informática, ou *hardware*, e empresas desenvolvedoras de *software* e serviços de informática. (OCDE, 2013).

Considerando esse contexto, o mercado de TI caracterizado pelo alto investimento e o estado do RS que é referência no país em TI, as empresas que atuam nesse ambiente competitivo necessitam de estratégias organizacionais sólidas, preferencialmente a “estratégia certa”, mas para a perpetuação e sucesso de uma organização, não basta uma estratégia bem formulada, é necessário executar essa estratégia de forma efetiva, sendo essa implementação tida com essencial para o sucesso das organizações na visão de diversos pesquisadores. Essa importância em executar a estratégia se dá pelas oportunidades perdidas nos casos que a execução é negligenciada, além de confundir as prioridades da organização e dificultar o atingimento de metas se não houver clara disciplina de execução. A execução da estratégia é comumente a etapa mais complicada e mais custosa em relação à administração em geral. (BELL et al., 2010). Diferentes pontos de vista sobre essas colocações relacionadas a execução da estratégia são explicadas a seguir através da contribuição de outros diversos autores.

Em sua pesquisa com 228 gerentes sênior, Olson, Slater e Hult (2005) constataram que muitos executivos concordam sobre a importância da execução da estratégia como etapa principal para o sucesso organizacional, sendo esta etapa a mais importante da administração estratégica, concluindo que, se fosse possível realizar perfeitamente apenas a execução ou planejamento da estratégia, a execução perfeita é preferível. Nessa pesquisa, realizada com mais de duzentos executivos de nível sênior, foi constatado que os fatores para o sucesso de uma organização estão relacionados com o alinhamento entre estratégia, estrutura organizacional e a personalidade de seus funcionários.

Estudos têm demonstrado que, em alguns casos, apenas 10% a 20% do que foi planejado é efetivamente executado. (KAPLAN; NORTON, 1997). Um dado similar está presente na pesquisa de Atkinson (2006), mais da metade das estratégias elaboradas pelas organizações não são colocadas em prática, em função das barreiras que impedem a executar o que foi planejado. De acordo com Bossidy, Charan (2004) e Delisi (2000), existem uma série de barreiras responsáveis por diminuir a capacidade organizacional em relação a execução da estratégia, isso poderia explicar porque tão pouco do que é planejado se traduz em prática. Dentre esses entraves que podem levar uma estratégia ao fracasso, destacam-se: falta de habilidade para manejar mudança, estratégia vaga, inexistência de modelo ou guia para implementação da estratégia, compartilhamento de informação inadequado e responsabilidades organizacionais mal definidas. Estes entraves podem ser compreendidos como barreiras de visão estratégica, barreiras humanas, barreiras gerenciais e barreiras de

recursos. (ATKINSON, 2006; HREBINIAK, 2006; KAPLAN; NORTON, 1997; MANKINS; STEELE, 2005; ZAGOTTA; ROBINSON, 2002).

Quando a estratégia planejada não é executada de forma adequada, surge um fenômeno que leva as empresas a não entregarem o resultado financeiro esperado pelas suas estratégias, ele é definido por Mankins e Steele (2005) como *strategy to performance gap*, ou seja, um *gap*⁴ que existe na transformação da estratégia planejada em performance, esse *gap* existe principalmente por deficiências organizacionais na execução da estratégia.

Nesse estudo, Mankins e Steele (2005) utilizaram como base de dados as respostas de um questionário aplicado a 197 empresas de segmentos diversos, o critério de escolha das empresas pesquisadas era volume de venda superior a US\$ 500 milhões, independente do local de atuação dessas empresas. Analisando esses dados, os autores buscaram entender quão eficaz as empresas pesquisadas eram no atingimento dos objetivos propostos nos planos estratégicos, quais as causas mais comuns que dificultavam o cumprimento do plano e quais ações eram mais efetivas para resolver diminuir ou eliminar esse *gap* entre estratégia e performance.

Os autores explicaram que, para compensar a performance abaixo do esperado, os gestores das empresas resolvem mudar de estratégia quando deveriam estar focados na execução, ou estimulam melhorias na execução quando a estratégia que foi planejada está deficitária. Nas empresas com melhor performance financeira, os gestores conseguiram fechar esse *gap* por meio de medidas amplas como realizar o planejamento da estratégia de forma única com novos modelos de formulação e também por meio de processos integrados para alocação e acompanhamento de utilização de recursos, sendo estes processos ferramentas para dar suporte a execução da estratégia. (MANKINS; STEELE, 2005).

O questionário utilizado na pesquisa de Mankins e Steele (2005) foi posteriormente utilizado por Tait and Nienaber (2010) em uma pesquisa com o mesmo objetivo da investigação inicial de Mankins e Steele (2005), explorar o *gap* entre estratégia e performance.

Nessa nova pesquisa, o questionário foi aplicado no ano de 2010 a empresas na África do Sul que atuavam no mercado de seguros de vida. Tait e Nienaber (2010) elencaram os fatores responsáveis por dificultar a execução da estratégia, sendo o fator mais relevante segundo os respondentes: foco insuficiente e prioridade conflitantes, ou seja, muitas

⁴ *Gap* é uma palavra inglesa que significa lacuna, vão ou brecha. A palavra é também utilizada com o significado de diferença. De acordo com a economia, *gap* é a diferença entre o valor real e o valor previsto de alguma coisa. (O QUE..., [2015?]).

demandas competindo por recursos necessários para a execução da estratégia (tempo, talento e/ou dinheiro). Além disso algumas empresas apontaram possuir habilidades inadequadas, falta de capacidades e recursos, cenário no qual a organização não possui as habilidades, as capacidades e/ou os recursos necessários para executar a estratégia de forma eficaz. Os fatores que possuem maior impacto positivo na execução da estratégia na pesquisa de Tait e Nienaber (2010) foram: definir os indivíduos responsáveis pelas etapas da execução da estratégia, comprometimento da gestão e desenvolvimento de plano de ação, explicando as ações necessárias para a execução. Como fator que mais prejudica a execução da estratégia, a pesquisa de Mankins e Steele (2005) também apontou para as prioridades conflitantes, que como consequência torna os recursos da organização indisponíveis quando necessários, sendo similar a pesquisa de Tait e Nienaber (2010) em relação a este resultado. Já o segundo fator de maior relevância nos achados de Mankins e Steele (2005) foi diferente dos resultados de Tait e Nienaber (2010), sendo caracterizado como comunicação ineficaz, aonde a estratégia é mal comunicada para os níveis mais baixos na organização.

Além desses dois trabalhos, o questionário de Mankins e Steele (2005) foi novamente utilizado por Merwe (2013) com objetivo similar a Mankins e Steele (2005) e Tait and Nienaber (2010), ou seja verificar quais fatores são barreiras para execução da estratégia organizacional, resultando em um *gap* entre estratégia e performance, além de determinar como esses fatores afetam as organizações pesquisadas. Esta investigação de Merwe (2013) foi feita com 14 gerentes em níveis hierárquicos diversos em uma empresa de eletrônicos na África do Sul.

A pesquisa de Merwe (2013) apontou que os motivos principais para o *gap* entre estratégia e performance são: comunicação ineficaz, monitoramento inadequado, liderança insuficiente e falta de estratégia aprovada.

Todos esses estudos serviram como base para ampliar a discussão sobre o tema, sendo que um dos desafios desse cenário é entender como a estratégia organizacional pode ser executada de forma mais eficiente no segmento de TI, vencendo as barreiras identificadas por estudos prévios caso as empresas de TI também possuam dificuldades similares. Para resolver essa questão, o problema seguinte é proposto: “quais são as barreiras para a execução da estratégia organizacional e quais fatores contribuem positivamente para a execução, considerando empresas de TI no estado do Rio Grande do Sul?”.

O tema proposto tem como objetivo geral identificar e discutir quais são as barreiras para a execução da estratégia organizacional e quais fatores contribuem positivamente para a execução, considerando empresas de TI no estado do Rio Grande do Sul. E como objetivos

específicos: verificar qual a percepção sobre a relevância do planejamento versus execução; identificar quais são os gaps na execução efetiva da estratégia organizacional; discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional.

De forma a alcançar o objetivo proposto, utilizou-se em profundidade do aporte bibliográfico sobre o tema estratégia organizacional, incluindo modelos para execução da estratégia organizacional, pesquisas que identificaram barreiras ou fatores propulsores para execução da estratégia e, para coleta de dados, entrevistas semiestruturadas e *surveys*. Os resultados são analisados em conjunto com os dados bibliográficos para averiguação das respostas para os problemas propostos.

As dificuldades apontadas por estudos científicos em relação ao cotidiano das organizações evidenciam diversos entraves na execução da estratégia organizacional, caracterizando uma série de desafios, contribuindo para que pouco do que foi planejado seja, efetivamente, executado. Essa situação contribuiu para a motivação de se investigar a implementação da estratégia organizacional, buscando identificar e discutir os fatores que podem ajudar, ou que dificultam, a execução da estratégia nas organizações, bem como caracterizar como isso se dá no mercado de empresas de TI no RS.

Considerando o cenário dos empreendimentos no Brasil, de acordo com Melhado, Plaster e Yoong (2013), são quatro os principais problemas nas empresas do país, são eles: falta de conhecimento de gestão de pessoas, falta de investimento, problemas de fluxo de caixa e falta de informação de como administrar o negócio. Além desses problemas organizacionais, existe uma relação de extrema proximidade entre o empreendedor e sua empresa, desencadeando um processo de unificação dos objetivos organizacionais com os pessoais, contribuindo para o desalinhamento do que foi planejado no momento da formulação da estratégia e o que vai ser executado no momento da execução. Além disso, foi identificado por Barros Neto (1999) que o processo de formulação da estratégia organizacional sofre com a tendência dos executivos a seguirem sua intuição em empresas brasileiras, muitas vezes valorizando a ação imediata utilizando o processo de tentativa e erro, este achado está alinhado com a pesquisa de Mankins e Steele (2005) que também identificou existir tendência dos executivos para a mudança da estratégia invés de priorizar a execução do que foi planejado anteriormente.

Um dos fatores chaves que contribuem para o não atingimento dos objetivos estratégicos nas organizações é a priorização dos recursos para a elaboração da estratégia, tempo, esforço e recursos financeiros frequentemente não são direcionados para o gerenciamento da implementação da estratégia em comparação a elaboração. Os líderes das

organizações, além de priorizarem os recursos dessa forma, não entendem, segundo os autores, que não basta uma organização bem gerenciada para que a execução aconteça. As organizações devem gerenciar de forma completa seus processos, pessoas, sistemas de informação e demais estruturas para gerenciar propriamente a execução da estratégia. (GETZ; LEE, 2011).

Evidências sugerem que a execução da estratégia tem se mostrado como um dos fatores centrais que líderes e organizações enfrentam dificuldades nas últimas décadas. Este fenômeno compreende diversos fatores que interagem entre si e determinaram o sucesso ou a falha da execução, desde o fator humano até os sistemas e processos organizacionais que dizem respeito a execução. (LI et al., 2008).

Frente a esses dados, observa-se que a formulação da estratégia organizacional é um passo que, para os gestores, parece apresentar menor dificuldade em relação a execução da estratégia. Justifica-se, nesse cenário, o presente estudo, buscando entender essas dificuldades que circundam o processo de execução da estratégia organizacional em empresas de TI no Brasil e, mais especificamente no Rio Grande do Sul.

O escopo do presente trabalho está limitado em investigar o *gap* na execução da estratégia, ou seja, a implementação de estratégias previamente formuladas. Não é o objetivo deste trabalho explorar o processo de formulação e planejamento da estratégia organizacional. As palavras chave que orientaram a pesquisa bibliográfica dessa pesquisa compreendem os seguintes termos: execução, execução da estratégia, *gap* estratégia execução, implementação da estratégia, barreiras execução estratégia, *factors strategy execution*, *strategy performance gap*, *strategy execution*, *strategy implementation*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo são apresentados autores que trazem contribuições sobre os temas relevantes para esse estudo, abordando conceitos para fornecer base teórica que fundamente a análise que será posteriormente desenvolvida. Os temas abordados serão os seguintes: revisão sobre estratégia organizacional, relevância da execução da estratégia, barreiras e fatores que auxiliam na execução da estratégia, modelos para a execução da estratégia, histórico da TI, dados do mercado de TI no Brasil e o cenário das empresas de TI no RS.

2.1 Estratégia Organizacional

O presente subitem compreende a definição de estratégia organizacional através de uma breve revisão sobre o tema, também literatura sobre a execução da mesma, explorando entres e fatores que impulsionam esse processo, bem como os modelos que contribuem para alavancar e contribuir para uma execução de sucesso.

2.1.1 Breve Revisão sobre Estratégia Organizacional

Para iniciar a explanação sobre estratégia, é prudente explicar o significado do termo que surgiu da palavra grega *stratego*, significando chefe do exército. Apesar da aplicação militar do termo, naquela época, o conceito sofreu influências do meio empresarial em função de contemplar a definição das ações como uma das atribuições do chefe do exército, além de considerar os vários fatores necessários para essa decisão, como o ambiente externo. (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Um dos primeiros esforços para sistematizar os diferentes tipos de estratégia empresarial que surgiam com o passar dos anos foi feito por Mintzberg e Waters (1985), os autores observaram oito tipos de estratégia organizacional, com base em onze estudos que analisaram diferentes empresas em variados segmentos de mercado. Explorando esses onze trabalhos, foi identificado que a estratégia está disposta em polos opostos, podendo ser totalmente deliberada, planejada, ou, no outro polo, surgir juntamente com a ação. O ambiente externo também foi contemplado, sendo que este foi classificado como previsível e controlável ou complexo e imprevisível, também disposto em dois polos opostos. Sendo a estratégia um processo dinâmico, os autores explanam que normalmente ela se dá no meio

desses polos, ora sendo mais deliberada, e em outro momento podendo ser mais súbita. O Quadro 1 apresenta os oito tipos de estratégia organizacional identificadas pelos autores.

Quadro 1 - Os oito tipos de estratégia organizacional

Estratégia	Características
Planejada	Puramente deliberada, as ações são planejadas com controles facilmente identificáveis, assume que o ambiente é controlável. Definem o processo de formulação da estratégia e o processo de implementação.
Empreendedora	O empreendedor é a figura central da estratégia, exercendo sua visão sobre a organização. Como a estratégia está em um indivíduo, não existe a formalização como na estratégia planejada, o que dificulta a identificação das intenções dessa visão.
Ideológica	Esse tipo de estratégia é comumente encontrado em organizações aonde seus membros compartilham da mesma visão, ou ideologia, sendo assim pensam de forma relativamente similar com alinhamento para o atingimento de seus objetivos. Essa estratégia está mais próxima de ser deliberada do que súbita, em função da possibilidade de identificação da ideologia, e conseqüentemente dos seus objetivos e intenções.
Guarda-chuva	A estratégia guarda-chuva preocupa-se em estabelecer formas gerais de atuação para os membros da organização, sendo, de certa forma, menos controlada, a medida que os membros possuem liberdade de ação dentro do que foi definido. Existe uma limitação que define até onde a liberdade de decisão dos membros pode chegar.
De processo	Compartilha a característica de maior liberdade que a estratégia guarda-chuva, porém invés de definir uma limitação para controlar a atuação dos membros, esse tipo de estratégia age exercendo influência indireta nos membros da organização através do controle sobre o processo de fazer estratégia.
Desconexas	Quando um departamento da organização, ou um indivíduo, age de forma desalinhada com as políticas da liderança central está caracterizada a estratégia desconexa. Esse tipo de ação pode ser até mesmo contrário ao que formalizou a administração da organização. Esse fenômeno ocorre em organizações que possuem grandes <i>experts</i> com estilos próprios.
De consenso	Os indivíduos convergem naturalmente para o mesmo pensamento e sentido, sem haver necessidade de um controle central. Essa estratégia tem origem com as adequações de diferentes departamentos através de forma consensual.
Impostas	Forma de atuação da empresa que é imposta pelo ambiente de atuação, independe dos desejos da administração e objetivos da empresa. Também pode se caracterizar quando um grupo ou uma pessoa possui grande influência na organização.

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters, 1985.

Definindo a estratégia em cinco contextos diferentes, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003) explicam a estratégia como um plano, um padrão, posição, perspectiva e manobra. Esses cinco contextos compreendem o seguinte:

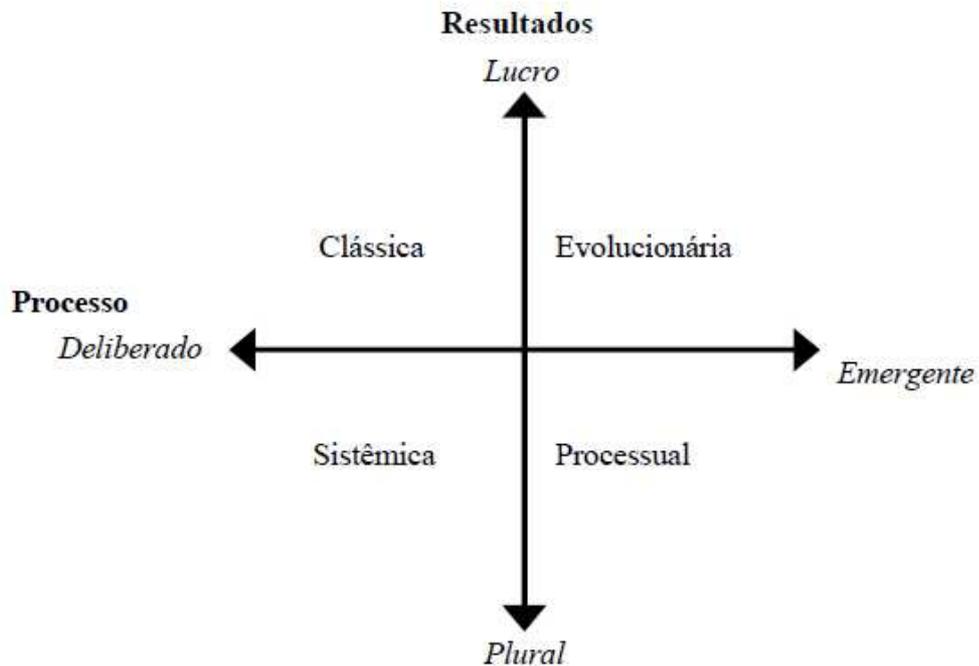
- a) plano: um caminho, plano de ação para o futuro, a estratégia pretendida;
- b) padrão: consistência comportamental ao longo dos anos, analisa o passado;
- c) posição: relação entre produtos e mercados, considerando a localização, foco no mercado;

- d) perspectiva: como a organização realiza seus processos, análise da organização e seus pontos fortes;
- e) manobra: ações para iludir a concorrência.

Os autores convergem em algumas ideias ao identificar características relacionadas à estratégia, como a impossibilidade de separar a estratégia do ambiente, visto que as organizações se apropriam da estratégia para sobreviver e se adaptar as mudanças ambientais. Essas mudanças ambientais exercem influência sobre a estratégia, que adquire as seguintes características: não estruturada, não programada, sem repetição e sem rotina. Conseqüentemente, o dinamismo da estratégia afeta o bem estar das organizações, especialmente porque ela engloba todas as ações planejadas e também os processos que originam e executam essas ações. Esse dinamismo, não é absoluto e, portanto, os autores explicam que as estratégias não são totalmente deliberadas, as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas possuem diferenças. Considerando os níveis hierárquicos de uma organização, diferentes estratégias permeiam diferentes níveis, há uma estratégia corporativa, uma estratégia de negócios e estratégias funcionais. A maioria dos autores destaca que vários processos de pensamento influenciam a estratégia, conceituais e analíticos, sendo que a maioria aponta para o trabalho conceitual dos líderes da organização como responsável central pela formulação da estratégia. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2003).

Também considerando a estratégia em dois polos, Whittington (2002) propõe um ponto de vista bastante abrangente sobre estratégia, porém um dos polos difere de Mintzberg e Waters (1985). O autor cita quatro abordagens, dispostas na Figura 1 a seguir, que são caracterizadas pela busca de resultados, no eixo Y, e o polo onde a estratégia está disposta em relação a sua intencionalidade, no eixo X. Em relação aos resultados, a empresa transita entre a maximização do lucro e resultados plurais, na qual o lucro pode não ser o único interesse da empresa. Sobre a intencionalidade da estratégia, o autor observa que em um polo existe previsibilidade e no polo oposto a estratégia depende das variações ambientais, o que normalmente é imprevisível.

Figura 1 - Abordagens sobre estratégia



Fonte: Whittington (2002, p. 12).

Considerando as perspectivas propostas por Whittington (2002), de acordo com o posicionamento da empresa, observa-se que a estratégia clássica tem intenção de obter vantagens no longo prazo, atingindo esse objetivo por meio de teorias e análises deliberadas. Já a abordagem evolucionária entende que o ambiente é imprevisível e normalmente possui alta complexidade, o que torna inútil todo tipo de tentativa de previsão, sendo assim a estratégia é irrelevante.

Em relação ao posicionamento processual, o planejamento de longo prazo não possui grande importância, a estratégia emerge de um processo sequencial, de aprendizado e comprometimento. Na visão sistêmica, o autor explica que as organizações conseguem realizar algum tipo de planejamento no ambiente que estão inseridas, no ponto de origem da estratégia estão motivações enraizadas em contextos sociológicos. (WHITTINGTON, 2002).

Ampliando as tipologias sobre o processo de formulação da estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003), propõem dez escolas de formulação da estratégia: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e configuração. Os autores descrevem três agrupamentos que englobam todas as escolas, o prescritivo, descritivo e o sintético. As escolas prescritivas estão preocupadas no processo de como as estratégias devem ser formuladas, compreendem a escola do design, planejamento e posicionamento. As demais escolas, exceto a da configuração, são descritivas,

ou seja, se preocupam com o processo descritivo de como ocorre a formulação das estratégias. Já a escola da configuração compreende diversos elementos inerentes à estratégia: o processo de formulação, qual é a estratégia e o contexto organizacional e sua estrutura, explicando a definição integradora de escola sintética.

As abordagens descritas previamente possuem como característica ênfase no processo de formulação da estratégia, alguns autores tem como proposta abordagens com foco na execução, Hurst (2001) cita algumas dessas abordagens:

- a) administração por autocontrole (DRUCKER, 1974): através de trabalho produtivo, autocontrole através de *feedback* e aprendizado contínuo, a administração tem como objetivo produzir uma comunidade autogovernada;
- b) *balanced scorecard* (BSC; KAPLAN; NORTON, 1997): abordagem que busca o desenvolvimento de indicadores financeiros, de processos internos, aprendizado, crescimento e de atendimento a clientes. Estes indicadores contribuem para a disciplina da execução;
- c) destruição criativa: (FOSTER; KAPLAN, 2001): os autores propõe que as organizações devem passar por um processo de destruição criativa, ou seja, devem se recriar para não serem meras seguidoras de desempenho médio de mercado. Em sua análise, os autores constataam que as organizações que duram mais tempo no mercado apresentam desempenho inferior à média de mercado, por isso a necessidade de se recriar;
- d) modelos disruptivos (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000): novos entrantes em um mercado de indústria tendem a se tornar novos líderes, utilizando modelos de negócio de ruptura, com base em novas tecnologias, com diferentes recursos e processos que tendem a ser inovadores, ganhando mercado a medida que esses líderes de mercado são incapazes de se reinventar.

Dadas essas definições, se uma determinada organização opta por seguir uma abordagem estratégica com ênfase na execução ou em planejamento, é importante que ela tenha uma estratégia competitiva, termo definido por Porter (1996) como uma composição de atividades que entregam valor único, o que é definido como posição estratégica. Esse posicionamento é ordenado de acordo com três decisões em relação aos seguintes aspectos: variedade da produtos e serviços, atendimento a necessidades específicas de uma parcela dos

consumidores e formas de entregar o produto (acesso) a esse grupo de consumidores. (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Essas três decisões explicadas por Porter (1996): quais clientes atender, quais produtos oferecer e como realizar esses processos de forma eficiente; são determinantes para a composição da posição estratégica de uma organização, levando-a ao sucesso caso essa posição seja diferenciada no mercado. Essas três decisões devem ser feitas de forma clara, permitindo que a organização tenha conhecimento de qual o foco em cada um desses aspectos, estratégias sem escolhas claras são geralmente mal sucedidas. (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

Entende-se que a estratégia, portanto, é uma decisão que contempla o que fazer e o que não fazer, ao decidir por oferecer um determinado produto, e conseqüentemente atendendo um tipo de cliente, opta-se por não produzir um produto diferente que poderia atender outro tipo diferente de cliente, por exemplo. Sem equilíbrio entre essas escolhas, ou *trade-offs*, não é possível obter uma vantagem sustentável. Este equilíbrio se faz necessário considerando a necessidade que as organizações possuem de manter uma reputação consistente, sendo condizente em relação às atividades desenvolvidas e aos limites que existem no controle das atividades internas e processos. Frente a essa discussão, percebemos que as organizações estão inseridas em um contexto, ou ambiente externo, e o analisam através dessas escolhas estratégicas, que também permeiam o ambiente interno das organizações.

Um dos modelos que se volta para dentro da empresa, buscando entender as competências essenciais, ou *core competences*, é proposto por Hamel e Prahalad (1994). Esse modelo busca identificar quais competências as organizações devem adquirir e fomentar dentro de seu ambiente interno, visando o ganho de vantagem competitiva já que a maioria dos mercados apresenta grande dinamismo e concorrência. Segundo os autores, a identificação de uma competência essencial compreende três momentos: acesso potencial a uma grande variedade de mercados, entregar produtos e serviços ao consumidor de forma a gerar alto nível de satisfação e dificultar a imitação por parte dos concorrentes. (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

A competitividade é fruto da construção de competências essenciais, de preferência a um custo baixo e de forma mais ágil que os concorrentes. Esse processo é possível através da união entre redes de habilidades de produção e de tecnologia em competências que capacitem os negócios, se adaptando a novas oportunidades, gerando vantagem competitiva para a empresa. (HAMEL; PRAHALAD, 1994).

Buscando compreender a influência da estratégia nas organizações, Leitner e Guldenberg (2010) verificaram que existem divergências estratégicas em relação a três pontos:

- a) ganhos e perdas na adoção de uma estratégia específica e a relação com a flexibilidade que o porte da empresa proporciona e viabiliza adaptações rápidas e flexibilização de estratégia;
- b) impactos de estratégias combinadas em relação às estratégias puras como diferenciação ou baixo custo;
- c) evidências empíricas que demonstram a relação da estratégia específica com a flexibilização.

Parte das colocações de Leitner e Guldenberg (2010), em relação a estratégias puras ou combinadas, é abordada por Kim e Mauborgne (2005). Sistematizando o processo estratégico e propondo novas ferramentas e métodos a contribuição de Kim e Mauborgne (2005) sugere que as empresas busquem mercados inexplorados através da inovação de valor, uma nova proposta em relação a como planejar e executar a estratégia. O modelo estratégico tradicional postula que as empresas devem criar mais valor para os clientes com maior custo ou o mesmo valor que outro concorrente oferece a custo mais baixo, caracterizando diferenciação ou liderança de custo. Kim e Mauborgne (2005) propõe que as organizações busquem a diferenciação e a liderança de custo ao mesmo tempo, isso é possível através do foco em dois processos: formulação e execução.

Sobre a formulação, Kim e Mauborgne (2005) explicam que o primeiro passo é reconstruir as fronteiras no segmento que a empresa atua, isso é feito através de seis ações:

- a) investigar setores alternativos;
- b) verificar quais são os grupos estratégicos já presentes nesses setores;
- c) entender quem são os compradores;
- d) mapear quais produtos são ofertados e os serviços complementares;
- e) verificar apelos funcionais e emocionais dos compradores;
- f) entender o que afeta o negócio ao longo do tempo.

Após a organização dar esses passos, os autores sugerem que o olhar das organizações deve estar no cenário geral e não tanto nos números, Kim e Mauborgne (2005) sugerem que o

foco das empresas deve nos quatro passos da visualização da estratégia: despertar visual, exploração visual, visualização da estratégia e comunicação visual.

O despertar visual compreende a análise da realidade da empresa, comparação com a concorrência para identificar o que deve ser mudado. A exploração visual diz respeito a descobertas de campo, a empresa deve entender como é vista pelos clientes, entender as vantagens dos produtos e serviços alternativos e fatores que deve criar ou mudar. Na etapa visualização da estratégia a empresa deve visualizar quais atributos são relevantes para o mercado que está sendo analisado, visando a criação de novas oportunidades. Finalmente, no quarto passo, a comunicação visual, é o momento de informar ao mercado a estratégia e atributos que a empresa possui e que farão diferença para os clientes. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Ainda explicando os passos necessários na etapa da formulação, Kim e Mauborgne (2005) preconizam que as empresas pensem além da demanda que atualmente existe, isso é possível através da classificação dos clientes em três níveis. O primeiro nível de cliente são os compradores que consomem algumas ofertas do setor por necessidade, o segundo nível diz respeito aos clientes que optam por não sumirem as ofertas do setor já que estas não atendem as suas expectativas e, finalmente, o terceiro nível que está ainda mais afastado do mercado, são os clientes que nunca pensaram em procurar ofertas para satisfazer suas necessidades nesse mercado em questão.

A próxima etapa, considerando que a empresa está de posse de toda a análise feita anteriormente, é a construção da estratégia em si, essa etapa compreende: construir o modelo de negócio, definir o que a empresa vai oferecer para o mercado e fixar o preço estratégico que faça sentido de acordo com o mapeamento feito. (KIM; MAUBORGNE, 2005).

Posteriormente, os autores propõe a atuação no campo da execução, essa etapa prevê superação das barreiras internas que a empresa pode possuir e tornar a execução parte da estratégia, essas barreiras podem ser caracterizadas como sendo de caráter cognitivo, recursos, motivacional ou político. Para tornar a execução parte da estratégia a empresa deve seguir alguns passos:

- a) comunicar a estratégia corretamente para todos os indivíduos;
- b) garantir que haja compromisso dos indivíduos com a execução;
- c) construir motivação para a ação entre todos departamentos e que estes se sintam donos da estratégia;
- d) de acordo com a execução, deve-se haver recompensas que estimulem a ação;

- e) controles devem funcionar para assegurar a execução e análise;
- f) as premissas estratégicas devem ser constantemente reavaliadas para garantir o sucesso;
- g) claras responsabilidades devem ser definidas de quem é o responsável pelas ações estratégicas;
- h) fomentar comportamentos que sejam voltados a execução;
- i) a liderança organizacional deve estar alinhada e comprometida com a execução.

Considerando as transformações que o planejamento estratégico passou ao longo dos anos, a ênfase crescente na execução é um fator que se justifica a medida que novos trabalhos verificam as deficiências nessa etapa. O visão de Hrebiniak (2006) explica que um dos problemas básicos é que os gerentes são treinados exaustivamente para formular a estratégia mas não recebem o mesmo treinamento com foco na execução desses planos estratégicos, o autor explica que as duas etapas são interdependentes e necessariamente devem possuir alinhamento. Sugerindo que o foco no planejamento estratégico é demasiado, Getz e Lee (2011) explicam que normalmente grande parte dos recursos organizacionais disponíveis são investidos na etapa do planejamento, podendo comprometer a execução posteriormente.

2.1.2 Relevância da Execução da Estratégia

Antes de explorar as publicações que trazem contribuições sobre a importância da execução, ou implementação da estratégia organizacional, cabe citar que esse conceito possui diversas definições conforme os seguintes autores dispostos no quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Definições de implementação da estratégia

Definição	Autor
Implementação é, em termos operacionais, os comportamentos e ações dos líderes sênior que transformam o planejamento em realidade concreta.	(Schaap, 2006)
A implementação da estratégia é um processo replicável de execução de políticas administrativas, planos e objetivos que permitem a utilização dos recursos empresariais para que a empresa se beneficie de oportunidades de mercados no ambiente competitivo.	(Harrington, 2006)
A implementação é vista como o processo que transforma a estratégia elaborada em uma série de ações, que se executadas trazem resultados, garantindo que a visão e os objetivos estratégicos organizacionais sejam alcançados da forma que foram planejados.	(Thompson e Strickland, 2003)
O processo da implementação transforma planos em ações e atribuições, garantindo que essas atribuições sejam executadas em uma forma que atendam os objetivos determinados do plano elaborado.	(Kotler, 1984).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores pesquisados.

Considerando o quadro 2, podemos observar que a implementação ou execução da estratégia está relacionada com atingimento de resultados previstos na etapa do planejamento, através da transformação do que foi planejado em ações que, para terem sucesso, necessitam de uma série de requisitos como: comprometimento da liderança, políticas e processos que apoiem a execução, tradução da visão empresarial em ações e alocação de recursos.

O interesse de diversos pesquisadores em investigar os impactos da execução da estratégia talvez possa ser resumido com uma simples colocação feita por Zagotta e Robinson (2002), os autores explicam que não importa se a estratégia foi formulada de forma brilhante se não existe capacidade organizacional para que ela seja posta em prática.

Essa capacidade de colocar a estratégia planejada em ação requer comportamentos e técnicas específicas que as organizações precisam internalizar para gerar vantagem competitiva. Independente do tamanho da organização, a busca pela execução é o fator principal para o sucesso das organizações, sendo muitas vezes o que diferencia uma organização de suas concorrentes no mercado. (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Neilson et al. (2008) defendem que as empresas capazes de desenvolverem uma tecnologia revolucionária, um produto inovador, ou ainda aquelas que elaboram uma estratégia brilhante são capazes de serem atores em um mercado altamente competitivo, porém apenas execução sólida da estratégia permite que essas empresas permaneçam nesse mercado.

Para que isso aconteça, Neilson et al. (2008) argumentam que os líderes da organização devem estar profundamente comprometidos com a execução e, conseqüentemente, serem atores ativos nesse processo. Bossidy e Charan (2004) explicam que isso não ocorre em algumas organizações já que a liderança vê a execução como algo “não tático”, justificando o erro nessa visão, os autores classificam a execução como um sistema que deve permear a cultura empresarial. Além disso, sobre o planejamento da estratégia, os autores sugerem que estratégias não passíveis de serem executadas não deveriam ser propostas, se a organização não conhece sua capacidade de execução, é mais difícil atingir os objetivos organizacionais propostos já que o planejamento possui falhas. (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Quando a estratégia planejada não atende mais a organização, é necessário corrigir o rumo, frequente em mercados dinâmicos com o da TI, Bossidy e Charan (2004) novamente posicionam a execução como fator importante, visto que organizações que estejam executando bem a estratégia podem se adaptar mais facilmente a eventuais adversidades que alterem a estratégia. Considerando essa busca por resultado através da adaptação ao mercado,

os autores também defendem que a execução da estratégia é o componente que une o planejamento com os resultados, isso é definido como o *gap* que existe entre a performance e o planejamento por Mankins e Steele (2005).

2.1.3 Barreiras e Fatores Propulsores na Execução da Estratégia

A literatura sobre estratégia organizacional é vasta e, junto com tipologias e formas de elaborar a estratégia empresarial, está à execução e os entraves que existem nessa etapa estratégica. As estratégias formuladas, de acordo com Bossidy; Charan (2004), frequentemente falham, pois não são executadas de forma correta, processos que deveriam acontecer não são executados da forma previamente estabelecida. Johnson (2004) cita uma pesquisa realizada pela Ernst & Young com resultado de que, nas empresas pesquisadas, 66% das estratégias planejadas não são colocadas em prática, evidenciando a dificuldade desse processo e ilustrando como a capacidade de executar a estratégia não está presente em diversas organizações.

Esse desalinhamento entre a formulação e a execução da estratégia é causada por barreiras que estão relacionadas com os sistemas gerenciais tradicionais, as quatro barreiras principais nesse sentido são: visão e estratégia impossíveis de serem executadas, estratégias planejadas sem alocação de recursos, ausência de *feedback* estratégico e dissociação da estratégia com metas dos diferentes departamentos. (KAPLAN; NORTON, 1997).

A primeira barreira descrita por Kaplan e Norton (1997), visão e estratégia impossíveis de serem executadas, compreende a impossibilidade de traduzir a visão empresarial e a estratégia planejada de forma que seja passível de execução, por inúmeros fatores, como capacidade da empresa de atingir o plano proposto, dificuldade em traduzir a visão da alta gestão em ações e etc.

A segunda barreira explicada pelos autores compreende a falha em determinar quais recursos estratégicos devem ser utilizados em cada prioridade estratégica de longo prazo, falhando nesse quesito a empresa não consegue verificar se tem recursos suficientes para executar o que foi planejado e corre o risco de planejar uso de múltiplos recursos finitos para a mesma finalidade, ao mesmo tempo. (KAPLAN; NORTON, 1997).

O monitoramento, ou seja, falta de *feedback* estratégico, é a terceira barreira identificada por Kaplan e Norton (1997). Isso ocorre porque as organizações frequentemente monitoram apenas o desempenho de curto prazo e não verificam os indicadores que deveriam acompanhar a execução da estratégia. Essa falha é uma consequência dos sistemas gerenciais,

na visão dos autores, visto que o maior foco é dado em avaliar resultados financeiros e o alinhamento da estratégia com o que está sendo feito dificilmente é avaliado.

Quando as metas estabelecidas na fase de planejamento estratégico não são traduzidas em metas de fácil entendimento pelos diferentes departamentos, os indivíduos não realizam ações que contribuem para a execução visto que estão preocupados em entregar as metas departamentais estabelecidas, que podem estar desalinhadas com a estratégia, o que caracteriza a quarta barreira dos sistemas gerenciais tradicionais. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ampliando o debate sobre a dificuldade em relação à implementação da estratégia, Kaplan e Norton (2005) encontraram um dado importante: 95% dos funcionários não sabem ou não entendem a estratégia de suas companhias, sendo assim, surge à dúvida de como seriam capazes de executar tal estratégia que desconhecem. Este resultado compreende uma barreira de comunicação, resultado também visto na pesquisa de Merwe (2013), aonde os gestores relataram desconhecimento do rumo pretendido pela empresa ou não entendiam como atingir o que foi proposto.

Outros autores que identificaram barreiras similares a Kaplan e Norton (1997), principalmente no que diz respeito a indicadores para monitorar entregas referentes a execução e comunicação, são Zagotta e Robinson (2002). Esses autores propõe que as barreiras mais comuns que dificultam a execução da estratégia são seis, caracterizadas como:

- a) falha em garantir que a estratégia seja estabelecida em todos departamentos da organização, ou seja, comunicação da estratégia para todos os níveis;
- b) mecanismos de monitoramento insuficientes ou inexistentes;
- c) gestão da estratégia realizada de forma desalinhada com o dia a dia da organização;
- d) indicadores que não monitoram a resultados estratégicos, com foco frequente em outras métricas que não avaliam execução;
- e) dificuldade em quantificar a proposta de valor da alta gestão em relação a estratégia;
- f) comunicação deficiente entre os departamentos e indivíduos em relação aos objetivos do plano estratégico, desconhecimento da estratégia por parte dos funcionários.

As barreiras indenticadas por Mankins e Steele (2005) compreendem dificuldades organizacionais que explicam o *strategy to performance gap*, ou o *gap* que existe na tradução

da estratégia formulada em performance por não haver execução adequada do que foi planejado. As principais dificuldades nas organizações pesquisadas pelos autores são:

- a) sistemas de recompensa e punição inadequados, desalinhados com a execução da estratégia, muitas vezes esses sistemas não recompensam uma boa execução e/ou punem execução deficiente;
- b) sistemas de monitoramento de performance inadequados, barreira similar mencionada por Zagotta e Robinson (2002) e Kaplan e Norton (1997) que caracteriza dificuldade em alinhar o monitoramento de indicadores com ações relacionadas a execução;
- c) silos organizacionais e cultura organizacional avessa a execução, esta barreira caracteriza o desalinhamento das áreas com os objetivos estratégicos da empresa, frequentemente pois os diferentes departamentos estão preocupados em atingir as suas metas individuais departamentais;
- d) responsabilidades mal definidas em relação aos responsáveis por diferentes ações, se não existe formalização de quem deve realizar determinada ação, ela provavelmente não será executada;
- e) não são definidas as diferentes ações para que a estratégia seja executada, falta clareza na comunicação do que deve ser feito para que os objetivos estratégicos sejam alcançados;
- f) a estratégia não é comunicada para todos os níveis da organização, barreira similar proposta por Zagotta e Robinson (2002) que caracteriza o desconhecimento de determinados departamentos e indivíduos sobre a estratégia organizacional;
- g) os recursos necessários para a execução da estratégia podem não estar disponíveis ou não existirem, sendo assim o que foi planejado automaticamente tende a falhar, Kaplan e Norton (1997) também identificaram essa barreira e Bossidy e Charan (2004) destacam a importância de haver ciência de quais recursos estão disponíveis antes de iniciar o planejamento da estratégia;
- h) liderança sênior demonstra pouco comprometimento para impulsionar a execução;
- i) liderança sênior não possui habilidades e/ou atitudes para garantir a execução, essa barreira difere da anterior visto que está ligada a habilidades e não necessariamente vontade de fazer ou comprometimento, os autores fazem essa diferenciação visto que encontraram os dois tipos de barreiras nas empresas pesquisadas;

- j) as competências, habilidades e conhecimentos que a organização possui não estão alinhadas com as necessidades estratégicas, portanto atingir o que foi proposto torna-se difícil.

Replicando o questionário utilizado na pesquisa de Mankins e Steele (2005), os autores Tait e Nienaber (2010) também identificaram barreiras com relevância como entraves na execução da estratégia, a principal barreira entrada foi: foco insuficiente e prioridade conflitantes, ou seja, muitas demandas competitivas no tocante aos recursos necessários para a execução da estratégia (tempo, talento e/ou dinheiro). Além disso, algumas empresas apontaram possuir habilidades inadequadas, falta de capacidades e recursos, cenário no qual a organização não possui as habilidades, as capacidades e/ou os recursos necessários para executar a estratégia de forma eficaz.

Ainda considerando o mesmo tema, explorar o *strategy to performance gap* caracterizado por Mankins e Steele (2005), os achados da pesquisa de Merwe (2013) em relação as barreiras foram os seguintes: comunicação ineficaz, monitoramento inadequado, liderança insuficiente e falta de estratégia aprovada.

Uma visão alinhada com o tema discutido previamente, em relação a dificuldades que impedem a execução, é proposta por Crittenden e Crittenden (2008), os autores afirmam que existem falhas que ocorrem no processo de formulação e implementação da estratégia, o que explicaria os resultados obtidos pelas empresas. Os autores demonstram, através de sua pesquisa, que a negligência na implementação da estratégia contamina, negativamente, a execução da estratégia atual e também, os processos futuros de formulação de estratégia, criando um ciclo falho que se reforça à medida que se repete. Esse ciclo torna as análises de desempenho imprecisas, pois não se sabe se resultados ruins são devidos a boa implementação de uma estratégia ruim, ou implementação incorreta de uma boa estratégia.

Com algumas semelhanças aos obstáculos para a implementação da estratégia já identificados, Beer e Eisenstat (2000) mencionam seis obstáculos que, muitas vezes não são percebidos como entraves pelas organizações. Esses fatores são similares aos descritos anteriormente por Crittenden e Crittenden (2008); Kaplan e Norton (2005); Mankins e Steele (2005); Merwe (2013); Tait e Nienaber (2010) e Zagotta e Robinson (2002). Os seis entraves identificados por Beer e Eisenstat (2000) são:

- a) estilo *top-down* de gestão;
- b) estratégia com prioridades conflitantes, pouco clara;

- c) gerência sênior pouco efetiva;
- d) comunicação vertical deficiente;
- e) baixa coordenação entre diferentes funções, negócios e fronteiras;
- f) níveis intermediários da gerência com deficiência em relação a suas competências e habilidades.

Outra abordagem sobre as barreiras que afetam a execução da estratégia, é encontrada na contribuição de Kim e Mauborgne (2005), os autores propõe quatro barreiras principais que compreendem essas dificuldades:

- a) barreira política: grupos de interesse, não identificados, que são avessos a mudanças e opõe as ações estratégicas;
- b) barreira motivacional: os indivíduos da organização não estão comprometidos em atuar como agentes da mudança organizacional;
- c) barreira cognitiva: cultura organizacional resistente a mudanças e enraizada em suas ideias e crenças;
- d) barreira de recursos: os recursos necessários para execução da estratégia não estão corretamente alocados, dimensionados ou não existem.

Uma visão em relação ao *Balanced Scorecard* como auxiliador na execução da estratégia, também identificou impedimentos organizacionais referentes a execução, nesse trabalho desenvolvido por Atkinson (2006) foi identificado o seguinte:

- a) sistemas de controle e monitoramento que não consideram os objetivos e métricas estratégicas;
- b) os indicadores financeiros e não financeiros não são corretamente alinhados com indicadores de resultado e indicadores de direcionamento, dificultando a leitura do cenário organizacional;
- c) os departamentos não estão alinhados de forma a priorizar a execução do que foi proposto na estratégia, caracterizando silos funcionais;
- d) as metas operacionais não estão alinhadas com objetivos estratégicos;
- e) estratégia e estrutura organizacional não estão coesas;
- f) gerencia operacional não é capacitada e não demonstra comprometimento;

- g) a liderança sênior não demonstra empenho e comprometimento para impulsionar a execução, barreira também descrita por diversos autores citados anteriormente;
- h) a comunicação não é clara em relação a quais recursos serão usados para a implementação da estratégia.

Considerando os diversos autores citados previamente que identificaram barreiras para a execução da estratégia, foi desenvolvido o seguinte quadro que busca sintetizar a contribuição de cada autor, bem como o identificar quando existe alinhamento das ideias desses autores. O quadro 3 a seguir sumariza as barreiras identificadas pela literatura pesquisada.

Quadro 3 - Barreiras na execução da estratégia

(continua)

Barreira	Autores
Estratégia proposta impossível de ser executada	Kaplan e Norton (1997);
Falha na alocação de recursos	Kaplan e Norton (1997); Mankins e Steele (2005); Tait e Nienaber (2010); Kim e Mauborgne (2005); Atkinson (2006)
Falta de monitoramento estratégico	Kaplan e Norton (1997); Zagotta e Robinson (2002); Mankins e Steele (2005); Merwe (2013); Crittenden e Crittenden (2008); Atkinson (2006)
Metas dos departamentos desalinhadas com a estratégia e silos funcionais	Kaplan e Norton (1997); Zagotta e Robinson (2002); Mankins e Steele (2005); Tait e Nienaber (2010); Beer e Eisenstat (2000); Atkinson (2006)
Estratégia não é comunicada para toda organização	Kaplan e Norton (2005); Merwe (2013); Zagotta e Robinson (2002); Mankins e Steele (2005); Merwe (2013); Beer e Eisenstat (2000)
Proposta de valor da alta gestão não é traduzida em ações	Zagotta e Robinson (2002); Mankins e Steele (2005)
Gestão desalinhada com processos diários da organização	Zagotta e Robinson (2002)
Sistemas de recompensas e punições desalinhados com a execução	Mankins e Steele (2005)
Falha na definição de responsabilidades em relação a execução de ações	Mankins e Steele (2005)
Comprometimento da liderança sênior é insuficiente	Mankins e Steele (2005); Merwe (2013); Atkinson (2006)
Falta habilidade e/ou atitude na liderança sênior para a estratégia seja executada	Mankins e Steele (2005); Beer e Eisenstat (2000)
A organização não possui competências, conhecimentos e habilidades para garantir a execução da estratégia	Mankins e Steele (2005); Tait e Nienaber (2010)
Não há estratégia aprovada	Merwe (2013)
Estilo <i>top-down</i> de gestão	Beer e Eisenstat (2000)

(conclusão)

Barreira	Autores
Gerência intermediária possui habilidades e competências insuficientes	Beer e Eisenstat (2000); Atkinson (2006)
Grupos não identificados que se opõe a mudanças	Kim e Mauborgne (2005)
Indivíduos da organização não tem motivação para sustentar execução	Kim e Mauborgne (2005)
Cultura organizacional avessa a mudanças	Kim e Mauborgne (2005)
Desalinhamento entre indicadores financeiros, de resultado e direcionamento	Atkinson (2006)
Metas operacionais desalinhadas com objetivos estratégicos	Atkinson (2006)
A estrutura organizacional não é coesa com a proposta de estratégia	Atkinson (2006)

Fonte: elaborado pelo autor com base na literatura pesquisada.

Outra forma de visualizar influências sobre a execução da estratégia é verificar fatores que favorecem a execução, alguns autores se preocuparam em explorar esses fatores com esse olhar, invés de direcionar sua pesquisa na pesquisa de barreiras. No trabalho de Blooki (2014), o autor organizou um quadro contendo 30 influências na execução da estratégia com base na contribuição de diversas pesquisas, essas influências foram descritas e categorizadas de acordo com o foco da pesquisa original, se a influência é positiva, sendo um fator facilitador para a execução ou se é um entrave, ou barreira. Considerando os autores pesquisados no presente trabalho, o quadro original criado por Blooki (2014) foi expandido através da adição das contribuições dos seguintes autores: Atkinson (2006); Kaplan e Norton (1997); Kaplan e Norton (2005); Kim e Mauborgne (2005); Merwe (2013); Tait e Nienaber (2010); Zagotta e Robinson (2002). O novo quadro, com 7 fatores adicionados, e totalizando 37 contribuições sobre o tema, identifica de forma sintetizada os fatores que influenciam a execução da estratégia, classifica o fator como uma barreira ou facilitador e está disposto a seguir no quadro 4.

Quadro 4 - Barreiras e facilitadores na execução da estratégia

(continua)

Autor	Fatores relacionados a execução	Classificação do fator
Laffan (1983)	Táticas e métodos executivos adequados; importância dos recursos para a implementação da estratégia	Facilitador
Wernham (1985)	Apoio da gestão sênior; entender valores dos indivíduos e da organização; disponibilidade de recursos	Facilitador
Badovick e Beatty (1989)	Comprometimento em executar a estratégia proposta; valores organizacionais claramente definidos	Facilitador

(continuação)

Autor	Fatores relacionados a execução	Classificação do fator
Govindarajan (1988)	Traços característicos da gerência; estrutura organizacional alinhada com a estratégia; sistemas de controle adequados	Facilitador
Johnson e Frohman (1989)	Possuir informações necessárias disponíveis pelos indivíduos e divisões da organização; comprometimento com executar a estratégia proposta	Facilitador
Wooldridge e Floyd (1990)	Envolver os indivíduos da organização no processo de elaboração da estratégia; consenso e comprometimento com a estratégia elaborada	Facilitador
Cespedes (1991)	Táticas e métodos adequados para a implementação da estratégia; papel dos recursos na implementação da estratégia	Facilitador
Connors e Romberg (1991)	A percepção que as informações não são passadas da gerência sênior para a gerência intermediária; a influência das relações organizacionais na implementação; tendência da gestão em não delegar poder, autoridade e capacidade de decisão; gerência tem a percepção que seus interesses estão comprometidos	Barreira
Simkin (1996)	Comprometimento em implementar a estratégia proposta; estrutura organizacional adequada; treinamento e motivação dos funcionários	Facilitador
Kaplan e Norton (1997)	Visão e estratégia impossíveis de serem executadas; estratégias planejadas sem alocação de recursos; ausência de feedback estratégico; dissociação da estratégia com metas dos diferentes departamentos	Barreira
Lorange (1998)	A cultura do crescimento é deficiente na organização; alta complexidade organizacional; falta de senso de urgência e necessidade entre os indivíduos e rivalidade inadequada	Barreira
Noble (1999)	Fortes relações organizacionais; metas alinhadas com as estratégias; estrutura organizacional adequada a estratégia; liderança eficaz; fatores motivacionais na fase da execução	Facilitador
Kaplan e Norton (2000)	Recursos necessários não estão disponíveis; pouco comprometimento da gestão; funcionários não aceitam a estratégia e dificultam que esta seja executada	Barreira
Beer e Eisenstat (2000)	Sistema de gestão <i>top-down</i> ; estratégia ambígua e prioridades conflitantes; gestão sênior ineficaz; relações verticais conflitantes; baixa coordenação entre as unidades de negócio; habilidades da gestão são insuficientes	Barreira
Heracleous (2000)	Não há comprometimento em executar a estratégia planejada; resistência dos gerentes de nível intermediário em relação a implementação	Barreira
Okumus (2001)	Elaboração da estratégia; confiança no ambiente da empresa; estrutura organizacional adequada; relações fortes entre os indivíduos; alocação de recursos; envolver os indivíduos no processo de implementação; controle e monitoramento adequado na etapa da execução	Facilitador
Aaltonen e Ikavalko (2002)	Fortes relações organizacionais; identificar e dar suporte a agentes influenciadores e estratégicos; estrutura empresarial e sistemas alinhados com a estratégia	Facilitador
Heide et al. (2002)	Sistemas de informação e comunicação adequados; alocação de recursos; aprendizado organizacional; estrutura organizacional formal, incluindo sistemas de controle; gestão efetiva dos funcionários; cultura organizacional que incentive a estratégia	Facilitador

(continuação)

Autor	Fatores relacionados a execução	Classificação do fator
Zagotta e Robinson (2002)	Falha na comunicação da estratégia; mecanismos de monitoramento insuficientes; gestão da estratégia desalinhada; indicadores que não monitoram a resultados estratégicos; dificuldade em quantificar a proposta de valor da alta gestão em relação à estratégia; comunicação deficiente entre os departamentos e indivíduos	Barreira
Dobni (2003)	Fortes relações organizacionais; alinhamento e coordenação da estratégia com os planos; contexto cultural apoiador; coesão entre os indivíduos	Facilitador
Chatman e Cha (2003)	Estrutura organizacional alinhada com a estratégia; valores compartilhados entre os indivíduos; atitudes e comportamentos adequados para a estratégia	Facilitador
Homburg et al. (2004)	Estilo de liderança adequado; cultura organizacional adequada; habilidades adequadas dos funcionários	Facilitador
Mankins e Steele (2005)	Estratégia planejada de forma simples e objetiva; utilização de uma linguagem comum na organização; discussão dos recursos da organização na etapa do planejamento; priorização transparente; monitorização constante da performance e desenvolvimento de capacidades operacionais	Facilitador
Higgins (2005)	Estrutura da estratégia e objetivos; recursos necessários para implementação	Facilitador
Dietrich e Lehtonen (2005)	Coordenação entre os objetivos dos projetos e as estratégias da organização; proporcionalização entre os recursos alocados para os projetos e as estratégias organizacionais	Facilitador
Kim e Mauborgne (2005)	Barreira política; barreira motivacional; barreira cognitiva; barreira de recursos	Barreira
Kaplan e Norton (2005)	Funcionários não conhecem ou entendem a estratégia	Barreira
Hrebiniak (2006)	Gestão de mudança ineficaz ou incapacidade de vencer a resistência da organização contra mudanças; esforço em executar a estratégia em oposição com a estrutura de poder; distribuição inadequada das informações entre os indivíduos e departamentos responsáveis pela execução; estratégia vaga; falta de comprometimento entre os funcionários chave; falta de um modelo para direcionar atividades operacionais; falta entendimento do papel da estrutura organizacional e do planejamento da estratégia na implementação; inexistência de consenso sobre as etapas da implementação e procedimentos; recursos financeiros inadequados; falta de incentivo e apoio da gerência sênior	Barreira
Atkinson (2006)	Sistemas de controle e monitoramento inadequados; indicadores financeiros e não financeiros não são corretamente alinhados com indicadores de resultado e indicadores de direcionamento; os departamentos não estão alinhados de forma a priorizar a execução; as metas operacionais não estão alinhadas com objetivos estratégicos; estratégia e estrutura organizacional não estão coesas; gerência operacional não é capacitada e não demonstra comprometimento; a liderança sênior não demonstra empenho e comprometimento para impulsionar a execução; a comunicação não é clara em relação a quais recursos serão usados para a implementação da estratégia	Barreira
Schaap (2006)	Relação das diferentes estratégias e suas estruturas; Relação entre cultura organizacional e estratégia	Facilitador

(conclusão)

Autor	Fatores relacionados a execução	Classificação do fator
Hitt et al. (2007)	Determinar a direção estratégia; estabelecer controles organizacionais balanceados; gerenciar os recursos de forma efetiva; sustentar a cultura organizacional; enfatizar práticas éticas	Facilitador
Brenes et al. (2008)	Implementação sistemática; controlar e fazer <i>follow-up</i> da implementação da estratégia; liderança e gestão eficaz; motivação e gerenciamento da direção e funcionários; gerenciar o processo de mudança	Facilitador
Crittenden e Crittenden (2008)	Interações efetivas e comunicação clara; ações executivas alinhadas com a estratégia; planos executivos adequados; alocação de recursos otimizada; sistemas organizacionais alinhados com a estratégia; monitorização e controle	Facilitador
Tait e Nienaber (2010)	Foco insuficiente e prioridade conflitantes; habilidades inadequadas, falta de capacidades e recursos	Barreira
Ogbeide e Harrington (2011)	Gerência sênior envolvida e atuando diretamente com gerência intermediária; gerentes e funcionários em níveis hierárquicos inferiores; estilo de liderança adequado	Facilitador
Alamsjah (2011)	Clareza na estratégia; estrutura e cultura organizacional; envolvimento do presidente e gerência sênior; competências dos indivíduos e comprometimento; gestão do conhecimento; gestão de mudanças; gestão da performance; comunicação eficaz; plano de implementação	Facilitador
Merwe (2013)	Comunicação ineficaz; monitoramento inadequado; liderança insuficiente; falta de estratégia aprovada	Barreira

Fonte: adaptado de Blooki (2014).

Além de organizar as 30 influências encontradas na literatura sobre a execução da estratégia, o trabalho de Blooki (2014) consolidou esses fatores, o resultado foram 13 fatores principais que descrevem todas as 30 contribuições encontradas na literatura de forma agrupada. Esses fatores são: estratégia bem definida, criação de comunicação e interações na organização, desdobrar estratégia em planos e projetos, pessoas comprometidas com a implementação, consenso em relação à estratégia, capacidades gerenciais que apoiem a implementação, liderança estratégica de mudança na organização, estrutura organizacional consistente com a estratégia, sistemas operacionais e logísticos necessários para execução, cultura e valores organizacionais consistentes com a estratégia, controles precisos e monitorização da estratégia, gestão eficaz de funcionários na execução e acesso a recursos necessários para execução.

2.1.4 Modelos para Execução da Estratégia

Visto que existe uma série de entraves para que a estratégia elaborada seja executada, pesquisadores tem investigado e proposto diferentes modelos de execução para auxiliar a

traduzir a estratégia elaborada em ações. Um desses modelos é o proposto por Crittenden e Crittenden (2008), propondo oito alavancas que são necessárias para uma execução adequada da estratégia, mesmo não sendo todas as oito alavancas essenciais para esse processo, cada uma delas descreve um ponto importante que a organização deve considerar, identificando pontos fortes e fracos que impactam nesse processo de execução. Existem quatro alavancas estruturais e quatro gerenciais, o quadro 5 explica o que compreende cada um desses grupos.

Quadro 5 - Alavancas

(continua)

Tipos		Descrição
Estruturais	Ações: Integração entre funções e colaboração intra-organizacional	A implementação da estratégia depende da participação e cooperação de todo funcionário da empresa, independente se a estratégia envolve o desenvolvimento e marketing de um produto ou a fusão entre empresas e conseqüente alinhamento para que a nova organização se mantenha lucrativa. Os autores, em sua pesquisa, observam que diversas empresas possuem falhas de comunicação e integração entre as diferentes funções, como produção e vendas, ocasionando assim expectativas que não podem ser cumpridas e projeções que não se concretizam por não haver comunicação entre todas as funções envolvidas no processo.
	Programas: Instigando aprendizado organizacional e melhoria contínua	O capital criativo que a empresa possui, os pensadores da empresa, determinam quais as estratégias que são formuladas e executadas. Não basta contratar as pessoas certas para o negócio, o ambiente deve favorecer que as habilidades dessas pessoas sejam utilizadas em formas que favoreçam a empresa. Sendo assim, o aprendizado organizacional e a melhor contínua devem considerar a inovação nesta alavanca, o que permite integrar funcionários com a visão de inovação da empresa, contribuindo para que todos envolvidos entendam a estratégia e planos de longo prazo.
	Sistemas: Estabelecer sistemas de suporte estratégicos	Os autores citam a importância de manejar de forma eficaz as informações que a empresa possui em seus sistemas de informação, já que esses sistemas fornecem dados qualitativos e quantitativos sobre os clientes, recursos humanos, margens e custos, estoque e atendimento de pedidos. Do ponto de vista estratégico, devem-se tomar decisões sobre investimentos e prioridade de algumas funções na empresa. Considerando a visão tática, a qualidade da tecnologia da informação necessária para a empresa e entreves ligados a segurança e privacidade são fatores que surgem no processo de implementação da tecnologia da informação.
	Políticas: Implementar políticas que suportem a estratégia	Segundo os autores, existe uma tendência na criação de políticas de forma responsiva a eventos específicos, invés de pensar nessas políticas de acordo com a forma geral na qual esses eventos ocorrem. O resultado disso é uma lista de coisas que devem ser feitas que, quando analisada pensando na empresa como um todo, não suporta a estratégia da empresa e seus objetivos.

(conclusão)

Tipos	Descrição
Gerenciais	<p>A liderança estratégica é um fator crítico para a construção de uma organização de sucesso, sendo assim os autores a consideram uma alavanca crítica. Esse tipo de liderança compreende cinco níveis que demonstram as responsabilidades dos líderes:</p> <p>Nível 1 - Indivíduo muito capaz que contribui com seus talentos, conhecimentos, habilidades e hábitos de trabalho; Nível 2 - Contribui para a equipe através do foco nos objetivos do grupo e trabalho efetivo em grupo; Nível 3 - Gerente eficaz, organiza de forma efetiva pessoas e recursos; Nível 4 - Líder eficaz, demonstra visão e altos padrões de desempenho; Nível 5 - Executivo, exibe grandeza através de humildade e vontade profissional.</p>
	<p>Alocando: Entendendo quando e onde alocar os recursos da organização</p> <p>A alocação de recursos compreende os recursos principais da empresa, que são: capital, recursos humanos e capacidades da organização. As empresas devem entender onde corretamente alocar os recursos de sua organização de acordo com a sua necessidade, seja na estrutura física, capital humano ou capital organizacional e sistemas de informação.</p>
	<p>Monitorando: Alinhando recompensas a metas</p> <p>Os sistemas de recompensas normalmente são dispostos em recompensa financeira e não financeira, sendo que podem se dados de inúmeras formas como aumento de salário, bônus de produtividade, ações, pacotes de aposentadoria, mudança de responsabilidades, reconhecimento público, etc. Para a construção da organização efetiva, os autores sugerem o uso de incentivos de ambos os tipos de recompensa, alinhando essas recompensas ao cumprimento dos objetivos das organizações.</p>
	<p>Organizando: Desenhando de forma estratégica a cultura organizacional</p> <p>A cultura organizacional é única para cada organização, apesar disso, se faz necessário haver clareza na comunicação do conteúdo que determina essa cultura, visando consistência na comunicação e abrangência adequada. A cultura organizacional pode ser dividida em três tipos: cultura interna baseada em sucesso operacional, cultura da engenharia que determina as tecnologias principais e cultura executiva que influencia o CEO e subalternos imediatos. Culturas positivas podem trazer benefício para a empresa, à medida que favorecem o desenvolvimento de novas práticas visando melhoria, sendo que também podem servir como ferramenta de implementação para gestores, facilitando esse processo em uma corporação onde a cultura esteja alinhada com os objetivos organizacionais.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Crittenden e Crittenden (2008).

Definidas as alavancas essenciais para a execução da estratégia, Crittenden e Crittenden (2008) reforçam a importância de que a organização possua capacidade de balancear um aspecto fraco com outro forte, visto que nenhuma organização é perfeita em todos os departamentos. Esse modelo, além de aplicável para uma análise de uma empresa já estabelecida, pode ser utilizada por empreendedores que estejam estruturando uma nova empresa, pois contribui para identificar pontos fortes e fracos nos processos organizacionais e pode auxiliar na prevenção do ciclo negativo de implementação e formulação da estratégia identificado pelos autores.

Outra forma similar de verificar fatores importantes para a implementação da estratégia compreende olhar para a estrutura organizacional e para o comportamento

estratégico das organizações. A estrutura organizacional, de acordo com Olson; Slater; Hult (2005) possui três dimensões que influenciam na comunicação, coordenação e processos de decisão que são chaves para a execução da estratégia. Essas dimensões são as seguintes:

Formalização: compreende o grau no qual as decisões e relacionamentos de trabalho são governados por regras e procedimentos, esta é uma forma que permite criar um tipo de memória organizacional, que surge da exploração de descobertas e inovações passadas. Procedimentos e regras também podem levar a menores custos administrativos, visto que problemas podem ser gerenciados facilmente através de regras previamente estabelecidas que se apliquem a eles. Empresas orgânicas possuem poucas regras e procedimentos formais, sendo que esse tipo de organização normalmente exibe melhor resposta a mudanças de mercado e maior percepção sobre o ambiente. Nesse caso, existe redução no processo entre a tomada de decisão e a ação, já que existe um melhor compartilhamento de informações.

Centralização: essa dimensão define o grau de delegação de autoridade pelos executivos da alta gestão, esse tipo de organização facilita a implementação da estratégia a partir do momento que uma decisão é tomada, porém afeta negativamente a inovação. Ao contrário da organização centralizada, a descentralização favorece que diferentes equipes possuam ideias próprias, por consequência mais novas ideias são produzidas, o processo de decisão e implementação pode tomar mais tempo, tarefas complexas que não sejam usuais podem ter respostas mais efetivas desse tipo de organização e os gestores possuem poder para responder a essas situações de forma mais autônoma.

Especialização: diz respeito ao grau de tarefas na organização que são realizadas por especialistas, normalmente esses profissionais possuem autonomia em suas áreas e são responsáveis por questões específicas como: relação com fornecedores, precificação, segmentos específicos de mercado e etc. É possível que uma empresa possua grande quantidade de funcionários generalistas, profissional que necessita investimento de tempo adicional ao se preparar para responder a mudanças de mercado. Essas organizações, porém, podem possuir a capacidade de reduzir custos evitando contratar especialistas para determinadas funções que podem ser agrupadas e desenvolvidas por um generalista.

Já o comportamento estratégico, ainda de acordo com Olson, Slater e Hult (2005) possui pelo menos quatro tipos de comportamentos que podem levar a uma posição de vantagem competitiva: comportamentos orientados ao cliente, à concorrência; à inovação; aos processos internos e custos. Os autores explicam esses comportamentos:

Orientados ao cliente: é o foco no cliente, nesse caso a empresa coloca sua prioridade em oferecer valor ao cliente e manter essa diferenciação. Essas organizações se manifestam

em respostas a necessidades atuais e futuras que o seu cliente possui ou possa vir a possuir, em sua forma ideal, esse tipo de empresa deve possuir percepção de mercado suficiente para prever necessidades futuras dos consumidores, bem como manter vantagem competitiva na efetividade e velocidade de adaptação a oportunidades e ameaças de mercado.

Orientados à concorrência: busca, justamente, vencer a competição. Portanto, a prioridade é identificar a concorrência, seus objetivos, estratégias, produtos, recursos, capacidades e conseqüente disseminação dessas informações dentro da organização. Esse processo tende a tornar a gerência focada em desenvolver políticas e objetivos que favoreçam essa forma de pensar em vencer a competição, excedendo a capacidade da concorrência em suas forças mas, também, possivelmente deixando de lado o aspecto econômico e foco no cliente. Olson, Slater e Hult (2005) advertem que esse tipo de estratégia pode limitar o potencial de inovação da organização, a medida que tende a uma estratégia imitativa da concorrência, prejudicando desenvolvimento de novos produtos e também consumindo grande quantidade de recursos da organização nesse processo de monitorização dos concorrentes.

Orientado à inovação: as empresas se alinham na busca de novas ideias tanto no campo técnico quanto no administrativo. A propensão ao risco é naturalmente maior, mas também favorece desenvolvimento radical em contrapartida ao desenvolvimento incremental de novos produtos. É importante que essas organizações estejam cientes que, em função desse foco na inovação, podem não se beneficiar de inovações anteriores, visto que estão constantemente mudando.

Orientado aos processos internos e custos: esse tipo de organização tenta maximizar a eficiência de sua cadeia de valor, reduzindo custos de atividades primárias como logística, operações, vendas e marketing. Esse processo de obsessão por menores custos de operação, que afeta também as áreas de suporte, normalmente entrega ao consumidor preços menores, porém pode dificultar que as empresas se adaptem as novas condições de mercado em função de foco na repetição e melhorias incrementais em seus processos, visando sucessivas reduções de custo.

Outro modelo que elenca fatores que contribuem para execução da estratégia e destaca aspectos importantes que as organizações devem estar atentas é o proposto por DeLisi (2000). O autor explica que o primeiro passo para o sucesso da execução é definir objetivos claros, assim uma proposta de valor pode ser convertida em produtos e serviços que possam ser identificados, e oferecidos para os clientes.

Os fatores que DeLisi entende como contribuintes para o sucesso do planejamento e execução da estratégia estão dispostos no quadro 6 a seguir.

Quadro 6 - Fatores que contribuem para o sucesso do planejamento e execução da estratégia

Fator	Influência na execução
Liderança	É importante que a organização possua liderança capaz de articular ações <i>top-down</i> e <i>bottom-up</i> , permitindo que a estratégia seja retroalimentada pelos <i>feedbacks</i> ;
Estratégia	Todos os indivíduos da organização devem saber claramente qual seu papel na execução da estratégia da organização, ou seja, devem saber como seu trabalho é transformado em resultados organizacionais;
Comprometimento	Capacidade de mobilização da liderança para que a estratégia seja executada e as ações necessárias sejam realizadas, a liderança deve impulsionar este processo de forma diretiva e apoiadora;
Comunicação	Deve ser efetiva em todas as áreas da organização, pois existe o risco de desalinhamento de algumas áreas, também deve ser transparente;
Coordenação	Os processos organizacionais devem ser executados e planejados de forma coordenada entre as áreas, visando evitar silos funcionais e outros problemas que surgem com o desalinhamento entre as áreas;
Responsabilidades	Cada fase da execução deve ser claramente associada a indivíduos e/ou departamentos específicos, isso permite que recompensas sejam entregues para bons resultados e também que a fonte de casos de insucesso da execução seja encontrada.

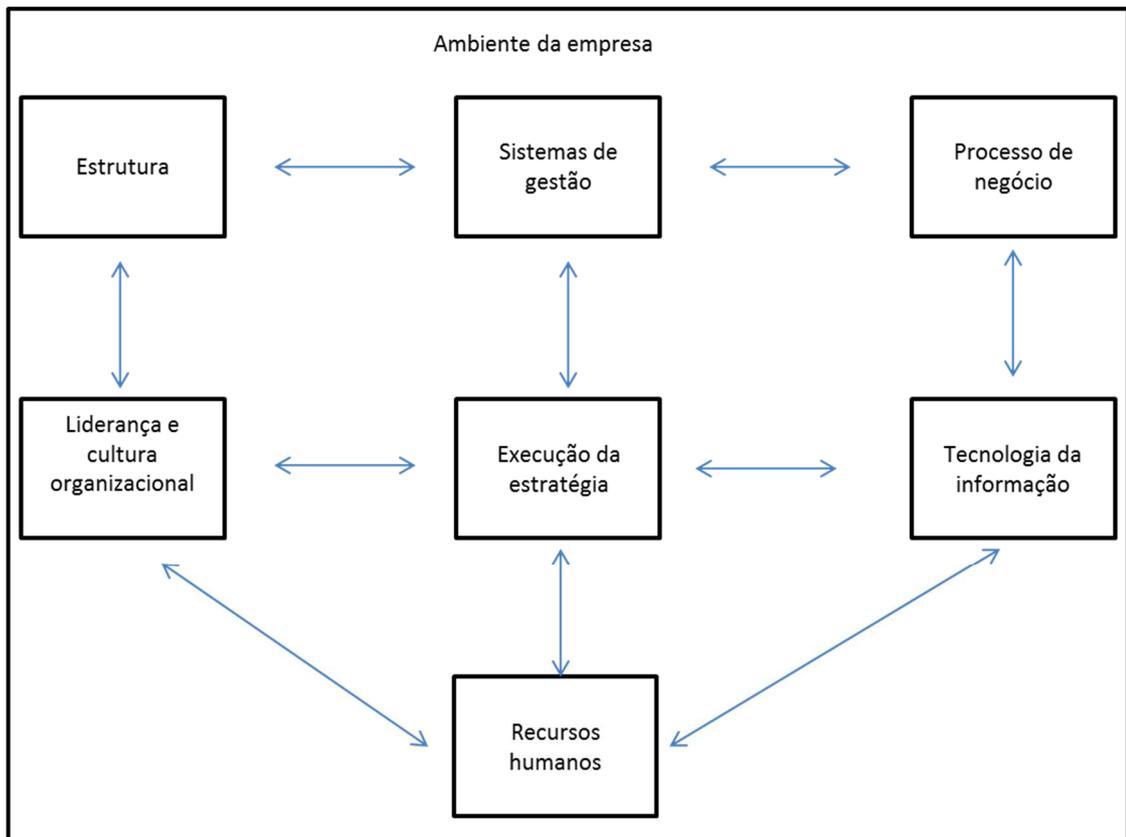
Fonte: Adaptado de DeLisi (2000).

O início de uma execução de sucesso está relacionado com uma formulação adequada da estratégia que faça sentido para a organização, esse planejamento adequado, somado aos fatores descritos pelo autor no quadro 6, contribuem para o mapeamento de barreiras organizacionais e a eliminação desses entraves. O autor ainda explica que no caso de empresas com diversas unidades de negócio e unidades de apoio, cabe o desdobramento da estratégia para esses times e a comunicação efetiva da estratégia organizacional. Quando há mudança de rumo, a comunicação deve ser objetiva, clara e simples, visando entendimento de todos indivíduos. (DeLISI, 2000).

Como fator posterior a execução, o monitoramento deve ser constante para que a organização tenha um diagnóstico de como os processos estão funcionando, e quais barreiras possam estar afetando a execução. As organizações precisam utilizar sistemas de controle de resultado, reavaliar as premissas da estratégia em função da influência do ambiente e, se necessário, realinhar a estratégia de acordo com as informações disponíveis.

Este modelo é sumarizado com a figura 2 a seguir que descreve os aspectos estratégicos organizacionais na visão de DeLisi (2000).

Figura 2 - Modelo para a execução da estratégia proposto por DeLisi (2000)



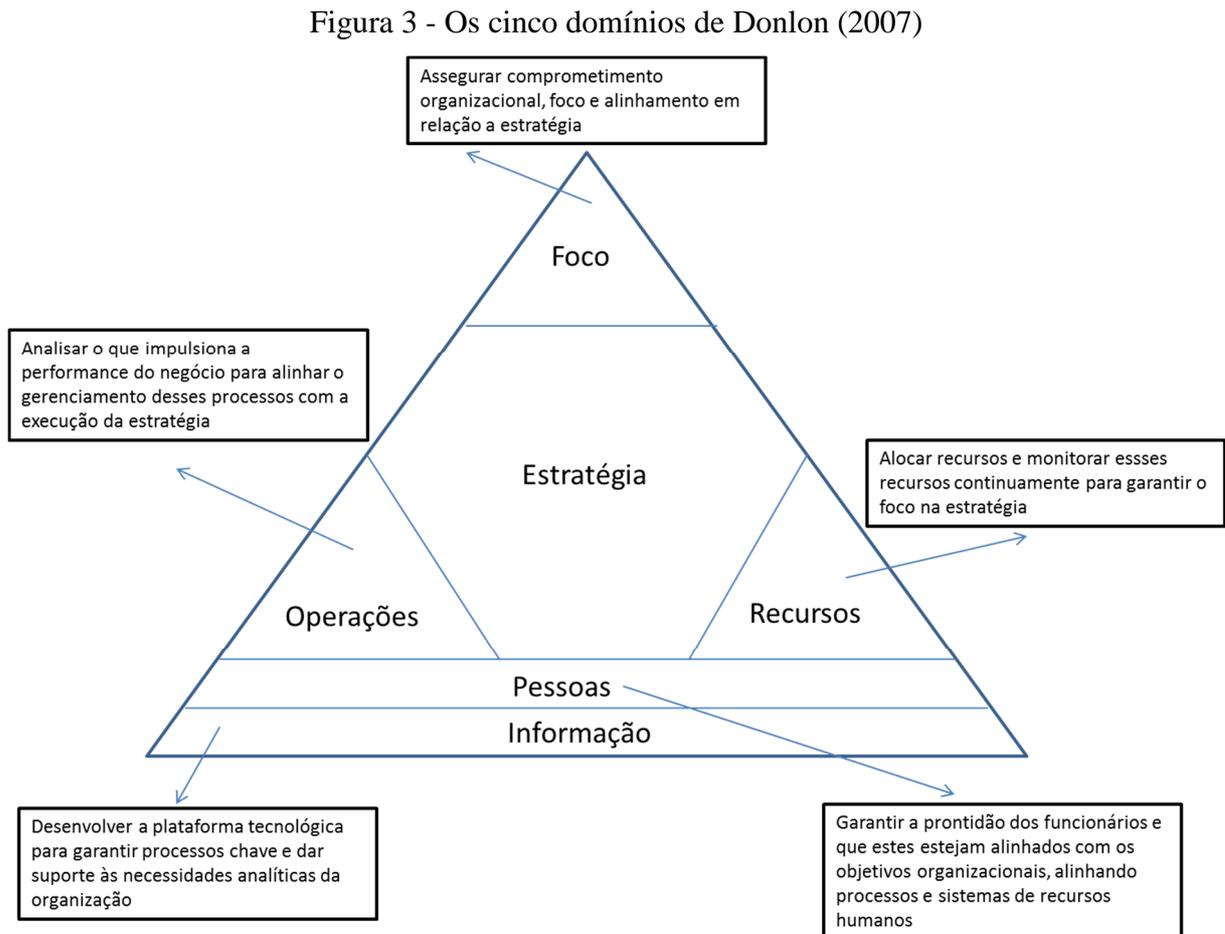
Fonte: adaptado de DeLisi (2000).

Com algumas similares ao modelo proposto por DeLisi (2000), pois também destaca as pessoas, a informação e a execução, Donlon (2007) propõe cinco domínios que fazem parte do cenário organizacional e impulsionam a execução da estratégia:

- a) informação: garantir que os sistemas de informação suportem os processos, análises, decisões e monitoramento do negócio;
- b) foco: assegurar que todos indivíduos possuam comprometimento e estejam alinhados em relação as prioridades da estratégia organizacional;
- c) recursos: tanto a infraestrutura organizacional quanto os recursos financeiros devem estar corretamente priorizados e, obviamente, devem estar presentes para que as ações propostas possam ser postas em prática;
- d) operações: os processos e indicadores principais relacionados aos objetivos estratégicos devem estar corretamente determinados;

- e) pessoas: os recursos humanos devem ser adequadamente suficientes para que se atinja o que foi proposto, bem como o desenvolvimento desses recursos, engajamento e comprometimento de todos indivíduos com o processo de execução.

A figura 3 a seguir resume e ilustra o modelo proposto por Donlon (2007).



Fonte: Adaptado de Donlon (2007).

Similar ao modelo proposto por Crittenden e Crittenden (2008) que prevê oito alavancas organizacionais, Nohria et al. (2004) propõe um modelo com quatro práticas de gestão primárias e quatro práticas de gestão secundárias, segundo os autores essas práticas afetam diretamente a execução e portanto ajudam as organizações a atingirem resultados superiores. As práticas primárias são: estratégia, execução, cultura e estrutura. Já as práticas secundárias contemplam gestão de talentos, liderança, inovação e fusões.

A dimensão da estratégia deve ser, segundo Nohria et al. (2004), clara, focada e comunicada adequadamente a todos os níveis hierárquicos da organização e, além da

organização, clientes, fornecedores ou outras partes interessadas também devem estar ciente do foco da organização e qual a estratégia pretendida.

Relacionada à estratégia está à execução, essa segunda prática primária pode ser resumida em excelência operacional, que é definida no atendimento e superação das expectativas dos clientes de forma consistente, entregando valor, possuindo melhores processos e menores custos. A execução também engloba melhorias na produtividade, e essa prática demonstra melhor desempenho quando a cultura organizacional favorece melhoria contínua, fomenta a pro atividade, utiliza objetivos claros e possui sistemas de recompensas adequados a performance.

Outro aspecto primário segundo Nohria et al. (2004) é a cultura da organização, essa dimensão compreende uma cultura orientada para resultados, para que isso exista é fundamental que todos indivíduos sejam recompensados adequadamente por suas ações, bem como as penalizações aplicáveis nos casos de baixa performance.

Dando suporte a essas práticas está a estrutura, a última prática primária descrita por Nohria et al. (2004), essa deve ser flexível de acordo com as necessidades organizacionais e não deve possuir muitos níveis, o desenho estrutural deve estar alinhado com as necessidades da execução.

É possível comparar essas quatro práticas primárias com o modelo proposto por Crittenden e Crittenden (2008) que prevê quatro alavancas estruturais organizacionais: ações, programas, sistemas e políticas. A cultura, segundo Nohria et al. (2004), compreende a dimensão políticas descrita por Crittenden e Crittenden (2008), já as ações descritas por Crittenden e Crittenden (2008) podem ser comparadas ao aspecto execução de Nohria et al. (2004), as duas demais dimensões diferem entre os autores.

Prosseguindo no modelo teórico de Nohria et al. (2004), a primeira prática secundária, denominada gestão de talentos, compreende a identificação, desenvolvimento e retenção dos talentos na organização, isso pode ser feito através de um programa organizacional com esta finalidade, os autores sugerem que as empresas com programas de sucessão bem definidas tem sucesso nesse quesito, assim valorizando funcionários internos através de promoções.

A liderança organizacional deve demonstrar e agir de forma a garantir a execução, dando o exemplo de comprometimento na organização. Para garantir que isso aconteça o perfil do líder deve incluir as atitudes, conhecimentos e habilidades necessárias que estejam alinhadas com a execução da estratégia.

A dimensão da inovação, para Nohria et al. (2004), significa celeridade em desenvolver e levar ao mercado novos produtos e serviços que tenham o potencial para antecipar o dinamismo do mercado.

Visando a busca por conhecimentos e capacidades que a organização possa não possuir internamente, ou para garantir novas áreas de atuação, as fusões também são possibilidades que as organizações possuem para crescer através de parceiros.

Explicadas as 4 práticas primárias e 4 práticas secundárias, Nohria et al. (2004) determina que para o sucesso organizacional todas as práticas primárias são necessárias, enquanto das 4 práticas secundárias, os autores sugerem excelência em duas delas.

Independente do modelo a ser utilizado para orientar a execução da estratégia organizacional, tanto a contribuição de Nohria et al. (2004) quanto a de Crittenden e Crittenden (2008) consideram que nenhuma empresa é perfeita, e portanto não é necessário ter excelência em 100% do que é proposto pelos seus modelos para impulsionar a execução. Sendo assim, cabe lembrar que as organizações devem conseguir balancear seus pontos fortes e fracos, garantindo que os aspectos deficientes possam ser compensados pelas áreas de excelência.

Os modelos discutidos nesse capítulo estão dispostos no quadro 7 a seguir, aonde pode-se observar que a maioria dos modelos considera alguns aspectos em comum: liderança, estrutura organizacional, sistemas de suporte e cultura organizacional.

Quadro 7 – Quadro síntese dos modelos para a execução da estratégia

(continua)

Modelo	Autor	Dimensões contempladas
Oito alavancas para a implementação da estratégia	Crittenden e Crittenden (2008)	Oito alavancas, 4 estruturais e 4 gerenciais: •Estruturais: integração e colaboração organizacional, programas de aprendizado organizacional, sistemas de suporte e políticas gerais de suporte a estratégia; •Gerenciais: liderança estratégica, alocação de recursos, monitoramento alinhado com as metas e cultura organizacional estratégica.
Estrutura e processo na implementação da estratégia	Olson; Slater; Hult (2005)	Três dimensões da estrutura organizacional e quatro comportamentos estratégicos: •Estrutura organizacional: formalização, centralização de autoridade e nível de especialização dos funcionários; •Comportamentos estratégicos com as seguintes orientações: cliente, concorrência, inovação e processos internos com baixo custo.

(conclusão)

Modelo	Autor	Dimensões contempladas
Elementos internos que influenciam a execução	DeLisi (2000)	Seis elementos que favorecem ou dificultam a execução: <ul style="list-style-type: none"> •Estrutura organizacional; •Sistemas de gestão; •Processos; •Liderança e cultura organizacional; •Recursos humanos; •Tecnologia da informação.
Cinco domínios para garantir a execução da estratégia	Donlon (2007)	Os cinco domínios são: <ul style="list-style-type: none"> •Sistemas de informação; •Foco e comprometimento; •Recursos financeiros e infraestrutura; •Processos; •Recursos humanos.
Modelo das práticas de gestão primárias e secundárias	Nohria et al. (2004)	As organizações devem possuir excelência nas quatro práticas primárias e em, pelo menos, duas práticas secundárias: <ul style="list-style-type: none"> •Primárias: estratégia, execução, cultura e estrutura; •Secundárias: gestão de talentos, liderança, inovação e fusões.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores pesquisados

2.2 Tecnologia da Informação

A seguir será apresentado um breve histórico da TI e dados sobre os indicadores de TI no Brasil, incluindo definição de TI de acordo com diversos autores e, posteriormente, como este cenário está presente no estado brasileiro do Rio Grande do Sul, descrevendo a importância do estado para o cenário brasileiro de TI e empresas que compõem este mercado.

2.2.1 Breve Histórico da TI e Dados da TI no Brasil

A TI é definida como o conjunto de ações e soluções desenvolvidas por recursos de computação que permitem a produção, armazenamento, segurança, acesso e transmissão e o uso dessas informações. Para Rezende e Abreu (2003) TI tem como conceito utilizar recursos tecnológicos e computacionais com objetivo de gerar informação, em uma definição mais ampla, Cruz (1998) define TI como todo e qualquer artifício que tenha a capacidade para manusear dados e ou informações de forma sistematizada, esporádica, aplicada a um produto ou processo. Para Beal (2004) a TI serve para gerenciar a solução ou conjunto de soluções baseadas no uso de métodos, através de recursos de informática, de comunicação e de multimídia que visam solucionar problemas relativos à geração, armazenamento,

processamento, veiculação e reprodução de dados, subsidiando processos que convertam em informação. Turban et al. (2003) explicam que TI é um conjunto de componentes tecnológicos individuais ou não, organizados em sistemas de informação tendo como base o computador. Diante desses conceitos é possível entender que a TI se trata de um conjunto e uso de sistemas e métodos sob os recursos computacionais, com o objetivo de produzir e gerenciar a informação.

Atualmente a TI faz parte da área estratégica das organizações, mas este é um fato recente, já que durante a década de 60, a “Era do Processamento de Dados” (GROVER; TENG; FIEDLER, 1998), a utilização da TI era definida por sistemas centralizados cujo principal papel era o de automatizar funções operacionais em grande escala com o objetivo de aumentar a eficiência das operações, sendo utilizados basicamente para automatizar processos contábeis e financeiros. No início dos anos 70, com a redução no preço e o aumento da velocidade de processamento das informações, foi possível usar os computadores para elaborar relatórios gerenciais. Foi então que iniciou o uso dos dados (de pedidos, clientes, estoques, etc.) pelos gerentes intermediários envolvidos em relatar as exceções, resumir as informações e controlar os recursos monetários e estoques, contribuindo para o gerenciamento mais amplo e afetivo dos departamentos. Nesse contexto a TI começou a aumentar sua importância nos níveis intermediários da empresa, embora a diretoria ainda visse a TI como despesa ou como mera utilidade, com capacidade restrita de uso.

Com o lançamento dos microcomputadores no início da década de 80 houve uma mudança de conceito na computação empresarial. Os dados, antes centralizados nos setores operacionais, passaram a ser colocados nas mesas dos usuários e diretores. Embora a expertise fosse à do departamento de TI, o controle moveu-se, mesmo que lentamente, em direção aos usuários. Ainda que a TI concentrasse os níveis mais altos da organização, seu foco estava no aumento da eficiência interna e no aumento da produtividade pessoal. Na segunda metade da década de 80, muitos sistemas de informação criados em organizações foram reconhecidos como estratégicos por terem apresentado impactos entre seus concorrentes. Esse é notadamente o caso do SABRE - sistema de reserva de passagens desenvolvido pela American Airlines, que lhe permitiu a obtenção de vantagens competitivas. (APPLEGATE; MCFARLAN; AUSTIN, 2008). Foi nesse momento que notadamente a TI começou a exercer um papel mais decisivo nas empresas, contribuindo para o seu progresso de forma competitiva. Para exemplificar esta ocorrência, Porter e Millar (1985) utilizaram o conceito de cadeia de valor (*value chain*) e sistema de valor (*value system*). A cadeia de valor representa o conjunto de atividades realizadas em uma organização, divididos em duas categorias: as

atividades primárias, que colaboram para agregar valor ao produto, e as atividades secundárias, ou de apoio. As atividades primárias são divididas em atividades de logística de entrada (recebimento e estocagem de matéria prima), produção, logística de saída (distribuição), marketing e vendas e pós-venda. O sistema de valores, também conhecido como cadeia de suprimento (*supply chain*), é composto pela união das cadeias de valor de diversas empresas clientes e fornecedores formando uma cadeia completa da matéria-prima até o consumidor final em uma dada indústria. A tecnologia de informação conquista uma importância estratégica na empresa quando ela possibilita mudanças na maneira de realizar as ações da cadeia de valor, otimizando a sua eficiência individual e modificando a essência dos “elos” (ligações) entre as atividades. Segundo Porter (1989) a administração zelosa dos elos pode ser uma forma decisiva de vantagem competitiva quando existe uma correlação entre as atividades, reduzindo custos de operações e facilitando melhor informação para finalidades de viabilização dos processos. Dessa forma a empresa passa a ser vista como um sistema, e não como um conjunto de partes isoladas.

Na década de 90, a TI tomou conta das organizações, e aspectos como o alinhamento da TI aos negócios e a convergência da informática com a multimídia tornaram-se eminentes para as empresas. A “Era da Tecnologia da Informação” iniciou-se. Definitivamente a importância estratégica da TI foi incorporada às organizações, que procuraram novas maneiras de conduzi-la a fim de obter seus benefícios de forma plena, o que tornou a terceirização uma das alternativas. No fim dos anos 90, a internet concretizou essa tendência, e viu-se nascer os comércios virtuais, que sem dúvida marcaria o início de nova era na computação organizacional.

Nos dias atuais dois fatores podem ser utilizados para representar o momento da TI nas organizações: a internet e a computação móvel, representada pelo crescente uso de dispositivos móveis: celulares, *tablets*, *netbooks*, *notebooks* e etc, com acesso a dados e informações. Por conta dessas tecnologias, as informações podem ser acessadas e utilizadas em qualquer momento ou local. De uma participação restrita ao suporte administrativo, a TI tornou-se um elemento indispensável às atividades das empresas, integrando-se aos serviços e produtos das organizações, tornando-se algumas vezes o próprio negócio. Esses acontecimentos contribuem classificar o momento atual como o início da “Era da Computação Ubíqua”. (APPLEGATE; MCFARLAN; AUSTIN, 2008). No presente momento as empresas buscam registrar suas vantagens competitivas por meio da utilização de sistemas de informação que permitam entregar a informação precisa, no momento correto em qualquer

local que se faça necessária, através da integração desse sistema com o seu fornecedor, cliente e consumidor final.

Em relação a informatização no cenário brasileiro, o Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI) divulgou dados da 7ª pesquisa TIC Empresas 2011, conduzida pelo Centro de Estudos sobre as Tecnologias da Informação e da Comunicação (CETIC), explicando que 99% das empresas entrevistadas, com dez ou mais funcionários, possuem computadores e 98% das empresas têm acesso à Internet. Segundo o estudo, 88% das empresas possuem rede LAN com fio e 68% possuem rede LAN sem fio. As empresas cujos funcionários têm acesso remoto ao sistema de computadores interno, ou a rede interna da empresa, chegou a 46%. De acordo com o gerente do CETIC, Alexandre Barbosa, "o cenário econômico brasileiro favorável parece ter contribuído para o crescimento regular da infra-estrutura tecnológica das empresas brasileiras". (CETIC.Br, 2011).

A pesquisa do CETIC, cujos resultados foram obtidos a partir de entrevistas com 5.600 empresas com 10 ou mais funcionários no Brasil, ainda mostra que as ações relacionadas a TI mais realizadas nas empresas são "enviar e receber e-mails" (99% delas disseram ter realizado esta atividade em 2011), "buscar informações sobre produtos ou serviços" (92%), e "outras buscas de informação e atividades de pesquisa" (84%).

Outras atividades seguem estagnadas e são realizadas em menor proporção, como monitoramento de mercado (59%), uso de mensagens instantâneas (55%) e recrutamento de pessoas (39%). Por fim, o uso de telefone (*VoIP*), vídeo conferência via internet (24%) e a entrega de produtos online (13%). (CETIC.Br, 2011). De acordo com o *Information Economy Report 2010*, da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad), as tecnologias da informação e comunicação podem dar origem a atividades que não existiam anteriormente, envolvendo a produção de novos bens ou serviços. Além disso, podem alterar a maneira como as atividades existentes são realizadas, levando a um aumento de receitas, redução de custos, melhora da qualidade e maior agilidade. (UNCTAD, 2010).

Segundo a pesquisa do CETIC, outro indicador que mostra estabilidade ao longo dos anos é a proporção de empresas com websites. Sessenta por cento das empresas possuem um página na Internet e quase a totalidade dessas empresas (93%) os utiliza para oferecer informações institucionais. Os recursos menos comuns nesses endereços web são "sistema de pedidos ou reserva/carrinho de compras" (17%) e "pagamento online/completar transação" (12%), o que sugere a existência de um menor percentual de empresas que ofereçam condições para seus clientes finalizarem pedidos de compra de produtos e serviços online. (CETIC.Br, 2011).

Segundo Barbosa (CETIC.Br, 2011), a partir da edição 2011 da pesquisa, o CETIC passou a investigar a introdução e os impactos que *softwares* novos ou aperfeiçoados trouxeram para as empresas brasileiras. Apesar de ser a primeira coleta, os resultados encontrados indicam que esse uso tem importante papel para melhorar e tornar mais eficientes os processos empresariais.

Considerando essa nova investigação sobre os *softwares*, a pesquisa do CETIC mostra que um terço das empresas brasileiras introduziram softwares novos ou que passaram por um aperfeiçoamento significativo em sua rotina. Dentre os principais motivos mencionados, o mais citado foi "melhoria de processos e procedimentos internos" (44%). Devido à própria complexidade das empresas médias e grandes, elas foram as que mais adotaram essa prática: essa proporção sobe para 49% e 50%, respectivamente. O segundo motivo mais citado foi "ganho de produtividade e eficiência" (22%), em terceiro, o "objetivo de atender a demandas de clientes e fornecedores", com 12%, e em seguida, com 11%, "a introdução se deu devido ao fato do *software* já ser integrado ao produto da empresa". A "diferenciação e adaptação à concorrência" foi o principal motivo da introdução do *software* novo para apenas 8% das empresas e "viabilização de novas atividades e tarefas" para 7% delas. (CETIC.Br, 2011).

Já as instituições públicas no Brasil apresentam baixos índices de uso dos recursos de tecnologia da informação nos seus processos, essas organizações esbarram na burocracia que impede esse processo de informatização, apesar desse dado, alguns setores públicos já estão fazendo uso da TI em grande escala obtendo excelentes resultados (Revista Digital, 2011).

A indústria de TI nacional, retomando o que foi dito anteriormente na introdução desse trabalho, tem participação em diversos segmentos da economia do país, conforme informações do site Brasil IT Plus (2015). O quadro 8 a seguir explica os segmentos atendidos e quais soluções de TI são oferecidas para cada segmento considerando a indústria nacional.

Quadro 8 - Atuação da TI no Brasil

(continua)

Segmento	Contexto no Brasil	Soluções Oferecidas
Couro e calçados	O diferencial das empresas de TI nesse mercado é o conhecimento do negócio, já que o mercado brasileiro de couro e calçados é um dos maiores do mundo.	As soluções existentes atendem todos os elos da cadeia produtiva, exemplos de aplicações incluem: sistemas administrativos básicos, softwares especialistas de desenho auxiliado por computador, gestão do processo produtivo, automação de máquinas e processos industriais, gestão da distribuição e logística global, integração da cadeia de suprimentos, entre outras aplicações
Aviação	O turismo como um dos principais setores da economia do Brasil e a grande extensão territorial do país impactaram no desenvolvimento de aplicações específicas com sofisticação para esse mercado. Tecnologias desenvolvidas para a aviação brasileira também são usadas em âmbito global.	Soluções de IT nesse segmento contribuem para: o controle de aeroportos, monitoramento meteorológico, voos seguros e operações automatizadas de companhias aéreas.
Agronegócios	O Brasil é o mais país exportador de <i>commodities</i> agrícolas, o que caracteriza o segmento do agronegócio como extremamente competitivo e dinâmico.	Existem mais de 400 soluções de TI que são oferecidas por empresas nacionais e podem ser empregadas por toda a cadeia de produção e comercialização, desde sistemas de melhoria genética, monitoramento e rastreamento de gado, controle de vendas e gestão financeira.
Educação	Uma das principais prioridades do país atualmente é a educação, esse segmento tem apresentado crescimento com novas tecnologias para impulsionar o aprendizado.	As companhias brasileiras oferecem soluções que englobam gestão da sala de aula, sistema de lista eletrônica, <i>e-learning</i> para escolas e empresas, material didático multimídia e <i>e-books</i> .
Energia	O segmento de energia demanda constantemente tecnologias avançadas, empresas que atuam nesse setor são beneficiadas com uma verba de R\$ 2 bilhões para investimentos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação do setor elétrico de acordo com a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL).	As soluções ofertadas para esse segmento incluem: gestão da geração de energia, transmissão e distribuição, abrangendo todos as áreas de negócio: planejamento, engenharia, operações e manutenção de rede, monitoramento de qualidade de serviço e faturamento.
Finanças	O Brasil é referência mundial em TI no segmento financeiro, em termos de inovação e credibilidade. Um exemplo disso é o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), que permite a transferência <i>online</i> e instantânea de recursos entre correntistas (empresas e pessoas) de qualquer instituição financeira operando no território, independentemente de sua localização.	O setor é líder em investimento de TI no país, os investimentos dos bancos em tecnologia atingiram R\$ 18 bilhões em 2011 segundo a pesquisa "O Setor Bancário em Números", elaborada pela Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN). O Brasil está à frente no segmento financeiro de países como está a frente de países como Índia, México e Austrália.
Jogos	O Brasil, sendo um país amplo geograficamente, possui 35 milhões de jogadores ativos que movimentaram cerca de US\$ 2 bilhões em 2011, o que caracteriza um vasto mercado.	O foco das empresas brasileiras se dá em inúmeros títulos para a plataforma PC e em games para celulares e <i>tablets</i> , redes sociais, <i>advergames</i> e <i>consoles</i> .

(continuação)

Segmento	Contexto no Brasil	Soluções Oferecidas
Gestão	Os desenvolvedores de <i>software</i> de gestão no Brasil possuem sólida experiência nas diversas soluções oferecidas, principalmente no setor público que destacam-se diversos <i>softwares</i> para informatizar a gestão pública.	Na área de gestão, a experiência brasileira contempla o desenvolvimento de soluções para o gerenciamento de pessoas, serviços, manutenção, refeições escolares, bem-estar, transporte, logística e instalações, bem como ferramentas de desenvolvimento para portais, <i>extranet</i> e <i>websites</i> .
Mineração	O país ocupa o segundo lugar na exploração mundial de ferro e a primeira colocação na exploração de núbio, mineral utilizado na indústria de aviação. Este segmento registra elevado crescimento nos últimos anos.	As empresas de TI nacionais investem no desenvolvimento de tecnologias de ponta para atender às peculiaridades da indústria de mineração a fim de aumentar a eficácia e a competitividade das corporações, visto a atratividade do mercado que foi responsável, em 2010, por 52% do saldo comercial brasileiro e por 20% das exportações.
Óleo e gás	O Pré-sal impulsionou o crescimento do país como um grande mercado nesse segmento. As parcerias entre a Petrobras, companhia líder do setor, universidades e laboratórios contribuíram para o desenvolvimento de novos <i>softwares</i> e soluções tecnológicas para engenharia de petróleo e robótica para exploração em alto mar.	Atualmente as empresas de TI no país desenvolvem soluções para operações de apoio e mitigação de riscos para a indústria.
Outsourcing	O mercado de <i>outsourcing</i> possui tendência de crescimento futuro, um indicador é a pesquisa realizada pelo IDC, revelando que os negócios brasileiros na área de <i>outsourcing</i> deverão crescer 9,9% ao ano e, em 2014, chegará a uma receita de R\$30 bilhões. Esse número elevado não inclui os valores derivados das exportações.	Além de desenvolver <i>software</i> e prestar manutenção adequada, seja em centros compartilhados ou não, o País possui núcleos de competência para desenvolvimento de ERP, CRM e <i>Business Intelligence</i> especializados em SAP, Oracle, Vantive, Clarify, Cognos, Microstrategy, BO, Microsoft, Hyperion, Java, NetWeaver, WebsphereMS, DotNet, entre outros.
Saúde	Considerando o tamanho do país, o sistema de saúde é vasto tanto no setor público como no privado. Os investimentos totais em saúde no País chegaram a R\$ 72 bilhões em 2011, segundo pesquisa do IDC. Considerando esse cenário, é natural que exista demanda por sistema de TI voltados para esse setor. Essa demanda é atendida 95% por empresas nacionais.	As tecnologias desenvolvidas abrangem soluções para hospital, exame clínico e sistemas de informação radiológica, gerenciamento de equipamentos médicos, sistemas de imagem, registros eletrônicos de pacientes, saúde ocupacional e sistemas de informação de segurança.
Segurança da informação	Considerando todos os outros segmentos já mencionados e os investimentos que são feitos, se faz necessário investir também na segurança das informações que transitam em todos esses sistemas. Uma pesquisa global realizada anualmente pela consultoria PriceWaterhouseCoopers e pela revista CSO sobre Segurança da Informação aponta para o segundo ano consecutivo de crescente investimento de empresas brasileiras em segurança.	As empresas brasileiras oferecem soluções em: desenvolvimento de tecnologias à prova de hackers para o mercado bancário e financeiro, sistema de votação eletrônica, imposto de renda, <i>e-commerce</i> B2B e B2C e telecomunicações.

(conclusão)

Segmento	Tipo de Atuação	Soluções Oferecidas
Software embarcado	O mercado mundial de <i>softwares</i> embarcados se mostra bastante promissor, um dos indicadores disso é o estudo Future of Embedded Systems Technology, da BCC Research, o mercado mundial de sistemas embarcados vem registrando um crescimento significativo nos últimos anos e essa é uma tendência para os próximos cinco anos. A taxa de crescimento médio anual esperada para esse período é de 14%.	Os principais dispositivos que impulsionam esse setor no Brasil são: TV Digital, geladeiras inteligentes e ATMs com recursos avançados impulsionam o segmento de <i>software</i> embarcado.
Telecomunicações	O Brasil hoje conta com tecnologias 4G e o número de telefones celulares já superou a marca dos 210 milhões de aparelhos no Brasil e já é maior do que o número de habitantes.	Polos de pesquisa e desenvolvimento estão se consolidando fora do eixo São Paulo-Rio de Janeiro, as duas principais metrópoles, ampliando a oferta de tecnologias de ponta.

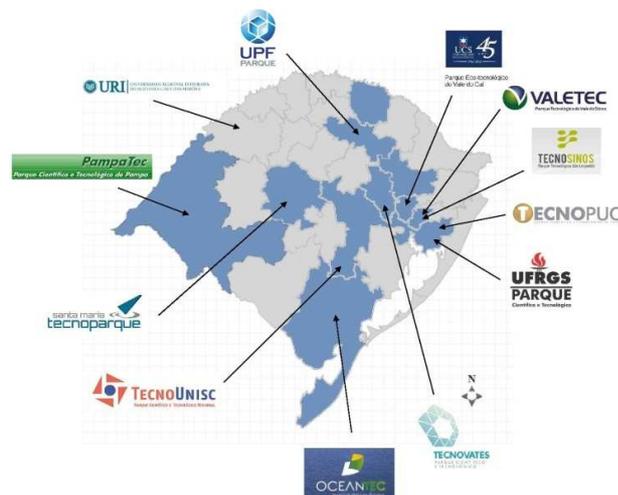
Fonte: Adaptado de Brasil IT Plus (2015).

Frente a esses dados observamos que a indústria de TI brasileira está presente em diversos segmentos da economia, grande parte das empresas são informatizadas e um terço desse universo de empresas passou por transformações significativas utilizando os *softwares* disponíveis.

2.2.2 O RS e o Cenário das Empresas de TI

Em relação ao estado do Rio Grande do Sul (RS), como dito anteriormente, é um dos estados que se destaca no mercado de TI. O estado conta com 12 Parques Científicos e/ou Tecnológicos (PCT's) cadastrados no Programa Gaúcho de Parques Científicos e Tecnológicos (PGTEC), esses parques estão dispostos a seguir na figura 4.

Figura 4 - 12 PCTs cadastrados no PGTEC



Fonte: SCT-RS (2014).

A publicação anual dos indicadores selecionados de ciência, tecnologia e inovação no RS, realizada pela Secretaria da Ciência, Inovação e Desenvolvimento Tecnológico (SCIT), considera que os PCT's mais importantes no RS são três:

- Parque Científico e Tecnológico da PUCRS (TECNOPUC), em seu site oficial informa que foi aberto em 2001 e, estimula a pesquisa e a inovação por meio de uma ação simultânea entre academia, instituições privadas e governo. Empresas de diferentes portes, entidades e centros de pesquisa da própria instituição estão sediados nas cidades Porto Alegre e em Viamão. O foco desse parque se dá em quatro áreas:
 - a) tecnologia da informação e comunicação;
 - b) energia e meio ambiente;
 - c) ciências da vida;
 - d) indústria criativa.

Essas áreas temáticas foram definidas a partir da competência acadêmica da universidade, envolvendo grupos de pesquisa científica e tecnológica e cursos de pós-graduação (mestrado e doutorado), associada à existência de demanda da sociedade.

O objetivo geral do TECNOPUC é inserir a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) diretamente no processo de desenvolvimento tecno-econômico-social da região e do País. Além disso o parque possui alguns objetivos específicos dispostos a seguir:

- a) atrair empresas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para trabalhar em parceria com a universidade;
- b) promover a criação e o desenvolvimento de novas empresas de base tecnológica;
- c) atrair projetos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico em geral;
- d) estimular a inovação e a interação empresas-universidade;
- e) gerar uma sinergia positiva entre o meio acadêmico e o empresarial;
- f) atuar de forma coordenada com as esferas governamentais, particularmente no âmbito do Projeto Porto Alegre Tecnópolis.

A missão do TECNOPUC é criar uma comunidade de pesquisa e inovação transdisciplinar por meio da colaboração entre academia, empresas e governo visando

umentar a competitividade dos seus atores e melhorar a qualidade de vida de suas comunidades. E a visão é a de que em 2015 será referência nacional e internacional pela relevância das pesquisas com a marca da inovação, promovendo o desenvolvimento técnico, econômico e social da região.

Atualmente, o TECNOPUC abriga 120 organizações, somando mais de 6,3 mil postos de trabalho. Empresas de vários portes se estabelecem no TECNOPUC, com as seguintes características e condições:

- a) grandes empresas, em um número reduzido, são âncoras de atração em determinadas áreas como tecnologia de informação, ciências da vida, óleo & gás e indústria criativa;
- b) as micro e pequenas empresas incubadas, tem apoio logístico especial;
- c) entidades empresariais e profissionais que visam fomentar a inovação e o empreendedorismo;
- d) as relações das empresas e das entidades com a PUCRS e o TECNOPUC são reguladas por convênios e contratos específicos;
- e) as organizações públicas e privadas de desenvolvimento científico, tecnológico e econômico.

No contexto do Projeto Porto Alegre Tecnópolis, o parque busca aproximação com agências de fomento do Governo (FAPERGS, FINEP, CNPq, etc.), entidades privadas que podem agregar valor ao parque (SEBRAE, ANPROTEC, FIERGS, etc.), entidades específicas da área de C&T (MCTI, COMCET) e outras universidades e parques tecnológicos.

- Parque Tecnológico de São Leopoldo (TECNOSINOS). No ano de 1996, teve início as negociações que viabilizaram o projeto que tratava da criação do Polo de Informática de São Leopoldo.

No site do TECNOSINOS consta que participaram da criação do polo a Associação Comercial, Industrial e de Serviços de São Leopoldo (Acis/SL), Unisinos, Associação das Empresas Brasileiras de Software e Serviços de Informática - Regional do RS (ASSEPRO/RS), Sindicato das Empresas de Informática do Estado do RS (SERPRORGS), Sociedade Sul-Rio-Grandense de Apoio ao Desenvolvimento de Software (Softsul) e Prefeitura Municipal de São Leopoldo.

O Polo surgiu em 1997, após a aprovação da Lei Municipal n.º 4.368, que isentava empresas de informática instaladas no município do pagamento do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISSQN) e do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) até 2003.

A partir desse momento, a Unisinos se comprometeu a construir e administrar uma incubadora e um condomínio de empresas, adquirindo uma área de 5,5 hectares anexa ao campus. O terreno ao lado, que antes pertencia à Prefeitura de São Leopoldo, foi doado à ACIS-SL, que disponibilizou a área ao TECNOSINOS. Dessa maneira, o parque tecnológico ganhou também espaço físico para se desenvolver. Além disso, o Governo do Estado do RS destinou R\$ 473 mil para a terraplanagem da área, tornando-se um dos parceiros para a concretização do parque.

Em maio de 1998 foram iniciadas as obras para a construção do Complexo Tecnológico Unitec, na época chamada de Unidade de Desenvolvimento Tecnológico, que hoje abriga incubadora, instituto tecnológico e condomínio tecnológico, além de responder pela gestão executiva do Tecnosinos. A inauguração ocorreu em 30 de junho de 1999, implementando definitivamente o Polo de Informática em São Leopoldo.

Ao completar 10 anos, o arranjo tecnológico foi rebatizado para Tecnosinos, o Parque Tecnológico de São Leopoldo, que abriga atualmente o Polo de Informática e o Complexo Tecnológico Unitec, e abre caminho para novas especialidades além da TI, automação e engenharias, atingindo também as áreas de comunicação e convergência digital, alimentos funcionais e nutracêutica e tecnologias socioambientais e energia.

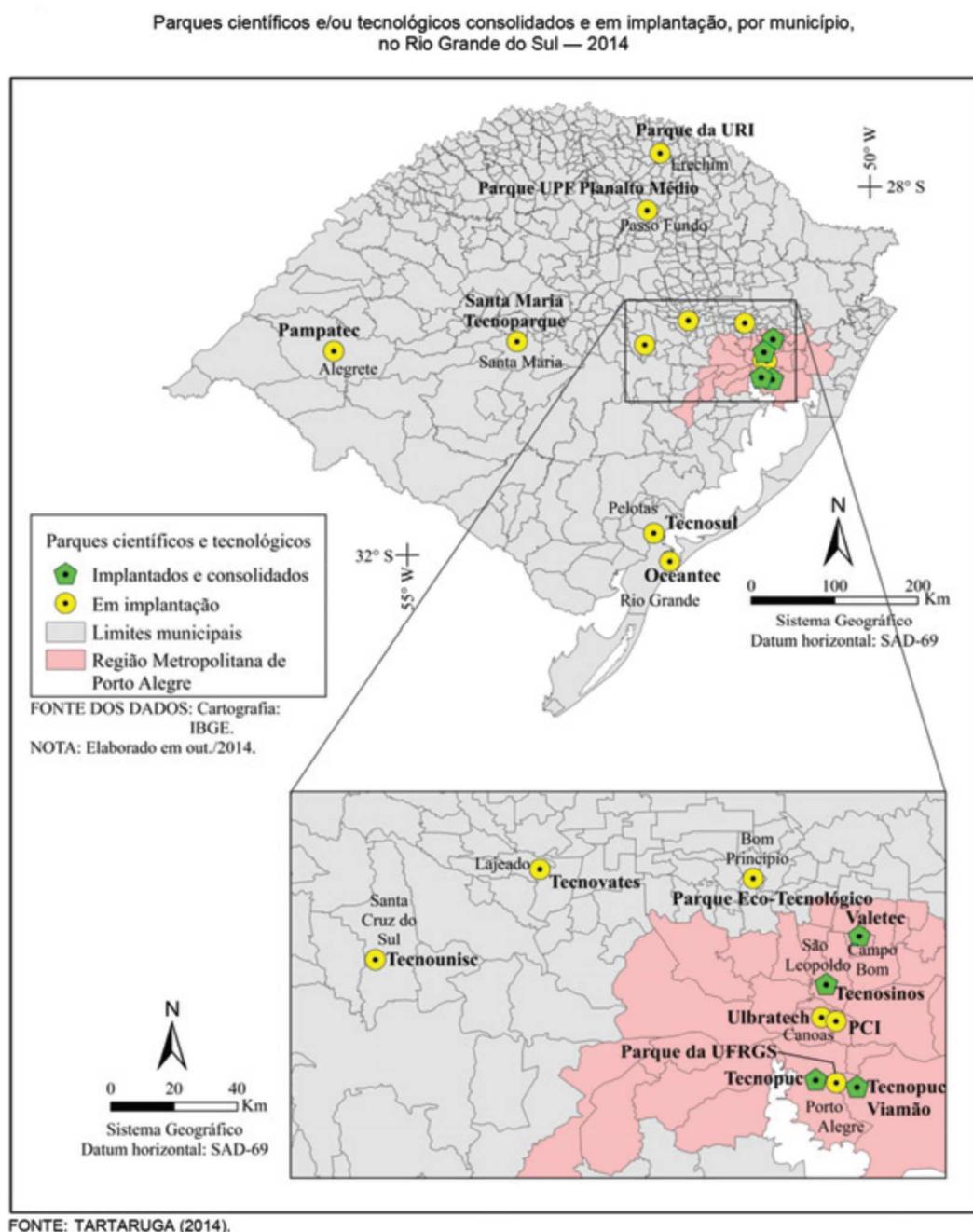
- Parque Tecnológico do Vale dos Sinos (VALETEC). É um empreendimento que tem como objetivos aumentar a competitividade das empresas instaladas, fomentar a criação de novos empreendimentos de base tecnológica, disseminar a cultura da inovação e melhorar a qualidade de vida dos indivíduos da região.

O empreendimento abriga empresas de base tecnológica, consolidadas ou iniciantes, além de organizações públicas, privadas e/ou mistas, focadas no desenvolvimento científico, tecnológico e econômico, além de centros de pesquisa. Atualmente, mais de 20 empresas estão instaladas ou em fase de instalação. O Núcleo de Extensão Universitária, inicialmente com área construída de 1,4 mil m², serve como estrutura de administração e apoio ao parque tecnológico, dispondo de estruturas físicas, operacionais e de recursos humanos para dar suporte às empresas instaladas no empreendimento.

O parque conta com a Associação de Desenvolvimento Tecnológico do Vale, constituída para uma gestão dinâmica e profissional do parque, sob forma jurídica de sociedade civil de direito privado, sem fins lucrativos. As áreas prioritárias para o parque são: meio ambiente, energia, agropecuária e agroindústria, biotecnologia, automação e informática, telecomunicações, couro e calçados e design.

Além desses PCT's já consolidados no estado do RS, na figura 5 a seguir estão dispostos os demais PCT's que estão em fase de implantação.

Figura 5 - PCT's em implantação RS



Fonte: Revista Ciência e Tecnologia (2014).

Os dados da Fundação de Economia e Estatística (FEE) indicam que a TI é o segundo setor com maior crescimento percentual no Estado do RS nos últimos oito anos. Essas empresas de TI crescem mais que a média de desenvolvimento do país, e mostram potencial e competitividade frente a outros setores do mercado nacional. (ASSESPRO, 2012).

Em relação à composição desse mercado no RS no tocante quantidade de empresas e seu tamanho, foi utilizado como base para a pesquisa um banco de dados fornecido pela ASSESPRO-RS, com empresas de TI associadas ao órgão, caracterizando o cenário de organizações disposto no APÊNDICE A.

São 191 empresas de TI associadas na ASSESPRO-RS, a listagem original continha 194 empresas porém 3 empresas foram excluídas por não serem caracterizadas como empresas de TI para os fins dessa pesquisa, são elas: Unisinos, Fundação de Apoio da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e Unicred do Brasil.

Desses 191 associados restantes, foi escolhido como amostra da pesquisa todas as empresas com 20 ou mais funcionários, por considerar que este seria um porte de empresa relevante para verificar o tema execução de estratégia organizacional, com esse filtro obtém-se 73 empresas.

A pesquisa *survey* foi enviada para toda a amostra previamente descrita, visando obter erro amostral de 5% nas respostas com 95% de nível de confiança, foram utilizadas 62 respostas dessa amostra de 73 empresas com 20 ou mais funcionários associadas à ASSESPRO-RS. As empresas que receberam o questionário estão dispostas no APÊNDICE B, porém considerando a importância de manter o sigilo dos respondentes, não foram identificadas quais as empresas responderam o questionário.

Outra listagem, sem identificação dos nomes das organizações, caracterizando o mercado das empresas de TI no RS foi fornecido pelo Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul (SERPRORGS), nessa listagem constam 841 associados, desta base 767 empresas possuem 19 ou menos funcionários, ou seja, a amostra de empresas com 20 ou mais funcionários é muito similar nas duas bases. Sendo assim, o universo alvo dessa pesquisa se concentrou, conforme previamente explicado, nas empresas com 20 ou mais funcionários que constam na base da ASSESPRO-RS.

A intenção inicial do presente trabalho era pesquisar todas as empresas de TI que se enquadram em dois segmentos que agrupam diversas atividades econômicas: *hardware*; e *software* e serviços. Porém das 73 empresas de TI pesquisadas nenhuma delas tem como atividade econômica principal o segmento *hardware*, sendo assim, 100% da amostra pesquisada é caracterizado como empresas de *software* e serviços.

3 METODOLOGIA

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos para responder os objetivos da pesquisa já devidamente identificados. A pesquisa, segundo a definição de Gil (2011, p. 1) é descrita como:

O procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos [...] e é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos e técnicas de investigação científica.

Marconi e Lakatos (2010) contribuem para a definição de pesquisa explicando que sua característica é ser um procedimento formalizado, com método de pensamento reflexivo e necessita de um tratamento científico, sendo o caminho para conhecer realidades ou descobrir verdades parciais.

3.1 Métodos de Pesquisa

Em relação ao **método de abordagem** científica, Marconi e Lakatos (2010) explicam as suas etapas: o descobrimento e a colocação precisa do problema; a busca de conhecimentos ou instrumentos de relevância ao problema; a tentativa de solução com auxílio dos meios identificados; a produção de dados empíricos novos; a comprovação de uma solução e a investigação das consequências e; por último, a correção das hipóteses, teorias, os procedimentos ou os dados empregados da solução.

O método utilizado nesta pesquisa é o hipotético-dedutivo, que de acordo com Bunge (1974) surge da colocação de um problema e compreendendo as etapas de: reconhecimento dos fatos, descoberta do problema e formulação do problema; construção de um modelo teórico com a seleção dos fatores pertinentes e invenção das hipóteses centrais e das suposições auxiliares; início da dedução de consequências particulares com a procura por suportes racionais e empíricos, que com isso são feitos os testes das hipóteses nas seguintes fases: esboço da prova, execução da prova, elaboração dos dados e inferência da conclusão; e, na etapa final é a adição ou introdução das conclusões na teoria, comprando as conclusões com as previsões e retrodições, reajustando o modelo e fazendo sugestões para trabalhos posteriores. (BUNGE, 1974 *apud* MARCONI, LAKATOS, 2010).

3.2 Técnicas de Coleta na Pesquisa

A seguir será explicada a composição dos participantes da pesquisa e as técnicas de coleta de dados utilizadas: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, *survey* e entrevistas.

3.2.1 Participantes da Pesquisa

Nessa pesquisa, visando entender as técnicas de coleta de dados utilizadas faz-se necessário diferenciar os participantes desse estudo e as terminologias utilizadas para categorizar os dados obtidos:

- a) respondentes: indivíduos que responderam o questionário *survey*;
- b) entrevistados: indivíduos que participaram das entrevistas semiestruturadas;
- c) participantes: grupo que engloba tanto os respondentes quanto os entrevistados.

Stake (2000) e Yin (2010) afirmam que, com relação à identificação dos participantes na pesquisa, pode ser interessante revelar suas identidades. Porém, Stake (2000) afirma que é preferível o anonimato para garantir a segurança e integridade da organização e/ou indivíduo que escolheu participar da pesquisa; assim evitando efeitos negativos da publicação dos resultados e quando os resultados tratarem de uma situação fictícia. Frente a essas recomendações, optou-se pela manutenção do anonimato dos participantes, pois buscou-se ampliar o grau de liberdade das respostas orais e escritas.

A amostra de respondentes não foi caracterizada em relação a informações como idade, sexo e renda mensal, uma vez que tais informações provavelmente não influenciariam a análise das respostas considerando o contexto da execução da estratégia organizacional.

Conforme explicado brevemente na introdução dessa pesquisa, a OCDE define empresas de tecnologia da informação e comunicação através de quatro capítulos da CNAE, o quadro 9 a seguir explica essa classificação.

Quadro 9 - Definição de empresas de TIC

Segmento	Definição da atividade (CNAE)
<i>Hardware</i>	301 - Fabricação de máquinas para escritório
	302 - Fabricação de máquinas e equipamentos de sistemas eletrônicos para processamento de dados
	313 - Fabricação de fios, cabos e condutores elétricos isolados
Tele-equipamentos	321 - Fabricação de material eletrônico básico
	322 - Fabricação de aparelhos e equipamentos de telefonia e radiotelefonia e de transmissores de televisão e rádio
	323 - Fabricação de aparelhos receptores de rádio e televisão e de reprodução, gravação ou amplificação de som e vídeo
	332 - Fabricação de aparelhos e instrumentos de medida, teste e controle - exceto equipamentos para controle de processos industriais
	333 - Fabricação de máquinas, aparelhos e equipamentos de sistemas eletrônicos dedicados a automação industrial e ao controle do processo produtivo
Serviços de telecomunicações	6420 - Telecomunicações
<i>Software e serviços de informática</i>	7210 - Consultoria em <i>hardware</i>
	7221 - Desenvolvimento e edição de <i>softwares</i> prontos para uso
	7229 - Desenvolvimento de <i>softwares</i> sob encomenda e outras consultorias em <i>software</i>
	7230 - Processamento de dados
	7240 - Atividades de banco de dados e distribuição <i>online</i> de conteúdo eletrônico
	7250 - Manutenção e reparação de máquinas de escritório e de informática
	7290 - Outras atividades de informática, não especificadas anteriormente

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da OCDE (2013).

Como o objetivo da pesquisa é investigar empresas de TI, as empresas caracterizadas nas atividades econômicas “tele-equipamentos” e “serviços de telecomunicações” não foram pesquisadas junto aos órgãos da classe e não são representadas nessa pesquisa. Das listagens obtidas, nenhuma empresa é caracterizada como empresa no segmento *hardware*.

3.2.2 Técnicas de Coleta de Dados

Os dados podem ser levantados de diversas fontes para a realização de uma pesquisa científica, independente do método e técnicas empregadas. Marconi e Lakatos (2010) explicam que o levantamento de dados é caracterizado como o primeiro passo de qualquer pesquisa científica e compreende duas maneiras: pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias), ambas são chamadas de documentação indireta e ambas foram utilizadas nessa pesquisa

As autoras afirmam que outro tipo de obtenção de dados é por meio da observação direta intensiva, que compreende o instrumento observação e entrevista. Nesta pesquisa foi utilizada a entrevista, descrita como o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas colete informações de um determinado assunto, mediante conversação. Considerando a obtenção de dados através da observação direta extensiva, foi utilizado como instrumento o questionário.

a) Pesquisa bibliográfica

A bibliográfica de acordo com Severino (2007) é a que se utiliza de registros de pesquisas anteriores em relação ao tema de estudo, em documentos impressos como livros, artigos, teses, e etc. O quadro 10 a seguir apresenta a síntese do referencial teórico utilizado no desenvolvimento do presente estudo.

Quadro 10 - Conteúdo do referencial teórico

(continua)

Tema	Subtemas	Autores
Revisão sobre estratégia organizacional	Origem do termo, influências e foco no planejamento vs execução.	Fischmann e Almeida (1991); Hrebiniak (2006).
	Planejamento classificado quanto a intencionalidade e o ambiente externo.	Mintzberg e Waters (1985).
	Planejamento estratégico como um plano, um padrão, posição, perspectiva e manobra.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003).
	Planejamento da estratégia dividido em 2 polos: intencionalidade e busca por resultados.	Whittington (2002).

(continuação)

Tema	Subtemas	Autores
Revisão sobre estratégia organizacional	Dez escolas da formulação estratégica: prescritivas, descritivas e sintéticas.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2003).
	Administração por autocontrole, escola estratégica com foco na execução.	Drucker (1974).
	Abordagem focada na disciplina da execução, <i>Balanced Scorecard</i> .	Kaplan e Norton (1997).
	Destruição criativa.	Foster e Kaplan (2001).
	Modelos disruptivos de negócios.	Christensen e Overdorf (2000).
	Estratégia competitiva, posição estratégica e vantagem sustentável.	Porter (1996); Carvalho e Laurindo (2003).
	Core competences.	Hamel e Prahalad (1994).
	Estratégias classificadas quanto a flexibilidade, combinadas ou puras e relação entre esses dois fatores.	Leitner e Guldenberg (2010).
	Estratégia de liderança de custo e diferenciação simultaneamente.	Kim e Mauborgne (2005).
	Relevância da execução da estratégia	Conceitos sobre execução da estratégia.
Execução como diferencial de sucesso.		Bossidy e Charan (2004); Neilson et al. (2008).
Relevância da execução vs planejamento.		Zagotta e Robinson (2002); Bossidy e Charan (2004).
Execução como barreira na performance, gerando o <i>strategy-to-performance gap</i> .		Mankins e Steele (2005).
Barreiras e fatores propulsores na execução da estratégia	Barreiras.	Connors e Romberg (1991); Kaplan e Norton (1997); Lorange (1998); Kaplan e Norton (2000); Beer e Eisenstat (2000); Heracleous (2000); Zagotta e Robinson (2002); Kim e Mauborgne (2005); Kaplan e Norton (2005); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006); Tait e Nienaber (2010); Merwe (2013).

(conclusão)

Tema	Subtemas	Autores
Barreiras e fatores propulsores na execução da estratégia	Fatores propulsores.	Laffan (1983); Wernham (1985); Badovick e Beatty (1989); Govindarajan (1988); Johnson e Frohman (1989); Wooldridge e Floyd (1990); Cespedes (1991); Simkin (1996); Noble (1999); Okumus (2001); Aaltonen e Ikavalko (2002); Heide et al. (2002); Dobni (2003); Chatman e Cha (2003); Homburg et al. (2004); Mankins e Steele (2005); Higgins (2005); Dietrich e Lehtonen (2005); Schaap (2006); Hitt et al. (2007); Brenes et al. (2008); Crittenden e Crittenden (2008); Ogbeide e Harrington (2011); Alamsjah (2011).
Modelos para a execução da estratégia	Alavancas estruturais e gerenciais.	Crittenden e Crittenden (2008).
	Estrutura organizacional e comportamento estratégico.	Olson, Slater e Hult (2005).
	Seis fatores que contribuem para execução.	DeLisi (2000).
	Cinco domínios para garantir execução da estratégia.	Donlon (2007).
	Práticas primárias e secundárias de gestão.	Nohria et al. (2004).
Tecnologia da informação	Definição de TI.	Rezende e Abreu (2003); Cruz (1998); Para Beal (2004); Turban et al. (2003).
	Histórico da TI.	Grover, Teng e Fiedler (1998); Applegate, McFarlan e Austin (2008); Porter e Millar (1985).
	Cenário brasileiro de TI.	CETIC.Br (2011); UNCTAD (2010); Revista Digital (2011); Brasil IT Plus (2015).
	Cenário de TI no RS.	SCT-RS (2014); ASSESPRO (2012).

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura pesquisada.

Marconi e Lakatos (2010) explicam que a pesquisa bibliográfica não constitui mera repetição do que já foi dito e escrito sobre certo assunto. Além de servir como ponto de partida para a investigação proposta, permite o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, permitindo conclusões inovadoras. As fontes secundárias consultadas compreendem imprensa escrita e publicações pertinentes ao tema exposto

b) Pesquisa documental

A pesquisa documental foi dividida em duas etapas. Na primeira utilizou-se de três estudos prévios que investigaram o *gap* entre estratégia e execução e utilizaram o mesmo questionário para coleta de dados, são eles: Mankins e Steele (2005); Merwe (2013); Tait e Nienaber (2010).

Na segunda etapa, a fim de se obter dados relevantes para responder o objetivo dessa pesquisa e possibilitar contato com as empresas tema desse estudo, foi realizada uma pesquisa nas seguintes instituições: Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação do Rio Grande do Sul (ASSESPRO-RS) e Sindicato das Empresas de Informática do Rio Grande do Sul (SEPRORGS). Esta pesquisa permitiu apurar a quantidade de empresas de TI no Rio Grande do Sul e quantidade de funcionários por empresa, e assim determinar o tamanho da amostra a ser utilizada no envio dos questionários, considerando a quantidade de funcionários dessas empresas, também servindo como base para caracterizar o universo relevante para apontamento de resultados.

c) Survey

Sobre a forma de aplicação do *survey*, o questionário (APÊNDICE E) deve ser administrado pelo pesquisador, enviando-o aos entrevistados através de meio impresso ou ainda por meio eletrônico, sendo possível oferecer assistência ou não para o preenchimento deste instrumento. (YIN, 2010).

Sendo impossível pesquisar o universo inteiro de empresas de TI no RS, o mais frequente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõe o universo. (GIL, 2011). É importante explicar que a relevância da amostra depende do seu tamanho e da forma como é coletada visando obter uma amostra significativa, e que de fato represente toda a população. (GIL, 2011).

Uma amostra trata-se de um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população. Sendo que, uma população ou universo nada mais é do que um conjunto de elementos que possuem determinadas características. (GIL, 2011).

Neste trabalho o *survey* foi enviado por meio eletrônico e foi recebido e preenchido pelos respondentes: os executivos envolvidos com execução da estratégia organizacional, atuantes em empresas de TI que constam na base da ASSESPRO-RS, considerando

organizações com 20 ou mais funcionários, caracterizando assim a amostra dessa pesquisa. O número mínimo de funcionários foi definido em 20 para formar a amostra por três motivos: as bases da ASSESPRO-RS e SERPRORGS diferem bastante no número de empresas com quantidade de funcionários inferior a 20, o entendimento do autor que seria muito difícil estimar corretamente a quantidade de empresas no segmento da TI de menor porte e ter acesso a esse grande número de empresas para aplicação do *survey* e, por fim, pela suposição que o cenário organizacional difere de acordo com o porte.

Explicada a amostra adotada, a relevância e imparcialidade são duas questões importantes que devem ser consideradas na amostra, pois para ser apropriada a amostra deve ser representativa, contendo em proporção as características que a população possui. Além disso, todos os elementos da população devem ter igual oportunidade de fazer parte da amostra, ou seja, também deve ser imparcial. Ambos os critérios foram adotados visto que 100% da amostra pesquisada pertence ao segmento econômico denominado *software* e serviços e a pesquisa foi enviada por meio eletrônico de igual forma para todos respondentes. (GIL, 2011).

A amostra se caracteriza como não-probabilística pois o questionário foi enviado para todas as 73 empresas que caracterizam esse universo e foram utilizados todos os questionários respondidos, de acordo com Machado (2012, p. 1) esse tipo de amostra possui a seguinte característica:

É totalmente subjetiva, já que se baseia nas decisões pessoais do pesquisador. Por não haver, por causa disso, uma seleção realmente aleatória dos elementos da amostra, sua variabilidade amostral não pode ser calculada com precisão. Em contrapartida, ela se torna barata e mais fácil de ser aplicada (2012).

O uso de uma amostra não probabilística deriva-se da inacessibilidade a toda a população, nesse caso o pesquisador é forçado a colher a amostra na parte da população que lhe é acessível. Surge aqui, portanto, uma diferença entre população objeto e população amostrada. A população objeto é aquela escolhida para realizar o trabalho estatístico, ou seja, todas as 73 empresas de TI no estado do RS com 20 ou mais funcionários associadas a ASSESPRO-RS. Apenas uma parte desta população, porém, está acessível para que dela retiremos a amostra, caracterizando a população amostrada. (COSTA NETO, 1977).

Frequentemente os efeitos da utilização de uma amostragem não probabilística podem ser considerados similares a uma amostra probabilística, sendo assim os processos não probabilísticos de amostragem têm também sua importância. (COSTA NETO, 1977).

Uma das limitações da amostra não probabilística são as variáveis necessárias para que essa amostra tenha êxito, o sucesso da utilização de uma amostra não probabilística em uma pesquisa depende, por exemplo, dos critérios e julgamentos do pesquisador. (GIL, 2011). Se as características da variável de interesse, por exemplo, forem as mesmas na população objeto e na população amostrada, então este tipo de amostragem equivalerá a uma amostragem probabilística, portanto esse trabalho considera que as empresas de TI no RS, conforme previamente caracterizadas, possuem características suficientemente similares para que a amostra não probabilística seja relevante já que as conclusões desse trabalho se limitam ao segmento alvo. (COSTA NETO, 1977).

Considerando a amostra descrita, Williams (2004) explica que os levantamentos classificam-se com relação à abrangência, nacional - realizado em grande escala, e local - aplicado em menor escala, sendo assim este trabalho se enquadra como um levantamento local porque investiga uma população específica de empresas no RS.

Definida a forma de aplicação do *survey* e a amostra pesquisada, cabe a caracterização desse instrumento que é composto por oito perguntas totais, dentre essas oito perguntas são 5 perguntas fechadas com múltiplas alternativas, duas perguntas aonde o entrevistado deve ranquear as respostas e uma pergunta com escala de 10 pontos de Likert. O questionário utilizado como instrumento de coleta de dados nessa pesquisa foi desenvolvido por Mankins e Steele (2005) em seu trabalho que investigou o *gap* na execução da estratégia, foi solicitada autorização ao pesquisador que desenvolveu o questionário usado no estudo original sobre o tema, para que este fosse aplicado no contexto proposto das empresas de TI no RS (APÊNDICES C e D). Esse instrumento foi traduzido do inglês para o português pelo autor do presente trabalho, posteriormente foi realizada a tradução reversa da versão em português para o inglês por uma professora da PUCRS, com doutorado em letras e linguística, visando verificar se todas as perguntas do questionário possuíam o mesmo sentido do questionário original.

Após os ajustes feitos no questionário com a tradução reversa e antes do envio do questionário foi realizado o pré-teste, Silverman (2009) e Williams (2004) explicam a importância desse procedimento já que grande parte dos pesquisadores recomenda o pré-teste do questionário antes de sua aplicação na amostra em estudo para verificação e validação desse instrumento. Sendo assim, o formulário da pesquisa foi pré-testado e pré-analisado com um executivo (diretor) de TI e um mestrando do curso de Administração da PUCRS com ampla experiência de gerenciamento de projetos em TI. O pré-teste realizado revelou que o instrumento foi compreendido por ambos indivíduos, sendo que a última pergunta do

questionário original de Mankins e Steele (2005) foi removida após o pré-teste, pois foi verificado que não haveria benefício em mantê-la. Essa pergunta pedia para que o respondente indicasse duas empresas que, na sua opinião, eram muito eficazes na execução da estratégia, sendo essa a única adaptação feita no questionário utilizado por Mankins e Steele (2005).

Todos os respondentes receberam o informativo sobre a pesquisa (APÊNDICE F). Esse informativo explica aos participantes o objetivo da pesquisa, relata que as informações coletadas são anônimas e deixa os respondentes livres para participarem ou não da pesquisa, já que os respondentes não receberam nenhum benefício direto pela sua participação.

d) Entrevista

Optou-se por realizar entrevistas semi-estruturadas, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2010) permitem liberdade ao entrevistador para que este desenvolva as situações nas direções que sejam mais adequadas, visto que a entrevista padronizada ou estruturada não permite que o pesquisador faça perguntas fora do roteiro.

Dentre as ações recomendadas por Kornhausera; Sheatsley (1975) e Selltiz et al. (1975) para a realização da entrevista, utilizaram-se as seguintes: preparação prévia do entrevistador, introdução da entrevista ao entrevistado; atenção a postura do entrevistador e as perguntas e respostas feitas pelo entrevistado. Além disso, antes do início de todas as entrevistas realizaram-se as seguintes ações: (a) apresentação do pesquisador; (b) explicação da pesquisa e da importância da colaboração do entrevistado; (c) declaração do uso científico das informações e (d) permissão para gravação da entrevista.

Durante os encontros, os entrevistados eram livres para expressar suas opiniões em perguntas abertas e fechadas, cujas ideias eram registradas pelo pesquisador de forma resumida em um documento. Diante disso, não houve restrição, por parte do entrevistador, para aprofundamento no assunto. Porém, quando o entrevistado se desviava do objetivo da pergunta, o entrevistador retornava a pergunta.

As entrevistas realizadas nesta pesquisa foram realizadas por meio do *software Skype*⁵ e gravadas com o *software MP3 Skype Recorder*, permitindo transcrição posterior, a qual foi realizada através do site *Transcribe*⁶.

⁵ Skype é um *software* para comunicação via internet através de texto, voz e vídeo. (SKYPE COMMUNICATIONS SARL, 2015).

O objetivo das entrevistas realizadas foi comparar a percepção dos entrevistados com os dados obtidos através do questionário, bem como explorar questões específicas como os *gaps* na execução da estratégia, barreiras e fatores que impulsionam a execução. Assim, os resultados obtidos nas entrevistas auxiliaram a análise do que foi observado nos questionários e, também, permitiram analisar essas duas contribuições em relação a literatura pesquisada. O Quadro 11 a seguir apresenta o roteiro utilizado nas entrevistas e como cada pergunta está relacionada com os objetivos dessa pesquisa.

Quadro 11 – Roteiro de entrevista e objetivos de pesquisa

(continua)

Pergunta	Subitem	Objetivos específicos da pesquisa relacionados a pergunta
1. Qual a importância que você atribui e o que considera importante nas seguintes etapas da estratégia:	Elaboração:	verificar qual a percepção sobre a relevância do planejamento versus execução; identificar quais são os <i>gaps</i> na execução efetiva da estratégia organizacional; discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional
	Execução:	
	Avaliação:	identificar quais são os <i>gaps</i> na execução efetiva da estratégia organizacional; discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional
2. Como você considera a performance de sua empresa ou seja, os resultados obtidos pela empresa em que você atua quanto aos objetivos alcançados:	Financeiros:	identificar quais são os <i>gaps</i> na execução efetiva da estratégia organizacional; discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional
	Market share:	
	Crescimento futuro:	

⁶ Transcribe é um *software* que funciona como editor de texto e reproduzidor de áudio ao mesmo tempo, facilitando processos de transcrição através de ferramentas como velocidade de reprodução do áudio e atalhos rápidos para melhorar a produtividade nesse processo. (WREALLY STUDIOS, 2014).

(continuação)

Pergunta	Subitem	Objetivos específicos da pesquisa relacionados a pergunta
3. Existem medidas que podem ser adotadas para melhorar a performance nessas áreas acima apresentadas? Especifique quais e como podem ser implementadas.		verificar qual a percepção sobre a relevância do planejamento versus execução; identificar quais são os gaps na execução efetiva da estratégia organizacional; discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional
4. Existem barreiras que dificultam a adequada implementação da estratégia planejada? Quais?		identificar quais são os gaps na execução efetiva da estratégia organizacional
5. O que mais contribui para a qualidade da execução da estratégia em sua empresa?		identificar quais são os gaps na execução efetiva da estratégia organizacional; discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional
6. Qual é a sua visão no tocante à formulação, execução e avaliação da estratégia da sua empresa nos últimos dois anos?	a. Foi bem formulada?	identificar quais são os gaps na execução efetiva da estratégia organizacional
	b. A formulação impacta na performance? Qual o impacto?	verificar qual a percepção sobre a relevância do planejamento versus execução; discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional
	c. Foi bem executada?	identificar quais são os gaps na execução efetiva da estratégia organizacional
	d. A execução impacta na performance? Qual o impacto?	verificar qual a percepção sobre a relevância do planejamento versus execução; discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional
	e. Foi avaliada posteriormente e falhas foram corrigidas?	identificar quais são os gaps na execução efetiva da estratégia organizacional

(conclusão)

Pergunta	Subitem	Objetivos específicos da pesquisa relacionados a pergunta
6. Qual é a sua visão no tocante à formulação, execução e avaliação da estratégia da sua empresa nos últimos dois anos?	f. A avaliação impacta na performance em relação a estratégias futuras? Qual o impacto?	identificar quais são os gaps na execução efetiva da estratégia organizacional; discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional
7. Considerando as etapas: formulação, execução e avaliação, alguma delas impacta de forma mais significativa na performance? Qual e porque?		verificar qual a percepção sobre a relevância do planejamento versus execução; identificar quais são os gaps na execução efetiva da estratégia organizacional; discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram entrevistados dois executivos que atuam em empresas de TI no RS e que estão envolvidos na execução da estratégia organizacional em nível gerencial ou de diretoria. Essas empresas também se enquadram no mesmo critério utilizado para definição da amostra do *survey*, por possuírem 20 ou mais funcionários e classificadas como de *software* e serviços. O quadro 12 a seguir apresenta o perfil dos entrevistados nesta pesquisa.

Quadro 12 - Perfil dos entrevistados na pesquisa

Entrevistado	Formação acadêmica	Tempo de graduação (anos)	Anos de experiência na área de TI	Nível hierárquico na organização
1	Estudante mestrado	25	12	Vice presidência
2	Estudante mestrado	7	10	Gerência

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Técnica de Interpretação e Análise dos Dados

A técnica de análise e interpretação dos dados, de acordo com Gil (2011), tem conceitos distintos. A análise tem como “[...]objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas [...]”. (GIL, 2011, p. 156). Já a interpretação

tem como objetivo “[...] a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos” (GIL, 2011, p. 156). Os instrumentos de coleta de dados já explicados, questionários e entrevistas, permitiram obter dados qualitativos e quantitativos para análise e interpretação.

No presente trabalho foi utilizada análise estatística dos dados com apoio do *software* Excel versão 2014 e SPSS versão 22, considerando os dados obtidos com o *survey*. Um processo alternativo de mensuração para dados quantitativos, de acordo com Tabachnick e Fidell (2007) é identificar variáveis que “caminham juntas”, ou seja, que apresentam a mesma estrutura subjacente. Nesse sentido Hair et al. (2006) explicam que os fatores representam as dimensões latentes (construtos) que resumem ou explicam o conjunto de variáveis observadas, ou seja, a análise fatorial.

Ao resumir dados, os autores explicam que a análise fatorial obtém dimensões latentes que descrevem os dados em um número menor de conceitos do que as variáveis individuais originais. Para Zeller e Carmines (1980), a análise fatorial não se refere a uma única técnica estatística, mas a uma variedade de técnicas relacionadas desenhadas para tornar os dados observados mais facilmente interpretáveis. Esse tipo de análise foi utilizada para facilitar a compreensão dos fatores de maior relevância na pergunta das afirmações de práticas organizacionais do questionário.

Em relação à análise qualitativa dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, conforme definida por Bardin (1977, p. 42), como “[...] um conjunto de técnicas de análise de comunicação que contém informação sobre o comportamento humano atestado por uma fonte documental”. Buscando melhor compreender a efetividade da análise de conteúdo Marconi e Lakatos (2010) contribuem para a definição dessa técnica explicando que o método tem capacidade de demonstrar as relações que o fenômeno estudado possui com outros fatores.

4 RESULTADOS OBTIDOS

A seguir serão apresentados os resultados obtidos com os instrumentos de coleta de dados utilizados nessa pesquisa, entrevistas semiestruturadas e *surveys* bem como a relação dos achados com a literatura apresentada. As entrevistas foram usadas para auxiliar a análise dos dados obtidos com o questionário, verificando se o discurso dos entrevistados se confirmava na pesquisa *survey*. Também foram interpretadas as entrevistas de acordo com o que foi encontrado na literatura sobre o tema, permitindo identificar no discurso dos entrevistados diversas observações sobre execução da estratégia também presentes na literatura.

4.1 Entrevistas

Buscando identificar os achados na literatura pesquisada sobre a importância de cada etapa da estratégia, elaboração, execução e avaliação, a primeira pergunta da entrevista não encontrou fatores comuns mencionados pelos entrevistados em relação à elaboração da estratégia. Nesse quesito, o E1 contribui com três colocações principais no quadro 13 a seguir.

Quadro 13 - Colocações do E1 sobre a importância das diferentes etapas da estratégia

Unidade de registro	Discurso
<ul style="list-style-type: none"> •Foco deve ser encontrado; •Dissintonia entre estratégia de TI e estratégia de negócio; •Deve ser realista, encontrar formas de atender parte de projetos de longo prazo sem descuidar do todo. 	<p><i>Na etapa de planejamento o que é importante é tu encontrar o foco que vai te levar ao teu objetivo estratégico da empresa maior.</i></p> <p><i>[...] há essa...essa dissintonia né entre a estratégia de TI e a estratégia de negócio.</i></p> <p><i>[...] então ela (a fase de planejamento) tem que ser bastante realista a ponto de encontrar formas de buscar atender parte pelo menos daquele interesse...daquela estratégia mas sem descuidar do todo.</i></p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Já, para o E2, na etapa da elaboração o que é mais importante é o planejamento, fazendo uma relação dessa opinião com o planejamento deficitário que verifica na empresa que atua.

“No que tange elaboração eu considero mais importante e fundamental...além do mais na nossa sociedade brasileira...a questão do planejamento...acho que isso a gente deixa muito a desejar ainda se planeja muito pouco” (E2).

Em relação à execução, todos os entrevistados apontam que esta etapa é difícil nas organizações, visto que muito pouco do que é executado segue o que foi planejado (E2) e para o E1 esta etapa é a mais difícil por uma série de motivos: facilidade de perda de foco, necessidade de disciplina de execução forte, conflito entre as áreas e mudança de prazos como um dos aspectos que mais afeta o dia a dia da empresa.

“[...] Saber fazer é o mais difícil [...] porque é muito fácil tu te desfocar [...] então tu tem que ter uma disciplina de execução muito forte [...] a execução disso (do que deve ser entregue) é o que gera os conflitos entre as áreas...as áreas demandantes e a TI...é o que gera conflitos dentro da própria TI...é o que gera mudança de prazo...que é um dos pontos que afeta mais o dia a dia da operação” (E1).

“Dentro daquelas ações que estão dentro de um planejamento estratégico muitas deixam de ser executadas posteriormente...se gasta muito tempo dentro de um ambiente de planejamento estratégico e depois acaba-se executando muito pouco obedecendo aquilo que tu planejou” (E2).

Para o E1 esta etapa é a mais importante dentre as três fases da estratégia.

“Depois...na parte da execução...é o mais importante” (E1).

Ao serem questionados sobre a importância da avaliação da estratégia os respondentes apresentaram diferentes respostas, o E1 relatou que existe a necessidade de constante avaliação de todos os aspectos da empresa há todo momento, aspectos que foram citados: produção, atendimento aos clientes de negócio, clientes das áreas internas. Já para o E2 a estratégia da empresa é mais estável em função das rodadas de planejamento serem definidas na agenda anual, portanto as avaliações não são constantes e não geram constantes mudanças de rumo, áreas que atingem as metas não são avaliadas.

“[...] tem que estar avaliando constantemente...ter relatórios diários da tua produção [...] tu avaliar se tu tá na rota...se tu não tá...se tu tá atendendo melhor se não tá...fazer reuniões com clientes das tuas áreas...visitar os teus clientes do negócio da empresa pra tu pegar o cheiro da ponta [...] sente o problema em campo e fazer muitas reuniões também entre as equipes...então reunião de governança...projetos...com os clientes...reunião semanal...fórum de segurança...fórum de inovação...tu tem que ter esses pontos todos mapeados e ficar avaliando se tu está atingido ou não os objetivos disso” (E1).

“[...] A avaliação é post mortem...já aconteceu...o que me resta é coletar...reavaliar se eu considerar que aquilo ali não tá indo pro rumo que eu gostaria...é o check do PDCA [...] as multinacionais geralmente tem rotinas

anuais definidas de rodadas de planejamento estratégico...a redefinição de rumo não é tão constante [...] é algo que eu vou estar fazendo se necessário (a avaliação)...porque o check muitas vezes se tu tá alcançando aquele objetivo...dificilmente as pessoas fazem check depois” (E2).

Os principais fatores que foram descritos pelos respondentes como impulsionadores de performance diferem, nesse aspecto pode-se verificar que as iniciativas que funcionam para uma empresa podem não ser aplicáveis a outra. O E1 elenca como fatores principais os seguintes: foco no cliente através de melhor atendimento e acompanhamento, ações para reter profissionais, integração entre as áreas de venda e internas e melhorias na comunicação. Para o E2 a resposta para melhorar a performance é congelar os investimentos até que o cenário econômico mude, sua empresa está focada em aumentar a estrutura física e não em melhorar processos.

“Um ponto que a gente tá se voltando é se voltar para o cliente [...] nós estamos visitando clientes toda semana...toda semana a gente vai a cliente então a empresa se voltou pro seu cliente...pra entender o seu problema então esse foi um primeiro aspecto de mudança forte [...] a empresa teve um turnover um pouco elevado (em 2013)...né de algumas áreas principalmente áreas comerciais e tal então a gente acabou também fazendo uma ação forte pra reter profissionais [...] estamos implementando na empresa agora né (políticas de RH)...No que tange a comunicação...a comunicação também melhorou bastante...nos temos 3000 agências no Brasil inteiro vendendo pra nós...então a gente tá se relacionando com essas agências e estamos trazendo comitês itinerantes em cada região...integrados com os regionais da empresa pra poder aproximar...integrando lideranças de vendas e internas” (E1).

“Hoje a gente esta passando por esse momento de mercado que eu te disse de estagnação...nos congelamos os investimentos que a gente tinha [...] a gente deixou de fazer esse investimento muito por causa do cenário...o cenário não esta se mostrando adequado...” (E2).

Quando questionados sobre as principais barreiras para a execução da estratégia, os entrevistados abordaram as questões dispostas no quadro 14 a seguir.

Quadro 14 - Contribuição dos entrevistados sobre as principais barreiras para a execução da estratégia

Unidade de registro E1	Unidade de registro E2
<ul style="list-style-type: none"> •Oferecer ao cliente o que ele já tem além da solução proposta; •Ter excelência operacional além de resolver demandas do cliente; •Inovação; •Trabalhar mais que os outros; •Conflitos de visão entre áreas; •Turnover. 	<ul style="list-style-type: none"> •Gestão antiga é uma barreira para implementação de estratégia; •Sem conselho de administração, a tendência é falta de vontade na implementação; •Falta de planejamento qualificado; •Planejamento baseado no <i>feeling</i> dos gestores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao primeiro comentário feito pelo E1, oferecer ao cliente o que ele já tem além da solução proposta, ele explica que não basta à empresa ter uma solução que sirva para o cliente, é necessário também oferecer o que a concorrência já oferece, ou a estratégia do serviço proposto não consegue ser executada:

“[...] pra tu entrar num grande clientes desses tu tem que fazer o que ele já tem com os outros (concorrentes) não só aquilo que tu quer vender [...] Tem que adequar...tem que personalizar (E1)”.

Portanto, para o E1, a personalização de soluções também dificulta a execução da estratégia visto que gera ajustes no meio do caminho que provavelmente não estavam contemplados originalmente no momento do planejamento da estratégia.

Além disso, a empresa deve tomar decisões em relação a focar em alguns aspectos internos, não basta à organização possuir excelência operacional em diversos processos, é necessário também atender as demandas do cliente em relação a seus problemas. Tudo isso deve ser executado de forma que a inovação chegue ao cliente, mesmo já oferecendo o que ele já possui e já é oferecido no mercado, portanto de um ponto de vista de implementação, pode-se perceber a dificuldade que surge em inovar ao mesmo tempo que se oferece produtos ou soluções já tradicionais no mercado. O E1 explica que isso é possível trabalhando muito mais que os concorrentes.

“[...] em algum momento tu tem que te dedicar mais pra algumas coisas...excelência operacional hoje é o foco da empresa a gente quer melhorar os processos...do call center...da área de vendas...sustentação...mas se tu fizer só isso e não fizer as coisas que o cliente está te demandando...são problemas que ele tem ou que ele precisa que tu resolva pra entrar lá...tu não vai entrar [...] ao mesmo tempo...se tu fizer só o que os outros já tem e não inovar...tu não sai do chão tu

fica...como entrante tu não é líder do mercado...tu tem que trabalhar 10 vezes mais que os outros...e pensar fora da caixa pra fazer algumas coisas melhor (E1)”

O E1 também explica que existem conflitos de visão entre as áreas, inclusive a área de TI, que dificultam a execução da estratégia de duas formas: as áreas dificultam o início de novos projetos, burocratizando o processo, ou fazem “correndo” o que foi solicitado para resolver a demanda, ambas as formas não são situações desejáveis. O E1 explica que isso ocorre porque os indivíduos, invés de estarem focados na estratégia da organização, se voltam para os seus departamentos e se auto protegem, trabalhando para si mesmo. A solução para essa barreira seria criar processos entre as áreas que não engessem a operação, estabelecendo conexões entre as áreas, principalmente porque se uma área funciona e outra não, a empresa funciona.

“Isso vale pra TI também...a TI vai lá...(e diz) pra entrar um projeto aqui agora tu tem que passar por isso por isso por isso e aquilo...tem que aprovar em 200 vias mandar pro cartório pedir pra não sei quem e vou demorar 6 meses pra te entregar um lançamento...é uma forma de conduzir...a outra é sair correndo e fazer correndo...também não dá. Tu tem que estabelecer processos entre as áreas que não engessem a operação, porque o cara acaba se voltando para sua área para se auto gerir...ele cria um monte de processinhos...ele engessa...cria controle...cria isso cria aquilo e ele não trabalhar para a empresa ele trabalha pra si e isso vale pra todas as áreas né...quando tu consegue estabelecer essas conexões entre as áreas...elas começam a fluir mas normalmente isso vale em qualquer grande empresa...as vezes a área financeira esta redondinha esta uma beleza... já a área de produção esta uma merda entendeu...e ai uma não consegue a empresa não vinga porque as áreas não estão no mesmo níveis de qualidade (E1)”

O desconhecimento da estratégia por parte de funcionários, através de comunicação deficitária, não é uma barreira para execução da estratégia na empresa do E1, visto que algumas medidas foram adotadas, como: rodadas de reuniões em diferentes cidades para explicar o plano estratégico, e-mails do presidente quando surgem rumores e não lançar produtos que não estejam funcionais para o mercado.

“ [...] a gente fez duas rodadas com todos funcionários da empresa...em quatro grandes reuniões na cidade A B C por duas vezes cada uma dela e passamos durante duas horas todo plano...então ninguém pode alegar desconhecimento...eu acho que essa questão que tu falou é muito forte...a comunicação melhorou muito também...então e-mails do presidente...quando vem alguma radio peão tu já PUF já larga um comunicado que é certo e o que é errado...né...evita fazer fofocas...AHHH...vai ter não sei o que um benefício novo...não tem não fala...então essas coisas que pode gerar desconforto na empresa...né elas tão mais rígidas em termos de controle...isso vale pro mercado também...então tu não

lançar coisas que realmente não estão funcionando...não ficar fazendo propaganda de coisas que ainda não estão boas (E1)”.

Em relação ao turnover, o E1 comenta que quando um profissional experiente da TI ou de qualquer outra área sai da empresa, é perdido um conhecimento e isso acarreta em perda de ritmo, atrapalhando a execução da estratégia. Além da perda de conhecimento, o processo de treinamento de um novo funcionário não é instantâneo, portanto, em função dessa dificuldade de reposição e treinamento, o turnover se estabelece como um fator relevante como barreira para execução da estratégia, segundo o E1.

“[...] quando eu perco um cara na TI que tá ali a 4 a 5 anos sai um conhecimento...é impossível não tá tudo escrito...e por mais que esteja tu perde o ritmo...a saída de qualquer profissional em qualquer área da empresa...ela tem um fator que atrapalha sem duvida a execução...a entrega....tu não consegue repor o profissional e treinar e qualificar no teu produto a tempo de fazer uma boa execução...e ai teu tem que treinar gente nova...tu tem que capacitar...tem que motivar...tem que reconhecer né [...] mas o turnover sim é um fator que impede execução em qualquer empresa (E1)”.

O E2 apontou diferentes fatores que constituem barreiras para a execução da estratégia, em comparação com o E1, a visão do E2 se baseia no fato que a alta gestão com muitos anos de experiência na empresa, principalmente acima de 10 anos, constitui uma barreira para execução. O E2 aprofunda a sua explicação justificando que a alta gestão antiga limita os desafios, falta vontade para na hora da execução da estratégia e, sem supervisão de um conselho de administração, por exemplo, a situação piora ainda mais por não haver ninguém que possa cobrar o CEO. Retomando seu discurso inicial que explicada a importância da etapa da elaboração da estratégia, o E2 cita a falta de planejamento como outra barreira para execução, como esse planejamento é baseado em *feeling*, tende a falhar pois não atende o que o cliente realmente precisa. Como solução, o E2 propõe modelo de co-criação, visando identificar as necessidades dos clientes de forma colaborativa, facilitando a execução da estratégia já que a empresa está entregando algo que o cliente realmente precisa, diminuindo esforços em tentar adivinhar o que pode dar certo no mercado. Para o E2, existem diversas outras barreiras para a execução da estratégia, porém as apenas as principais foram mencionadas.

“Primeiro ponto que eu acho que cria muita barreira para implementação de estratégia estrutura...alta gestão muito antiga dentro da empresa...esse é um ponto que eu acho crucial...geralmente gestão muito antiga...vou te dizer...acima de 10 anos de empresa isso já é uma barreira inicial para implementação de

estratégia...acho que o principal fator é o tempo de casa...esse tempo de casa te limita os desafios...tu acaba não tendo mais aquela gana e aquela vontade pra implementação de estratégia...principalmente se não tiver um conselho de administração em cima...que é o nosso modelo...falta comprometimento porque não tem cobrança superior em cima do CEO...quando tem uma estrutura de conselho de administração eu acho que é mais difícil de isso acontecer porque esses caras lá estão se matando...tem dinheiro investido de capital externo então eu acho complicado...outro problema para implementação de estratégia...outra barreira para implementação da estratégia é a falta de planejamento da estratégia...isso eu considero vital dentro das empresas e foi o primeiro item que eu te coloquei lá na primeira pergunta...muito baixo o planejamento...pouquíssimo qualificado...muito amador...geralmente é baseado em feeling de mercado...eu gosto muito de uma modelagem de planejamento que se chama co-criação...nesse modelo a estratégia não está dentro da tua empresa a estratégia tá com toda cadeira...eu gosto muito mais desse modelo que tu joga com a cadeira de forma muito mais aberta...tu explica aquilo que tu vai fazer e como tu vai fazer...e ele te dá sugestões para melhorar e diminuir barreiras e outros itens com ele...é muito mais partilhado...e como nesse modelo co-criado tu não tá tentando fazer alguma coisa adivinhando como o cliente quer...o cliente vai te dizer o que ele quer e tu vai atender a demanda dele [...] se gasta muito esforço em desenvolvimento de produto pra tentar adivinhar o que o cliente precisa [...] amadurecimento do corpo diretivo...geralmente o corpo diretivo com amadurecimento baixo...o que eu chamo de amadurecimento é esse know-how...tem dificuldade e isso geralmente se impõe como uma barreira para implementação de estratégia...falta experiência...know-how no segmento...teria 90 barreiras pra te colocar mas essas são as principais (E2)”.

Após discutir sobre as barreiras para a execução da estratégia, os entrevistados foram questionados em relação a fatores que contribuem para a execução da estratégia. O discurso do E1 inicia explicando os fatores que contribuem para a execução da estratégia em relação a desenvolvimento de sistemas, as medidas que contribuem para o sucesso dessa execução são: definição clara de requisitos funcionais, follow-up das decomposições das entregas, não mudar nada do que foi planejado no meio da execução, apenas em casos de extrema necessidade e nesses casos com gestão de mudança para garantir a execução.

“[...] quando tu fala desenvolvimento de sistemas...o primeiro ponto é uma definição muito clara de requisitos funcionais...fazendo isso e deixar bem formatado o que é pra ser entregue quantas fazes vai ter...se vai ser um processo evolutivo e deixar o usuário comprometido com isso né...onde ele descreveu o que ele queria ele assinou assim né...está ciente do que vai ser entregue...depois tu fazer um follow-up disso pra baixo...fazer com que todos entendam o que são aquelas decomposições de entrega e fazendo um feedback constante pra ver se tu não tá desviando porque é muito fácil desviar...e surgem ideias e tentar ao máximo não mudar nada no meio do caminho...isso é importante...tentar ao máximo não mudar mas se tiver que mudar tu tem que mudar...pô tu tá fazendo um negócio que tem um certo grau de incerteza...tu tá sujeito a mudanças

legais...tu tá sujeito até a mudanças da concorrência...tu não vai fazer um negócio pra continuar fazendo o que tu pensou lá atrás...não...tem que mudar mas mudar com uma gestão de mudança declarada e etc (E1)”.

Também o entrevistado discorre sobre a questão do monitoramento, a qual ele explica ser um dos processos importantes para garantir a execução do que foi planejado, essa etapa é tão relevante que em alguns casos é desenvolvida em tempo equivalente ao que foi investido no desenvolvimento da solução.

“[...] tem que ter um monitoramento muito bom dessas entregas se isso está acontecendo...e no final uma homologação né...aí passa pelo teste do desenvolvimento...teste unitário...teste integrado...a homologação no ambiente exclusivo...a homologação pelo usuário onde ele roda os casos de teste e ele certifica que aquilo que ele pediu tá sendo entregue...fazendo ações regressivas...dependendo do projeto as vezes a homologação ela tem tempo igual ao projeto...ao desenvolvimento entendeu...fica 2 meses desenvolvendo e 2 meses tentando...e as vezes tem que voltar e mudar alguma coisa [...] e depois --- situação com muito controle...com grau de confiabilidade elevado pra tu não ter problemas em produção. Isso quando se fala em implantação de sistemas (E1)”.

Além da importância do monitoramento em desenvolvimento de sistemas, o E1 explica sobre as métricas importantes nas áreas operacionais para garantir implementação da estratégia: monitorar *feedback* de clientes e indicadores.

“[...] depois, nas áreas operacionais...acompanhar o feedback dos clientes...os indicadores que tu já tem pra se tu não tá tendo desvio comportamental em alguns desses indicadores...possa estar prejudicando (E1)”.

Fatores diferentes foram elencados para o E2 como impulsionadores da execução da estratégia, este indivíduo centrou o seu discurso em discursas sobre a importância de um planejamento bem feito. O entrevistado explica que a execução não é uma etapa com grande relevância visto que é apenas seguir o que já foi planejado, porém depois complementa que os indivíduos gostam de ter ideias diferentes no momento da execução, talvez se lembrando que executar o que foi planejado não seja tão trivial.

“O que mais contribui é planejamento...se a gente tiver um planejamento bem legal e bem executado...eu acho que isso contribui fundamentalmente e serve pra execução da estratégia...execução é a parte...na minha visão...mais sem graça do negócio...é só executar aquilo que tá planejado então é só tu obedecer aquilo que tu escreveu...então geralmente o pessoal gosta de ter insights nessas horas (E2)”.

Para garantir as iniciativas estratégicas da gestão, o entrevistado considera que poucos, mas efetivos indicadores podem permitir fácil assertividade, assim facilitando a execução, bem como ausência desses indicadores e sistemas dificultarem a execução.

“[...] outra coisa que eu acho que contribui muito para a execução da estratégia...informações precisas...que subsidiem os principais decisões da empresa isso é fundamental...isso auxilia muito não só no quesito de credibilidade...assim é fácil de ser assertivo...quando tu domina por meio de indicadores...geralmente por pouco indicadores a tua empresa...toda iniciativa estratégica de gestão tu vai ver é muito mais fácil de ser aplicada do que se tu tiver um modelo de ausência de planejamento estratégico...ausência de sistema de informação...ausência de um sistema de planos de ação (E2)”.

O entrevistado continua, explicando a importância dos indivíduos conhecerem os macro processos da empresa, pois sem esse conhecimento não é possível saber no que investir já que a empresa não se conhece. Como aspecto vinculado aos macro processos, o E2 cita os sistemas de rotinas diversas como administrativa e de processo, esses sistemas permitem evitar que o conhecimento interno da organização vá embora com os funcionários, fator que foi explicado pelo E1 como uma barreira para implementação da estratégia.

“[...] se tu não conhece teus macro processos cara...milhares de empresas não tem desenho...o que mais contribui para execução...desenho dos macroprocessos estar bem definidos na instituição...a maioria não tem cara...quem não conhece seus macroprocessos não conhece aonde na empresa no que deve investir...então se a gente for colocar outra coisa que está vinculada a macroprocessos é um sistema de rotina legal...isso sim contribui também para execução da estratégia...rotinas administrativas...de processo...principalmente porque as empresas estão sofrendo cada vez mais com giro de funcionários...então evitar que muito conhecimento da empresa acabe saindo com o funcionário...então se tem rotinas e processos bem definidos e padronizados e dentro do sistema...o conhecimento não vai embora...então essa documentação eu acho fundamental...e isso contribui com certeza para execução de qualquer estratégia (E2)”.

Posteriormente, os entrevistados foram questionados em relação à qualidade da formulação da estratégia em suas empresas, nos últimos dois anos, bem como o impacto do planejamento estratégico na performance, posteriormente também foram questionados nesses mesmos quesitos em relação a execução e avaliação. O E1 relata que a estratégia foi bem planejada em sua empresa, citando como impacto de performance as variáveis incontroláveis que permeiam a etapa de planejamento.

“[...] estávamos com uma boa estratégia só que nós ficamos dois anos vendendo a empresa então nossa estratégia era vender empresa [...] deu certo então o negócio cresceu no meio do caminho...cresceu e foi muito bem avaliado e valorizado [...] tínhamos variáveis que eram incontrolláveis nossas...a gente não tinha uma força de vendas própria né...tinha mas era muito baixa...muito pequena...só pra acompanhamento (E1)”.

Já para o E2 a situação é diferente visto que estratégia não foi formulada de forma “correta”, em função disso houve 3 ajustes de estratégia nos últimos 2 anos, em função da gestão, a cada desconforto a estratégia é modificada. Além do planejamento insuficiente, a empresa não tem monitorização adequada, fator explicado como impulsionador da execução da estratégia pelo E1, sendo assim a empresa não sabe para onde está indo.

“[...] ela mudou 3 vezes nos últimos 2 anos...não foi formulada...dos encontros estratégicos...nós temos 3 definições de mapas nos últimos 3 anos...então isso aí é o amadorismo total...e isso é aquilo que eu te disse na terceira pergunta...gestões muito antigas a cada desconforto que tem eles mudam a estratégia...as empresas não podem sofrer disso...então no quesito formulação...muito a desejar [...] planejou errado...não só planejou errado...não mede aquilo que tá sendo feito...se tu não mede aquilo que tá sendo feito tu não sabe pra onde tu tá indo (E2)”.

Sobre os impactos que a etapa de formulação da estratégia ocasiona, o E2 citou o desconhecimento por parte dos funcionários do rumo que a empresa planejou tomar, como existe deficiência no planejamento, a empresa não consegue comunicar para os diferentes níveis qual é o planejamento estratégico, conseqüentemente esses níveis não conseguem identificar como eles podem ajudar a empresa a alcançar o que foi planejado.

“[...] O primeiro (impacto) é a ausência do norte que tu deve informar pra todos colaboradores da empresa...como teu planejamento não tá bem feito e tu não vai segui-lo...tu não dá um rumo para aquelas pessoas...o cara lá do chão de fábrica é o cara mais interessado no planejamento estratégico...porque ele vai te dizer na menor porção da atividade dele o que ele faz para ajudar a empresa a alcançar determinado resultado que tá baseado no planejamento estratégico...ele acaba não ficando alinhando porque ele não sabe pra onde a empresa que ir...isso é um impacto tremendo e parte da formulação (E2)”.

Sobre quão bem à estratégia foi executada e quais impactos desse processo, se algum, na performance da empresa, o E1 retorna a falar sobre o turnover, explicando que esse processo afeta bastante a execução da estratégia.

“[...] nos últimos um ano e meio, dois...trocou três vezes diretor...trocou vários profissionais e...o modelo de negócio...o modelo de venda.....isso sem dúvida afetou bastante (a execução) (E1)”.

Retomando o impacto de alguns fatores para a execução da estratégia, o E1 explana a relação de entrada e saída de clientes como um fator determinante, também constituindo um desafio em função dos serviços e produtos necessários para reter e conquistar novos clientes. Muitas vezes se o cliente está insatisfeito com algum serviço, este consumidor tende a cancelar os contratos de prestação de serviço e cabe a empresa ter um bom relacionamento com o cliente para conseguir contornar esses fatores, ou corre o risco de não conseguir implementar os produtos e serviços que planejou anteriormente.

“[...] um outro ponto que afeta bastante nosso negócio é o churning...que é a saída de clientes né...a relação entre saída e entrada tu vai lá e bota 20 mil clientes no mês...e no outro mês sai 10 mil de 6 meses atrás entendeu...ai tu vai lá olhar o cara a concorrência fez uma abordagem e deu um desconto...ou ele tá insatisfeito com alguma coisa ou tu não tem algum produto que ele queria tu vai lá e oferece um produto A mas tu tem produto B? Não...não tenho....então não quero...mas às vezes o cara já assinou o contrato e no mês seguinte o cara não quer...a gente vive um processo de enxugar gelo aí...em função de algumas restrições de mercado...em função de problemas operacionais e distância no relacionamento com o cliente (E1)”.

A realidade do E2 é bastante diferente visto que, em sua empresa, a estratégia principal não estava sendo executada, o que era implementado estava fora dos prazos acordados no planejamento e eram propostas com pouco impacto. O E2 afirma que o problema da empresa não é na execução, mas sim no planejamento, visto que essas medidas de pouco impacto foi definidas anteriormente.

“A estratégia não estava sendo executada...o que estava sendo executado estava fora dos prazos...e geralmente propostas de pouco ou nenhum impacto eram aquelas que eram finalizadas com sucesso...o que de novo...não é problema da execução... é problema da planejamento (E2)”.

Questionados sobre a etapa de avaliação da estratégia previamente formulada e executada, se esta etapa foi cumprida e seu impacto em relação a estratégias futuras, tanto o E1 quanto o E2 concordaram que as organizações devem utilizar essa etapa para saber qual mercado atuar e com quais produtos.

“[...] a gente jogava 10 produtos novos (no mercado)...e a gente sabia que dos 10 ia 1 ou 2 ter sucesso...o problema é tu encontrar esse ponto que tu vai parar com aqueles outros entendeu...e saber que quando daqui a um ano quando tu começar com mais 10...cara esses aqui não vão dar certo não vão nem começar...ai tu fica naquela duvida...pô não vou fazer e ai não dá certo...então tu encontrar esse ponto do risco pra tu não ferir o teu foco (E1)”.

“[...] nós temos hoje um projeto que faz parte de uma iniciativa estratégica da empresa...pela linha de processos internos fizemos um calculo baseado em custos e vimos que esse mercado é deficitário...e o objetivo principal da perspectiva financeira é aumento do resultado financeiro...ou seja...receitas maiores ou custos menores...ou receitas menores com custos cada vez menores...então o mapa estratégico....os objetivos do mapa brigam...eles não estão consoantes pra entregar e atingir os objetivos da perspectiva financeira...eles estão brigando entre si...esse mercado não quer dizer dinheiro...ao contrário...quer dizer déficit (E2)”.

O E2 também faz contribuições explicando sobre o impacto da ausência da etapa avaliação, explicando que essa ocorrência explica porque a sua empresa propõe um novo planejamento estratégico a todo momento, se o que foi feito não é medido, não é possível saber onde estão os erros, e portanto novas estratégias, também com problemas, surgem.

“[...] a ausência dessa avaliação faz com que se renasça...se proponha um novo planejamento estratégico...foram gerados 3...os três não foram avaliados [...] então essa ausência de avaliação faz com que renasçam novos planejamentos estratégico (E2)”.

Explorando a etapa de maior relevância no processo estratégico considerando a contribuição para a performance, planejamento, execução e avaliação, os entrevistados concordam que os processos de controle da execução são garantidores dessa etapa de maior importância. O E1 cita formas de acompanhamento disso, como reuniões e prazos, enquanto o E2 ilustra o mesmo ponto através da medição e acompanhamento das metas definidas no planejamento.

“[...] execução...sempre...execução é o que faz a empresa acontecer e execução em todos sentidos [...] controlar controlar...fazer reunião...acompanhamento...cuidar o prazo de entrega...cuidar o relógio reunião é de 1 hora é de 1 hora é 1 hora a reunião não é meia hora nem duas horas (E1)”.

“[...] pra impacto na performance não tenha dúvida, é execução...a execução...aquilo que eu tô fazendo e medindo e acompanhando pra alcançar nas metas que foram pré definidas na formulação (E2)”.

Apesar de ambos entrevistados concordarem em relação ao maior impacto da execução da performance e um dos fatores que explicam isso ser o controle, as demais contribuições sobre o porque da execução ter o maior impacto é diferente na visão de cada um deles. O E1 diz que as empresas falham nos processos diários, portanto não conseguem dar retorno ao cliente do que foi pedido, visto que planejar é fácil e executar todos processos corretamente que é aonde está o grande desafio. Além disso o entrevistado exemplifica alguns fatores que definem execução: escolher o time de profissionais certos, encontrar e formar as lideranças, comunicar bem aos funcionários para garantir alinhamento com todos, comemorar resultados e transparência com todos.

“[...] execução no controle...execução no desenvolvimento...execução no teste...execução na visita ao cliente...execução no retorno ao cliente o que ele pediu...execução naquilo que tu te comprometer tu fazer...ficou de responder um e-mail responde o e-mail...mas não tá pronto? responde que não tá pronto e dá o prazo pro prazo...essa execução no dia a dia é o que as empresas morrem...porque escrever um plano é muito fácil...estudar mercado isso aí tu compra da price...da falcone...chama esses caras aí e eles te entregam um plano estratégico melhor do que tu faria com toda tua equipe...mas executar e aí executar é escolher o time certo...encontrar as lideranças...formar essas lideranças...comunicar bem...todo mundo tá alinhado...[...] nesses detalhes diários aí que tu vai encontrar uma entrega com qualidade...e comemorar...com a equipe...comemorar os resultados e ser muito transparente no dia a dia com todos...no momento que tu consegue fazer isso bem...aí tu tem resultado (E1)”

O segundo entrevistado explica sua resposta divergente nesta questão e na primeira pergunta da entrevista, visto que tinha apontado o planejamento como etapa mais importante para o sucesso da organização, sua justificativa é que a execução é o presente e sem a ação nada acontece.

“[...] A execução é o presente da situação...formulação eu tô no terreno das ideias...é o que eu vou prometer que vou fazer e como vou estar orientado nos meus processos internos pra atender aquilo que estou prometendo (E2)”.

Analisando o discurso dos entrevistados, os objetivos do presente trabalho e as contribuições encontradas na literatura, pode-se sumarizar os achados relativos a cada um dos objetivos propostos através do quadro 15 a seguir.

Quadro 15 - Objetivos propostos, discurso dos entrevistados e contribuições da literatura

(continua)

Objetivo	Resultados	Contribuições da literatura
verificar qual a percepção sobre a relevância do planejamento versus execução	<ul style="list-style-type: none"> •A execução possui maior impacto na performance (E1 e E2); •Execução é mais importante (E1), planejamento é o mais importante (E2). 	<ul style="list-style-type: none"> •A capacidade de planejar não importa se não existe capacidade de execução (Zagotta e Robinson, 2002); •Independente do tamanho da organização, a execução é o que diferencia as empresas no mercado (Bossidy e Charan, 2004); •Apenas uma execução sólida garante a permanência das empresas no mercado (Neilson et al., 2008); •Aumento de performance de 60% a 100% se a estratégia for bem executada (Mankins e Steele, 2005); •Execução perfeita é preferível versus ter a estratégia perfeita (Olson; Slater; Hult, 2005).
identificar quais são os gaps na execução efetiva da estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> •Desalinhamento entre estratégia de TI e estratégia de negócio (E1); •Facilidade da perda de foco na execução (E1 e E2); •Conflitos entre as áreas e mudanças de prazos (E1); •Muito tempo investido no planejamento e pouco tempo investido na execução (E2); •Turnover (E1 e E2); •Alta gestão com avessa a mudanças (E2); •Estrutura de gestão sem conselho de administração (E2); •Empresas não conhecem seus macroprocessos (E2); •Ausência da avaliação da estratégia faz com que novas estratégias falhas sejam repetidas (E2); 	<ul style="list-style-type: none"> •Falha na alocação de recursos (Kaplan e Norton, 1997; Mankins e Steele, 2005; Tait e Nienaber, 2010; Kim e Mauborgne, 2005; Atkinson, 2006); •Falta de monitoramento estratégico (Kaplan e Norton, 1997; Zagotta e Robinson, 2002; Mankins e Steele, 2005; Merwe, 2013; Crittenden e Crittenden, 2008; Atkinson, 2006); •Metas dos departamentos desalinhadas com a estratégia e silos funcionais (Kaplan e Norton, 1997; Zagotta e Robinson, 2002; Mankins e Steele, 2005; Tait e Nienaber, 2010; Beer e Eisenstat, 2000; Atkinson, 2006); •Gestão desalinhada com processos diários da organização (Zagotta e Robinson, 2002); •Comprometimento da liderança sênior é insuficiente (Mankins e Steele, 2005; Merwe, 2013; Atkinson, 2006); •Falta habilidade e/ou atitude na liderança sênior para a estratégia seja executada (Mankins e Steele, 2005; Beer e Eisenstat, 2000).

(conclusão)

Objetivo	Resultados	Contribuições da literatura
discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> •Criar processos para estabelecer conexões entre as áreas, os departamentos tendem a se tornarem silos funcionais pois estão interessados em suas próprias metas (E1); •Identificar necessidades dos clientes de forma colaborativa, evitando investimento alto de tempo planejando algo que o cliente não precisa (E2); •Definição clara das entregas para o cliente, evitar mudanças na execução mas se for necessário possuir gestão de mudança para ajustar de forma controlada a entrega (E1); •Deve haver monitoramento constante e informações disponíveis para que a gestão tome decisões com base nos indicadores (E2); •Identificar e formar as lideranças, garantindo alinhamento de todos (E1); 	<ul style="list-style-type: none"> •Sistemas de monitoramento adequados (Govindarajan, 1988; Okumus, 2001; Heide et al., 2002; Mankins e Steele, 2005; Hitt et al., 2007; Crittenden e Crittenden, 2008; Merwe, 2013); •Liderança eficaz (Noble, 1999; Homburg et al., 2004; Brenes et al., 2008; Ogbeide e Harrington, 2011; Alamsjah, 2011; Merwe, 2013); •Gestão de mudança (Brenes et al., 2008; Alamsjah, 2011);

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 Análise da *Survey*

A análise estatística deste trabalho foi feita utilizando o software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22. A amostra, conforme já caracterizada, é formada por 62 respondentes e o objetivo do presente trabalho é estudar os desafios para a execução da estratégia organizacional, em empresas no segmento da TI, no RS.

A seguir é apresentada a análise descritiva dos dados com estatísticas, gráficos de barras e tabelas de frequências. Também foi realizada a análise fatorial usando o método de extração análise de componente principal para a questão 5, que contém diversas afirmativas sobre práticas organizacionais. No APÊNDICE G é apresentado o quadro com a categorização das variáveis utilizadas neste capítulo, bem como as palavras-chave utilizadas

para identificar as perguntas do questionário e alternativas de resposta, visando facilitar a leitura.

A tabela 1 a seguir contém as estatísticas descritivas de todas as respostas do questionário aplicado aos respondentes da pesquisa. Foi calculado o número de observações (N) que para todas questões foi de 62, média, mediana, moda, valores mínimo e máximo, desvio padrão e coeficiente de variação (CV, %).

Tabela 1 - Estatísticas descritivas das respostas do questionário

(continua)

Estatísticas Descritivas								
Variável	N	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	CV, %
Q1 - impulsionar performance	62	1,7	2,0	2	1	2	,46	27,4
Q2 – performance financeira	62	1,8	2,0	2	1	3	,55	30,6
Q3 - execução	62	2,1	2,0	2	1	4	,79	36,6
Q4 – elaboração e execução	62	2,5	2,0	2	1	5	,94	36,7
Q5A - formalização	62	7,9	8,0	7	2	10	1,84	23,3
Q5B - comprometimento	62	6,9	7,0	7	0	10	2,04	29,8
Q5C - comunicação	62	7,4	8,0	9	2	10	2,01	27,1
Q5D – ações	62	7,6	8,0	8	3	10	1,50	19,7
Q5E - responsabilidades	62	7,0	8,0	8	1	10	2,28	32,6
Q5F - recursos	62	6,9	7,0	8	2	10	1,87	27,1
Q5G - consequências	62	6,7	7,0	5	1	10	2,28	34,2
Q5H - recompensas	62	7,5	7,0	7	4	10	1,61	21,4
Q5I - habilidades	62	7,9	8,0	8	4	10	1,50	19,0
Q5J - monitoramento	62	7,3	8,0	8	3	10	1,73	23,7

(conclusão)

Estatísticas Descritivas								
Variável	N	Média	Mediana	Moda	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão	CV, %
Q5K - impedimentos	62	7,1	7,0	8	3	10	2,00	28,0
Q5L - correção	62	6,5	6,5	5	2	10	2,23	34,6
Q6A - formalização	62	8,7	9,0	11	3	11	2,43	28,1
Q6B - comprometimento	62	3,8	3,0	a	1	11	2,43	64,6
Q6C - comunicação	62	4,7	4,0	3	1	11	2,73	57,5
Q6D - ações	62	6,1	7,0	4	1	11	2,99	49,2
Q6E - responsabilidades	62	3,3	2,0	1	1	10	2,90	87,2
Q6F - recursos	62	6,3	6,5	a	1	11	3,08	48,9
Q6G - consequências	62	6,0	6,0	6	1	11	2,46	41,0
Q6H - habilidades	62	6,3	7,0	11	1	11	3,28	51,7
Q6I - monitoramento	62	6,6	7,0	a	2	11	2,58	39,3
Q6J - impedimentos	62	6,8	7,0	3	1	11	3,04	44,4
Q6K - liderança	62	7,4	8,0	9	1	11	2,93	39,8
Q7A - comprometimento	62	4,7	4,0	9	1	9	2,80	59,8
Q7B - planejamento	62	4,0	3,0	2	1	8	2,41	59,6
Q7C - comunicação	62	4,5	4,0	4	1	9	1,88	41,5
Q7D - ações	62	3,2	3,0	1	1	9	2,16	66,5
Q7E - responsabilidades	62	5,8	6,5	a	1	9	2,58	44,4
Q7F - delegar	62	6,1	6,0	6	1	9	2,31	37,8
Q7G - monitoramento	62	5,1	5,0	5	1	9	2,59	51,2
Q7H - recompensas	62	6,2	7,0	7	1	9	2,27	36,3
Q7I - gerência	62	5,3	5,0	8	1	9	2,71	51,4
Q8 - melhoria lucratividade	62	2,4	2,0	2	1	4	,87	36,8

a. Ha várias modas. O valor foi omitido.

Fonte: elaborado pelo autor.

Com o objetivo de identificar se a execução ou planejamento é o principal determinante da performance financeira elevada, a primeira pergunta do questionário apresentou os seguintes resultados em relação aos dados estatísticos:

- a) a média foi igual a 1,7 (aproximadamente, opção B) execução superior – executar melhores estratégias que os concorrentes e os pares.);
- b) em relação à moda, ou valor que ocorreu com mais frequência, foi igual a 2 (execução), unimodal;
- c) o desvio padrão foi igual a 0,46, sendo assim podemos observar tendência dos respondentes em torno da resposta execução mesmo com 1 desvio padrão aplicado sobre a média, além disso indica homogeneidade das respostas para essa questão;
- d) o coeficiente de variação para essa questão foi de 27,4% (percentual que o desvio padrão é menor do que a média), indicando relativa homogeneidade dos dados obtidos, ou média dispersão, por ser localizado entre 15% a 30% (FONSECA; MARTINS, 2008).

Considerando esses resultados, podemos observar que a maioria dos respondentes concorda que, para geração de resultados financeiros, o foco na execução é mais importante do que priorizar a elaboração da estratégia. A tabela 2 a seguir ilustra que 43 respondentes optaram pela alternativa execução, enquanto 19 respondentes optaram pela alternativa elaboração.

Tabela 2 - Frequências da questão 1 – impulsionar performance

Tabela de Frequências - Q1 – impulsionar performance				
		Frequência	%	% Acumulado
Válido	1 - elaboração	19	30,6	30,6
	2 - execução	43	69,4	100,0
	Total	62	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A segunda pergunta do questionário buscava entender a performance financeira das organizações respondentes, nos últimos cinco anos. Com base nas respostas, podemos observar os seguintes resultados:

- a) 27,4% dos respondentes escolheram a opção 1 (A) Excelente – no topo da quarta parte, comparada aos competidores e pares, esses respondentes somaram 17 respostas;

- b) 66,1% dos respondentes escolheram a opção 2 (B) Média – na segunda ou na terceira quarta parte, comparada aos competidores e pares), 41 respostas compõem esse grupo de maior representatividade nessa questão;
- c) 6,5% dos respondentes escolheram a opção 3 (C) Abaixo da média – na última quarta parte, comparada aos competidores e pares), 4 respondentes consideram que suas empresas estão com performance abaixo da média em relação aos concorrentes.

Considerando a estatística descritiva em relação a essa questão, observa-se que, como a média foi de 1,8, a tendência dos respondentes é afirmar que estão na média de performance do mercado, já que a moda foi de 2,0, indicando a alternativa B (média). O desvio padrão de 0,55 indica que existe relativa homogeneidade nas respostas obtidas, portanto pode-se inferir que a maior parte das empresas aqui representadas tem performances medianas de mercado. Apesar disso, cabe ressaltar que 17 dos 62 respondentes indicaram que suas empresas estão entre as com maior performance no mercado e que existe alta dispersão dos dados obtidos pois o CV identificado está acima de 30%, precisamente 30,6% (FONSECA; MARTINS, 2008).

Ao serem questionados sobre a capacidade das suas empresas em executar a estratégia, os respondentes se dividiram, principalmente, entre as três primeiras alternativas: A) Muito eficaz – foi alcançada a performance alvo em > 80% das vezes; B) Eficaz – foi alcançada a performance alvo entre <60% a 80% das vezes e C) Nem eficaz nem ineficaz – foi alcançada a performance alvo entre <40% a 60% das vezes. Conforme a tabela 3 a seguir, apenas um respondente apontou a alternativa “Ineficaz – foi alcançada a performance alvo entre <20% a 40% das vezes”. Havia ainda, uma quinta alternativa para essa questão, porém nenhum dos respondentes indicou que sua organização alcançou a performance alvo em <20% das vezes, caracterizando uma empresa muito ineficaz na execução da estratégia. Essas respostas estão descritas a seguir na tabela 3.

Tabela 3 - Frequência das respostas da questão 3 – execução

(continua)

Tabela de Frequências - Q3 – execução				
		Frequência	%	% Acumulado
Válido	1 – muito eficaz	14	22,6	22,6
	2 - eficaz	26	41,9	64,5

(conclusão)

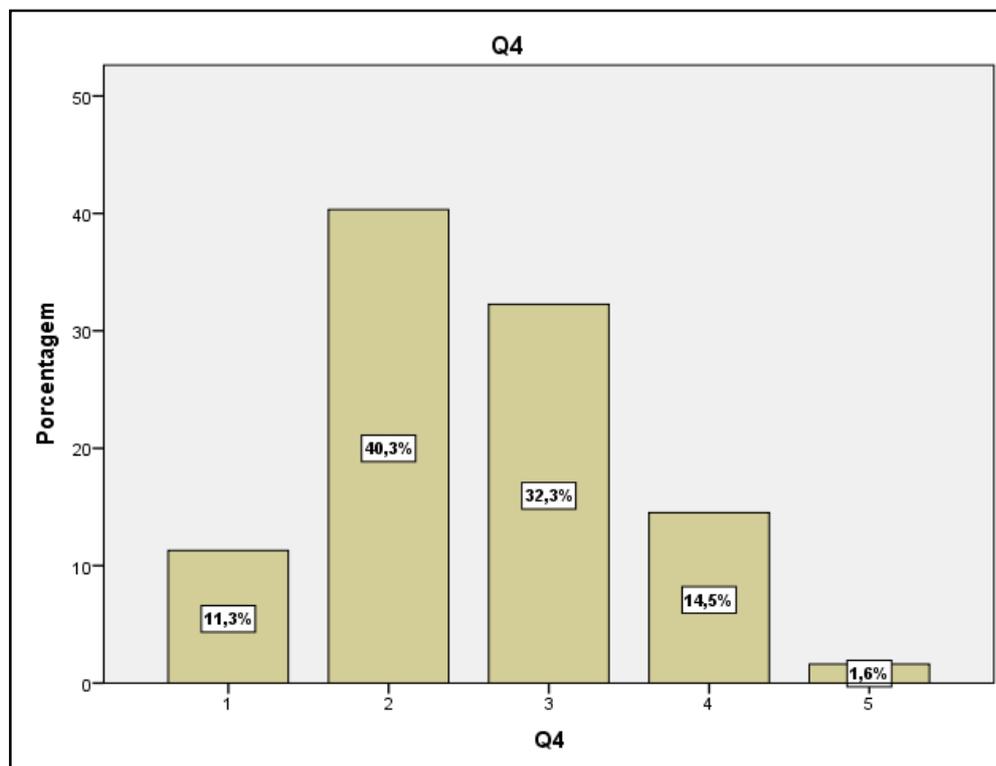
Tabela de Frequências - Q3 – execução				
		Frequência	%	% Acumulado
	3 - média	21	33,9	98,4
	4 - ineficaz	1	1,6	100,0
	Total	62	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Retomando o que foi explicado, a maioria dos respondentes optou pela alternativa eficaz (2) nessa questão, sendo assim a moda foi 2, a média 2,1, o desvio padrão 0,79 e o coeficiente de variação 36,6%. Apesar do coeficiente de variação ter alcançado 36,6%, o desvio padrão menor que um caracteriza pouca variação nas respostas fornecidas.

Agrupando tanto a elaboração da estratégia organizacional quanto a execução da estratégia na mesma pergunta, os respondentes foram questionados quanto a capacidade de suas organizações a realizarem essas duas etapas em comparação com organizações de tamanho similar. O gráfico 1 a seguir ilustra a preferência dos respondentes pelas alternativas dessa questão.

Gráfico 1 - Respostas da questão 4 (elaboração e execução) em percentuais



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando o gráfico 1 pode-se perceber que os respondentes se dividiram, principalmente, entre as respostas 1 a 4, ou seja, a grande maioria dos respondentes considera que sua empresa possui, pelo menos, habilidade de elaborar a estratégia de acordo com a média das organizações com porte similar no mercado. Em relação a execução, foram observadas empresas em todos os níveis, acima da média, na média e abaixo da média. Apenas um respondente optou pela alternativa (5) que caracteriza capacidade de elaboração abaixo da média e execução na média, nenhum respondente escolheu a última alternativa (6) que caracteriza empresas acima da média ou na média na elaboração e na média da execução. O texto original das alternativas dessa questão conforme aplicado aos respondentes é o seguinte:

1. estamos acima da média no desenvolvimento da estratégia e acima da média na execução da estratégia;
2. estamos acima da média no desenvolvimento da estratégia, mas, na média na execução da estratégia;
3. estamos na média no desenvolvimento da estratégia, mas, acima da média na execução da estratégia;
4. estamos na média no desenvolvimento da estratégia e na execução da estratégia;
5. estamos abaixo da média no desenvolvimento da estratégia, mas, na média ou acima da média na execução da estratégia;
6. estamos na média ou acima da média no desenvolvimento da estratégia, mas, abaixo da média na execução da estratégia.

Dadas as alternativas para a questão sobre elaboração e execução (4), a maioria das respostas se concentra na alternativa acima da média na elaboração e média execução, sendo a moda 2 e a média 2,5, confirmando o que o gráfico 1 aponta, a maioria das respostas está nas alternativas acima da média na elaboração e média execução (B) e média no desenvolvimento e abaixo da média na execução (C). Sendo o desvio padrão menor que 1, atingindo 0,94, observamos ainda tendência dos respondentes em uma mesma resposta, já o CV indica alta dispersão dos dados (36,7%).

A seguir, é explorada a questão com afirmativas relativas a práticas organizacionais estratégicas (5), que é composta por doze itens relacionados a estratégia organizacional, esses itens foram categorizados pelos respondentes em uma escala de 1 a 10, 1 indica “discordo totalmente” e 10, “concordo totalmente”, essas afirmações estão dispostas a seguir:

- a) as estratégias são formalmente aprovadas em minha organização;
- b) a alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de minha organização;
- c) a alta gestão claramente comunica a estratégia pretendida para todos os níveis da organização;
- d) as ações necessárias para executar a estratégia de minha organização são claramente entendidas;
- e) as responsabilidades, para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização, estão claras;
- f) quando existem demandas competindo por recursos (por exemplo: tempo, talento ou dinheiro) em minha organização, são claras quais as iniciativas estratégicas têm precedência sobre as outras;
- g) existem consequências significativas (por exemplo: em termos de avanço na carreira, remuneração, reputação, etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos-chave da nossa estratégia;
- h) existem recompensas significativas para indivíduos que executam, com sucesso, os elementos-chave da estratégia da minha organização;
- i) minha organização possui habilidades e capacidades que precisa para implementar a sua estratégia com sucesso;
- j) minha organização possui processos de alta qualidade e procedimentos, para monitorar a performance, a fim de garantir que a organização efetivamente execute a estratégia ao longo do tempo;
- k) existem poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócio, cultura) para a execução eficaz da estratégia em minha organização;
- l) quando a execução da estratégia não funciona, possuímos processos claros, para garantir que uma ação corretiva seja rapidamente tomada por nós.

Nessa questão o desvio padrão para todas as alternativas foi maior que 1 e, visando obter conclusões frente a esses dados, foi utilizada a análise fatorial, caracterizada como uma técnica estatística de análise multivariada, com a seguinte função segundo Hair et al. (2009): abordar o problema de análise da estrutura das inter-relações (correlações) entre um grande número de variáveis definindo um conjunto de dimensões latentes comuns, chamadas de fatores. Com a análise fatorial, o pesquisador pode primeiro identificar as dimensões

separadas da estrutura e então determinar o grau em que cada variável é explicada por cada dimensão. Determinadas essas dimensões e a explicação, os dois principais usos da análise fatorial (resumo e redução de dados) podem ser conseguidos. Segundo Malhotra (2012) a análise fatorial é uma técnica multivariada de interdependência, sendo assim, foi utilizada para essa questão com o objetivo de reduzir o número de alternativas originais para um menor número, gerando os fatores, que preservam a relação entre as alternativas originais e facilitam a análise devido ao resumo dos dados.

Para a aplicação da análise fatorial nesse estudo utilizou-se o método de rotação Varimax, que é um método de rotação ortogonal que minimiza o número de variáveis que cada agrupamento terá. Ele é um dos mais populares métodos de rotação fatorial ortogonal.

O teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é um índice utilizado para comparar a magnitude dos coeficientes de correlação simples observados em relação às magnitudes dos coeficientes de correlação parcial, conforme explica Norusis (1990). Se a soma dos coeficientes de correlação parcial ao quadrado entre todos os pares de variáveis for pequena quando comparada à soma dos coeficientes de correlação simples ao quadrado, as medidas de KMO serão próximas de 1, indicando não haver restrição ao uso do modelo. Valores pequenos de KMO ($KMO < 0,5$) indicam que o modelo de análise de fatores não é uma boa solução para a base de dados em análise.

Para a questão referente às afirmações (5), conforme apresentado a seguir na tabela 6, o valor do KMO de 0,529 demonstra não haver restrição para a realização da análise fatorial, conforme Hair et al. (2009) o valor mínimo do KMO para realização da análise fatorial é 0,50.

Tabela 4 - Valor KMO da questão 5 (afirmações)

Teste de KMO e Bartlett - Questão 5 (afirmações)		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		0,5288
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	166,97
	df	66
	Sig.	1,0468E-10

Fonte: Elaborado pelo autor.

A matriz de correlação anti-imagem para as afirmações está apresentada a seguir na tabela 5. Hair et al. (2009) explica que a matriz de correlação anti-imagem é a matriz das correlações parciais entre variáveis após a análise fatorial que representa o grau em que os fatores “explicam” um ao outro nos resultados. A diagonal contém as medidas de adequação da amostra para cada variável, e os demais valores são correlações parciais entre variáveis.

Tabela 5 - Matriz anti-imagem da questão 5 (afirmações)

(continua)

Matrizes Anti-Imagem - Questão 5													
Alternativa		Q5A	Q5B	Q5C	Q5D	Q5E	Q5F	Q5G	Q5H	Q5I	Q5J	Q5K	Q5L
Covariância anti-imagem	Q5A – formalização	0,46 1	- 0,16	- 0,13 5	0,14 8	- 0,14 3	- 0,15 9	0,05 2	- 0,09 4	0,01 4	- 0,16 2	0,05	- 0,14 9
	Q5B - comprometimento	- 0,16	0,59 6	- 0,20 1	- 0,17 6	0,16	0,08 4	- 0,11 6	0,11 8	0,02 6	- 0,05 4	0,07 8	- 0,07 5
	Q5C - comunicação	- 0,13 5	- 0,20 1	0,64 6	- 0,08	0,03 9	- 0,05 8	0,02 1	- 0,01 5	0,11 9	- 0,14 5	0,02 9	- 0,03 9
	Q5D – ações	0,14 8	- 0,17 6	- 0,08	0,63 7	- 0,10 9	0,01 7	- 0,05 3	0,24 8	0,12 7	0,10 4	- 0,10 2	- 0,15 1
	Q5E - responsabilidades	- 0,14 3	0,16	0,03 9	- 0,10 9	0,79 9	- 0,16 2	0,10 9	0,00 3	0,03 6	0,01 4	0,03	- 0,06 3
	Q5F – recursos	- 0,15 9	0,08 4	- 0,05 8	0,01 7	- 0,16 2	0,67 7	- 0,22 6	0,04	0,02 3	0,01 7	- 0,06 3	- 0,05 3
	Q5G - consequências	0,05 2	- 0,11 6	0,02 1	- 0,05 3	0,10 9	- 0,22 6	0,68 5	- 0,11 9	0,04 2	- 0,10 1	0,13 7	- 0,00 9
	Q5H – recompensas	- 0,09 4	0,11 8	- 0,01 5	- 0,24 8	0,00 3	0,04	- 0,11 9	0,53 9	- 0,26 4	- 0,07 5	0,20 5	- 0,01 6
	Q5I - habilidades	0,01 4	- 0,02 6	- 0,11 9	0,12 7	0,03 6	0,02 3	0,04 2	- 0,26 4	0,63 8	- 0,04 3	- 0,21 8	- 0,10 2
	Q5J - monitoramento	- 0,16 2	- 0,05 4	0,14 5	0,10 4	0,01 4	0,01 7	- 0,10 1	- 0,07 5	- 0,04 3	0,54	0,22 1	- 0,09 8
	Q5K - impedimentos	0,05	0,07 8	- 0,02 9	- 0,10 2	0,03	- 0,06 3	- 0,13 7	0,20 5	- 0,21 8	- 0,22 1	0,51 8	- 0,11 1
Q5L – correção	- 0,14 9	0,07 5	- 0,03 9	- 0,15 1	0,06 3	- 0,05 3	- 0,00 9	0,01 6	0,10 2	- 0,09 8	- 0,11 1	- 0,71 3	
Correlação anti-imagem	Q5A – formalização	,595 a	- 0,30 6	- 0,24 7	0,27 2	- 0,23 5	- 0,28 5	0,09 2	- 0,18 9	0,02 5	- 0,32 5	0,10 3	- 0,25 9
	Q5B - comprometimento	- 0,30 6	,527 a	- 0,32 4	- 0,28 6	0,23 2	0,13 2	- 0,18 1	0,20 9	- 0,04 2	- 0,09 5	0,14	- 0,11 4
	Q5C - comunicação	- 0,24 7	- 0,32 4	,638 a	- 0,12 4	0,05 4	- 0,08 8	0,03 2	- 0,02 6	- 0,18 6	0,24 5	- 0,04 9	- 0,05 7

(conclusão)

Matrizes Anti-Imagem - Questão 5													
Alternativa		Q5A	Q5B	Q5C	Q5D	Q5E	Q5F	Q5G	Q5H	Q5I	Q5J	Q5K	Q5L
Correlação anti-imagem	Q5D – ações	0,27 2	- 0,28 6	- 0,12 4	,393 a	- 0,15 3	0,02 5	- 0,08 1	- 0,42 3	0,19 9	0,17 7	- 0,17 8	- 0,22 4
	Q5E - responsabilidades	- 0,23 5	0,23 2	0,05 4	- 0,15 3	,444 a	- 0,22 1	0,14 7	0,00 4	0,05	0,02 1	0,04 6	0,08 3
	Q5F – recursos	- 0,28 5	0,13 2	- 0,08 8	0,02 5	- 0,22 1	,624 a	- 0,33 1	0,06 6	0,03 6	0,02 9	- 0,10 6	- 0,07 6
	Q5G - consequências	0,09 2	- 0,18 1	0,03 2	- 0,08 1	0,14 7	- 0,33 1	,585 a	0,19 5	0,06 4	- 0,16 5	0,23	- 0,01 2
	Q5H – recompensas	- 0,18 9	0,20 9	- 0,02 6	- 0,42 3	0,00 4	0,06 6	- 0,19 5	,424 a	- 0,45	- 0,14	0,38 7	0,02 7
	Q5I - habilidades	0,02 5	- 0,04 2	- 0,18 6	0,19 9	0,05	0,03 6	0,06 4	- 0,45	,423 a	0,07 4	0,37 9	0,15 1
	Q5J - monitoramento	- 0,32 5	- 0,09 5	0,24 5	0,17 7	0,02 1	0,02 9	- 0,16 5	- 0,14	- 0,07 4	,586 a	- 0,41 8	- 0,15 7
	Q5K - impedimentos	0,10 3	0,14	- 0,04 9	- 0,17 8	0,04 6	- 0,10 6	- 0,23	0,38 7	- 0,37 9	- 0,41 8	,458 a	- 0,18 2
	Q5L – correção	- 0,25 9	0,11 4	- 0,05 7	- 0,22 4	0,08 3	- 0,07 6	- 0,01 2	0,02 7	0,15 1	- 0,15 7	- 0,18 2	,654 a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de comunalidade dessa questão fornece as comunalidades para cada variável, as quais delas representam a quantia de variância explicada pela solução fatorial para cada variável. Assim, a comunalidade de cada variável permite avaliar se ela atende a níveis de explicação aceitáveis. Nesse caso observamos que todos os valores pós-extração foram maiores do que 0,70, exceto a alternativa recursos (Q5F), conforme a tabela 6 a seguir que apresenta a análise de comunalidades para as alternativas da questão afirmações. Valores acima de 0,70 caracterizam uma estrutura bem definida, sendo desejáveis para uma análise fatorial, além de serem extremamente significativos, sendo que cargas entre 0,50 e 0,70 são significantes e também podem ser consideradas. (HAIR et al., 2009).

Tabela 6 - Análise de comunalidade da questão 5 (afirmações)

Comunalidades - Questão 5 (afirmações)		
Alternativa	Inicial	Extração
Q5A – formalização	1,000	,759
Q5B - comprometimento	1,000	,751
Q5C - comunicação	1,000	,780
Q5D – ações	1,000	,869
Q5E - responsabilidades	1,000	,814
Q5F – recursos	1,000	,621
Q5G - consequências	1,000	,771
Q5H – recompensas	1,000	,835
Q5I - habilidades	1,000	,841
Q5J - monitoramento	1,000	,746
Q5K - impedimentos	1,000	,776
Q5L – correção	1,000	,728

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação aos dados da variância total da questão afirmações (5), explicada na tabela 7 a seguir, verificou-se que seis componentes explicam aproximadamente 77,4% da variância, e nesse caso pode-se reduzir o número de alternativas dessa questão mantendo alta a validade dos dados obtidos através da análise fatorial.

Tabela 7 - Variância total da questão 5 (afirmações)

(continua)

Variância Total Explicada - Questão 5 (afirmações)									
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,584	21,534	21,534	2,584	21,534	21,534	1,892	15,767	15,767
2	2,037	16,975	38,509	2,037	16,975	38,509	1,733	14,438	30,204
3	1,426	11,881	50,390	1,426	11,881	50,390	1,512	12,601	42,806
4	1,184	9,866	60,256	1,184	9,866	60,256	1,494	12,453	55,258
5	1,046	8,718	68,974	1,046	8,718	68,974	1,373	11,441	66,699
6	1,013	8,445	77,419	1,013	8,445	77,419	1,286	10,720	77,419
7	,723	6,022	83,441						

(conclusão)

Variância Total Explicada - Questão 5 (afirmações)									
Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
8	,630	5,249	88,691						
9	,434	3,617	92,307						
10	,393	3,279	95,586						
11	,281	2,343	97,928						
12	,249	2,072	100,000						

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 8 a seguir mostra a matriz de componentes obtida com os 6 componentes extraídos usando o método de extração de análise de componente principal, esses dados são utilizados a seguir.

Tabela 8 - Matriz de componentes da questão 5 (afirmações)

(continua)

Matriz de Componentes ^a - Questão 5 (afirmações)						
Alternativa	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Q5A – formalização	,773	,186	-,174	-,092	-,176	-,240
Q5B - comprometimento	,499	-,418	,271	-,473	-,115	-,128
Q5C - comunicação	,562	-,296	,243	-,270	,166	-,466
Q5D – ações	,241	-,538	,040	,058	,669	,260
Q5E - responsabilidades	,127	,191	-,626	,336	,308	-,402
Q5F – recursos	,546	,179	-,523	,019	-,114	-,054
Q5G - consequências	,434	-,448	-,200	,081	-,379	,438
Q5H – recompensas	,441	-,431	,120	,655	,035	,099

(conclusão)

Matriz de Componentes ^a - Questão 5 (afirmações)						
Alternativa	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Q5I - habilidades	,325	,206	,623	,504	-,054	-,216
Q5J - monitoramento	,522	,566	,135	,079	-,206	,293
Q5K - impedimentos	,139	,734	,342	-,071	,290	,110
Q5L – correção	,517	,306	-,133	-,247	,380	,380

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

a. 6 componentes extraídos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisarmos a tabela 9, chamada matriz de componentes rotativa, mostrada a seguir, observamos a formação de seis fatores a partir da aplicação da análise fatorial nos componentes previamente identificados, considerando apenas fatores com carga significativa acima de 0,70. Cada fator é formado por doze variáveis (alternativas).

Tabela 9 - Matriz de componentes rotativa da questão 5 (afirmações)

(continua)

Matriz de Componentes Rotativa ^a - Questão 5 (afirmações)						
Alternativa	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Q5A – formalização	,378	,510	,225	,492	,132	-,214
Q5B - comprometimento	,020	,808	,231	-,196	-,044	,066
Q5C - comunicação	-,024	,837	-,079	,120	,165	,173
Q5D – ações	-,010	,157	,114	-,029	,014	,911
Q5E - responsabilidades	-,083	-,154	-,176	,861	,014	,102
Q5F – recursos	,295	,143	,314	,626	-,086	-,121
Q5G - consequências	,040	,112	,865	-,009	-,002	,094

(conclusão)

Matriz de Componentes Rotativa ^a - Questão 5 (afirmações)						
Alternativa	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Q5H – recompensas	-,111	,035	,473	,139	,647	,400
Q5I - habilidades	,172	,123	-,138	-,074	,873	-,096
Q5J - monitoramento	,752	-,007	,181	,061	,268	-,269
Q5K - impedimentos	,706	-,081	-,483	-,081	,165	-,065
Q5L – correção	,739	,119	,053	,173	-,195	,312

Método de Extração: Análise de Componente Principal. Método de Rotação:

Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Rotação convergida em 10 iterações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seguir é apresentado na tabela 10 as variáveis (alternativas) com cargas significativas (definidas como um valor acima de 0,70, em módulo, segundo HAIR et al., 2009).

Tabela 10 - Matriz de componentes rotativa da questão 5 (afirmações) e variáveis significativas

(continua)

Matriz de Componentes Rotativa ^a - Questão 5 (afirmações)						
Alternativa	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Q5A – formalização						
Q5B - comprometimento		,808				
Q5C - comunicação		,837				
Q5D – ações						,911
Q5E - responsabilidades				,861		
Q5F – recursos						

(conclusão)

Matriz de Componentes Rotativa ^a - Questão 5 (afirmações)						
Alternativa	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Q5G - consequências			,865			
Q5H – recompensas						
Q5I - habilidades					,873	
Q5J - monitoramento	,752					
Q5K - impedimentos	,706					
Q5L – correção	,739					

Método de Extração: Análise de Componente Principal. Método de Rotação:

Varimax com Normalização de Kaiser.^a

a. Cargas fatoriais menores que 0,70 não foram impressas, e as variáveis foram agrupadas por cargas em cada fator.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao analisar esses fatores, cabem os seguintes apontamentos sobre o que compõe cada fator:

- a) o primeiro fator, denominado processos e cultura, é formado pelas questões Q5J (Minha organização possui processos de alta qualidade e procedimentos, para monitorar a performance, a fim de garantir que a organização efetivamente execute a estratégia ao longo do tempo), Q5K (Existem poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócio, cultura) para a execução eficaz da estratégia em minha organização) e Q5L (Quando a execução da estratégia não funciona, possuímos processos claros, para garantir que uma ação corretiva seja rapidamente tomada por nós);
- b) o segundo fator, chamado de alta gestão comunica e é comprometida, é formado pelas questões Q5B (A alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de minha organização) e Q5C (A alta gestão claramente comunica a estratégia pretendida para todos os níveis da organização);
- c) o terceiro fator, consequências individuais por falha na execução, é formado pela questão Q5G (Existem consequências significativas (por exemplo: em

termos de avanço na carreira, remuneração, reputação, etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos-chave da nossa estratégia);

- d) o quarto fator, responsabilidades na execução, é formado pela questão Q5E (As responsabilidades, para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização, estão claras);
- e) o quinto fator, habilidades e capacidades, é formado pela questão Q5I (Minha organização possui habilidades e capacidades que precisa para implementar a sua estratégia com sucesso);
- f) o sexto fator, ações necessárias, é formado pela questão Q5D (As ações necessárias para executar a estratégia da minha organização são claramente entendidas).

Para complementar a análise os respondentes foram questionados sobre as barreiras para a execução, “Quando a estratégia organizacional não funciona em sua organização, quais fatores podem ter ocasionado este problema? Avalie os fatores apresentados em ordem de importância (1 é o fator mais importante; 2, o segundo fator mais importante e assim sucessivamente), de forma que eles se relacionem à execução da estratégia em sua companhia”, as respostas foram reclassificadas da seguinte forma:

- a) as alternativas que os respondentes classificaram como 1 a 4 foram consideradas de alta importância e foram reclassificadas e agrupadas nessa classificação;
- b) respostas de 5 a 7 foram consideradas de média importância e reclassificadas de acordo com essa faixa;
- c) as respostas com o agrupamento de alternativas de menor importância para os respondentes compreendem as opções de 8 a 11.

O resumo das respostas de todas as alternativas da questão das barreiras organizacionais (6), após a reclassificação, é apresentado a seguir na tabela 11.

Tabela 11 – Alternativas da questão 6 (barreiras)

Alternativas da questão 6 (barreiras)												
Alternativa		A - formalização	B - comprometimento	C - comunicação	D - ações	E - responsabilidades	F - recursos	G - consequências	H - habilidades	I - monitoramento	J - impedimentos	K - liderança
N respostas	Alta importância	4	44	34	26	45	16	13	20	17	17	12
	Média importância	18	14	14	12	6	19	34	16	23	15	15
	Baixa importância	40	4	14	24	11	27	15	26	22	30	35
	Total	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
% respostas	Alta importância	6,45%	70,97%	54,84%	41,94%	72,58%	25,81%	20,97%	32,26%	27,42%	27,42%	19,35%
	Média importância	29,03%	22,58%	22,58%	19,35%	9,68%	30,65%	54,84%	25,81%	37,10%	24,19%	24,19%
	Baixa importância	64,52%	6,45%	22,58%	38,71%	17,74%	43,55%	24,19%	41,94%	35,48%	48,39%	56,45%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando a tabela 11 e considerando o agrupamento proposto em três categorias de importância, foram destacadas as quatro alternativas mais relevantes de cada categoria, são elas, em ordem de frequência:

- alta importância: responsabilidades (E), comprometimento (B), comunicação (C), ações (D);
- média importância: consequências (G), monitoramento (I), recursos (F), formalização (A);
- baixa importância: formalização (A), liderança (K), impedimentos (J), recursos (F).

Em relação às alternativas de alta importância, duas delas dizem respeito a processos que deveriam anteceder a execução: a definição dos indivíduos responsáveis pela execução e delinear as ações necessárias para a execução da estratégia (E e D). Os demais fatores são: comprometimento insuficiente da liderança sênior e falhas na comunicação da estratégia para níveis mais baixos da organização (B e C).

As quatro alternativas de média importância são as seguintes: consequências e recompensas limitadas, monitoramento da performance inadequado, prioridades conflitantes e não haver estratégia aprovada.

Na categoria baixa importância pode ser observado que algumas alternativas já mencionadas como de média importância se repetem, a alternativa de menor importância encontrada foi não haver estratégia aprovada, também presente como o quarto fator de médio impacto, o que contribui para a inferência que esse não é o maior problema nas empresas pesquisadas. Em segunda posição estão as barreiras pelo estilo de liderança e na sequência impedimentos organizacionais. O quarto fator de menor impacto também é o terceiro de médio impacto, as prioridades conflitantes na organização, indicando que essa barreira tende a ter impactos médio ou baixo para as empresas pesquisadas.

Para a questão que verificou os facilitadores para a execução (7) as respostas foram reclassificadas de forma similar à questão das barreiras (6), devido a esta questão ter alternativas de 1 a 9, a reclassificação das respostas aconteceu da seguinte forma:

- a) alternativas de 1 a 3 foram consideradas de alta importância;
- b) respostas de 4 a 6 foram consideradas de média importância;
- c) as respostas de menor importância compreendem as opções de 7 a 9.

O resumo das respostas de todas as alternativas da questão dos facilitadores da execução (7), após a reclassificação, é apresentado a seguir na tabela 12.

Tabela 12 - Alternativas da questão 7 (facilitadores execução)

Alternativas da questão 7 (facilitadores execução)										
Alternativa		A - comprometimento	B - planejamento	C - comunicação	D - ações	E - responsabilidades	F - delegar	G - monitoramento	H - recompensas	I - gerência
N respostas	Alta importância	26	32	13	40	14	12	18	11	20
	Média importância	19	16	42	15	17	21	26	15	15
	Baixa importância	17	14	7	7	31	29	18	36	27
	Total	62	62	62	62	62	62	62	62	62
% respostas	Alta importância	41,94%	51,61%	20,97%	64,52%	22,58%	19,35%	29,03%	17,74%	32,26%
	Média importância	30,65%	25,81%	67,74%	24,19%	27,42%	33,87%	41,94%	24,19%	24,19%
	Baixa importância	27,42%	22,58%	11,29%	11,29%	50,00%	46,77%	29,03%	58,06%	43,55%
	Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando a tabela 12 e considerando o agrupamento proposto em três categorias de importância, foram destacadas as três alternativas mais relevantes de cada categoria, são elas, em ordem de frequência:

- a) alta importância: ações (D), planejamento (B), comprometimento (A);
- b) média importância: comunicação (C), monitoramento (G), delegar (F);
- c) baixa importância: recompensas (H), responsabilidades (E), delegar (F).

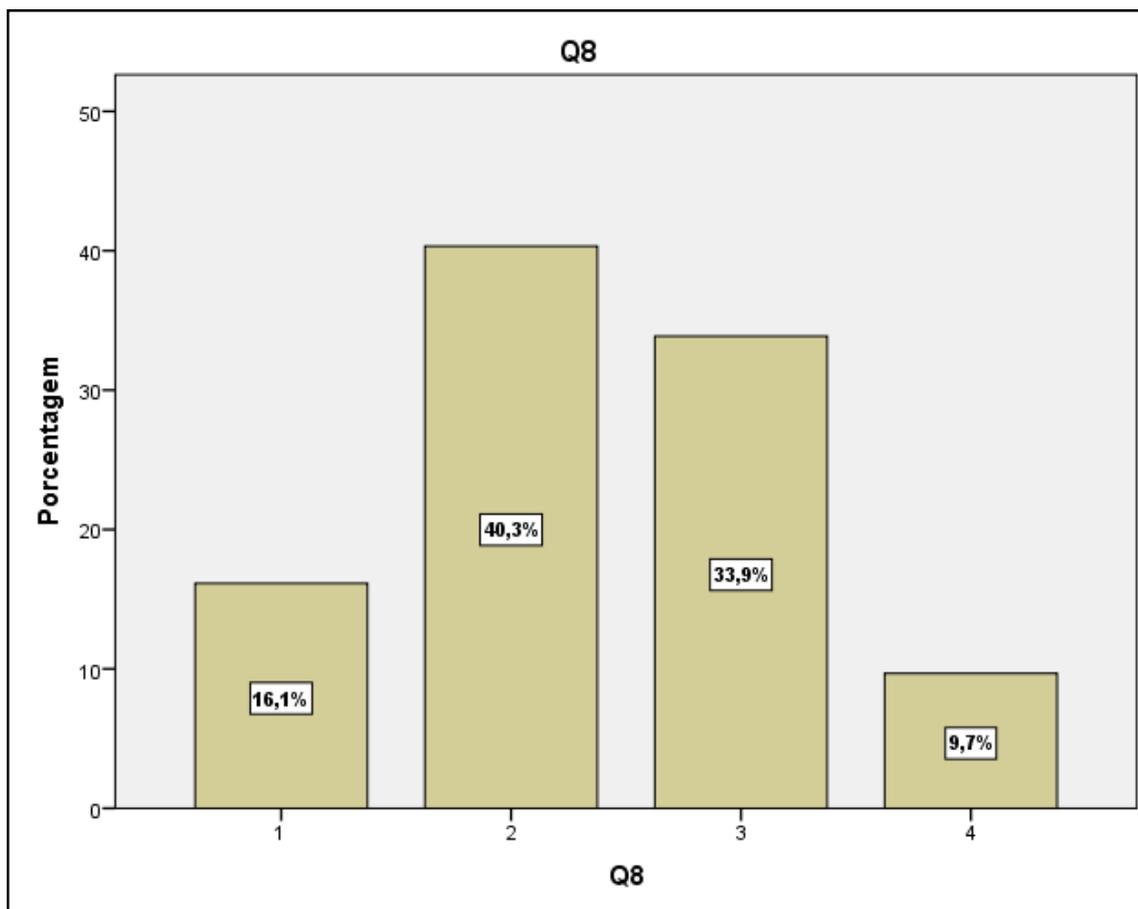
Os fatores de alta importância são referentes a desenvolver com mais qualidade as ações específicas necessárias para a execução, tomar melhores decisões estratégicas antes da execução e ter uma gestão comprometida com a estratégia desde o início, ou seja, no etapa do planejamento.

Como média importância se destacam três fatores estruturais e processuais, que são: comunicar com mais qualidade as decisões estratégicas, monitorar a performance para garantir que o previsto seja entregue e delegar tarefas e autoridade.

Com baixa importância, em primeiro lugar, estão as recompensas individuais pela execução de sucesso e consequências por falhas, em segundo lugar a definição de responsabilidades para garantir ação e resultados e por último delegação de tarefas e autoridade. O último fator de baixa importância também é o último fator de média importância, sendo assim verifica-se que as respostas se concentraram nesse fator indicando que em alguns casos é de baixo impacto e em outros de médio impacto.

Em relação à melhoria na lucratividade (questão 8), “em sua opinião, se a sua companhia tomasse as medidas necessárias, para ser caracterizada como “muito eficaz” na execução da estratégia (por exemplo, conseguiu alcançar o nível de performance alvo em >80% das vezes), qual melhoria em lucratividade líquida você iria esperar após dois anos?” foi obtido o seguinte resultado, ilustrado pelo gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2 - Distribuição das respostas da questão 8 (melhoria lucratividade)



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos resultados dessa questão indica que 16,1% dos respondentes, ou seja, 10 indivíduos, acreditam que a melhoria de lucratividade seria maior que 50% no lucro líquido anual da organização caso a empresa fosse muito eficaz na execução da estratégia, a maior parcela das repostas, 40,3% que representa 25 respondentes, acredita que a melhoria seria de 25% a 50% no lucro líquido anual. Nessa mesma lógica, 21 respondentes, que compõem 33,9% do total de repostas para essa questão, acreditam no impacto da execução muito eficaz seria na ordem de 10% a 25% de melhoria no lucro líquido anual, enquanto 6 indivíduos, ou 9,7%, acham que o impacto seria de 0% a 10%. Nenhum respondente optou pela quinta alternativa nessa questão, essa alternativa era a única que poderia indicar que algum respondente não acreditava na influência da execução para os resultados financeiros.

Ainda em relação à melhoria na lucratividade, os respondentes tendem a responder pela segunda alternativa, conforme a moda igual a 2,0, desvio padrão menor que 1 e média 2,4. Isso indica que, para a maioria dos respondentes, a influência de uma execução muito eficaz seria aumento de lucro líquido anual de 25% a 50%.

Consolidando todos os resultados apresentados previamente, das questões de 1 a 8, o quadro 16 a seguir foi elaborado com todos os resultados do *survey*.

Quadro 16 - Resumo dos resultados do *survey*

(continua)

Número da pergunta	Enunciado da pergunta	Resultado
1	Qual das alternativas é a mais importante, para impulsionar a performance financeira em um patamar elevado, na maioria das companhias?	Execução superior – executar melhores estratégias que os concorrentes e os pares.
2	Qual das alternativas descreve, com mais precisão, a performance financeira de sua companhia nos últimos cinco anos?	Média – na segunda ou na terceira ou na quarta parte, comparada aos competidores e pares.
3	Qual é o grau de eficácia na execução da estratégia de sua empresa?	Eficaz – foi alcançada a performance alvo entre <60% a 80% das vezes.
4	Qual das alternativas descreve, com mais precisão, a habilidade da sua companhia de desenvolver e executar estratégias, se comparada a organizações de tamanho similar?	Estamos acima da média no desenvolvimento da estratégia, mas, na média na execução da estratégia.
5	Avalie cada uma das frases, utilizando uma escala de 1-10, considerando a sua concordância (1 indica “discordo totalmente” e 10, “concordo totalmente”)	Fator 1 - processos e cultura; Fator 2 - alta gestão comunica e é comprometida; Fator 3 - consequências individuais por falha na execução; Fator 4 - responsabilidades na execução; Fator 5 - habilidades e capacidades; Fator 6 - ações necessárias.
6	Quando a estratégia organizacional não funciona em sua organização, quais fatores podem ter ocasionado este problema? Avalie os fatores apresentados em ordem de importância (1 é o fator mais importante; 2, o segundo fator mais importante e assim sucessivamente), de forma que eles se relacionem à execução da estratégia em sua companhia.	Alta importância: responsabilidades (E), comprometimento (B), comunicação (C), ações (D); Média importância: consequências (G), monitoramento (I), recursos (F), formalização (A); Baixa importância: formalização (A), liderança (K), impedimentos (J), recursos (F).
7	Em sua opinião, qual das alternativas tem o maior impacto na qualidade e/ou velocidade na execução da estratégia em sua companhia? Avalie os fatores, considerando os seus impactos na execução (1 teria o maior impacto positivo; 2, o segundo impacto mais positivo; e assim sucessivamente) até o 10.	Alta importância: ações (D), planejamento (B), comprometimento (A); Média importância: comunicação (C), monitoramento (G), delegar (F); Baixa importância: recompensas (H), responsabilidades (E), delegar (F).

(conclusão)

Número da pergunta	Enunciado da pergunta	Resultado
8	Em sua opinião, se a sua companhia tomasse as medidas necessárias, para ser caracterizada como “muito eficaz” na execução da estratégia (por exemplo, conseguiu alcançar o nível de performance alvo em >80% das vezes), qual melhoria em lucratividade líquida você iria esperar após dois anos?	Melhoria moderada – 25% a 50% de aumento no lucro líquido anual.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.1 Comparação das empresas muito eficazes na execução vs demais empresas

Buscando identificar se as empresas que se consideram muito eficazes na execução possuem diferenças frente as demais respondentes, foram comparadas as respostas das 14 empresas com alta eficácia na execução com todas as outras empresas. Essa comparação foi feita considerando aspectos relacionados a impulsionar a performance, performance financeira, elaboração e execução e melhoria na lucratividade. Essa comparação é apresentada na tabela 13 a seguir.

Tabela 13 – Comparação das empresas muito eficazes na execução vs demais

Comparação empresas muito eficazes vs demais					
Grau de execução da estratégia	Estatística	Variável			
		Q1 – impulsionar performance	Q2 – performance financeira	Q4 – elaboração e execução	Q8 – melhoria lucratividade
Eficaz ou menor	Média	1,67	1,88	2,69	2,27
	Moda	2	2	3	2
	Desvio Padrão	0,47	0,48	0,98	0,84
	CV, %	23%	24%	99%	71%
Muito eficaz	Média	1,79	1,50	2,07	2,71
	Moda	2	1	2	2
	Desvio Padrão	0,41	0,63	0,46	0,88
	CV, %	18%	42%	23%	84%

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando os dados obtidos com essa comparação entende-se que o fator com mais influência na performance para ambos os grupos de empresas é o mesmo, ou seja, a execução. Isso se dá pela análise da média, que foi similar para ambos os grupos, o desvio padrão menor que 1 e CV indicando média dispersão em ambos os casos. Com essa comparação, se observada a moda e a média, pode-se verificar que em relação a performance financeira, as empresas muito eficazes na execução tendem a se considerarem mais próximas. Cabe observar que o CV para o grupo de empresas muito eficaz caracteriza alta dispersão das respostas (42%).

Para os demais aspectos analisados, elaboração e execução, melhoria na lucratividade, não cabe elaboração de conclusões considerando a grande variabilidade dos dados observados entre os grupos nesses dois aspectos. O grupo de empresas com capacidade eficaz ou menor de execução apresentou CV 99% e desvio padrão próximo de 1, portanto a análise foi descartada para relações sobre elaboração e execução da estratégia. Já para verificar diferenças sobre a melhoria na lucratividade, verificou-se desvio padrão acima de 0,80 e CV acima de 70% para ambos os grupos.

4.2.2 Regressão Linear Múltipla das Questões performance financeira (2) e execução (3) vs Fatores da questão das afirmativas (5).

Foi realizada uma análise de regressão linear múltipla da performance financeira e execução em relação aos fatores gerados pela análise fatorial da pergunta das afirmativas, o objetivo da análise foi verificar se existe relação entre a performance financeira das empresas, *gaps* na execução e o grau de eficácia na execução da estratégia. Serão mostradas três tabelas para essa análise (resumo do modelo, ANOVA e coeficientes).

A seguir serão apresentados nas tabelas 14, 15 e 16 com os resultados da regressão linear múltipla da performance financeira com fatores das afirmativas. Esses resultados evidenciam que o modelo MRLM estimado entre a questão da performance financeira e os fatores da análise fatorial da questão das afirmativas não foi significativo.

Tabela 14 - Resumo do modelo performance financeira vs fatores das afirmativas

Resumo do Modelo ^b - MRLM performance financeira vs Fatores das afirmativas				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,266 ^a	,071	-,030	,556

a. Preditores: (Constante), REGR factor score 6 for analysis Q5, REGR factor score 5 for analysis Q5, REGR factor score 4 for analysis Q5, REGR factor score 3 for analysis Q5, REGR factor score 2 for analysis Q5, REGR factor score 1 for analysis Q5
b. Variável Dependente: Q2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 15 - Anova performance financeira vs fatores das afirmativas

ANOVA ^a - MRLM performance financeira vs Fatores das afirmativas						
Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1,298	6	,216	,701	,650 ^b
	Resíduo	16,976	55	,309		
	Total	18,274	61			

a. Variável Dependente: Q2

b. Preditores: (Constante), REGR factor score 6 for analysis Q5, REGR factor score 5 for analysis Q5, REGR factor score 4 for analysis Q5, REGR factor score 3 for analysis Q5, REGR factor score 2 for analysis Q5, REGR factor score 1 for analysis Q5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 16 - Coeficientes performance financeira vs fatores das afirmativas

Coeficientes ^a - MRLM performance financeira vs Fatores das afirmativas								
Modelo	Coeficientes não		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança		
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	
1	(Constante)	1,790	,071		25,374	,000	1,649	1,932
	REGR factor score 1 for analysis	-,077	,071	-,140	-1,077	,286	-,219	,066
	REGR factor score 2 for analysis	,018	,071	,033	,256	,799	-,124	,161
	REGR factor score 3 for analysis	-,076	,071	-,139	-1,066	,291	-,218	,067
	REGR factor score 4 for analysis	,014	,071	,025	,190	,850	-,129	,156
	REGR factor score 5 for analysis	,092	,071	,168	1,289	,203	-,051	,234
	REGR factor score 6 for analysis	,027	,071	,049	,379	,706	-,116	,170

a. Variável Dependente: Q2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Buscando investigar possíveis relações entre execução e as afirmativas, verificam-se resultados evidenciando que o modelo MRLM estimado entre a questão da execução (3) e os fatores da análise fatorial da questão das afirmativas (5) não foi significativo. Os resultados dessa observação estão dispostos a seguir na tabela 17.

Tabela 17 - Resultados do modelo execução vs fatores das afirmativas

Resumo do Modelo ^a - MRLM execução vs Fatores das afirmativas				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,576 ^a	,332	,259	,677

a. Preditores: (Constante), REGR factor score 6 for analysis Q5, REGR factor score 5 for analysis Q5, REGR factor score 4 for analysis Q5, REGR factor score 3 for analysis Q5, REGR factor score 2 for analysis Q5, REGR factor score 1 for analysis Q5
 b. Variável Dependente: Q3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar da não confirmação do modelo MRLM, verificamos que aproximadamente 25,9% da variação das respostas da questão 3 é explicada pelos fatores gerados na análise fatorial das afirmativas, conforme o quadro 44 mostrado anteriormente.

O resultado da análise de variância, na tabela 18 a seguir, confirma as variáveis independentes que influenciam linearmente a variável dependente, apresentando resultado extremamente significativo (Sig=0,001).

Tabela 18 - Coeficientes execução vs fatores das afirmativas

Coeficientes ^a - MRLM execução vs Fatores das afirmativas								
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	95,0% Intervalo de Confiança		
	B	Erro Padrão	Beta			Limite inferior	Limite superior	
1	(Constante)	2,145	,086					
	REGR factor score 1 for analysis Q5	-,357	,087	-,454	-4,120	,000	1,973	2,317
	REGR factor score 2 for analysis Q5	-,001	,087	-,001	-,009	,993	-,531	-,183
	REGR factor score 3 for analysis Q5	-,015	,087	-,019	-0,170	,866	-,174	,173
	REGR factor score 4 for analysis Q5	-,046	,087	-,059	-,533	,596	-,188	,159
	REGR factor score 5 for analysis Q5	-,071	,087	-,091	-0,824	,413	-,220	,127
	REGR factor score 6 for analysis Q5	,265	,087	,337	3,061	,003	-,245	,102
						,092	,439	

a. Variável Dependente: Q3

Fonte: elaborado pelo autor.

Em vermelho na tabela 29 previamente exposto, estão os coeficientes que foram significativos. Da tabela Y depreende-se a equação da reta que representa a regressão linear múltipla aplicada. Sendo ela:

$$Y \approx 2,145 - 0,357X1 - 0,001X2 - 0,015X3 - 0,046X4 - 0,071X5 + 0,265X6.$$

Entende-se que Y é a questão relativa a execução e que X1 a X6 são os seis fatores da análise fatorial da questão das afirmativas.

Resumindo os achados da regressão linear múltipla previamente apresentados, em relação a pergunta da performance financeira:

- a) o resultado indica que não há relação significativa entre a performance financeira e os fatores gerados com as afirmativas (questão 5), sendo assim, não foi possível relacionar as diversas práticas organizacionais pesquisadas com a performance financeira das empresas;
- b) para realização da análise fatorial é necessária uma amostra superior a 50 observações, sendo recomendado 100 casos para obtenção de dados com maior significância, este pode ser um indicativo da falha em identificar relações com significância estatística entre a performance financeira e fatores gerados com as afirmativas (HAIR et al., 2009). Cabe lembrar que a amostra pesquisada possui apenas 73 empresas.

Já para a pergunta sobre execução os resultados sumarizados são os seguintes:

- a) 25,9% da variação das respostas da questão sobre execução é explicada pelos fatores gerados com as afirmativas e a análise de variância confirma que as variáveis independentes influenciam linearmente a variável dependente, caracterizando um resultado extremamente significativo (Sig=0,001).
- b) os fatores processos e cultura e ações necessárias exercem influência significativa na variável dependente:
- c) esse resultado indica que o conjunto de fatores previamente denominado processos e cultura e o segundo conjunto, ações necessárias, influenciam significativamente na capacidade de execução da estratégia.

4.3 Análise Integrada dos Resultados

Buscando atender aos objetivos propostos nesse trabalho, nesse capítulo serão analisados os dados obtidos nas entrevistas e verificado como essas informações conversam com os achados das análises estatísticas e da literatura pesquisada.

Primeiramente podemos observar que, na visão dos entrevistados, a execução influencia diretamente na performance organizacional, sendo para este fim o fator de maior relevância. Essa percepção também está presente nos resultados do *survey*, aonde os respondentes também consideraram que para alcançar resultados financeiros a execução é mais importante que o planejamento (em 69% dos casos). Além disso, 40,3% dos respondentes indicaram que se suas organizações fossem muito eficazes na execução das estratégias formuladas, poderiam se beneficiar com 25% a 50% de aumento de lucro anual, sinalizando positivamente a influência da execução no resultado financeiro. Nenhum respondente sinalizou que uma execução muito eficaz não traz nenhum benefício de aumento de lucro na organização.

Na literatura é válido retomar a contribuição de Bossidy e Charan (2004), que enxergam a disciplina da execução como fator maior influência no sucesso nas organizações, Neilson et al. (2008) argumenta que, as empresas com produtos inovadores ou estratégias bem formuladas apenas conseguem permanecerem no mercado com capacidade sólidas de executar as estratégias propostas. A pesquisa de Mankins e Steele (2005) encontrou dados sugerindo um aumento de performance de 60% a 100% se as empresas conseguissem executar as estratégias propostas. Em relação as outras duas pesquisas que utilizaram o mesmo questionário aplicado no presente trabalho, Tait e Nienaber (2010) e Merwe (2013) também encontraram dados suportando a percepção que a execução é mais relevante para a obtenção de performance financeira. Comparando o grupo de empresas que respondeu ser muito eficaz na execução com os demais respondentes, também foi possível verificar que a alta capacidade de execução pode favorecer performance financeira superior, porém neste resultado cabe a limitação já apontada na análise estatística, da elevada dispersão dos dados.

Considerando a amostra de organizações pesquisadas no *survey*, 83,9% respondeu que possui habilidade acima da média para planejar estratégias, em relação aos seus concorrentes e pares. Já em termos de execução, 88,7% das empresas esta na média de mercado ou abaixo da média, isso evidencia a relevância de melhorar a disciplina da execução para atingir melhores resultados, bem como caracteriza este desafio para as empresas de TI pesquisadas. Este achado é suportado pela visão de autores como Zagotta e Robinson (2002), identificando

fatores para o sucesso da execução da estratégia, os autores explicam a importância de haver capacidade de execução para o que foi planejado, ou uma estratégia bem planejada pode não funcionar.

Para entender porque as empresas demonstram mais capacidade de planejamento e mais dificuldade na execução da estratégia, foram feitas diversas perguntas no *survey* e nas entrevistas visando identificar os *gaps* na execução da estratégia.

As afirmações sobre práticas organizacionais no questionário aplicado permitiram identificar os aspectos com menor concordância, ou seja, as práticas que os respondentes consideram mais deficitárias, essas afirmações são as seguintes: consequências significativas para indivíduos que falham em executar a estratégia e processos claros para garantir ações corretivas quando a estratégia não funciona. Foram consideradas relevantes essas duas afirmações pois houve maior concentração de respostas indicando 1 a 5, ou seja, que indicam discordância com as afirmações, se comparadas as respostas de 6 a 10, conforme a escala proposta. O aspecto consequências teve 37,1% de discordância e a afirmação sobre os processos, 38,8%. Utilizando esse critério das respostas de 1 a 5, as demais alternativas foram consideradas menos relevantes por apresentarem média de 17,77%. Para essa análise foi considerado apenas as alternativas com poder de explicação relevante, conforme definido anteriormente pela análise fatorial.

Essa discordância pode indicar possíveis *gaps* na execução, na pesquisa de Tait e Nienaber (2010) as consequências individuais por falhas na execução também se mostraram relevantes em duas das quatro observações feitas pelos autores. Na pesquisa de Mankins e Steele (2005), 3% da perda de performance é explicada pela falta de consequências individuais. Esse *gap* também foi apontado na pesquisa de Merwe (2013), na visão dos pesquisados pelo autor, nem todos funcionários tem indicadores que permitem avaliar a performance, impossibilitando haver consequências e, além disso, quando havia falha as consequências não eram suficientes. O segundo entrevistado também indicou que provavelmente a falta de consequências é um problema, visto que em sua organização a alta gestão é bastante antiga e possui 10 ou mais anos de atuação na empresa, mesmo a estratégia apresentando resultados insuficientes, a gestão não muda.

Em relação a haver processos claros para garantir ações corretivas, a pesquisa de Merwe (2013) encontrou indicativos de ineficácia nesses processos. Nesse sentido, o discurso do primeiro entrevistado contribui para o tema pois explica a necessidade de haver processos claros de gestão de mudança para quando a empresa não está atingindo os seus objetivos ou ainda quando, por algum motivo, o que foi planejado não atende mais as necessidades do

negócio. De forma análoga, Hrebiniak (2006) considera que uma gestão de mudança inadequada pode constituir uma barreira para a implementação da estratégia. O segundo entrevistado comentou que muitas vezes o planejamento da estratégia é feito totalmente por *feeling* da gestão, caracterizando ausência de processos claros para corrigir problemas, que por vezes não atendem a real necessidade da organização.

Sobre os fatores que podem ocasionar falhas na estratégia organizacional, dos 11 fatores pesquisados, 8 deles possuem alta ou média importância para os respondentes. Como maior entrave para o funcionamento da estratégia temos a falha em atribuir claramente os indivíduos responsáveis por tomar atitudes necessárias para a execução. Na pesquisa de Mankins e Steele (2005) esse entrave também se mostrou significativo, caracterizando perda de performance de 4,1%. Um dos seis fatores propostos por Delisi (2000) para que a execução tenha sucesso é a atribuição de responsabilidades, segundo o autor, cada fase da execução deve ser claramente atribuída para indivíduos específicos e/ou departamentos. Essa medida também facilita a entrega de recompensas para indivíduos ou departamentos que estejam seguindo o plano, bem como verificar quem é o responsável pelas falhas. A importância de verificar quem está executando o que foi proposto também é explicada por Nohria et al. (2004), os autores consideram a cultura organizacional voltada para resultados um aspecto necessário para todas organizações, essa cultura prevê que recompensas e punições sejam adequadamente administradas de acordo com as atribuições dos indivíduos e seu desempenho.

Com contribuições em maior número na literatura pesquisada, o segundo entrave de maior relevância para os respondentes é a falha no comprometimento da liderança sênior, essa barreira também foi encontrada na pesquisa de diversos autores como: Mankins e Steele (2005), Atkinson (2006), Merwe (2013), Kaplan e Norton (2000), Hrebiniak (2006), Heracleous (2000) e Beer e Eisenstat (2000). Além desses autores que citam o comprometimento insuficiente da liderança sênior como entrave para a execução da estratégia, nos modelos para a execução da estratégia pesquisados, encontramos a contribuição de Crittenden e Crittenden (2008) que cita a cultura organizacional como promotora de alinhamento entre gestão e objetivos organizacionais. Ao explicar seu modelo para a execução, Delisi (2000) também aponta para o comprometimento, o autor defende que a liderança deve agir como catalisadora, sendo apoiadora do processo de forma diretiva. Essa dimensão também está presente em dois dos cinco domínios de Donlon (2007) para garantir a execução, para o autor não apenas a liderança deve estar comprometida com a estratégia e alinhada com as prioridades da estratégia, mas isso deve-se refletir em toda a organização. No modelo de Nohria et al. (2004) os autores enfatizam que a liderança deve ser o exemplo de

comprometimento da organização, e caracterizam essa dimensão como secundária, possuindo importância similar a gestão de talentos, inovação e as fusões empresariais. Essas contribuições encontradas na literatura sobre a relevância do comprometimento das lideranças para a execução também se fez presente na opinião dos respondentes, pois essa dimensão organizacional também é terceira mais relevante para permitir uma execução de qualidade.

Comparando o discurso dos entrevistados com os achados na literatura sobre o comprometimento da liderança é possível apontar características do discurso do primeiro entrevistado, atuante em uma empresa que apresenta resultados sólidos, que estão alinhadas com a importância dessa dimensão. O entrevistado dá algumas indicações do comprometimento da gestão quando cita algumas situações: quatro grandes reuniões de longa duração para explicar o plano estratégico para todos funcionários, ações imediatas quando surgem sinais de desalinhamento, encontrar as lideranças que garantam a execução, garantir comunicação clara, monitorar constantemente diversos indicadores e outros motivos que indicam empenho da gestão em garantir que o plano seja entregue. Também observamos a indicação da importância desse tema no discurso do segundo entrevistado, porém de forma contrária, o entrevistado explica que uma das maiores barreiras para execução é a gestão da empresa com muitos anos na mesma posição, sendo avessa a mudanças e pouco comprometida em monitorar os indicadores que garantam a execução.

Comunicar a estratégia para os diversos níveis da organização também é uma barreira identificada na pesquisa de grande parte dos autores pesquisados nesse trabalho, essa barreira constitui o terceiro responsável mais importante por dificultar a execução, os autores a seguir também observaram esse fenômeno: Kaplan e Norton (2005), Merwe (2013), Zagotta e Robinson (2002), Mankins e Steele (2005), Merwe (2013), Beer e Eisenstat (2000). A comunicação, na pesquisa de Kaplan e Norton (2005), também é entendida como uma barreira, pois o autor identificou que 95% dos funcionários sabem ou não entendem a estratégia de suas companhias. Zagotta e Robinson (2002) consideram dois aspectos referentes a comunicação: o desconhecimento da estratégia por parte dos funcionários e falta de comunicação entre departamentos e indivíduos sobre os objetivos do plano estratégico. Ampliando a discussão sobre a comunicação, Atkinson (2006) explica que, além da falha em comunicar os diversos níveis sobre a estratégia, também pode existir falta de clareza em comunicar quais recursos serão utilizados para a implementação da estratégia. Conscientes do fato que diversas empresas possuem falhas na comunicação, uma das dimensões incluídas na proposta de Crittenden e Crittenden (2008) para construir uma organização de sucesso compreende integração entre funções e colaboração intra-organizacional, esse alinhamento

busca evitar geração de expectativas que são impossíveis de serem concretizadas. São destacados por Delisi (2000) dois aspectos sobre a comunicação, a importância de haver alinhamento entre as áreas através da comunicação efetiva e a transparência do que é comunicado para toda a organização. Donlon (2007) aborda a comunicação ao citar a importância do foco nas organizações, o autor inclui nessa dimensão processos que garantam comprometimento e alinhamento em relação as prioridades estratégicas, similar a Nohria et al. (2004), que considera não apenas a comunicação intra-organizacional, para os autores os clientes, fornecedores ou demais partes também devem estar ciente do foco da organização e da estratégia pretendida.

Os entrevistados abordaram a comunicação de forma similar ao comprometimento da liderança, pois o primeiro entrevistado demonstrou a importância que sua organização atribui para o alinhamento de todos indivíduos e departamentos com a estratégia, bem como a transparência, e os esforços que realiza para garantir o alinhamento de toda a organização com a estratégia. Já o segundo entrevistado explicou que existe falha em comunicar para alguns níveis a estratégia, sua opinião é que, mesmo os funcionários de níveis hierárquicos mais baixos na organização, estão interessados em saber como seu trabalho se reflete no cumprimento do plano estratégico traçado pela alta gestão.

Além das responsabilidades mal definidas, comprometimento insuficiente da liderança e problemas que podem ocorrer na comunicação da estratégia, a falha em definir ações claras necessárias para a execução da estratégia também é um dos fatores que constitui uma barreira para a execução da estratégia. Os respondentes também sinalizaram esse aspecto como o fator que mais contribui para a qualidade da execução, no caso das ações necessárias estarem claramente definidas. Esse impeditivo também está presente na literatura, Hrebiniak (2006) indica que pode não haver consenso na organização sobre quais são as entregas necessárias, ou ações, para a execução. Este problema parece estar relacionado com a elaboração da estratégia, pois a definição das ações necessárias para a execução é um processo que antecede a execução em si. A elaboração efetiva da estratégia, que foi entendida para os respondentes como segundo fator que mais contribui para a qualidade da execução, também é vista como um facilitador para a execução por Okumus (2001), já Mankins e Steele (2005) verificaram que a etapa do planejamento da estratégia deve ser objetiva e os passos necessários para a execução devem ser simples, visando facilitar a implementação. Possuir um plano de implementação também é um fator que facilita a execução, segundo Alamsjah (2011), esse plano, que pode ser elaborado durante a definição da estratégia, pode orientar as ações a serem executadas posteriormente. O primeiro entrevistado aborda, como um fator facilitador

da execução, a importância de realizar a decomposição das entregas para que toda a organização saiba exatamente quais são as ações necessárias para atingir determinada meta ou entrega de produto. A contribuição do segundo entrevistado sobre o tema está alinhada com os autores Wooldridge e Floyd (1990), que sugerem o envolvimento de todos os indivíduos da organização na elaboração da estratégia, nesse sentido o entrevistado explica que o planejamento da estratégia co-criado, ou seja, partilhado com todos envolvidos, gera melhores resultados na diminuição de barreiras e é mais assertivo para entender o que o cliente realmente precisa.

Sintetizando a discussão apresentada até aqui, o quadro 17 a seguir retoma os objetivos propostos nesse trabalho, relacionando-os com as contribuições da literatura, dados obtidos com os respondentes e entrevistados.

Quadro 17 – Objetivos da pesquisa e síntese da análise integrada dos resultados

(continua)

Objetivo	Resultados do <i>survey</i>	Discurso dos entrevistados	Contribuição da literatura
verificar qual a percepção sobre a relevância do planejamento versus execução	<ul style="list-style-type: none"> •A execução gera mais resultado financeiro que o planejamento (69% das respostas); •Aumento de lucro anual de 25% a 50% com execução muito eficaz (40,3% das respostas); •Grande parte das empresas está acima da média na capacidade de elaborar estratégias (83,9%), enquanto 88,7% das empresas está na média ou abaixo da média na execução; •O grupo de empresas muito eficaz na execução tende a apresentar performance superior que os demais respondentes. 	<ul style="list-style-type: none"> •A execução possui maior impacto na performance (E1 e E2); •Execução é mais importante (E1), planejamento é o mais importante (E2). 	<ul style="list-style-type: none"> •a disciplina da execução é o fator com mais influência no sucesso nas organizações (Bossidy e Charan, 2004); •capacidade sólida de execução é necessária para sobrevivência no mercado (Neilson et al., 2008); •aumento de performance de 60% a 100% com execução muito eficaz (Mankins e Steele, 2005); •a execução é mais relevante que o planejamento na geração de resultados (Tait e Nienaber, 2010; Merwe, 2013); •Execução perfeita é preferível versus ter a estratégia perfeita (Olson; Slater; Hult, 2005).

(continuação)

Objetivo	Resultados do <i>survey</i>	Discurso dos entrevistados	Contribuição da literatura
identificar quais são os gaps na execução efetiva da estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> •consequências significativas para indivíduos que falham em executar a estratégia (37,1% das respostas). 	<ul style="list-style-type: none"> •Alta gestão com os mesmos profissionais há 10 anos ou mais, mesmo apresentando resultados insuficientes (E2); •Estrutura de gestão sem conselho de administração para exercer cobrança de resultados (E2); 	<ul style="list-style-type: none"> •falta de consequências por falha na execução da estratégia (Tait e Nienaber, 2010); •3% da performance é explicada pela falta de consequências individuais (Mankins e Steele, 2005); •Existe falta de consequências pois nem todos funcionários possuem indicadores para avaliar a execução e quando há, as consequências são insuficientes (Merwe, 2013);
	<ul style="list-style-type: none"> •processos claros para garantir ações corretivas quando a estratégia não funciona (38,8%) das respostas. 	<ul style="list-style-type: none"> •Processos claros de gestão de mudança (E1); •Planejamento segue <i>feeling</i> da gestão, mesmo quando estratégia não funciona (E2); 	<ul style="list-style-type: none"> •Ineficácia nos processos corretivos (Merwe, 2013); •Gestão de mudança inadequada é uma barreira para execução (Hrebiniak, 2006);
discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> •definir os indivíduos responsáveis pelas atitudes necessárias para a execução. 	<ul style="list-style-type: none"> •fator ausente nos discursos dos entrevistados. 	<ul style="list-style-type: none"> •4,1% da performance é perdida por falhas nesse aspecto (Mankins e Steele, 2005); •Cada fase da execução deve ser claramente atribuída para indivíduos ou departamentos específicos (Delisi, 2000); •cultura organizacional voltada para resultados, recompensas e punições adequadamente administradas de acordo com as atribuições dos indivíduos (Nohria et al., 2004);

(continuação)

Objetivo	Resultados do <i>survey</i>	Discurso dos entrevistados	Contribuição da literatura
discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> •falha no comprometimento da liderança sênior. 	<ul style="list-style-type: none"> •gestão adota uma série de medidas para garantir execução (E1); •Gestão pouco comprometida com a execução e avessa a mudanças (E2). 	<ul style="list-style-type: none"> •Comprometimento da liderança sênior é insuficiente (Mankins e Steele, 2005; Merwe, 2013; Atkinson, 2006; Kaplan e Norton, 2000); •Falta habilidade e/ou atitude na liderança sênior para a estratégia seja executada (Mankins e Steele, 2005; Beer e Eisenstat, 2000); •resistência dos gerentes de nível intermediário em relação a implementação (Heracleous, 2000); •falta de comprometimento entre os funcionários chave (Hrebiniak, 2006); •comprometimento da gestão como dimensão presente no modelo para execução (Delisi, 2000; Donlon, 2007; Nohria et al., 2004).

(continuação)

Objetivo	Resultados do <i>survey</i>	Discurso dos entrevistados	Contribuição da literatura
discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicar a estratégia para os diversos níveis da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> •importância de alinhar todos os indivíduos em relação a estratégia, transparência na comunicação, diversos esforços para garantir conhecimento da estratégia por todos (E1); •falha em comunicar a estratégia para alguns níveis da organização, funcionários de níveis hierárquicos baixos também estão interessados em saber a estratégia (E2). 	<ul style="list-style-type: none"> •95% dos funcionários sabem ou não entendem a estratégia de suas companhias (Kaplan e Norton, 2005); •desconhecimento da estratégia por parte dos funcionários, falta de comunicação entre departamentos e indivíduos sobre os objetivos do plano estratégico (Zagotta e Robinson, 2002); •pode haver falha em comunicar os diversos níveis sobre a estratégia e falta de clareza em comunicar quais recursos serão utilizados para a implementação da estratégia (Atkinson, 2006); •estratégia não é comunicada para toda organização (Merwe, 2013; Beer e Eisenstat, 2000; Mankins e Steele (2005); •comunicação é um aspecto presente presente no modelo para execução (Delisi, 2000; Donlon, 2007; Nohria et al., 2004; Crittenden e Crittenden, 2008).

(conclusão)

Objetivo	Resultados do <i>survey</i>	Discurso dos entrevistados	Contribuição da literatura
discutir os fatores que contribuem ou dificultam a execução da estratégia organizacional	<ul style="list-style-type: none"> •definir ações claras necessárias para a execução da estratégia; •elaborar a estratégia de forma efetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> •importância de decompor as entregas em ações, para que toda a organização saiba o que deve ser feito para atingir uma meta ou entregar um produto (E1); •planejamento da estratégia co-criado, gerando diminuição de barreiras e atender melhor a necessidade do cliente (E2). 	<ul style="list-style-type: none"> •pode não haver consenso na organização sobre quais são as entregas necessárias, ou ações, para a execução (Hrebiniak, 2006); •estratégia bem elaborada facilita a execução (Okumus, 2001); •os passos necessários para a execução definidos no planejamento devem ser simples, facilitando implementação (Mankins e Steele, 2005); •plano de implementação desenvolvido durante o planejamento para orientar a execução (Alamsjah, 2011); •envolvimento de toda a organização na elaboração da estratégia (Wooldridge e Floyd, 1990).

Fonte: elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A execução da estratégia organizacional é um tema que apresenta diversos entraves na literatura pesquisada, também diversos são os modelos que buscam oferecer soluções para esses desafios organizacionais. A ênfase na execução, considerando os resultados obtidos nessa pesquisa, se justifica visto que é o principal fator para impulsionar a performance financeira.

Os *gaps* que existem na execução da estratégia organizacional, segundo a literatura pesquisada são diversos, foram encontradas 37 contribuições de diferentes autores sobre o tema e, essas contribuições, que podem ser agrupadas em 13 fatores principais segundo Blooki (2014), estão todas de alguma forma presentes no cenário das empresas de TI pesquisadas nesse trabalho através do discurso dos entrevistados, nos resultados do *survey* ou em ambos.

Considerando apenas os resultados obtidos com a análise fatorial e que, além disso, foram mencionados nos discursos de ambos os entrevistados, os principais *gaps* na execução da estratégia são os seguintes:

- a. falha em comunicar a estratégia para todos níveis da organização;
- b. monitoramento ineficaz.

Esses achados são similares ao trabalho de Mankins e Steele (2005), que identificou o monitoramento ineficaz como segundo fator mais relevante para execução e comunicação como sexto fator. A pesquisa de Merwe (2013) teve como resultado principal também a comunicação ineficaz e o monitoramento deficiente. Portanto, o questionário criado por Mankins e Steele (2005), apesar de aplicado em contextos empresariais diferentes, produziu resultados com algumas similaridades, indicando que as dificuldades organizacionais na execução da estratégia talvez sejam comuns para as empresas pesquisadas, em graus diferentes de importância. Também, ambos os *gaps* se mostraram presentes no discurso dos entrevistados.

Além de identificado como *gap*, um dos fatores que foi apontado como maior contribuinte para a execução é o monitoramento da performance, indicado pelos resultados da análise fatorial do *survey* e pelos entrevistados. Autores que definem o controle preciso da estratégia e o monitoramento como chaves para a implementação concentram a discussão em quatro aspectos principais: possuir um mecanismo para controlar e monitorar a estratégia, receber *feedback* e aprender com a experiência, questionar o *status quo* em relação ao estado ideal e habilidade em definir ações corretivas para a estratégia. (GOVINDARAJAN, 1988;

OKUMUS, 2001; HEIDE et al., 2002; MANKINS; STEELE, 2005; HITT et al., 2007; CRITENDEN; CRITENDEN, 2008).

Em segundo lugar como fator propulsor da estratégia, alinhado com o *gap* encontrado, está a comunicação de qualidade. Os participantes da pesquisa identificaram a importância da estratégia ser bem comunicada para todos os níveis da organização, bem como a barreira que pode surgir com falhas nesse processo. Nesse aspecto a contribuição da literatura considera que existe necessidade em haver relação de proximidade entre os diversos níveis hierárquicos da organização, canais de comunicação adequados, divulgação da estratégia para todos os níveis, compartilhamento de informações intra-organizacionais e percepção compartilhada sobre a estratégia organizacional através da troca de informações entre indivíduos e departamentos. (JOHNSON; FROHMAN, 1989; CONNORS; ROMBERG, 1991; NOBLE, 1999; BEER; EISENSTAT, 2000; OKUMUS, 2001; HEIDE et al., 2001; CRITENDEN; CRITENDEN, 2008; ALAMSJAH, 2011).

Apesar de não ter sido identificado como um *gap* organizacional considerando os critério de análise, o desenvolvimento do plano de ação se mostrou presente como um dos propulsores para uma execução de qualidade. Esse processo compreende a definição de metas organizacionais qualitativas e quantitativas alinhadas com a execução, elaborar planos e projetos consistentes com a estratégia, definir responsabilidades e ações necessárias de forma clara e precisa e clareza na priorização das metas e planos. (LAFFAN, 1983; DIETRICH; LEHTONEN, 2005; CRITENDEN; CRITENDEN, 2008; ALAMSJAH, 2011).

Os achados no presente trabalho contribuem de diversas formas para as organizações, primeiramente pode-se destacar a disciplina da execução como um fator importante para atingir a performance financeira pretendida, sendo assim, gestores que não estejam atingindo as suas metas podem ter um indicativo de onde pode estar o problema. A elaboração da estratégia organizacional é, sem dúvida, uma etapa fundamental do planejamento estratégico, porém os dados aqui apresentados sugerem que os grandes desafios para o cumprimento do plano estão predominantemente presentes em alguma das dimensões inerentes a execução. Considerando que a prescrição das ações específicas para a execução foi considerada um dos fatores principais para impulsionar a execução, executivos podem avaliar se existe a possibilidade de definir, talvez durante ou após a elaboração da estratégia, o que exatamente deve ser cumprido para que o planejado seja alcançado. Alguns modelos para a elaboração da estratégia, como a estratégia co-criada citada por um dos entrevistados, talvez possam minimizar possíveis falhas nesse sentido dos indivíduos desconhecerem as ações necessárias

para a execução, visto que eles se tornam parte do processo. Porém tais considerações podem ser tema de futuros estudos para investigarem especificamente os achados aqui demonstrados.

É interessante debater sobre o *gap* encontrado na comunicação da estratégia, pois a prescrição de ações também pode ser considerada uma forma de comunicar a estratégia, mas de forma prática e objetiva. Talvez os respondentes tenham identificado a comunicação da estratégia como *gap* e também como fator que impulsiona a performance já que esse processo deveria acontecer antes da definição das ações necessárias para a execução. Considerando a literatura pesquisada no presente trabalho, primeiramente se define a estratégia pretendida e posteriormente o desenho das ações necessárias para por a estratégia em prática e buscar cumprir o que foi proposto.

O monitoramento da performance talvez possa ser influenciado pela prescrição de ações claras, através de determinar o que é necessário fazer, o que deve ser medido pode se tornar mais claro para medir, assim as organizações podem buscar o benefício de um fator que impulsiona a performance e minimizar um dos *gaps* encontrados. Foram identificados na literatura e na contribuição dos participantes dessa pesquisa a dificuldade em haver, nas organizações, indicadores que mensurem a execução. A sugestão para as organizações nesse aspecto é que as atitudes e ações quantitativas e qualitativas de departamentos e indivíduos estejam mapeadas, de forma a tornar possível a relação de cada indicador adotado com etapas da estratégia e/ou explicar como cada indicador que é mensurado contribui ou não para o que é prioridade na etapa da execução.

Considerando a complexidade e competitividade do mercado de TI, é provável que a maioria das organizações não possuam recursos ilimitados para corrigir todas suas deficiências internas e atenderem todos os tipos de cliente que desejam. Nesse sentido, a presente pesquisa busca direcionar o olhar dos gestores para algumas questões específicas que talvez mereçam receber maior atenção e/ou investimento de tempo e recursos para impulsionar a performance nessas organizações.

Decompondo o detalhes que constituem cada *gap* identificado e entendendo o que é necessário para se beneficiar dos fatores que impulsionam a execução da estratégia, verifica-se que, apesar da discussão ser ampla, existem ações e processos determinados que compreendem essas dimensões e, de posse desse conhecimento, permitir que as organizações apontem seus recursos para a direção que tende a trazer melhores resultados.

5.1 Contribuições

Dentre as contribuições que este trabalho traz para o entendimento dos desafios para a execução da estratégia organizacional destacam-se:

- a) aplicação de um instrumento de investigação sobre execução da estratégia em empresas de TI no RS;
- b) identificação da importância em haver disciplina organizacional voltada para a execução, com o objetivo de atingir resultados financeiros;
- c) mapeamento dos *gaps* que permeiam a execução da estratégia organizacional na amostra pesquisado;
- d) identificação dos fatores que contribuem para a execução da estratégia e barreiras que afetam a implementação nesse grupo de empresas pesquisado;
- e) auxiliar na investigação de um modelo para a execução da estratégia que melhor compreenda todas as dimensões principais que constituem esse tipo de empresa e abordam os *gaps* encontrados.

5.2 Limitações

O presente trabalho se limitou a analisar empresas de TI no estado do Rio Grande do Sul, todas as empresas pesquisadas são caracterizadas como sendo de *software* e serviços de acordo com a classificação do CNAE, sendo assim os resultados aqui apresentados dizem respeito apenas a esse universo. Além disso, foram consideradas apenas empresas contidas na listagem fornecida pela ASSESPRO-RS, com 20 ou mais funcionários, portanto os resultados não representam todas as empresas de TI do RS visto que empresas menores ou ainda, empresas novas, podem não estar representadas na base de dados do órgão da classe.

Fora as limitações em termos de abrangência, cabe ressaltar que a literatura sobre o tema é vasta e os resultados poderiam ter sido relacionados com demais pesquisas que podem não estar aqui representadas.

REFERÊNCIAS

- AALTONEN, P.; IKAVALKO, H. Implementing strategies successfully. **Integrated Manufacturing Systems**, [S.l.], v. 13, n. 6, p. 415-418, 2002.
- ALAMSJAH, F. Key success factors in implementing strategy: middle-level managers' perspectives. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 24, p. 1444-1450, 2011.
- ALAMSJAH, F. Key success factors in implementing strategy: middle-level managers' perspectives. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, [S.l.], v. 24, p. 1444-1450, 2011.
- APPLEGATE, L. M.; McFARLAN, F. W.; AUSTIN, R. D. **Corporate Information Strategy and Management: Text and Cases**. 8. ed. New York: McGraw-Hill, 2008.
- ASSESPRO. **Assespro-RS fortalece o setor de TI com criação de núcleos pelo interior do RS**. Brasília, DF, 2012. Disponível em: <<http://assespro.org.br/na-midia/noticias-regionais/2012-09-25-assespro-rs-fortalece-o-setor-de-ti-com-criacao-de-nucleos-pelo-interior-do-rs/>>. Acesso em: 18 out. 2014.
- ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, [S.l.], v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.
- BADOVICK, G. J.; BEATTY, Sh. E. Shared organizational values: measurement and impact upon strategic marketing implementation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 19-26, 1989.
- BARBOSA, A. F. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil: TIC domicílios e TIC empresas 2011**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS NETO, J. P. O processo de formulação estratégica em pequenas empresas de construções e edificações: um múltiplo estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: ABEPRO, 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_a0444.PDF>. Acesso em: 10 abr. 2009.
- BARROS; Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BEAL, A. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, Cambridge, Mass, v. 41, n. 4, p. 29-41, Summer 2000.
- BELL, P.; DEAN, G.; GOTTSCHALK, P. Information management in law enforcement: the case of police intelligence strategy implementation. **International Journal of Information Management**, [S.l.], v. 30, n. 4, p. 343-349, 2010.

BERNARDINI, R et al. **Ciência, tecnologia e inovação no Rio Grande do Sul: indicadores selecionados 2014**. Porto Alegre, FEE, 2014.

BLOOKI, M. S. R. Interaction among intra-organizational factors effective in successful strategy execution. **Journal of Strategy and Management**, [S.l.], v. 7, n. 2 p. 127-154, 2014.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execution: the discipline of getting things done**. New York: Crown Business, 2004.

BRASIL IT Plus. **Participação da TI no Brasil por segmento**. Brasília, DF, 2014.

Disponível em: <<http://www.brasilitplus.com/brasilit/Portugues/detSegmentos>

Destaques.php>. Acesso em: 20 out. 2014.

BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E. Key success factors for strategy implementation in Latin America, **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 61, n. 6, p. 590-598, 2008.

BRENNER, E. M.; JESUS, D. M. N. **Manual de planejamento e apresentação de trabalhos acadêmicos: projeto de pesquisa, monografia e artigo**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

BUNGE, M. **Teoria e realidade**. São Paulo, ed. Perspectiva, 1974.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégias para competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

CENTRO REGIONAL PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO (CETIC.br). **CGI.br divulga resultados da TIC Empresas 2011**. São Paulo, 22 maio 2012. Disponível em: <<http://cetic.br/noticia/cgi-br-divulga-resultados-da-tic-empresas-2011/271>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

CESPEDES, F. V. **Organizing and implementing the marketing effort**. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing, 1991.

CHATMAN, J. A.; CHA, S. E. Leading by leverage culture. **California Management Review**, [S.l.], v. 45, n. 4, p. 20-34, 2003.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. **Meeting the challenge of disruptive change**. Harvard Business Review, [S.l.], v. p. 66-76, Mar./Apr, 2000.

COMÉRCIO varejista. **Sondagem Conjuntural**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 46, 2000.

COMPUTERWORLD. **Gastos com TI atingirão US\$ 125 bilhões no Brasil em 2015**. [S.l.], 28 out. 2014. Disponível em: <<http://computerworld.com.br/negocios/2014/10/28/gastos-com-ti-atingirao-us-125-bilhoes-no-brasil-em-2015/>>. Acesso em: 09 dez. 2014.

CONNORS, J. L.; ROMBERG, T. A. Middle management and quality control: strategies for obstructionism. **Human Organization**, [S.l.], v. 50, n. 1, p. 61-65, 1991.

COSTA NETO, P. L. O. **Estatística**. São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

- CRITTENDEN, V. L.; CRITTENDEN, W. F. Building a capable organization: the eight levers of strategy implementation. **Business Horizons**, Bloomington, v. 51, n. 4, p. 301–309, July 2008.
- CRUZ, T. **Sistemas, organização & método**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DELISI, P. **Strategy execution**: the next major "point of inflection". [S.l.], 2000. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.201.301>>. Acesso em: 10 set. 2014.
- DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIETRICH, P.; LEHTONEN, P. Successful management of strategic intentions through multiple projects reflections from empirical study. **International Journal of Project Management**, [S.l.], v. 23, n. 5, p. 386-391, 2005.
- DOBNI, B. Creating a strategy implementation environment. **Business Horizons**, Bloomington, v. 46, n. 2, p. 43-46, 2003.
- DONLON, B. S. **Five major domains critical to any organization**. [S.l.], 2007. Disponível em: <<http://www.information-management.com/issues/20070201/1075123-1.html>>. Acesso em 22 set. 2014.
- DRUCKER, P. F. **Management**: tasks, responsibilities, practices. New York: Harper & Row, 1974.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas, 1991.
- FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de estatística**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FOSTER, R.; KAPLAN, S. **Creative destruction**. New York: Currency/Doubleday, 2001.
- GETZ, G.; LEE, J. Why your strategy isn't working. **Business Strategy Series**, [S.l.], v. 12, n. 6, p. 303-307, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.
- GOVINDARAJAN, V. A contingency approach to strategy implementation at the businessunit level integrating administrative mechanisms with strategy. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 31, n. 4, p. 828-853, 1988.
- GROVER, V.; TENG, J. T. C.; FIEDLER, K. D. IS investment priorities in contemporary organizations. **Communications of the ACM**, [S.l.], v. 41, n. 2, p. 40-48, Fev. 1998.
- HAIR, Jr, J. F. **Multivariate data analysis**. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, [S.l.], Jul./Aug. 1994.

- HARRINGTON, R.J. The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in food service. **Hospitality Management**, [S.l.], v. 25, n. 3, p. 373-397, 2006.
- HEIDE, M.; GRONHAUG, K.; JOHANNESSEN, S. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. **Scandinavian Journal of Management**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 217-231, 2002.
- HERACLEOUS, L. The role of strategy implementation in organization development”, **Organization Development Journal**, [S.l.], v. 18, n. 3, p. 75-86, 2000.
- HIGGINS, J. M. The eight factors of successful strategy execution. **Journal of Change Management**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 3-13, 2005.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **strategic management: competitiveness and globalization**. 10th ed. South Western, OH: Thomson, 2007.
- HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN, J. PA strategy implementation perspective of market orientation”, **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 57, n. 2, p. 1331-1340, 2004.
- HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, New York, v. 35, n. 1, p. 12-31, Jan. 2006.
- HURST, D. K. Strategy. **Strategy+Business**, [S.l.], v. 25, n. 4, p. 71-74, 2001.
- INTERNATIONAL DATA CORPORATION (IDC). **Framingham**, 2015. Disponível em: <<http://www.idc.com/>>. Acesso em: 19 jan. 2015.
- JIANG, N.; CARPENTER, V. A case study of issues of strategy implementation in internationalization of higher education”, **International Journal of Educational Management**, [S.l.], v. 27, n. 1, p. 4-18, 2013.
- JOHNSON, L. K. Execute your strategy: without killing it. **Harvard Management Update**, [S.l.], v. 9, n. 12, p. 3-5, Dec. 2004.
- JOHNSON, L. L.; FROHMAN, A. L. Identifying and closing the gap in the middle of organizations. **Academy of Management Executive**, [S.l.], v. 3, n. 2, p. 107-114, 1989.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Strategy focused organization**. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The office of strategy management. **Harvard Business Review**, Boston, v. 83, n. 10, p 72-80, Oct. 2005.
- KIM, C.; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul - como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2005.

KORNHAUSER, A.; SHEATSLEY; PAUL, B. Construção do questionário e processo de entrevista. In: SELTZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

KOTLER, P. **Marketing management: analysis, planning, and control**. 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

LAFFAN, B. Policy implementation in the European community: the European social fund as a case study. **Journal of Common Benefits Market Studies**, [S.l.], v. 21, n. 4, p. 389-408, 1983.

LEITNER, K. H.; GULDENBERG, S. Generic strategies and firm performance in SMEs: a longitudinal study of Austrian SMEs. **Small Business Economics**, Dordrecht, v. 35, n. 2, p. 169-189, Sept. 2010.

LI, Y.; GUOHUI, S.; EPPLER, M. J. Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation. **Working Paper**, [S.l.], n. 2, 2008.

LORANGE, P. Strategy implementation: the new realities. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 31, n. 1-2, p. 18-29, 1998.

MACHADO, A. **Tipos de amostragem: amostragem não probabilística**. [S.l.], 22 out. 2012. Disponível em: <<http://www.andremachado.org/artigos/815/tipos-de-amostragem-1-amostragem-nao-probabilistica.html>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MANKINS M. C; STEELE, R. Turning great strategy into great performance. **Harvard Business Review**, [S.l.], Jul./Aug. 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELHADO, J. P.; PLASTER, J.; YOONG, P. S. **Empreendedores brasileiros: perfis e percepções**. [S.l.]: Endeavor Brasil, 2013. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/pesquisas/empreendedores_brasileiros_perfis_percepcoes_relatorio_completo.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2014.

MERWE, M. M. **Exploring factors contributing to the strategy-to-performance Gap: the case of a South African electronics organisation**. [S.l.], 2014. Disponível em: <<http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/13506>>. Acesso em: 04 jul. 2014.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, L. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MINTZBERG, H; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 6, n. 3, p. 257-272, July/Sept. 1985.

NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 60-70, June, 2008.

NOBLE, C. H. Building the strategy implementation network. **Business Horizons**, Bloomington, v. 42, n. 6, p. 19-27, 1999.

NOHRIA, N.; JOYCE, W.; ROBERSON, B. **What really works - the 4+2 formula for sustained business success**. USA: Harper, 2004.

NORUSIS, M. J. **SPSS statistics**. Illinois: SPSS Inc, 1990.

O QUE é Gap. [S.l., 2015?]. Disponível em: <<http://www.significados.com.br/gap/>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

OGBEIDE, G. A.; HARRINGTON, R. J. The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S.l.], v. 23, n. 6, p. 719-738, 2011.

OKUMUS, F. Towards a strategy implementation framework. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, [S.l.], v. Vol. 13 No. 7, pp. 327-338, 2001.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business Horizons**, Bloomington, v. 48, n. 1, p. 47-54, Jan./Feb. 2005. Disponível em: <http://biz.colostate.edu/facultyPages/stanleys/articles/Importance_Structure_Process.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2014.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **OECD communications outlook 2013**. [S.l.], 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/comms_outlook-2013-en>. Acesso em: 10 set. 2014.

PORTER, M. E. **What is strategy?** Harvard Business Review, [S.l.], p. 61-78, Nov./Dec. 1996.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage”. **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 149-160, jul./ago. 1985.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECT). **Programa Gaúcho de Parques Científicos e Tecnológicos**. Porto Alegre, 2014a. Disponível em: <<http://www.sct.rs.gov.br/principal.php?menuSelecioneado=conteudo&cod=29>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia (SDECT). **PGTEC**. Porto Alegre, 2014b Disponível em: <<http://www.scit.rs.gov.br/principal.php?menuSelecioneado=noticia&cod=1508>>. Acesso em: 09 dez. 2014.

Schaap, J. I. Toward strategy implementation success: an empirical study of the role of senior-level leaders in the Nevada gaming industry. **UNLV Gaming Research & Review Journal**, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 13-37, 2006.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Quem somos**. [S.l., 20--?a]. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos>. Acesso em: 22 jan. 2014.

SEVERINO, A. J. **Metodologia no trabalho científico**. 23. ed. São Paulo, 2007.

SILVA, V. L. O grande salto das pequenas. **Pequenas Empresas, Grandes Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 104, p. 86-88, 1997.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: ArtMed; Bookman, 2009.

SIMKIN, L. People and processes in marketing planning: the benefits of controlling implementation. **Journal of Marketing Management**, [S.l.], v. 12, n. 5, p. 375-390, 1996.

SKYPE COMMUNICATIONS SARL. **Skype**. Luxembourg, 2015. Disponível em: <<http://www.skype.com/en/about/>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. **Using multivariate analysis**. Needham Heights: Allyn & Bacon, 2007.

TAIT, A; NIENABER, H. Exploring the strategy-to-performance gap: the case of four South African life insurers. **Journal of Contemporary Management**, [S.l.], v. 7, p. 271-289, 2010.

TECNOLOGIA verde: **Revista Digital**, Brasília, DF, 2. sem., 2011. Disponível em: <<http://www.iti.gov.br/images/publicacoes/revista-digital/revista20112.pdf>>. Acesso em 12 out. 2014.

TECNO PUC. **Parque Científico e Tecnológico da PUCRS**. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <<http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/inovapucrs/Capa/Tecnopuc/Institucional#objetivos>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

TECNOSINOS. **Parque tecnológico de São Leopoldo**. São Leopoldo, 2015. Disponível em: <<http://www.tecnosinos.com.br/index.php/o-parque/parceiros>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Strategic management**: concepts and cases. 13th ed. New York: McGraw-Hill, 2003.

TI INSIDE. **Programa TI Maior terá investimentos de R\$ 500 milhões até 2015**. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.globalweb.com.br/2012/08/programa-ti-maior-tera-investimento-de-r-500-milhoes-ate-2015/>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

TURBAN, E. **Administração da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

UNCTAD. **Information economy report 2010**. [S.l.], 2010. Disponível em: <http://unctad.org/en/docs/ier2010_embargo2010_en.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2014.

VALETEC. **Parque tecnológico do Vale dos Sinos**. Novo Hamburgo, 2015. Disponível em: <https://www.feevale.br/institucional/infraestrutura/estrutura-externa-aos-campus/parque-tecnologico>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

WERNHAM, R. Obstacles to strategy implementation in a nationalized industry. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 22, n. 6, p. 632-648, 1985.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.

WILLIAMS, M. Surveys sociais: do desenho à análise. In: MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.109-143.

WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. W. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 231-241, 1990.

WREALLY STUDIOS. **Transcribe**. Los Angeles, CA, 2014. Disponível em: <https://transcribe.wreally.com/>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAGOTTA, R.; ROBINSON, D. Keys to successful strategy execution. **The Journal of Business Strategy**, [S.l.], jan./feb. 2002.

ZDNET. **About us**. [S.l.], 2013. Disponível em: <http://www.zdnet.com/about/>>. Acesso em: 19 jan. 2015.

ZDNET. **Brazilian IT industry grows 15 percent in 2013**. [S.l.], 2013. Disponível em: <http://www.zdnet.com/article/brazilian-it-industry-grows-15-percent-in-2013/>. Acesso em: 09 dez. de 2014.

ZELLER, R. A; CARMINES, E. G. **Measurement in the social sciences: the link between theory and data**. Cambridge: Cambridge University Press, 1980.

APENDICE A - EMPRESAS DE TI ASSOCIADAS A ASSESPRO-RS

(continua)

Quantidade de empresas	Quantidade de funcionários
26	1
11	2
8	3
6	4
9	5
5	6
1	7
8	8
3	9
9	10
5	11
4	12
4	13
4	14
4	15
3	16
4	17
3	18
1	19
7	20
3	21
3	22
2	23
2	25
2	26
1	28
2	29
1	30
3	33
1	35
1	36
1	37
1	39
2	40
1	43
1	44
1	45
3	50
1	52
1	53
1	58

(conclusão)

Quantidade de empresas	Quantidade de funcionários
1	60
1	61
1	62
1	65
2	70
1	74
1	75
1	80
1	86
1	92
1	93
1	98
1	103
1	106
1	111
1	114
1	130
1	137
1	150
1	159
1	170
1	176
1	269
1	277
1	320
1	326
1	400
1	488
1	530
1	1172
1	1282

**APENDICE B - EMPRESAS DE TI ASSOCIADAS A ASSESPRO-RS QUE
COMPÕEM O UNIVERSO DA PESQUISA**

(continua)

CENARIUS SOFTWARE E SERVIÇOS LTDA
CHOICE INFORMÁTICA LTDA
DI UNO INFORMÁTICA LTDA
DRG TECNOLOGIA EM INFORMATICA LTDA
INFISC - INTELIGÊNCIA EM TECNOLOGIA LTDA
NETWALL TECNOLOGIA LTDA
REDE & IMAGEM TECNOLOGIAS E CONSULT DE SIST LTDA
CST COMÉRCIO E SERV. DE INFOR. LTDA
IVIRTUA LTDA
SALUX INFORMATIZAÇÃO EM SAUDE LTDA
F-UM SOLUÇÕES - CONSULT E INFORMATIZAÇÃO LTDA
JCM INFORMÁTICA LTDA
PÓLIS INFORMÁTICA LTDA
ALLTRADE SYSTEM INFORMÁTICA LTDA
SERVICE INFORMÁTICA LTDA
PLUGAR INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS S/A
SUPERINTEROP SUPORTE EM INFORMÁTICA LTDA
SISTEMA PRODALY DE SOFTWARE LTDA
TECHNOTAG TECNOLOGIA DE INFOR POR RADIO FREQUENCIA LTDA
GRAPHO PRODUTOS SERVIÇOS EM COMPUTAÇÃO LTDA
ITRAVEL TECNOLOGIA LTDA
OMEGA TECNOLOGIA LTDA
NTCONSULT TECNOLOGIA E CONSULTORIA LTDA
GODIGITAL TECNOLOGIA E PARTICIPAÇÕES LTDA
RCI CONSULTING - CONSULTORIA, ADM. E PART. LTDA
UMOV.ME TECNOLOGIA S.A
KRN CONSULTORIA LTDA
THEMA INFORMÁTICA LTDA
KENTA INFORMÁTICA LTDA
PROGRESS INFORMÁTICA LTDA
BPM 360 SOLUÇÕES EM PROCESSOS LTDA
LEXSIS SISTEMAS DE INFORMÁTICA LTDA
FORSALES CONSULTORIA DE SOFTWARE LTDA
JORGE LUIS STOFFEL - EPP
WEBTEC SOFTWARE E SERVIÇOS DE INFORMATICA LTDA
INTEGRA CONSULTORIA S/S LTDA
PROCESSOR INFORMÁTICA S/A
T&T ENGENHEIROS ASSOCIADOS LTDA
BRIVIA GESTÃO DIGITAL E TECNOLOGIA S/A
DATUM INFORMATICA LTDA
ABASE SISTEMAS E SOLUÇÕES LTDA
POWER IMAGING PROC DE DADOS E IMAGENS LTDA
ACCERA SISTEMAS ESTRATÉGICOS LTDA
TLANTIC SISTEMAS DE INFORMAÇÃO LTDA
E-SALES SOLUÇÕES DE INTEGRAÇÃO LTDA
E-TAB TECNOLOGIA, GESTÃO DE NEGOCIOS E LOGISTICA LTDA
HUMAN SERV PARA COMUNICAÇÃO MÓVEL LTDA
DBCON INFORMÁTICA LTDA
ADVANCED DATABASE & IT SISTEMAS DE INFORMAÇÃO S/A
NL INFORMÁTICA LTDA
SOCIEDADE EDUCACIONAL ID LTDA
TRS GESTÃO E TECNOLOGIA S.A.
DBSELLER SERVIÇOS DE INFORMÁTICA LTDA
GESTUM TECNOLOGIA EDUCACIONAL S/A
MS COMÉRCIO E SERVIÇOS DE INFORMÁTICA LTDA
METADADOS ASSESSORIA E SISTEMAS LTDA
ECORE SOLUÇÕES EM ECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO LTDA
DUETO TECNOLOGIA LTDA

(conclusão)

GVDASA INFORMÁTICA LTDA
SKA AUTOMAÇÃO DE ENGENHARIAS LTDA
LOCAWEB IDC LTDA
SISPRO S/A SERVICOS E TECNOLOGIA DA INFORMACAO
DBSERVER ASSES EM SIST DE INFORM LTDA
CIGAM SOFTWARE CORPORATIVO LTDA
LINX SISTEMAS E CONSULTORIA LTDA
SAFEWEB SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO LTDA
PROCEMPA-CIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO MUNI DE PORTO ALEGRE
CONSTAT SERVIÇOS EM INF LTDA
META SERVIÇOS EM INFORMÁTICA S/A
CWI SOFTWARE LTDA
STEFANINI CONSULTORIA E ASSESSORIA EM INFORMÁTICA S/A
PROCERGS - CIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS EST RS
GETNET S/A

**APENDICE C - SOLICITAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
DESENVOLVIDO PELA MARAKON MANAGEMENT CONSULTING**

Allan Franke allanfranke@gmail.com	Wed, Aug 6, 2014 at 6:39 PM
To: nkissel@marakon.com, Guilherme Trez < guilhermetrez@gmail.com >	

Dear Mr. Kissel,

I'm writing my master's thesis on the subject of strategy to performance gap and came across the research conducted by Marakon in 2004 where a survey was used. I'd like to ask for your permission to replicate this survey here in Brazil, aimed at small and medium technology companies, including start-up companies.

I've found that this research was used by Mr. Michael C. Mankins and Mr. Richard Steele in 2005 on their Harvard Business Review (HBR) article "Turning Great Strategy into Great Performance". In 2010 Mr. Andre Tait and Mr. Hester Nienaber conducted a research called "Exploring the strategy-to-performance gap: the case of four South African life insurers", that expanded and replicated the HBR article which used the Marakon survey. I've also read the Marakon commentary on the subject.

Recently, in 2013, this subject was further expanded, building upon these papers, by a student in South Africa, Margrietha (Ralie) Van Der Merwe, in a thesis called "Exploring factors contributing to the strategy-to-performance GAP: The case of a South African Electronics Organization".

Considering all the information we have on the subject the following contributions I'm hoping to archive:

- Compare survey results from the Brazilian companies with findings already published by the previously mentioned studies;
- Expand the research on strategy to performance gap, understanding company behavior in the south part of the country on two states, RS and SC;
- Possibly identifying difficulties in strategy implementation and how that affect companies.

My thesis will be initially written in Portuguese and later in English (Q1 2015 approximate date) to comply with dual degree requirements, so I think my research can contribute to what's already published.

Here's my information if you have any questions:

Name: Allan Caberlon Franke

University: Unisinos (<http://www.unisinos.br/>) and Université de Poitiers (<http://www.univ-poitiers.fr/>)

Student ID: 946044

Supervising teacher: Mr. Guilherme Trez (gtrez@unisinos.br)

Thanks for your time and sorry for the long e-mail.

Kind regards,

**APENDICE D - AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
DESENVOLVIDO PELA MARAKON MANAGEMENT CONSULTING**

Kissel, Neal <nkissel@marakon.com>	Wed, Aug 6, 2014 at 8:58 PM
To: "allanfranke@gmail.com" <allanfranke@gmail.com>	

Allan

Yes this should be fine, we would like a copy of your research for our files.

Neal

APENDICE E - QUESTIONÁRIO

OS DESAFIOS PARA A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DE GRANDES E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO SEGMENTO DE TI

Insira as
respostas
nessa
coluna

1. Qual das alternativas é a mais importante, para impulsionar a performance financeira em um patamar elevado, na maioria das companhias?

- a) Estratégia superior – possuir melhores estratégias do que os concorrentes e os pares;
- b) Execução superior – executar melhor a estratégia que os concorrentes e os pares.

2. Qual das alternativas descreve, com mais precisão, a performance financeira de sua companhia nos últimos cinco anos?

- a) Excelente – no topo da quarta parte, comparada aos competidores e pares;
- b) Média – na segunda ou na terceira quarta parte, comparada aos competidores e pares;
- c) Abaixo da média – na última quarta parte, comparada aos competidores e pares.

3. Qual é o grau de eficácia na execução da estratégia de sua empresa?

- a) Muito eficaz – foi alcançada a performance alvo em > 80% das vezes;
- b) Eficaz – foi alcançada a performance alvo entre < 60% a 80% das vezes;
- c) Nem eficaz nem ineficaz – foi alcançada a performance alvo entre < 40% a 60% das vezes;
- d) Ineficaz – foi alcançada a performance alvo entre < 20% a 40% das vezes;

e) Muito ineficaz – foi alcançada a performance alvo em < 20% das vezes.

4. Qual das alternativas descreve, com mais precisão, a habilidade da sua companhia de desenvolver e executar estratégias, se comparada a organizações de tamanho similar?

a) Estamos acima da média no desenvolvimento da estratégia e acima da média na execução da estratégia;

b) Estamos acima da média no desenvolvimento da estratégia, mas, na média na execução da estratégia;

c) Estamos na média no desenvolvimento da estratégia, mas, acima da média na execução da estratégia;

d) Estamos na média no desenvolvimento da estratégia e execução da estratégia;

e) Estamos abaixo da média no desenvolvimento da estratégia, mas, na média ou acima da média na execução da estratégia;

f) Estamos na média ou acima da média no desenvolvimento da estratégia, mas, abaixo da média na execução da estratégia.

5. Avalie cada uma das frases, utilizando uma escala de 1-10, considerando a sua concordância (1 indica “discordo totalmente” e 10, “concordo totalmente”)

a) As estratégias são formalmente aprovadas em minha organização;

b) A alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de minha organização;

c) A alta gestão claramente comunica a estratégia pretendida para todos os níveis da organização;

d) As ações necessárias para executar a estratégia da minha organização são claramente entendidas;

e) As responsabilidades, para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização, estão claras;

f) Quando existem demandas competindo por recursos (por exemplo: tempo, talento ou dinheiro) em minha organização, são claras quais as iniciativas estratégicas têm precedência sobre as outras;

- | | |
|--|--|
| g) Existem consequências significativas (por exemplo: em termos de avanço na carreira, remuneração, reputação, etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos-chave da nossa estratégia; | |
| h) Existem recompensas significativas para indivíduos que executam, com sucesso, os elementos-chave da estratégia da minha organização; | |
| i) Minha organização possui habilidades e capacidades que precisa para implementar a sua estratégia com sucesso; | |
| j) Minha organização possui processos de alta qualidade e procedimentos, para monitorar a performance, a fim de garantir que a organização efetivamente execute a estratégia ao longo do tempo; | |
| k) Existem poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócio, cultura) para a execução eficaz da estratégia em minha organização; | |
| l) Quando a execução da estratégia não funciona, possuímos processos claros, para garantir que uma ação corretiva seja rapidamente tomada por nós. | |

6. Quando a estratégia organizacional não funciona em sua organização, quais fatores podem ter ocasionado este problema? Avalie os fatores apresentados em ordem de importância (1 é o fator mais importante; 2, o segundo fator mais importante e assim sucessivamente), de forma que eles se relacionem à execução da estratégia em sua companhia.

- | | |
|--|--|
| a) Não há estratégia aprovada; | |
| b) Comprometimento de liderança sênior é insuficiente – alta gestão não se compromete com a estratégia (por exemplo: hipocrisia, consenso falso); | |
| c) Comunicação ineficaz – a estratégia é mal comunicada para os níveis mais baixos na organização (por exemplo: ela não é clara, não há paixão nem convicção); | |
| d) Detalhes insuficientes – as ações, necessárias para a execução da estratégia, não foram claramente delineadas; | |
| e) Responsabilidades mal definidas – não estava claro quais os indivíduos responsáveis por tomar atitudes necessárias para executar a estratégia; | |
| f) Foco insuficiente/prioridade conflitante – muitas demandas competitivas no tocante aos recursos necessários para a execução da estratégia (tempo, talento e/ou dinheiro); | |
| g) Consequências limitadas/recompensas – poucas consequências por haver falhas na execução da estratégia e/ou recompensas limitadas, na execução da estratégia com sucesso; | |
| h) Habilidades inadequadas/capacidades/recursos – a organização não possui as habilidades, as capacidades e/ou os recursos necessários para executar a estratégia de forma eficaz; | |

- | | |
|---|--|
| i) Monitoramento inadequado – nenhum mecanismo para acompanhar a performance e garantir que a estratégia estivesse sendo executada com sucesso; | |
| j) Impedimentos organizacionais – silos funcionais e/ou fronteiras de negócio não permitiram que a execução da estratégia ocorresse como deveria; | |
| k) Barreiras pelo estilo da liderança – executivos sênior não estavam dispostos a ouvir más notícias ou serem notificados sobre as falhas; | |

l) Especificar outros, por favor:

7. Em sua opinião, qual das alternativas tem o maior impacto na qualidade e/ou velocidade na execução da estratégia em sua companhia? Avalie os fatores, considerando os seus impactos na execução (1 teria o maior impacto positivo; 2, o segundo impacto mais positivo; e assim sucessivamente) até o 10.

- | | |
|--|--|
| a) Comprometimento da gestão – conseguir as pessoas certas comprometidas com a estratégia desde o início; | |
| b) Desenvolvimento estratégico – tomar melhores decisões estratégicas primeiramente | |
| c) Comunicação – fazer um trabalho com mais qualidade em comunicar as decisões estratégicas tomadas pela empresa; | |
| d) Desenvolvimento de plano de ação – desenvolver um trabalho com mais qualidade em prescrever as ações específicas necessárias para executar as estratégias; | |
| e) Definir responsabilidades – desenvolver um trabalho com mais qualidade, quando são dadas responsabilidades para os indivíduos, a fim de que ajam e apresentem resultados; | |
| f) Delegar tarefas – dar mais liberdade às pessoas e autoridade, para que elas executem a tarefa; | |
| g) Monitoramento da performance – fazer um trabalho melhor quanto ao monitoramento, para verificar se a empresa está no caminho para entregar a performance planejada; | |
| h) Recompensas – fazer com que tanto o sucesso quanto as falhas individuais na execução da estratégia gerem mais consequências; | |
| i) Desenvolvimento gerencial – realizar um trabalho com mais qualidade, construindo as habilidades e as capacidades necessárias, para a execução das estratégias; | |

j) Especificar outros, por favor:

8. Em sua opinião, se a sua companhia tomasse as medidas necessárias, para ser caracterizada como “muito eficaz” na execução da estratégia (por exemplo, conseguiu alcançar o nível de performance alvo em >80% das vezes), qual melhoria em lucratividade líquida você iria esperar após dois anos?

- a) Melhoria significativa – >50% de aumento no lucro líquido anual;
- b) Melhoria moderada – 25% a 50% de aumento no lucro líquido anual;
- c) Melhoria notável – 10% a 25% de aumento no lucro líquido anual;
- d) Melhoria pequena – 0% a 10% de aumento no lucro líquido anual;
- e) Nenhuma melhoria.

APENDICE F - INFORMATIVO SOBRE A PESQUISA

Título da Pesquisa: “OS DESAFIOS PARA A EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DE EMPRESAS DE TI NO RIO GRANDE DO SUL”

Nome do Pesquisador : Allan Caberlon Franke

Nome do Orientador : Guilherme Trez

1. Natureza da pesquisa: a(o) sra (sr.) está sendo convidada (o) a participar desta pesquisa que tem como finalidade investigar os desafios que os executivos de empresas de TI no Rio Grande do Sul enfrentam na execução da estratégia organizacional em suas empresas;
2. Participantes da pesquisa: 73 participantes, através do questionário enviado.
3. Envolvimento na pesquisa: ao participar deste estudo a(o) sra (sr) permitirá que o pesquisador colete dados através do questionário, com perguntas elaboradas de acordo com o objetivo da pesquisa. A sra (sr.) tem liberdade de se recusar a participar e ainda se recusar a continuar participando em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer prejuízo para a sra (sr.). Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa através do telefone ou e-mail do (a) pesquisador (a) do projeto.
4. Riscos e desconforto: a participação nesta pesquisa não infringe a normas legais e éticas. Os procedimentos adotados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução no. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde. Nenhum dos procedimentos usados oferece riscos à sua dignidade.
5. Confidencialidade: todas as informações coletadas neste estudo são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador e seu orientador terão conhecimento de sua identidade e nos comprometemos a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados dessa pesquisa. Nenhuma empresa será identificada pois os dados serão agrupados.
6. Benefícios: ao participar desta pesquisa a(o) sra (sr.) não terá nenhum benefício direto. Entretanto, esperamos que este estudo traga informações importantes sobre a execução da estratégia considerando empresas de TI no estado do Rio Grande do Sul, de forma que o conhecimento que será construído a partir desta pesquisa possa contribuir para ajudar interessados a vencer os entraves identificados pela pesquisa, onde pesquisador se compromete a divulgar os resultados obtidos, respeitando-se o sigilo das informações coletadas, conforme previsto no item anterior.
7. Pagamento: a(o) sra (sr.) não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação.

Após estes esclarecimentos, solicitamos que, se estiver confortável com a proposta apresentada, participe dessa pesquisa.

Instituição: UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Curso: Mestrado Profissional em Gestão e Negócios

Pesquisador: Allan Caberlon Franke. Tel.: (51) 9994-7668

Orientador: Guilherme Trez. Tel.: (51) 8125-6445

E-mail do pesquisador: allanfranke@gmail.com

APENDICE E - CATEGORIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS NA ANÁLISE ESTATÍSTICA

(continua)

Perguntas do questionário original	Variável categorizada
1. Qual das alternativas é a mais importante, para impulsionar a performance financeira em um patamar elevado, na maioria das companhias?	Q1 – impulsionar performance
a) Estratégia superior – possuir melhores estratégias do que os concorrentes e os pares; b) Execução superior – executar melhor a estratégia que os concorrentes e os pares.	1 = a) 2 = b)
2. Qual das alternativas descreve, com mais precisão, a performance financeira de sua companhia nos últimos cinco anos?	Q2 – performance financeira
a) Excelente – no topo da quarta parte, comparada aos competidores e pares; b) Média – na segunda ou na terceira quarta parte, comparada aos competidores e pares; c) Abaixo da média – na última quarta parte, comparada aos competidores e pares.	1 = a) 2 = b) 3 = c)
3. Qual é o grau de eficácia na execução da estratégia de sua empresa?	Q3 - execução
a) Muito eficaz – foi alcançada a performance alvo em > 80% das vezes; b) Eficaz – foi alcançada a performance alvo entre <60% a 80% das vezes; c) Nem eficaz nem ineficaz – foi alcançada a performance alvo entre <40% a 60% das vezes; d) Ineficaz – foi alcançada a performance alvo entre <20% a 40% das vezes; e) Muito ineficaz – foi alcançada a performance alvo em <20% das vezes.	1 = a) 2 = b) 3 = c) 4 = d) 5 = e)
4. Qual das alternativas descreve, com mais precisão, a habilidade da sua companhia de desenvolver e executar estratégias, se comparada a organizações de tamanho similar?	Q4 – elaboração e execução

(continuação)

Perguntas do questionário original	Variável categorizada
<p>a) Estamos acima da média no desenvolvimento da estratégia e acima da média na execução da estratégia;</p> <p>b) Estamos acima da média no desenvolvimento da estratégia, mas, na média na execução da estratégia;</p> <p>c) Estamos acima na média no desenvolvimento da estratégia, mas, abaixo da média na execução da estratégia;</p> <p>d) Estamos na média no desenvolvimento da estratégia e execução da estratégia;</p> <p>e) Estamos abaixo da média no desenvolvimento da estratégia, mas, na média ou acima da média na execução da estratégia;</p> <p>f) Estamos na média ou acima da média no desenvolvimento da estratégia, mas, abaixo da média na execução da estratégia.</p>	<p>1 = a)</p> <p>2 = b)</p> <p>3 = c)</p> <p>4 = d)</p> <p>5 = e)</p> <p>6 = f)</p>
<p>5. Avalie cada uma das frases, utilizando uma escala de 1-10, considerando a sua concordância (1 indica “discordo totalmente” e 10, “concordo totalmente”)</p>	<p>Q5 - afirmativas</p>
<p>a) As estratégias são formalmente aprovadas em minha organização;</p> <p>b) A alta gestão demonstra comprometimento com a estratégia de minha organização;</p> <p>c) A alta gestão claramente comunica a estratégia pretendida para todos os níveis da organização;</p> <p>d) As ações necessárias para executar a estratégia da minha organização são claramente entendidas;</p> <p>e) As responsabilidades, para executar todos os elementos que compõem a estratégia de minha organização, estão claras;</p> <p>f) Quando existem demandas competindo por recursos (por exemplo: tempo, talento ou dinheiro) em minha organização, são claras quais as iniciativas estratégicas têm precedência sobre as outras;</p> <p>g) Existem consequências significativas (por exemplo: em termos de avanço na carreira, remuneração, reputação, etc.) para indivíduos que falham na execução dos elementos-chave da nossa estratégia;</p>	<p>Q5A = EC1-10 Formalização</p> <p>Q5B = EC1-10 Comprometimento</p> <p>Q5C = EC1-10 Comunicação</p> <p>Q5D = EC1-10 Ações</p> <p>Q5E = EC1-10 Responsabilidades</p> <p>Q5F = EC1-10 Recursos</p> <p>Q5G = EC1-10 Consequências</p>

(continuação)

Perguntas do questionário original	Variável categorizada
<p>h) Existem recompensas substanciais para indivíduos que executam, com sucesso, os elementos-chave da estratégia da minha organização;</p> <p>i) Minha organização possui habilidades e capacidades que precisa para implementar a sua estratégia com sucesso;</p> <p>j) Minha organização possui processos de alta qualidade e procedimentos, para monitorar a performance, a fim de garantir que a organização efetivamente execute a estratégia ao longo do tempo;</p> <p>k) Existem poucos impedimentos organizacionais (por exemplo: silos funcionais, fronteiras de unidade de negócio, cultura) para a execução eficaz da estratégia em minha organização;</p> <p>l) Quando a execução da estratégia não funciona, possuímos processos claros, para garantir que uma ação corretiva seja rapidamente tomada por nós.</p>	<p>Q5H = EC1-10 Recompensas</p> <p>Q5I = EC1-10 Habilidades</p> <p>Q5J = EC1-10 Monitoramento</p> <p>Q5K = EC1-10 Impedimentos</p> <p>Q5L = EC1-10 Correção</p>
<p>6. Quando a estratégia organizacional não funciona em sua organização, quais fatores podem ter ocasionado este problema? Avalie os fatores apresentados em ordem de importância (1 é o fator mais importante; 2, o segundo fator mais importante e assim sucessivamente), de forma que eles se relacionem à execução da estratégia em sua companhia.</p>	<p>Q6 - barreiras</p>
<p>a) Não há estratégia aprovada;</p> <p>b) Comprometimento de liderança sênior é insuficiente – alta gestão não se compromete com a estratégia (por exemplo: hipocrisia, consenso falso);</p> <p>c) Comunicação ineficaz – a estratégia é mal comunicada para os níveis mais baixos na organização (por exemplo: ela não é clara, não há paixão nem convicção);</p> <p>d) Detalhes insuficientes – as ações, necessárias para a execução da estratégia, não foram claramente delineadas;</p> <p>e) Responsabilidades mal definidas – não estava claro quais os indivíduos responsáveis por tomar atitudes necessárias para executar a estratégia;</p>	<p>Q6A = OI1-11 Formalização</p> <p>Q6B = OI1-11 comprometimento</p> <p>Q6C = OI1-11 Comunicação</p> <p>Q6D = OI1-11 Ações</p> <p>Q6E = OI1-11 responsabilidades</p>

(continuação)

Perguntas do questionário original	Variável categorizada
<p>f) Foco insuficiente/prioridade conflitante – muitas demandas competitivas no tocante aos recursos necessários para a execução da estratégia (tempo, talento e/ou dinheiro);</p> <p>g) Consequências limitadas/recompensas – poucas consequências por haver falhas na execução da estratégia e/ou recompensas limitadas, na execução da estratégia com sucesso;</p> <p>h) Habilidades inadequadas/capacidades/recursos – a organização não possui as habilidades, as capacidades e/ou os recursos necessários para executar a estratégia de forma eficaz;</p> <p>i) Monitoramento inadequado – nenhum mecanismo para acompanhar a performance e garantir que a estratégia estivesse sendo executada com sucesso;</p> <p>j) Impedimentos organizacionais – silos funcionais e/ou fronteiras de negócio não permitiram que a execução da estratégia ocorresse como deveria;</p> <p>k) Barreiras pelo estilo da liderança – executivos sênior não estavam dispostos a ouvir más notícias ou serem notificados sobre as falhas;</p>	<p>Q6F = OI1-11 recursos</p> <p>Q6G = OI1-11 Consequências</p> <p>Q6H = OI1-11 Habilidades</p> <p>Q6I = OI1-11 Monitoramento</p> <p>Q6J = OI1-11 Impedimentos</p> <p>Q6K = OI1-11 Liderança</p>
<p>7. Em sua opinião, qual das alternativas tem o maior impacto na qualidade e/ou velocidade na execução da estratégia em sua companhia? Avalie os fatores, considerando os seus impactos na execução (1 teria o maior impacto positivo; 2, o segundo impacto mais positivo; e assim sucessivamente) até o 10.</p>	<p>Q7 – facilitadores execução</p>
<p>a) Comprometimento da gestão – conseguir as pessoas certas comprometidas com a estratégia desde o início;</p> <p>b) Desenvolvimento estratégico – tomar melhores decisões estratégicas primeiramente;</p> <p>c) Comunicação – fazer um trabalho com mais qualidade em comunicar as decisões estratégicas tomadas pela empresa;</p> <p>d) Desenvolvimento de plano de ação – desenvolver um trabalho com mais qualidade em prescrever as ações específicas necessárias para executar as estratégias;</p>	<p>Q7A = IE1-9 Comprometimento</p> <p>Q7B = IE1-9 Planejamento</p> <p>Q7C = IE1-9 Comunicação</p> <p>Q7D = IE1-9 Ações</p>

(conclusão)

Perguntas do questionário original	Variável categorizada
<p>e) Definir responsabilidades – desenvolver um trabalho com mais qualidade, quando são dadas responsabilidades para os indivíduos, a fim de que ajam e apresentem resultados;</p> <p>f) Delegar tarefas – dar mais liberdade às pessoas e autoridade, para que elas executem a tarefa;</p> <p>g) Monitoramento da performance – fazer um trabalho melhor quanto ao monitoramento, para verificar se a empresa está no caminho para entregar a performance planejada</p> <p>h) Recompensas – fazer com que tanto o sucesso quanto as falhas individuais na execução da estratégia gerem consequências;</p> <p>i) Desenvolvimento gerencial – realizar um trabalho com mais qualidade, construindo as habilidades e as capacidades necessárias, para a execução das estratégias;</p>	<p>Q7E = IE1-9 Responsabilidades</p> <p>Q7F = IE1-9 Delegar</p> <p>Q7G = IE1-9 Monitoramento</p> <p>Q7H = IE1-9 Recompensas</p> <p>Q7I = IE1-9 Gerência</p>
<p>8. Em sua opinião, se a sua companhia tomasse as medidas necessárias, para ser caracterizada como “muito eficaz” na execução da estratégia (por exemplo, conseguiu alcançar o nível de performance alvo em >80% das vezes), qual melhoria em lucratividade líquida você iria esperar após dois anos?</p>	<p>Q8 – melhoria lucratividade</p>
<p>a) Melhoria significativa – >50% de aumento no lucro líquido anual;</p> <p>b) Melhoria moderada – 25% a 50% de aumento no lucro líquido anual;</p> <p>c) Melhoria notável – 10% a 25% de aumento no lucro líquido anual;</p> <p>d) Melhoria pequena – 0% a 10% de aumento no lucro líquido anual;</p> <p>e) Nenhuma melhoria.</p>	<p>1 = a)</p> <p>2 = b)</p> <p>3 = c)</p> <p>4 = d)</p> <p>5 = e)</p>