

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

**JERRI SIDNEI VOOS**

**UM ARTEFATO PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA  
VAREJISTA**

**PORTO ALEGRE  
2017**

**JERRI SIDNEI VOOS**

**UM ARTEFATO PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA  
VAREJISTA**

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

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho

Porto Alegre  
2017

V949e      Voos, Jerri Sidnei  
Um artefato para execução da estratégia em uma empresa  
varejista / Jerri Sidnei Voos. – 2017.  
108 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, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Rudy Kronmeyer Filho.

1. Administração - Empresa - Estratégia. 2. Execução -  
Estratégia. 3. Modelos - Execução. 5. Artefato - Execução. I. Título.  
II. Kronmeyer Filho, Oscar Rudy.

CDU 658.012.2

Jerri Sidnei Voos

UM ARTEFATO PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA  
VAREJISTA

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

Aprovado em \_\_\_\_ de maio de 2017

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina

---

Prof. Dr. Daniel Pedro Puffal

---

Prof. Dr. Guilherme Trez

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus, pela dádiva da vida - razão determinante para que este momento fosse possível.

À minha companheira, Ana Micheli Kaspary, que ao longo de mais de onze anos de relacionamento tem compreendido e apoiado meus sonhos e literalmente andado lado a lado comigo durante a caminhada. Testemunha das minhas angústias e conhecedora dos meus objetivos, hoje celebra comigo as nossas vitórias.

Aos meus pais, Seno Voos e Lili Schlosser Voos, pessoas humildes e batalhadoras que me ensinaram, desde muito cedo, o valor do trabalho e da persistência e que me transmitiram uma fé inabalável - conhecimentos que julgo muito valiosos em minha vida.

Ao meu orientador, Oscar Rudy Kronmeyer Filho, pelo conhecimento compartilhado, pelas revisões realizadas e principalmente pela valorização dos detalhes, que tão importantes são em tudo o que se faz.

Em especial, aos empresários James Leandro Holz e Sérgio André Holz: sem sua compreensão para com meus sonhos e sem a flexibilização estendida todas as vezes em que foi necessário, este momento não teria se viabilizado.

À Unisinos e aos professores, pelo ótimo ambiente de ensino propiciado e pela preocupação em ensinar o que existe de mais avançado em cada disciplina que compôs a grade curricular deste Curso.

Aos colegas do Curso, pelo companheirismo e pelos conhecimentos compartilhados; desejo muito sucesso a todos na carreira e na vida.

*A boa execução não apenas garantirá a sobrevivência de uma empresa em tempos difíceis como também poderá melhorar significativamente suas chances de sucesso à medida que o ambiente continua mudando.*

Bossidy e Charan (2010. p. xii)

## RESUMO

A execução da estratégia ainda contempla um dos principais desafios existentes nas organizações - em especial, para redes varejistas - em razão dos pontos de vendas serem distantes da matriz e também pelas constantes mudanças que atingem a forma como o cliente consome. Esta realidade do setor gera necessidade de grande alinhamento organizacional, uma vez que a execução ocorre distante do centro administrativo, o que dificulta a presente identificação de *gap's* que possam vir a ocorrer. A complexidade na execução da estratégia se deve principalmente ao fato de não ser possível promover uma estratégia corporativa por meio de uma pessoa ou de um departamento, ou seja, uma execução de sucesso consiste em um grande alinhamento organizacional. Nessa perspectiva, o presente trabalho teve como objetivo propor um artefato: por artefato entende-se a organização de recursos internos para alcançar objetivos externos. Nesta proposta, o artefato é composto por alavancas estruturais e processos, que visam contribuir para elevar as chances de sucesso na execução da estratégia em redes varejistas. Para tanto, partiu-se da seguinte problemática: quais aspectos estruturais e processos podem contribuir para elevar as chances de sucesso na execução da estratégia? Foi objeto da pesquisa uma empresa varejista. Neste ambiente, entrevistas foram aplicadas ao diretor, aos supervisores, ao gerente de logística e aos gerentes comerciais. Como resultado desta etapa, conheceu-se a estrutura e os processos atuais da empresa relacionados à execução da estratégia, identificando-se os *gap's* entre as recomendações da literatura e a realidade diagnosticada. De posse dessas informações, elaborou-se um artefato customizado - um ciclo sistêmico - voltado para a execução da estratégia, considerando-se as recomendações da literatura e a realidade da empresa, visando assim à superação dos *gap's* detectados no ambiente empresarial.

**Palavras-chave:** Estratégia. Execução da estratégia. Modelos de execução. Artefato de execução.

## **ABSTRACT**

The execution of the strategy still contemplates one of the main challenges in organizations - especially retailers - because the sales points are distant from the matrix and also by the constant changes that affect the way the customer consumes. This reality of the sector generates the need for a great organizational alignment, once the execution occurs far from the administrative center, which makes difficult the present identification of gap's that may occur. The complexity in executing the strategy is mainly due to the fact that it is not possible to promote a corporate strategy through a person or department, that is, a successful execution consists of a great organizational alignment. In this perspective, the present work had as objective to propose an artifact: by artifact is understood the organization of internal resources to reach external objectives. In this proposal, the artifact is composed of structural levers and processes, which aim to contribute to increase the chances of success in executing the strategy. To do so, we started with the following problem: what structural aspects and processes can contribute to increase the chances of success in the execution of the strategy? The research was a retailer company. In this environment, interviews were applied to the director, supervisors, logistics manager and commercial managers. As a result of this stage, the company's current structure and processes related to the execution of the strategy were identified, identifying the gap between the recommendations of the literature and the diagnosed reality. With this information, a customized artifact - a systemic cycle - was developed to execute the strategy, considering the recommendations of the literature and the reality of the company, aiming at overcoming the gap detected in the business environment.

Keywords: Strategy. Strategy execution. Execution models. Execution artifact.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapa 1 - Subetapa A.....	29
Figura 2 – Caracterização do Artefato.....	30
Figura 3 - Etapa 1 - Subetapa B.....	32
Figura 4 - Etapas do <i>Design Science Research</i> .....	37
Figura 5 - Etapas de Desenvolvimento do Artefato .....	45
Figura 6 - Etapa 2.....	73
Figura 7 - Etapa 3.....	77
Figura 8 - Etapa 4.....	81
Figura 9 - Etapa 5.....	87
Figura 10 - Ciclo Sistêmico da Implementação, Execução e Retroalimentação da Estratégia .....	89
Figura 11 - Objetivo Geral .....	100

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ações .....	22
Quadro 2 - Programas: Aprendizado e Melhoria Contínua .....	24
Quadro 3 - Sistema: Instalando Sistemas Estratégicos de Suporte .....	26
Quadro 4 - Políticas.....	28
Quadro 5 - Estrutura e Processos para a Execução da Estratégia .....	28
Quadro 6 - Artefatos Existentes .....	31
Quadro 8 - Diferenças entre Ciência Tradicional e <i>Design Science</i> .....	34
Quadro 9 - Diferenças entre Pesquisa Descritiva e Prescritiva .....	35
Quadro 10 - Roteiro de Questões para Entrevistas na Empresa .....	40
Quadro 11 - Participantes da Pesquisa.....	42
Quadro 12 - Informações sobre o Painel de Especialistas.....	46
Quadro 13 - Painel de Identificação dos Profissionais Avaliadores do Artefato .....	49
Quadro 14 - Participantes da Pesquisa.....	51
Quadro 15 - Diagnóstico da Alavanca Estrutural Ações e Seus Processos.....	56
Quadro 16 - Diagnóstico da Alavanca Estrutural Programas e Seus Processos .....	63
Quadro 17 - Diagnóstico da Alavanca Estrutural Sistema e seus Processos .....	66
Quadro 18 - Diagnóstico da Alavanca Estrutural Políticas e seus Processos.....	69
Quadro 19 - Práticas de Execução <i>Gap</i> 's Existentes .....	71
Quadro 20 - Recomendações da Literatura X Práticas da Empresa.....	75
Quadro 21 - Proposta de Artefato para Execução da Estratégia.....	77
Quadro 22 - Contribuições dos Profissionais Validadores .....	79
Quadro 23 - Incorporação das Recomendações dos Profissionais de Mercado ao Artefato.....	80
Quadro 24 - Análise dos Profissionais Avaliadores.....	82
Quadro 25 - Artefato Proposto para Execução da Estratégia na Empresa Varejista	88

## **LISTA DE SIGLAS**

CEO	Chief Executive Officer
DEPEC	Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos
DRE	Demonstração de Resultado do exercício
DSR	Design Science Research
PIB	Produto Interno Bruto
RH	Recursos Humanos
SPC	Sistema de Proteção ao Crédito

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Definição do Tema ou Problema</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 Delimitação do Trabalho</b> .....	<b>14</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>14</b>
1.3.1 Objetivo Geral .....	14
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>1.4 Justificativa</b> .....	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
<b>2.1 Estratégia Organizacional</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 A Relevância da Execução da Estratégia</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 A Execução da Estratégia como um Modelo</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4 A Execução da Estratégia Através da Estrutura e dos Processos Organizacionais</b> .....	<b>20</b>
2.4.1 Ações: Integração Através dos Setores Organizacionais e Colaboração na Companhia .....	21
2.4.2 Programas: Aprendizado Organizacional e Contínua Melhoria das Práticas ...	22
2.4.3 Sistemas: Instalação de Sistemas Estratégicos de Suporte.....	24
2.4.4 Políticas: Estabelecimento de Políticas Estratégicas Suportivas .....	26
<b>2.5 Artefatos Existentes para a Execução da Estratégia</b> .....	<b>30</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1 Design Science Research</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2 Metodologia e Etapas do Design Science Research</b> .....	<b>36</b>
3.2.1 Identificação do Problema .....	37
3.2.2 Conscientização do Problema.....	38
3.2.2.1 <i>Técnicas e Instrumentos de Coleta dos Dados</i> .....	38
3.2.2.2 <i>Local da Análise e Participantes da Pesquisa</i> .....	41
3.2.3 Revisão da Literatura .....	42
3.2.4 Identificação dos Artefatos e Configuração das Classes de Problemas .....	43
3.2.5 Proposição de Artefatos para a Resolução do Problema .....	44
3.2.6 Projeto do Artefato .....	44
3.2.7 Desenvolvimento do Artefato .....	44
3.2.8 Avaliação do Artefato .....	47

3.2.9	Explicitação das Aprendizagens e Conclusão.....	49
3.2.10	Conclusões.....	49
3.2.11	Generalização para uma Classe de Problemas e Comunicação dos Resultados .....	50
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1</b>	<b>Análises das Entrevistas e Discussão dos Resultados.....</b>	<b>52</b>
4.1.1	Alavanca Estrutural Ações e seus Processos na Empresa.....	52
4.1.2	Alavanca Estrutural Programas e seus Processos na Empresa .....	57
4.1.3	Alavanca Estrutural Sistema e seus Processos na Empresa .....	63
4.1.4	Alavanca Estrutural Políticas e seus Processos na Empresa.....	67
<b>4.2</b>	<b>Diagnóstico das Análises das Entrevistas: Comparativo com as Recomendações da Literatura .....</b>	<b>70</b>
<b>5</b>	<b>PROPOSTA DE ARTEFATO .....</b>	<b>75</b>
5.1	Apresentação do Artefato e Propostas para Profissionais do Mercado .....	78
5.2	Apresentação do Artefato aos Gestores da Empresa Varejista.....	81
5.3	Proposta de Artefato para Execução da Estratégia da Empresa Varejista ..	87
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>101</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O dinamismo mercadológico impulsionado pela redução das barreiras comerciais tem acarretado a necessidade constante de buscar diferenciais capazes de promover alguma vantagem competitiva para cada organização frente seus concorrentes. Nesse contexto, com o desafio que se descortina, emerge a necessidade de as organizações desenvolverem estratégias capazes de proporcionar o valor determinante para que o cliente opte pelos seus serviços em detrimento de outras empresas. De acordo com as lições de Mcchesney et al. (2013), depois de definida a estratégia, o maior desafio consiste na sua execução.

A capacidade organizacional de tornar realidade a estratégia vem sendo debatida e estudada ao longo dos últimos anos, e na visão de Hrebiniak (2006), fazer a estratégia funcionar é mais difícil do que formulá-la. Nesse sentido, estudos apontam para um imenso *gap* entre estratégia x execução. Norton (2015) assevera que execução estratégica de sucesso tem sido inatingível para muitos, e que nove de dez organizações falham nessa tarefa. Segundo a reflexão de Zuckerman (2005), a formulação da estratégia é glamourosa, embora infelizmente sua execução frequentemente receba pouca atenção. Portanto, um dos maiores desafios das organizações envolve o desenvolvimento de estratégias planejadas para essa viabilização. O dinamismo do mercado impõe a necessidade de readequação constante, posto que o mundo se transforma, e as coisas mudam - e de modo muito rápido.

Entre os segmentos de mercado compreendidos sob o ponto de vista da constante adequação a novas necessidades, seguramente pode-se incluir redes varejistas. Em seus desafios, encontra-se o de estar atento a todas as mudanças mercadológicas, enfatizando no contexto também as grandes reviravoltas disruptivas que atingem a forma de consumir, o que torna a arte de executar estratégias neste setor uma tarefa de grande relevância. <sup>1</sup>Os varejistas necessitam então ter o entendimento adequado acerca do funcionamento do mercado, de seu segmento e de sua concorrência. Para isso, convém depreender os significados de demanda e mercado. (PARENTE, 2000).

---

<sup>1</sup> *Gap* é o atraso relativo, o descompasso ou a disparidade entre coisas, países, pessoas, níveis financeiros, mentalidades, dentre outros aspectos.

O varejo tem se caracterizado como uma atividade de alta relevância econômica, que exerce impacto sobre o desenvolvimento econômico e social das nações no cenário mundial. No contexto brasileiro, os dados do Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPEC), realizado pelo Bradesco, em março de 2016, refletem a representatividade do comércio e conseqüentemente do varejo na economia do país. Segundo o DEPEC, o comércio responde por 12% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e o comércio varejista é responsável por 43% do comércio geral.

Por conseguinte, a questão que norteia esta pesquisa se concentra em analisar uma rede varejista, e a partir de seus processos e da sua estrutura organizacional, propor um artefato para a execução da estratégia com base em estudos teóricos atinentes à área. Importa destacar que, por artefato, entende-se como algo que foi feito pelo homem, o que abrange objetos artificiais que podem ser caracterizados em termos de objetivos, de funções e de adaptações; também é a organização dos componentes do ambiente interno para atingir objetivos em determinado ambiente externo. (SIMON, 1996). Um artefato ainda pode ser considerado como um ponto de encontro, uma conexão entre um ambiente interno (a substância e a organização do próprio artefato) e um ambiente externo, ou seja, as condições em que funciona. Logo, pode ser compreendido como a organização dos componentes internos de uma organização para alcançar seus objetivos de mercado/externo. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

A presente dissertação concentra-se na revisão da literatura existente sobre o tema que tange à execução da estratégia, identificando a partir da estrutura e dos processos organizacionais os fatores que contribuem para o sucesso da execução da estratégia. Após a revisão da literatura, buscou-se averiguar como uma empresa varejista está estruturada e quais os processos de que dispunha para a execução de sua estratégia. Para além disso, detectaram-se os *gap's* entre as recomendações da literatura e a realidade diagnosticada. Na sequência das etapas, desenvolveu-se um artefato customizado voltado à execução da estratégia, a partir das recomendações da literatura e da realidade empresarial, contemplando então a superação dos *gap's* constatados no ambiente empresarial. Na fase seguinte, o artefato foi apresentado a um grupo de especialistas, os quais efetuaram recomendações que foram devidamente incorporadas. Com as validações e as correções, o artefato foi

disponibilizado - desta vez, para os gestores da empresa - e a partir da avaliação, em mais uma oportunidade foram feitos os ajustes necessários, após o crivo empírico.

### **1.1 Definição do Tema ou Problema**

Especifica-se como questão-problema de pesquisa: *A Execução da Estratégia em uma Empresa Varejista: Quais Aspectos Estruturais e Processos Podem Contribuir para Elevar as Chances de Sucesso na Execução da Estratégia?*

### **1.2 Delimitação do Trabalho**

A presente dissertação centra-se em identificar a partir da estrutura e dos processos, práticas que elevem as chances de sucesso na execução da estratégia. Para isso, são realizados à revisão da literatura sobre o referente tema e também identificados *frameworks* existentes, assim como conhecidos os elementos que compõem estes e as suas finalidades. Ainda, é diagnosticado em uma rede varejista: qual estrutura e processos que estão presentes nas práticas de execução da sua estratégia, propondo a partir desta realidade, um artefato customizado que visa superar estes *gap* 's.

O produto final deste estudo tenciona entregar à academia e à sociedade um artefato que poderá contribuir para a execução da estratégia na empresa varejista (alvo desta pesquisa) e também para a validação em novos estudos, considerando empresas de pequeno e de médio porte, possibilitando promover validações, críticas e sugestões que visam ao aperfeiçoamento, em um contínuo processo de ajustes frente aos aprendizados advindos de sua operacionalização.

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Propor um artefato para a execução da estratégia em uma empresa varejista, levando em consideração a realidade em que tais técnicas de execução serão adotadas.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Elencam-se como objetivos específicos:

- a) identificar, a partir da revisão da literatura, os fatores estruturais e os processos que contribuem para o sucesso da execução da estratégia;
- b) verificar em uma empresa varejista, sua estrutura e processos, para entender se estão relacionados à execução da estratégia;
- c) reconhecer *gap's* entre as recomendações da literatura e a realidade diagnosticada na empresa;
- d) desenvolver um artefato customizado voltado para a execução da estratégia, a partir das recomendações da literatura e da realidade empresarial, contemplando a superação dos *gap's* encontrados no ambiente empresarial;
- e) apresentar o artefato e suas propostas para os especialistas, incorporando as devidas recomendações profissionais;
- f) apresentar e avaliar o artefato criticado pelos especialistas aos gestores da empresa, obtendo seu parecer, através de avaliação crítica.

#### 1.4 Justificativa

A justificativa para o desenvolvimento deste trabalho é de cunho profissional e pragmático, uma vez que, do ponto de vista acadêmico, o tema que abarca a execução da estratégia e seus conceitos não é novo na academia, mas, do ponto de vista do pragmatismo profissional do empreendedor, sintetiza o grande obstáculo na realização das estratégias empresariais. O objetivo é que o presente trabalho possa ser utilizado pelos diretores e pelos gestores da empresa varejista que configura o alvo da pesquisa, a fim de contribuir para o desenvolvimento da organização, adotando e adaptando à sua realidade os conceitos e as práticas difundidos na base teórica e conceitual do estudo. Assim, o propósito central - que trata da seleção das práticas e das técnicas para a execução da estratégia mais adequada a se adotar na empresa varejista, a partir da sua estrutura e processos - justifica-se, pois a lacuna foi percebida na referida atividade. No contexto acadêmico, o tema é abordado com relativa abundância, todavia majoritariamente num contexto mais generalista. Ademais, existe uma carência, na literatura acadêmica brasileira, de estudos voltados à melhoria do desempenho da execução da estratégia que sejam voltadas para o varejo. Nesse panorama, entende-se como relevante a busca de um artefato que dê respostas à seleção de fatores estruturais e processos que contribuam para o sucesso na execução da estratégia em uma empresa varejista. A resposta da pesquisa - que depois poderá auxiliar na prática das empresas - visa definir o que se considera relevante, tanto do ponto de vista da contribuição conceitual como do ponto de vista do pragmatismo da prática empresarial. Complementarmente, entende-se que um estudo desta natureza está perfeitamente alinhado ao espírito de um Mestrado Profissional, propondo a mobilização de conhecimentos na prática transformadora das organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, delinea-se a revisão teórica dos principais conceitos relacionados à Execução da Estratégia e seus desdobramentos, a partir da Estrutura e dos Processos Organizacionais. Desvelam-se algumas das melhores práticas, além de *frameworks* da Execução que visam oportunizar maior eficiência operacional, através da escolha de determinada estratégia. O conteúdo passa pela definição do que é estratégia, pela relevância da execução, pela execução da estratégia como um modelo, evoluindo para a Execução da estratégia a partir da Estrutura e dos Processos Organizacionais, e por fim, as referidas técnicas de Execução. Por último, enumeram-se constructos, modelos, instanciações ou *design propositions* já existentes.

### 2.1 Estratégia Organizacional

No contexto da gestão das organizações, e em seu sentido mais amplo, o termo estratégia se refere à definição do propósito da organização - ou em outras palavras, representa o conjunto de decisões e de ações a adotar pela organização a fim de proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pelos concorrentes, de forma a atingir determinados resultados. Porter (1996) conceitua estratégia a partir da diferenciação com eficiência operacional e foco em vantagem competitiva. A primeira (eficiência operacional) consiste apenas em realizar as mesmas tarefas de forma melhor que os competidores, geralmente em termos de recursos e de tempo, enquanto a estratégia estaria baseada no conjunto de diferentes atividades agregadas para apresentar um conjunto de valores único. À vista disso, confundir eficiência operacional com estratégia tende a levar a organização a perder o seu diferencial. Chandler (1962) acrescenta que a estratégia corporativa contempla a determinação de objetivos de longo prazo, as ações a serem tomadas e os recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos.

Chandler (1962) e Porter (1996) pertencem à escola do posicionamento que considera a estratégia como um processo racional e analítico, que pode ser calculado e analisado numericamente visando ao benefício em longo prazo. Ainda em consonância com a perspectiva clássica, a análise racional, o planejamento detalhado e a objetividade nas decisões corporativas configuram aspectos críticos para o

sucesso das empresas no ambiente competitivo. Nesse sentido, Porter postula que uma estratégia empresarial orientada para o aumento da competitividade diz respeito a ser diferente, a deliberadamente escolher um conjunto diferenciado de atividades para fornecer um conjunto único de valor. Portanto, em primeiro lugar, é preciso que a organização seja capaz de adotar um posicionamento único, uma estratégia única e de selecionar o melhor conjunto de atividades e de projetos para melhorar seu posicionamento no mercado ou para atingir a visão planejada. Concluída a etapa, mesmo com a definição da melhor estratégia possível, ela só poderá gerar resultados positivos caso a empresa a realize com sucesso, o que ressalta assim a importância da execução.

## **2.2 A Relevância da Execução da Estratégia**

Dentre a grande competição com que as empresas se deparam, executar a estratégia com sucesso representa um fator de grande relevância, e possivelmente de grande diferença entre empresas bem-sucedidas x malsucedidas, uma vez que pensamentos e planejamentos sem ação não passam de sonhos ou de uma miragem daquilo que poderiam ser no futuro. Nos dizeres de Kaplan e Norton (2009, p. 3), “Em sua pesquisa global de 2006, *The Monitor Group*, interrogou altos executivos sobre suas prioridades. A número um, por ampla margem, foi a execução da estratégia”. Destarte, “O *Conference Board*, em sua pesquisa de 2007, relatou que a prioridade mais importante para os executivos era excelência na execução”. (KAPLAN; NORTON, 2009, p. 3).

Mesmo com a crescente consciência, por parte de empresas, de executivos e de gestores, a respeito da importância da execução, ainda há uma grande lacuna na área: ao longo das últimas décadas, entre 60% e 80% das empresas ficaram muito longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos. (KAPLAN; NORTON, 2009). Reconhecendo-se este *gap* e aliando-se à globalização e à chegada (e à consolidação da era digital) - o que acelerou mudanças e trouxe profundos impactos na forma de se relacionar com clientes e a maneira como consomem - torna-se ainda mais relevante para as empresas dominar a competência de execução de uma estratégia, haja vista que o dinamismo do mercado gera alta necessidade de eficiência para com a execução. Bossidy e Charan (2010) salientam que o mundo está passando por uma profunda mudança, e a esfera dos negócios está sendo

redesenhada. Vive-se em um mundo em que grandes mudanças podem ocorrer de um dia para o outro, e muitas coisas que antes eram consideradas normais podem permanecer em constante mutação. Esse novo contexto traz ainda mais dificuldades à execução, e faz com que seja mais importante do que nunca. A execução eficiente não apenas assegura a utilização eficiente dos recursos como também proporciona a retroalimentação necessária para que a companhia possa se ajustar a todos os tipos de mudanças que ocorrem nos mercados em que estão inseridos. De acordo com as ponderações de Bossidy e Charan (2010, p. xii), “A boa execução não apenas garantirá a sobrevivência de uma empresa em tempos difíceis como também poderá melhorar significativamente suas chances de sucesso à medida que o ambiente continua mudando”.

Portanto, reconhecer a importância da execução e realizá-la com excelência contemplam o grande desafio de qualquer organização, após a definição da estratégia. Com isso, dada a relevância de executar a estratégia de forma eficiente e o quanto isso ainda se mostra desafiador, evidencia-se a necessidade de entender melhor os fatores que contribuem para o sucesso de sua concretização.

### **2.3 A Execução da Estratégia como um Modelo**

A ênfase precisa ser mudada: de criação da estratégia para execução da estratégia. Nessa perspectiva, as empresas necessitam de uma estratégia sólida, em que a vantagem competitiva resida na perfeição de executar a estratégia de forma melhor que seus concorrentes. Segundo ensina Delisi (2000), execução estratégica envolve um modelo rigoroso, cujas ações requeridas em cada passo devem ser cuidadosamente pensadas e talhadas para a organização e integrar um plano de execução geral.

Crittenden, V. e Crittenden, W. (2008) sugerem que uma variável fundamental na implementação e na execução da estratégia é a estrutura, a qual fornece o *framework* ou a configuração em que as companhias operam efetivamente. A estrutura organizacional segue a estratégia dos negócios, em vez de o contrário. Já os valores e a cultura das empresas não representam pré-requisitos dados, e em vez disso, são fatores para serem gerenciados em alinhamento com a estratégia determinada pela empresa. A cultura organizacional precisa finalmente coadunar com a estratégia do negócio. Para Olson, Slater e Hult (2005), a empresa deve criar uma

estrutura para suportar a estratégia definida, e assim criar os comportamentos apropriados para gerar valor superior ao cliente. Amburgey e Dacin (1994), em seu estudo empírico acerca da relação entre estrutura e estratégia, apontam que o maior trabalho da estratégia em relação à estrutura tem presumido uma relação hierárquica, com a estratégia estabelecendo a estrutura. Em vista disso, considerando-se a evidência que os efeitos da estratégia exercem na estrutura organizacional, este estudo foca na perspectiva da execução da estratégia através de sua estrutura e de seus processos organizacionais.

#### **2.4 A Execução da Estratégia Através da Estrutura e dos Processos Organizacionais**

Desenvolver uma estrutura que proporcione o ambiente adequado para executar a estratégia da organização sintetiza uma ação determinante e que precisa ser abordada durante a elaboração da estratégia. Gestores precisam, antes de tudo, ter em mente o tipo de ambiente, as competências, as capacitações, os sistemas de suporte e as políticas que serão requeridas para que o plano possa se tornar realidade. A cultura organizacional precisa ser alinhada à estratégia do negócio. (BRENES; MENA; MOLINA, 2008).

Crittenden, V. e Crittenden, W. (2008), no estudo intitulado *Bulding a Capable Organization*, além de abordar a importância da estrutura e dos processos na execução da estratégia, apuram as variáveis estruturais e os processos-chave que contribuem para o ciclo de performance, de formulação, de implementação de execução da estratégia, a saber:

- a) ações: quem, qual e quando, através das áreas departamentais, ocorrerá a integração e a colaboração para com a empresa;
- b) programas: inserção da aprendizagem organizacional e da contínua melhoria das práticas;
- c) sistemas: instalação de sistemas de suporte estratégico;
- d) políticas: estabelecimento de políticas de suporte estratégico.

Crittenden, V. e Crittenden, W. (2008) denotam as quatro etapas da estrutura como alavancas importantes no processo de execução da estratégia. Isso posto, parte-se para o desdobramento de cada uma delas.

#### 2.4.1 Ações: Integração Através dos Setores Organizacionais e Colaboração na Companhia

A capacidade de uma empresa para obter sucesso na execução de qualquer planejamento está condicionada à habilidade de sincronizar colaboradores e departamentos. Crittenden (1991) afirma que implementação exitosa da estratégia requer a participação e a cooperação de todos os setores de uma companhia, independentemente do nível estratégico. A implementação demanda a participação e a cooperação de todos os membros da força de trabalho. À vista disso, um elo fraco ou avariado pode - e certamente trará - prejuízos à corrente, quando exigido no limite de sua resistência. Essa analogia dos elos da corrente se relaciona aos apontamentos de Homkes, Sull, D. e Sull, C. (2015), que evidenciaram que, em média, só 9% dos gestores conseguem contar com os colegas de outras áreas (ou unidades) o tempo todo, e apenas 50% podem contar com eles na maior parte do tempo. Com tal realidade, pode-se concluir que ocorrerão problemas com a execução, e certamente os resultados finais serão prejudicados, caso a estratégia não seja um compromisso de todos.

Além do mais, assim como existe a necessidade de comprometimento dentro da companhia para que a estratégia seja executada, é vital também entender e saber a quem as demandas serão atribuídas. Held (2015) enfatiza que, além da colaboração entre áreas, cabe estar atento a quem será responsabilizado pela implantação, destacando que isso muitas vezes fica a cargo de pessoas com qualificação abaixo da média, o que causa prejuízos aos resultados. A delegação de tarefas engloba uma atividade significativa na incumbência do gestor, assim como a avaliação e o entendimento das competências de quem as executará, uma vez que ocorrem impactos diretos na qualidade com que a estratégia é realizada.

Com a observância dos processos que compõem a primeira alavanca da estrutura para a melhor execução da estratégia (como exhibe o Quadro 1), salienta-se ainda a necessidade de se apontar um patrocinador para cada projeto - ou seja, deixar determinado quem será o responsável. Kaplan e Norton (2009) sinalizam tal

necessidade, ao lembrar que deve ocorrer a designação de responsáveis pelo cumprimento de cada decisão. Mcchesney et al. (2013), da mesma forma, ressaltam a criação de uma cadência de responsabilidade, com comprometimento pessoal: o profissional deve ser responsável perante o chefe - e o mais importante, perante os pares - pelo cumprimento do compromisso assumido.

De mais a mais, o gestor deve reunir sua equipe pelo menos uma vez por semana, com uma agenda definida e ágil, estabelecendo os objetivos semanais. Para Mcchesney et al. (2013), o gestor precisa dedicar tempo, conforme sua disponibilidade, para ouvir os colaboradores quanto às dificuldades, orientando sobre como podem melhorar e o que poderão fazer. No Quadro 1, conferem-se os processos que integram a alavanca estrutural ações, exaltando processos fundamentais para um artefato de execução da estratégia.

Quadro 1 - Ações

Processos	Contribuição do processo	Autor
Execução como missão de todos.	A partir do engajamento de todos, ampliar as chances de executar corretamente a estratégia.	Crittenden (1991).
Identificação de competências necessárias, antes de delegar.	Garantir que o profissional esteja preparado para realizar.	Held (2015).
Nomeação de patrocinador para o projeto.	Elevar a cadência de responsabilidade.	Mcchasney et al. (2013).
Promoção de reuniões.	Entender o que está funcionando e o que precisa ser revisto.	Mcchesney et al. (2013).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o conhecimento dos processos que integram a alavanca estrutural ações, parte-se para a investigação sobre os processos que devem compor a alavanca estrutural programas.

#### 2.4.2 Programas: Aprendizado Organizacional e Contínua Melhoria das Práticas

Novas estratégias, em conjunto, abarcam a necessidade de mudanças nas companhias, o que demanda novos processos, novas competências, novos comportamentos, ou seja, uma estrutura aderente. Norton (2015) indica o estabelecimento de um aprendizado consistente, e para tanto, executar uma estratégia de forma eficiente consiste em melhorar processos críticos do negócio, o que por sua vez, depende de uma força de trabalho competente. Nas palavras de Porter (1996, p. xvii),

A configuração de cada atividade incorpora a forma de realização de tal atividade, inclusive os tipos de ativos humanos e físicos empregados e os arranjos organizacionais associados. As competências tornam-se, então, parte das atividades específicas, não mais abstratas e desassociadas do custo e do valor para o comprador.

Logo, a implantação de uma nova estratégia simplesmente com a colocação de novos processos não irá resolver, já que requer novas habilidades, e novas estratégias clamam por novas características culturais, valores e atitudes.

Por sua vez, as organizações precisam ser realistas para avaliar a prontidão em sua equipe, a fim de implantar a estratégia e comprometer-se a preencher as lacunas do conhecimento. Um investimento inicial em preparar as pessoas-chave para o processo de implantação ajuda as empresas a evitar desperdício de tempo e de energia. Nesse sentido, Bossidy e Charam (2010) evidenciam a lacuna existente entre o que os líderes das empresas querem atingir e a habilidade de sua organização para conseguir isso. É preciso instituir uma disciplina para mesclar estratégia e realidade, alinhando pessoas e objetivos, e assim atingir resultados prometidos.

Outrossim, o maior diferencial competitivo das organizações ainda provém da capacidade das pessoas que a compõem, as quais são responsáveis por criar, por implantar e por melhorar estratégias e processos de forma contínua. Florida e Goodnight (2005) ponderam que o ativo mais importante de uma companhia não é a matéria-prima, o sistema de transporte ou a influência política; em vez disso, sublinham que o ativo mais relevante de uma companhia é o capital criativo, isto é, os pensadores criativos de uma empresa. A partir de uma perspectiva de execução, o capital criativo precisa ser planejado para a empresa, pois contribuirá para o sucesso da execução das estratégias que são formuladas, implementadas e efetuadas.

Portanto, estar atento aos talentos e às pessoas-chave - ouvindo e buscando assim melhorar a organização - resumem passos essenciais. Contudo, Schrage (2005) informa que ouvir as pessoas certas não é suficiente no modelo de execução, por que sempre que se ouve - e sempre se pensa que isso é feito - ainda é preciso proporcionar um ambiente encorajador que permita ao colaborador ser inovador suficientemente para que possa ser utilizado. Finalmente, o aprendizado organizacional e a melhoria contínua precisam levar a inovação para dentro da empresa.

Santos, Doz e Williamson (2004) reforçam a importância da inovação no processo de execução, quando descrevem a integração da cadeia de inovação, a qual

é representada por novos projetos, que criam novos recursos e que implementam na prática a inovação. Os projetos conglobam a forma de as empresas executarem as ações necessárias para promover mudanças e adicionar valor a seus clientes. Entender a ligação entre projetos e processos como prática que leva à inovação representa um desafio às organizações, uma vez que os projetos se direcionam aos objetivos dos processos, e através dos resultados, geram melhorias contínuas (VAN DER MERWE, 2002). Na sequência, o Quadro 2 demonstra os processos que compõem a alavanca estrutural programas, delimitando fatores importantes no artefato de execução para a estratégia.

Quadro 2 - Programas: Aprendizado e Melhoria Contínua

Processos	Contribuição do processo	Autor
Novos processos.	Compatibilizar com a nova estratégia.	Norton (2015).
Novas competências.	Compatibilizar com os novos processos.	Norton (2015).
Delimitação do orçamento necessário.	Garantir suporte financeiro para que o planejamento aconteça.	Bossidy; Charan (2010).
Comportamentos necessários.	Criar a cultura necessária.	Norton (2015).
Identificação do capital criativo da empresa.	Listar informações relevantes.	Florida; Goodnight (2005).
Observação do capital criativo.	Extrair ideias.	Schrage (2005).
Oportunidade de ambiente e clima para colocar as melhorias em prática.	Possibilitar a evolução.	Schrage (2005).
Busca de parceiros externos.	Preencher lacunas de conhecimento não encontrado internamente.	Santos; Doz; Williamson (2004).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o conhecimento dos processos que estruturam a segunda alavanca - programas - encaminha-se para uma nova investigação, a fim de descobrir os processos que devem fundamentar a alavanca estrutural sistemas.

#### 2.4.3 Sistemas: Instalação de Sistemas Estratégicos de Suporte

Auferir resultados com regularidade passa a ser um grande diferencial competitivo na execução da estratégia na era digital. Os resultados não se resumem somente a acompanhar o retorno financeiro da companhia, mas vão muito além, e possibilitam também conferir os ativos intangíveis e tecnológicos. Em conformidade com as ideias de Ross e Weill (2002), empresas que gerenciam seus investimentos

de tecnologia da informação com sucesso terão retorno 40% maior que seus competidores. Essencialmente, o sistema de suporte estratégico deve fornecer oportuno acesso tanto para dados qualitativos quanto para quantitativos sobre consumidores, recursos humanos, lucros e custos, inventários e ordem de pedidos, disponibilizando o cruzamento de dados que são muito difíceis de fazer sem a devida estrutura de sistema.

A relevância de contar com informações imprescindíveis com precisão e quantidade necessária é citada por Hrebiniak (2006), que em seu estudo intitulado *Obstacles to effective strategy implementation*, sustenta que a informação limitada ou inadequada compartilhada entre indivíduos responsáveis pela execução da estratégia foi detectada como um dos principais pontos para o insucesso do processo. Nessa perspectiva, a quantidade de informações geridas pelas organizações e a velocidade com que ocorrem alterações no contexto competitivo trazem consigo a necessidade de entender as relações de causa e efeito, ou seja, sem um sistema de informação adequado, torna-se um desafio de enorme complexidade encontrar variáveis-chave que podem estar prejudicando a execução estratégica. Atkinson (2006) aponta para o sistema de controle estratégico como essencialmente necessário para prover um balanço entre metas organizacionais de longo prazo e demandas operacionais de curto prazo.

Gerir tal complexidade de informações em tempo real, para que se possibilite aos gestores acompanhar os resultados da estratégia em seu processo de execução e promover as mudanças necessárias, ressalta a necessidade de entender em que grau cada ação está ocorrendo. Dessa forma, indicadores de desempenho tornam-se aliados neste processo. Norton (2015) menciona que indicadores descrevem a evolução de longo prazo e o sucesso da estratégia organizacional - e mais importante, eles indicam como a organização converte sua estratégia em vantagem sustentável que permita o crescimento dos resultados ao longo do tempo, o que se denomina como medidas que levam aos resultados<sup>2</sup>. O Quadro 3 apresenta os processos que integram a alavanca estrutural sistema, destacando aqueles apontados como importantes para um artefato de execução da estratégia, a partir dos estudos realizados.

---

<sup>2</sup> Indicador-chave de desempenho (em inglês, Key Performance Indicator KPI, ou até mesmo como "Key Success Indicator" KSI) são ferramentas de gestão para realizar a medição e o consequente nível de desempenho e o sucesso de uma organização ou de determinado processo.

Quadro 3 - Sistema: Instalando Sistemas Estratégicos de Suporte

Processos	Contribuição do processo	Autor
Medição do retorno financeiro.	Entender se a estratégia leva ao lucro e à rentabilidade esperada.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
Levantamento de informações sobre clientes.	Identificar se a estratégia elevou a satisfação e trouxe novos clientes.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
Levantamento de informações sobre colaboradores.	Avaliar o desempenho individual, <i>turnover</i> , produtividade.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
Lucros por unidades de negócios.	Identificar se o lucro foi afetado positiva ou negativamente;	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
Custos por unidades de negócios.	Identificar se houve variação nos custos.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
Inventários de estoque.	Adequar os níveis de estoque ao giro e reduzir os <i>gap's</i> de reposição.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
Informações sobre pedidos de venda.	Entender como a estratégia está impactando a demanda.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
Indicadores de desempenho.	Acompanhar a execução em tempo real.	Norton (2015).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Identificando-se os processos que integram a alavanca estrutural sistemas, segue-se para a investigação sobre os processos que devem compor a quarta - e última - alavanca estrutural, denominada políticas.

#### 2.4.4 Políticas: Estabelecimento de Políticas Estratégicas Suportivas

Com destaque às alavancas ações, programas e sistema e à importância de cada uma delas na construção de uma estrutura e de processos organizacionais que suportem a execução de uma estratégia, elencam-se as políticas organizacionais para que a empresa funcione de forma alinhada. Nesse contexto, impera a existência de políticas de suporte estratégico que se envolvam na construção de um padrão coletivo para decisões diárias e ações. Thompson, Gamble e Strickland (2006) reforçam a necessidade de políticas formais - tanto em relação a ações quanto a comportamentos - as quais devem ser criadas com vistas a suportar a estratégia da empresa, e não em função de incidentes particulares. De outra forma, o resultado seria uma lista de coisas a serem feitas, que quando vistas em sua totalidade, não suportam a missão geral da

companhia e seus objetivos. Para isso, devem ser pensadas para um padrão de incidentes.

As políticas organizacionais tencionam criar comportamentos e ações padronizadas, e assim formar a cultura da empresa, o que contribui - ou prejudica - de forma robusta no processo de execução estratégica. Para Dobni (2003), a cultura dirige a estratégia, por isso, quando não alinhadas, a execução da estratégia é realizada por uma mudança na cultura, a qual é uma variável interna que a empresa pode controlar, podendo-se dizer ainda que é a forma como a empresa faz negócios.

Na mesma linha de raciocínio, Kaplan e Norton (2004) também referem que é a estratégia que deve ditar a cultura, e que as organizações têm grande capacidade de inculcar novas atitudes e comportamentos em todos os empregados, podendo deixar anos de cultura, de valores e de abordagens gerenciais obsoletas de lado, e dessa forma, aumentar as chances para que a estratégia seja bem-sucedida. Por fim, afirmam que “a cultura reflete as atitudes e os comportamentos predominantes que caracterizam o funcionamento de um grupo ou organização”. (KAPLAN; NORTON, 2004. p. 287). Já Schein (1985) conceitua que cultura organizacional é um padrão de subentendidos comuns que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Para Kronmeyer Filho (2005), a cultura pode ser aprendida, transmitida e compartilhada, e não provém de heranças, mas resulta de aprendizagem socialmente condicionada, exprimindo a identidade da organização construída com o tempo. Ademais, também é palpável, e as organizações precisam entender sua cultura atual e compará-la àquela necessária para executar a estratégia; se for a mesma de antes, então decisões precisam ser tomadas para forjar e para sustentar novas variáveis. A forma como isso será gerido irá determinar, em última instância, o sucesso - ou o fracasso - no esforço da execução. Chatman e Cha (2003) explicitam que cultura significa robustez para a execução da estratégia, e a definem como um sistema de compartilhamento de valores que determinam o que é importante e de normas que estabelecem atitudes apropriadas e comportamentos. Logo, enquanto uma cultura organizacional mostra-se única para cada companhia, moldar a cultura corporativa requer clareza do conteúdo, consistência na natureza, abrangência e cobertura. Schein (1996) pressupõe que existem três diferentes tipos de culturas nas organizações:

- a) cultura interna, que é baseada no sucesso operacional;
- b) cultura de engenharia, que direciona as tecnologias-chave;
- c) cultura executiva, que engaja o *Chief Executive Officer* (CEO) com o subordinado imediato.

Destarte, conhecer o tipo de cultura que permeia a empresa é determinante para que se tenha a clareza necessária para entender como ela contribui (ou prejudica) a execução da estratégia definida. O Quadro 4 sintetiza os processos que devem estar presentes na alavanca estrutural políticas, visando à construção de um artefato para a execução.

Quadro 4 - Políticas

Processos	Contribuição do processo	Autor
Entendimento da cultura da organização.	Identificar se a cultura atual está alinhada com a estratégia.	Schein (1985); Chatman; Cha (2003); Kaplan e Norton (2004); Kronmeyer Filho (2005).
Definição de políticas focadas na estratégia.	Priorizar ações que contribuam com a execução.	Thompson, Gamble e Strickland (2006).
Definição de valores importantes para o sucesso da execução.	Instigar atitudes e comportamentos alinhados com a estratégia.	Dobni (2003).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com isso, revisou-se a literatura com a intenção de identificar, através da estrutura e dos processos organizacionais, aqueles que contribuem para a melhor execução da estratégia. Como resultado, o Quadro 5 lista as quatro alavancas estruturais e os processos que compõem cada uma delas, atendendo ao objetivo específico (A).

Quadro 5 - Estrutura e Processos para a Execução da Estratégia

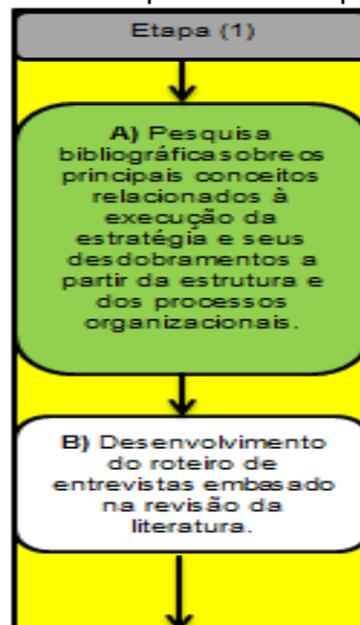
ESTRUTURA				
	Ações	Programas	Sistema	Políticas
	A execução como missão de todos.	Novos processos.	Medir o retorno financeiro.	Entender qual a cultura da organização.
	Identificação de competências necessárias, antes de delegar.	Novas competências	Trazer informações sobre cliente.	Definir políticas focadas na estratégia.

P R O C E S S O S	Nomeação do patrocinador para o projeto.	Delimitar orçamento necessário.	Trazer informações sobre colaboradores.	Definir valores importantes para o sucesso da execução.
	Reuniões.	Comportamentos necessários.	Lucrar por unidades de negócios.	
		Identificar o capital criativo da empresa.	Custear por unidades de negócios.	
		Ouvir o capital criativo.	Inventariar estoque.	
		Oportunizar ambiente e clima para colocar as melhorias em prática.	Informar sobre pedidos de venda.	
		Buscar parceiros externos.	Mostrar indicadores de desempenho.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas subseções 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3 e 2.4.4, delineou-se a revisão da literatura sobre estrutura e processos organizacionais que contribuem para a execução da estratégia. Assim, a etapa buscou responder à subetapa (A) da etapa 1, conforme revela a Figura 1.

Figura 1 - Etapa 1 - Subetapa (A)



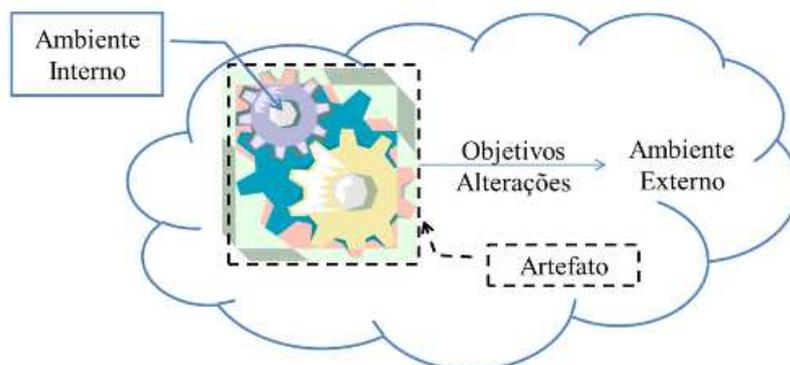
Fonte: Elaborada pelo autor.

Com o reconhecimento, na literatura, de qual estrutura e de quais processos são considerados relevantes para a execução da estratégia, pretendeu-se também identificar artefatos e *frameworks* já existentes, para assim desfrutar do conhecimento já gerado por outros estudiosos e finalmente contribuir assertivamente para a resolução do problema que este trabalho quer resolver.

## 2.5 Artefatos Existentes para a Execução da Estratégia

Inicialmente, convém esclarecer o que são artefatos, os quais podem ser entendidos como algo que foi feito pelo homem - como objetos artificiais que podem ser caracterizados em termos de objetivos, de funções e de adaptações - além de abranger a organização dos componentes do ambiente interno para atingir objetivos em determinado ambiente externo. (SIMON, 1996). Desse modo, um artefato pode ser considerado como um ponto de encontro, uma conexão entre um ambiente interno (a substância e a organização do próprio artefato) e um ambiente externo, ou seja, as condições em que o artefato funciona. Outrossim, pode ser entendido como a organização dos componentes internos de uma organização para alcançar objetivos de mercado/externo. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015). A Figura 2 demonstra tal relação.

Figura 2 - Caracterização do Artefato



Fonte: Lacerda et al. (2013).

Em seguida, classificam-se artefatos já existentes e que fundamentam a execução da estratégia, o que propicia que se utilizem boas práticas e lições adquiridas e construídas por outros estudiosos. Da mesma forma, assegura que a pesquisa desenvolvida ofereça uma contribuição relevante para os problemas específicos, a qual se propõe a resolver, já delimitados. Além disso, busca identificar artefatos existentes (constructos, modelos, instanciações ou *design propositions*) para auxiliar o pesquisador a ser mais assertivo em suas propostas de desenvolvimento para novos artefatos. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Quadro 6 - Artefatos Existentes

Autores	Mcchesney et al. (2013).	Bossidy; Charan (2010).	Kaplan; Norton (2009).
Frases emblemáticas	Garantindo o foco nas metas crucialmente importantes.	A disciplina para atingir resultados.	A obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio.
Alinhamento estratégico	Os líderes podem gerar resultados surpreendentes, até mesmo quando a execução da estratégia demanda significativa mudança no comportamento de suas equipes.	Fechar a lacuna entre os resultados prometidos e os alcançados. Realizações bem-sucedidas resultam da prática voltada para a execução: unir pessoas, estratégia e operações – os três processos-chave de cada negócio.	As empresas bem-sucedidas parecem ter sistemas para tudo. Da conquista de novos clientes à gerência do relacionamento, da gestão da qualidade à avaliação do desempenho, os líderes empresariais se deram conta de que o bom funcionamento dos processos sistemáticos reduz riscos, evita omissões e pode alavancar resultados.
<i>Frameworks e artefatos para execução da estratégia</i>	Foque no que é crucialmente importante. Atue nas medidas de direção. Mantenha um placar envolvente. Crie uma cadência de responsabilidade.	Os sete comportamentos essenciais do líder. Criando o modelo para mudança cultural. O trabalho que nenhum líder deve delegar – ter as pessoas certas no lugar certo. O processo de pessoal: Unindo estratégia e operações. O processo da estratégia: Unindo pessoas e operações. Revisão da estratégia. O processo de operações: Unindo estratégia e pessoas.	Iniciativas estratégicas: Movimentando a estratégia. Alinhar unidades organizacionais e empregados. Planejamento das operações: Programas de alinhamento e melhoria de processos. Planejamento das operações: Projeções de vendas, capacidade dos recursos e orçamentos dinâmicos. Reuniões de análise da operação e da estratégia. Reuniões de aprendizado da estratégia: Nem todas as estratégias de longo prazo são estratégias lucrativas. Unidade de Gestão da Estratégia.

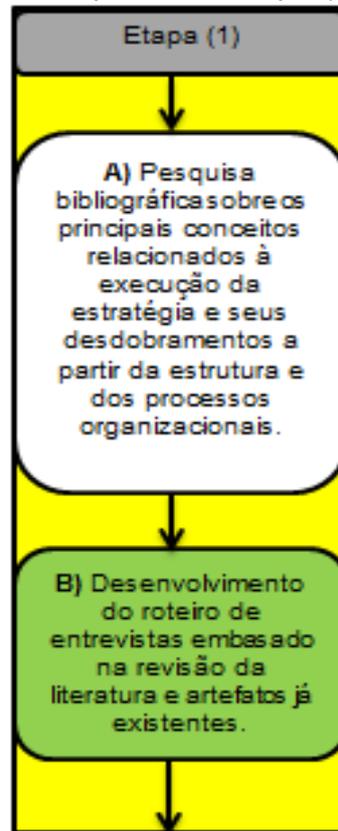
Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a verificação de artefatos e de *frameworks* existentes e a revisão da literatura a partir da lente estabelecida, elaborou-se um questionário, o qual está disposto no quadro 10 da página 40, com o intuito de investigar na empresa-alvo as práticas de execução presentes em suas ações e de detectar os *gap's* existentes.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> *Framework* é um conjunto de conceitos usados para resolver um problema de domínio específico.

O desenvolvimento do roteiro de questões que serviu de base para as entrevistas com os envolvidos no processo de desenvolvimento e de execução da estratégia na empresa varejista atendeu à subetapa (B) da etapa 1 - como se pode visualizar na Figura 3.

Figura 3 - Etapa 1- Subetapa (B)



Fonte: Elaborada pelo autor.

O próximo capítulo versa sobre questões relacionadas à metodologia. Neste estudo, utilizou-se o método de pesquisa denominado *Design Science Research* (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015), e a próxima etapa apresenta todos os passos desenvolvidos, de acordo com o método, descrevendo as fases percorridas para a construção do artefato, com a observância dos objetivos delimitados.

### **3 METODOLOGIA**

Através da pesquisa em estudos e em modelos de execução da estratégia que foram abordados na revisão bibliográfica, detectaram-se, a partir da estrutura e dos processos organizacionais, as melhores práticas e técnicas que contribuem para o processo de execução da estratégia. Da mesma forma, entendeu-se a realidade da empresa varejista em que este trabalho foi aplicado, considerando-se os pontos pinçados na teoria, o que a empresa dispunha para o processo e o que poderia ser incrementado à estrutura e aos processos para contribuir na execução da sua estratégia.

Após a apropriação adequada das técnicas e o conhecimento especialmente do que as diferencia (o que cada técnica possui como objetivo, como é sua abordagem, qual o principal problema que a técnica busca resolver, qual o seu enfoque), obteve-se o conhecimento pertinente, o que é um dos objetivos centrais deste trabalho. De posse disso, criou-se um roteiro para a entrevista junto ao diretor, aos supervisores e aos gerentes da empresa, o que agregou novos dados acerca da referida organização. Após a incorporação de conhecimentos, elaborou-se um artefato customizado para a aplicação no campo já descrito. Como próxima etapa, o artefato foi apresentado para a validação junto a um painel de profissionais, especialistas na área de estratégia e de execução da estratégia, para que assim pudessem analisar e contribuir para o aprimoramento do modelo.

Em seguida, fez-se a avaliação do modelo proposto na referida empresa, com o diretor, os supervisores e os gerentes. Buscou-se confirmar se a lacuna hoje existente na execução da estratégia pode ser suprida de forma mais adequada com a escolha das técnicas e das práticas de execução proposto neste modelo. Através desses pareceres, foram realizadas as adaptações necessárias para que o modelo se tornasse realmente um artefato confiável na execução da estratégia da empresa, e ainda podendo ser testado e readaptado em empresas com características próximas e distintas, contribuindo para a propagação do conhecimento.

#### **3.1 Design Science Research**

As pesquisas realizadas sob o paradigma das ciências tradicionais - como as naturais e as sociais - resultam em estudos que se concentram em explicar, descrever,

explorar ou predizer fenômenos e relações. Entretanto, quando se deseja estudar o projeto, a construção ou a criação de um novo artefato ou realizar pesquisas orientadas à solução de problemas, as ciências tradicionais podem apresentar limitações.

A ideia central deste trabalho - a de organização de conceitos sobre certo problema, recombinação de métodos para melhorar a situação existente - pareceu ser a melhor definição que leva à adoção do *design science research* como método de pesquisa. Já as ciências tradicionais buscam entender fenômenos “descobrimos as leis e forças que determinam suas características, funcionamento e resultados” (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015, p. 60), o que não contempla o alvo deste trabalho.

Quadro 7 - Diferenças entre Ciência Tradicional e *Design Science*

Principais diferenças entre a ciência tradicional e a <i>design science</i>					
Categorias	Propósito	Modelo	Visão do conhecimento	Natureza dos objetos	Foco no desenvolvimento da teoria
Ciências tradicionais (sociais e naturais)	Entender fenômenos organizacionais, com base numa objetividade consensual.	Ciências naturais e outras disciplinas que adotaram a abordagem científica.	Representacional: o conhecimento representa o mundo como ele é; a natureza do pensamento é descritiva e analítica. A ciência é caracterizada pela busca por conhecimentos gerais e válidos.	Objetos empíricos, com propriedades descritivas, que podem ser estudados de uma posição externa.	Descoberta da relação causal geral entre variáveis: a hipótese é válida?
<i>Design Science</i>	Produzir sistemas que ainda não existem, mudando sistemas organizacionais e situações existentes para alcançar melhores resultados.	<i>Design</i> e engenharia.	Pragmática: conhecimento a serviço da ação; a natureza do pensamento é sintética. Cada situação é única e se inspira em propostas e soluções ideais, enfatizando também a participação.	Objetos artificiais, exigindo intervenções não rotineiras, por parte de agentes com posições internas na organização.	Será que um dado conjunto de proposições de projeto funciona em certa situação mal definida?

Fonte: Dresch et al. (2015).

Pelo fato de o objetivo do presente trabalho tratar de definir um modelo para a execução da estratégia no setor varejista, identificando e sincronizando os melhores

métodos (subsistemas, ferramentas, técnicas, práticas) existentes, percebeu-se que o *Design Science Research* se enquadrava como mais adequado. Nesse pressuposto, o mais importante, talvez, seja articular conhecimentos eventualmente dispersos para desenvolver artefatos que desempenhem determinada função e satisfaçam uma necessidade. (DRESCH et al., 2015).

Simon (1996) defende a necessidade de uma ciência que se dedique a propor formas de criar (construir e avaliar) artefatos que tenham certas propriedades. Trata-se da ciência do projeto: *design science*. Segundo explana Gibbons (1994), a interação entre o pesquisador e o objeto de pesquisa é bem-vinda. A geração de conhecimento útil para os profissionais auxilia a extrapolar os muros da academia, ampliando o alcance do conhecimento gerado pelos pesquisadores. Absolutamente é o caso desta pesquisa.

A discussão da *design science* surgiu da lacuna do emprego único e exclusivo das ciências tradicionais na condução de determinadas investigações, as quais têm como intuítos principais explorar, descrever e explicar. (DRESCH et al., 2015). No caso deste trabalho, o objetivo consistiu em prescrever soluções e métodos para resolver determinado problema. Van Aken (2011) propugna que uma ciência que tem por objetivo a prescrição de uma solução pode auxiliar na redução da distância entre a teoria e a prática. O Quadro 9 apresenta o sumário das principais diferenças desvendadas entre a pesquisa descritiva e a prescritiva.

Quadro 8 - Diferenças entre Pesquisa Descritiva e Prescritiva

<b>Característica</b>	<b>Pesquisa descritiva</b>	<b>Pesquisa prescritiva</b>
Tipo de ciência	Explicativa	De projeto
Foco	Problema	Solução
Pesquisador	Observante	Participante
Lógica	Retrospectiva	Intervenção-resultado
Questão de pesquisa típica	Explicação O que é? Como é?	Alternativas de solução O que pode ser feito? Como pode ser feito?
Produto de pesquisa	Modelo causal	Regra tecnológica
Justificativa	Prova	Conjunto de evidências

Fonte: Dresch et al. (2015).

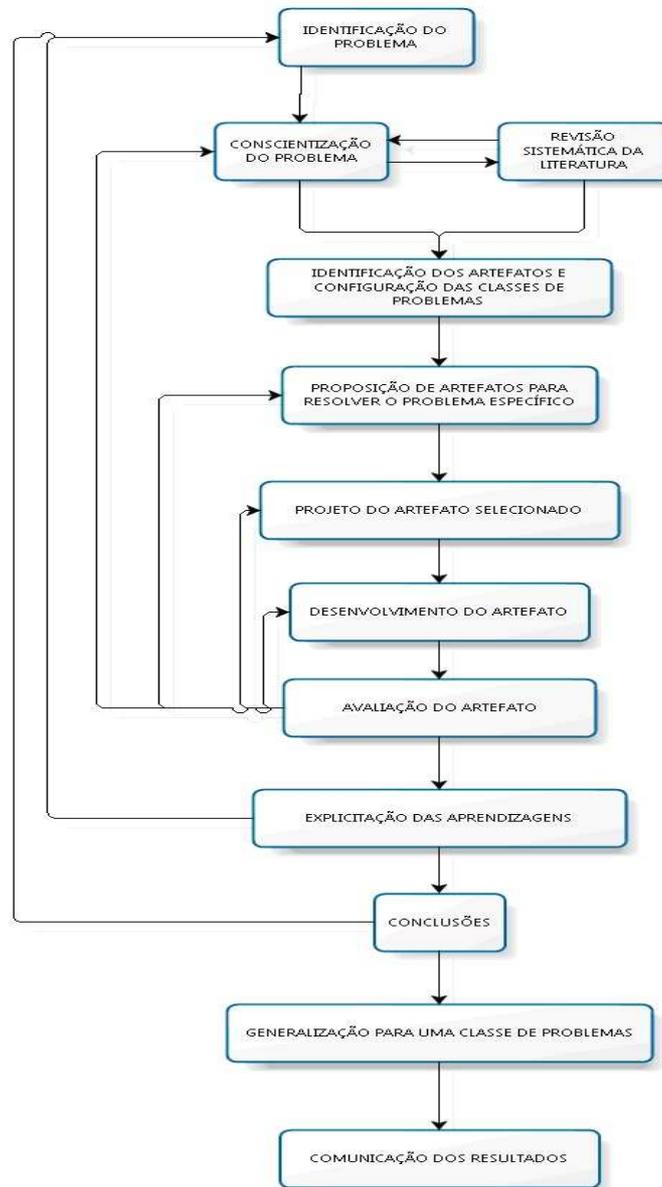
A pesquisa caracterizou-se como prescritiva, isto é, buscou prescrever maneiras de *fazer as coisas* de forma mais efetiva. O objetivo foi propor e investigar uma solução para um problema específico real. Tal investigação foi complementada com a pesquisa bibliográfica, combinando e selecionando a partir de material já publicado, o que mais se adequou à realidade investigada.

Nas observações de Simon (1996, p. 57), “ao projeto interessa o que e como as coisas devem ser, a concepção de artefatos que realizam objetivos”. A *design science* sintetiza a ciência que se ocupa do projeto. Logo, não abarca como objetivo descobrir leis naturais ou universais que expliquem certo comportamento dos objetos que estão sendo estudados. Na verdade, a *design science* procura desenvolver e projetar soluções para melhorar sistemas existentes, resolver problemas ou, ainda, criar novos artefatos que contribuam para melhorar a atuação humana. A natureza desse tipo de pesquisa costuma ser pragmática e orientada à solução. (DRESCH et al., 2015). Em resumo, o objetivo desta pesquisa foi desenvolver o conhecimento a ser utilizado para resolver problemas, e para tal, *Design Science Research* mostrou-se como método mais pertinente.

### **3.2 Metodologia e Etapas do Design Science Research**

O método consiste em duas atividades básicas: construir e avaliar. A construção envolve um processo criativo que tem resultado em novos artefatos; a avaliação, na sequência, testa a utilidade destes artefatos, cujo resultado final são os artefatos validados, que podem ser modelos, métodos ou constructos. (DRESCH et al., 2015).

Figura 4 - Etapas do *Design Science Research*



Fonte: Dresch et al. (2015).

### 3.2.1 Identificação do Problema

Trata-se da primeira etapa, o que surgiu, neste caso, do interesse do pesquisador em estudar uma nova (ou interessante) informação, organizando as respostas para uma questão importante ou a solução para um problema prático. Diante disso, buscaram-se respostas para um problema prático vivenciado pelo autor em sua atividade profissional - a execução da estratégia em uma empresa varejista,

a partir do questionamento: quais aspectos estruturais e processos podem contribuir para elevar as chances de sucesso na execução da estratégia?

### 3.2.2 Conscientização do Problema

Refere-se à etapa na qual o pesquisador deve coletar o máximo de informações possíveis, cuja principal saída é a formalização das faces do problema a ser solucionando, por meio dos requisitos necessários para que o artefato seja capaz de solucionar o problema. Para atingir o objetivo estabelecido na pesquisa, a investigação constituída pela revisão da literatura acerca do tema delimitado e das entrevistas despadronizadas/não estruturadas mostrou-se essencial. Assim, conheceram-se as práticas atuais para a execução da estratégia utilizadas pela empresa, e também *gap's* existentes, ou seja, recomendações identificadas na literatura que não foram constatadas na empresa. Empregaram-se também três técnicas para aprofundar o conhecimento sobre a estrutura e os processos considerados imprescindíveis na fase de execução da estratégia dentro da lente de estudo escolhida:

- a) revisão da literatura;
- b) entrevistas;
- c) construção do artefato relacionado com os fatores identificados nos itens anteriores.

#### 3.2.2.1 Técnicas e Instrumentos de Coleta dos Dados

Para a realização de uma pesquisa científica, os dados podem ser oriundos de diversas fontes, independentemente do método e das técnicas empregadas. Nesse sentido, Dresch, Lacerda e Antunes Júnior, (2015) ensinam que a coleta pode ser feita por meio de documentos, de bibliografias, de entrevistas, de grupo focal, da observação direta, de questionários, da análise do conteúdo, da análise do discurso e da estatística multivariada. Nesta pesquisa, recorreu-se à pesquisa bibliográfica e à entrevista - a segunda, descrita como o encontro de duas pessoas a fim de que uma delas reúna informações sobre determinado assunto, mediante conversação direta.

A pesquisa bibliográfica - considerada a mãe de toda pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009) - fundamenta-se em fontes bibliográficas, ou seja, os dados são obtidos a partir de fontes - como livros, artigos, dissertações e teses - que possam embasar a pesquisa a que se propõe, contribuindo para o conhecimento já produzido. Dresch et al. (2015) elucidam que a pesquisa bibliográfica procura levar o pesquisador a ter contato com o que foi dito ou escrito a respeito de determinado assunto, permitindo o estudo sob novo enfoque e mesmo com novas descobertas sobre o assunto. Nessa técnica de coleta de dados, o pesquisador pode utilizar livros, artigos em periódicos científicos e anais de congressos, entre outros meios.

Já a entrevista visa investigar determinada situação ou diagnosticar certos problemas. Diccico-Bloom e Crabtree (2006) classificam as entrevistas em dois tipos:

- a) padronizada/ estruturada: nessa situação, o entrevistador define e segue um roteiro previamente estabelecido, sem flexibilidade para realizar adaptações nas perguntas, de acordo com a situação;
- b) despadronizada/ não estruturada: o entrevistador tem liberdade para desenvolver as situações conforme julgar mais adequado. Dessa maneira, os assuntos podem ser explorados mais amplamente. As perguntas são abertas e podem ser respondidas em uma conversa informal.

Para Dresch et al. (2015), a entrevista simboliza um instrumento flexível, permitindo a reformulação de perguntas que tencionam melhor entendimento dos dados coletados. Quando feita pessoalmente, permite também a observação de atitudes frente às perguntas. Ainda, representa uma oportunidade de coletar dados que não são normalmente encontrados em fontes bibliográficas. Entre as desvantagens, cita-se uma possível dificuldade de comunicação e de interpretação entre entrevistado e entrevistador, tanto das perguntas quanto das respostas. Durante a entrevista, pode ocorrer o viés, por parte do entrevistador/pesquisador. Além disso, o entrevistado pode reter informações importantes, o que não pode ser controlado pelo pesquisador.

Quanto às entrevistas, foram aplicadas durante os meses de setembro e outubro 2016. As questões foram formuladas com base na literatura investigada sob a lente de estudo estabelecida, e seguiram um roteiro de questões, direcionado ao diretor, aos supervisores e aos gerentes, composto por vinte e duas questões -

conforme expõe o Quadro 10. Todas foram realizadas *in loco*<sup>4</sup> e gravadas com o recurso do gravador de voz do *smartphone*, permitindo a transcrição posterior. O objetivo foi o de coletar informações acerca do processo de execução do plano estratégico.

Quadro 9 - Roteiro de Questões para Entrevistas na Empresa

(continua)

<b>Estrutura</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Processo</b>	<b>Autor</b>
<b>A Ç Õ E S</b>	Como você contribui com a estratégia da empresa?	Verificar a execução como missão de todos.	Crittenden (1991); Bossidy; Charan (2010); Kaplan; Norton (2009).
	Qual critério utilizado para atribuir tarefas aos colaboradores?	Identificar competências antes de delegar	Held (2015); Bossidy; Charan (2010)
	Quais são os projetos da empresa? Existe algum responsável específico?	Nomear patrocinador do projeto.	Mcchesney et al. (2013); Kaplan; Norton (2009).
	Você realiza reuniões com sua equipe? Com que frequência? Qual o tempo estimado das reuniões? Como o tema é definido?	Promover reuniões estratégicas.	Mcchesney et al. (2013); Bossidy; Charan (2010); Kaplan; Norton (2009).
<b>P R O G R A M A S</b>	Existem processos específicos para auxiliar na execução da estratégia? Quais?	Identificar processos necessários para a execução.	Norton (2015).
	Foram identificadas competências necessárias para cada processo?	Verificar competências necessárias para a execução.	Norton (2015); Kaplan; Norton (2009); Bossidy; Charan (2010).
	Foram definidos comportamentos que auxiliam na execução da estratégia?	Verificar comportamentos necessários para a execução.	Norton (2015); Bossidy; Charan (2010).
	Quem são as pessoas que mais contribuem com ideias e opiniões na sua equipe?	Identificar o capital criativo.	Florida; Goodnight (2005).
	Existe algum processo de ouvidoria com colaboradores?	Ouvir o capital criativo.	Schrage (2005).
	Como a empresa colabora para que ideias sejam postas em prática?	Oportunizar ambiente e clima para colocar melhorias em prática.	Schrage (2005).
	Qual atitude é tomada quando a empresa não consegue executar como planejado?	Na falta de conhecimento interno, buscar parceiros externos.	Santos; Doz; Williamson (2004).

(conclusão)

<sup>4</sup> *In loco*: significa “no lugar” ou no “próprio local”.

<b>Estrutura</b>	<b>Pergunta</b>	<b>Processo</b>	<b>Autor</b>
<b>S I S T E M A</b>	Como a empresa apura os resultados?	Medir o retorno financeiro.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
	A empresa possui gestão de informações sobre clientes?	Trazer informações sobre clientes.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
	Resultados por unidades de negócios são auferidos?	Levantar lucros por unidades de negócios.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
	Custos por unidade de negócios são controlados?	Levantar custos por unidades de negócios.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
	A empresa possui controle sobre seus estoques, como: giro médio, prazo de reposição, produtos que mais vendem?	Inventariar estoque.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
	A empresa gerencia informações sobre colaboradores?	Trazer informações sobre colaboradores ( <i>turnover</i> ).	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006).
	A empresa gerencia informações sobre pedidos de venda?	Identificar informações sobre pedidos de venda.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006); Kaplan; Norton (2009).
	Como a empresa identifica durante o processo de execução se as ações estão levando a mesma aos objetivos?	Listar indicadores de desempenho para os processos definidos.	Ross; Weill (2002); Hrebiniak (2006); Atkinson (2006); Mcchesney et al. (2013); Kaplan; Norton (2009).
<b>P O L Í T I C A S</b>	A empresa busca adaptar ou alterar sua cultura para executar a sua estratégia?	Entender qual a cultura da organização.	Chatman; Cha (2003);
	Quais políticas contribuem para a execução da estratégia?	Definir políticas focadas na estratégia.	Thompson, Gamble e Strickland (2006).
	Quais ações são valorizadas objetivando a execução da estratégia?	Definir valores importantes para o sucesso da execução.	Dobni (2003).

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.2.2.2 Local da Análise e Participantes da Pesquisa

As entrevistas foram realizadas na matriz, no centro de distribuição e em três filiais de uma empresa varejista. A seguir, o Quadro 11, apresenta informações acerca da matriz, do centro de distribuição e das filiais participantes da pesquisa:

Quadro 10 - Participantes da Pesquisa

Local da entrevista	Número de funcionários	Total de entrevistados	Função do entrevistado
Matriz	10	3	Diretor/supervisor comercial/supervisor de móveis planejados
Centro de distribuição	6	1	Gerente de logística
Filial 02	5	1	Gerente de loja
Filial 04	6	1	Gerente de loja
Filial 08	6	1	Gerente de loja

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira entrevista foi aplicada com o diretor-geral da empresa, depois com o supervisor comercial, o supervisor de móveis planejados, o gerente de logística e, em seguida, os gerentes das filiais participantes. A decisão de quem entrevistar foi do pesquisador, que considerou dois profissionais ligados ao planejamento e à execução da estratégia e cinco à execução. Destes, três gerentes de loja com o melhor desempenho na execução da estratégia, por entender que assim conseguiu-se diagnosticar de maneira realista a estrutura e os processos atuais da empresa no que tange à execução da estratégia. Dos participantes da pesquisa, todos contavam mais de dez anos de experiência no varejo. O diretor possui formação superior na área de administração, o supervisor de móveis planejados cursa graduação em administração, e os outros participantes das entrevistas concluíram o ensino médio. Os participantes escolhidos para a entrevista eram de diferentes setores, e cada entrevista durou, em média, uma hora.

### 3.2.3 Revisão da Literatura

Ainda na fase de conscientização, o pesquisador consulta as bases do conhecimento. Nesse processo, considerar o conhecimento existente pode auxiliá-lo a explicar a importância de se construir um artefato e por que ele irá funcionar, baseando-se em conhecimentos que têm foco no mesmo problema ou em num problema similar. Tem-se, assim, acesso à boa parte do conhecimento necessário para o desenvolvimento do artefato e a consequente resolução do problema. Também é possível aplicar entrevistas com especialistas e profissionais. Assim, o primeiro passo contemplou a revisão da literatura sobre o tema que motivou este estudo.

### 3.2.4 Identificação dos Artefatos e Configuração das Classes de Problemas

É possível que já exista um artefato pronto e ideal, que atenda plenamente às necessidades para solucionar o problema. No caso, a pesquisa pôde ser feita com o intuito de avaliar se o artefato existente poderá - ou não - trazer melhores soluções do que as existentes. A pesquisa deve oferecer então uma contribuição relevante à determinada classe de problemas. Nesta etapa, também definem-se as soluções satisfatórias no que diz respeito ao desempenho do artefato. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Assim, mesmo com o considerável acervo de estudos já elaborados acerca da execução da estratégia e com a crescente consciência, por parte de executivos e de gestores, acerca da importância da execução, ainda nota-se uma grande lacuna na área. Ao longo das últimas décadas, entre 60% e 80% das empresas ainda ficaram muito longe de alcançar os objetivos definidos em seus planos estratégicos. (KAPLAN; NORTON, 2009).

Considerando-se tais informações, buscou-se investigar na literatura, a partir da estrutura e dos processos organizacionais, as práticas que contribuem para melhorar a execução da estratégia. Também através das entrevistas realizadas em campo, conheceu-se como a empresa-objeto se estrutura e os processos atuais relacionados às melhores práticas de execução da estratégia. Com isso, foi possível identificar os *gap's* entre as recomendações da literatura e a realidade diagnosticada na pesquisa.

Da mesma forma, foram identificados artefatos e *frameworks* já existentes na literatura e que abrangem o tema. Contudo, percebeu-se que, no contexto acadêmico, o tema é abordado com relativa abundância, porém majoritariamente num contexto mais generalista. Observa-se ainda a carência na literatura acadêmica brasileira de estudos voltados a aprimorar o desempenho da execução da estratégia que sejam voltadas para o varejo. Diante da investigação de referidos fatores, foi possível classificar os principais aspectos a serem considerados para a elaboração do artefato, a fim de contribuir para elevar o desempenho no processo de execução da estratégia da empresa.

### 3.2.5 Proposição de Artefatos para a Resolução do Problema

Após a visualização de possíveis artefatos genéricos para resolver um problema genérico, as soluções precisam ser adaptadas à realidade em estudo, quando então o pesquisador irá propor artefatos baseados em sua realidade, seu contexto e sua viabilidade, entre outros aspectos. O que se quer é desvendar soluções satisfatórias para o problema num processo criativo, além de fazer uso de conhecimentos prévios. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Nesta etapa, promoveram-se comparativos entre os resultados da pesquisa bibliográfica e a realidade diagnosticada. Como fruto, surgiu o primeiro artefato, o qual, a partir das recomendações da literatura e da realidade empresarial, buscou contemplar a superação dos *gap's* encontrados no ambiente empresarial.

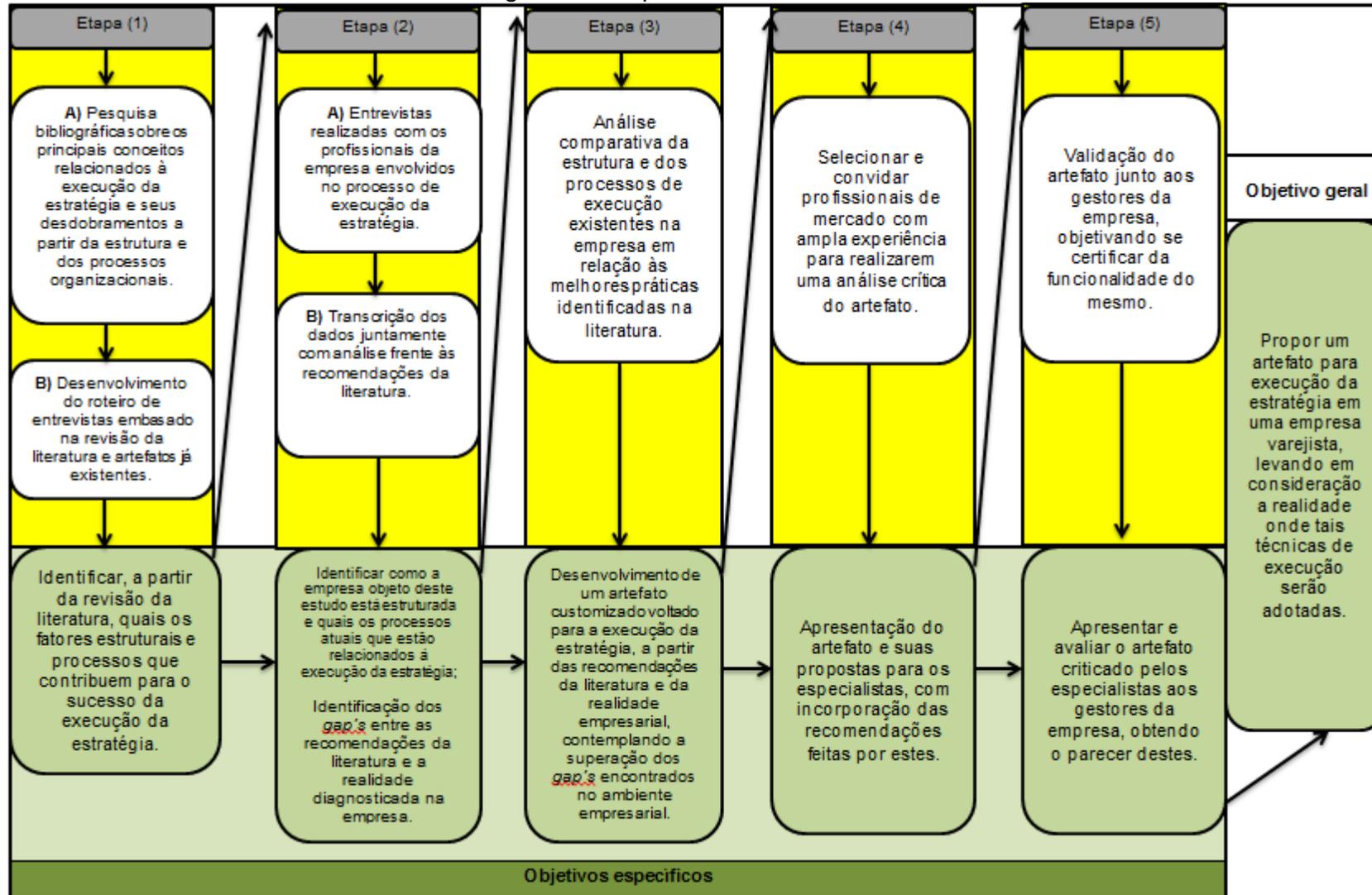
### 3.2.6 Projeto do Artefato

Nesta etapa, o pesquisador faz a escolha do melhor artefato proposto na fase anterior. Caso tenha sido proposto mais de um, observam-se os desempenhos para verificar se atenderão às demandas esperadas. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Nesta pesquisa, foi apresentado um artefato, restringindo-se à análise crítica do único artefato estruturado, por meio da validação e da avaliação de especialistas do mercado e de profissionais da empresa-objeto.

### 3.2.7 Desenvolvimento do Artefato

O pesquisador constrói o ambiente interno do artefato. Como possível saída, existe a heurística de construção, que trata da contribuição do *design science research* para o avanço do conhecimento. Nesta fase, podem ser utilizadas diferentes abordagens para a construção do artefato, como algoritmos computacionais, representações gráficas, protótipos, maquetes, entre outras. Há então duas saídas: a primeira é seu estado funcional, e a segunda, a heurística de construção. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015). Para isso, esta pesquisa seguiu os passos delineados na Figura 5, a qual descreve todas as etapas percorridas para se atingir o objetivo geral proposto.

Figura 5 - Etapas de Desenvolvimento do Artefato



Fonte: Elaborada pelo autor.

As fases iniciais de elaboração do artefato já foram detalhadas nas subseções anteriores, e se incorporaram à apresentação da metodologia utilizada na construção desta pesquisa. Importa destacar aqui que o artefato, após sua elaboração, passou pelo processo de validação por profissionais que atuam no mercado e que têm relação direta com o processo de execução da estratégia. A inclusão do processo de validação foi vista como uma etapa relevante e necessária para conferir mais robustez ao artefato. Os participantes estão caracterizados no Quadro 12.

Quadro 11 - Informações sobre o Painel de Especialistas

Participante	Cargo	Formação	Tempo de experiência
A	Diretor de Recursos Humanos (RH)	Formado em Administração de Empresas e pós-graduado em Gestão de Pessoas	16 anos
B	Gerente de RH	Formado em Psicologia e pós-graduado em Administração de RH.	15 anos
C	Diretor administrativo	Formado em Engenharia Naval e pós-graduado em Gestão Empresarial	17 anos

Fonte: Elaborada pelo autor.

O processo de validação do artefato proposto ocorreu da seguinte maneira: o pesquisador contatou profissionais que atuavam diretamente em áreas estratégicas e que estariam envolvidos no processo de execução nas organizações. Dois profissionais atuavam em cargos de recursos humanos - um como diretor e outro, como gerente - ambos em uma empresa varejista com mais de 200 pontos de venda. O terceiro contava em seu currículo mais de dez anos de experiência como diretor administrativo em uma empresa multinacional. O artefato foi enviado por e-mail aos profissionais, juntamente com um questionário, solicitando que analisassem de acordo com o olhar profissional de cada um, com a possibilidade de concordar ou de discordar de cada alavanca estrutural e processo definido, indicando outros, caso sentissem necessidade.

Os apontamentos sugeridos pelos profissionais foram analisados e integrados ao artefato, visando torná-lo mais completo e operacional. As contribuições de cada profissional estão descritas no Quadro 22, no decorrer da pesquisa.

### 3.2.8 Avaliação do Artefato

O tomador de decisão, em sua tarefa de combinar as opiniões de outras pessoas, tem como intuito principal melhorar a decisão final. Além do mais, por se sentir responsável pelas decisões, pode também buscar, através de outras opiniões, validar ideias e ajustar da melhor forma possível o produto final. Os princípios estatísticos garantem que julgamentos formados pela média de várias fontes possuem erro randômico menor que fontes individuais, nos quais as médias são baseadas. Assim, se o viés é pequeno ou zero, o julgamento médio é esperado para convergir em torno da verdade. (EINHORN; HOGARTH; KLEMPNER, 1977).

Segundo o entendimento de Sorkin (2001), a maioria supera os julgamentos individuais. A escolha da maioria de cinco especialistas individuais, os quais estão individualmente corretos em 65% do tempo, espera-se estar corretos em aproximadamente 76% do tempo. Uma condição central para obter ganho máximo de acurácia através de agregação é o fato de os especialistas serem independentes. Um pequeno ganho é esperado, se o julgamento de B é essencialmente uma réplica do julgamento de A. Ganhos expressivos, por sua vez, podem ser observados quando há baixa ou moderada correlação positiva entre os julgamentos dos especialistas. (JOHNSON, 2001).

De três a seis julgamentos parecem ser suficientes para atingir a maioria do ganho de uma média de um número maior de opiniões. A adição de mais opiniões não contribui muito para a acurácia, devido a certo nível de dependência estar presente entre os profissionais com grande conhecimento na maioria das situações reais. Tais especialistas podem fiar-se em fontes de informações similares ou ter experiências similares, além de simplesmente poder consultar uns aos outros (SOLL, 1999), o que configura o chamado *mais do mesmo*.

Há vários fatores que afetam a ponderação das opiniões na construção intuitiva da decisão:

- a) sugestões para a acurácia: as pessoas são sensíveis ao conhecimento e à credibilidade das várias fontes e atribuem-lhe pesos em função destes atributos; um profissional com profundo conhecimento estabelece confiança e respeito de sua opinião de acordo com suas declarações. Confiança e

- acuracidade são correlacionadas, e o desempenho de um profissional com grande conhecimento no passado serve como sinal de sua precisão;
- b) ignorância da opinião de dissidentes: pessoas descontam ou ignoram completamente opiniões dissidentes e assumem pesos maiores para opiniões de consenso. (YANIV, 2004). O impacto de um dissidente na decisão final do grupo tanto declina como discrepância, quando o consenso aumenta. (DAVIS, 1996). No entanto, em geral, o fato de resolver inconsistências ignorando pontos de vista diferentes pode reduzir a qualidade da tomada de decisão. Por outro lado, uma política de descontar opiniões diferentes pode-se justificar-se, caso tendam a ser frequentemente mais erradas que as opiniões em consenso;
- c) atualização da opinião própria de alguém (própria *versus* do outro): os tomadores de decisão dão mais peso para as crenças nas quais há mais evidências. Naturalmente, há ponderação maior para as opiniões próprias (70%) em relação às dos outros (30%), o que muda quando as diferenças em habilidades e em conhecimento próprio e dos outros ficam mais salientes.

Isso posto, os requisitos definidos na conscientização do problema foram revisitados, comparando-os com os resultados apresentados, com a observação e a medição do comportamento do artefato na solução do problema. Dresch, Lacerda e Antunes Jr. (2015) sugerem a avaliação em um ambiente experimental, ou em um contexto real. Entretanto, o artefato proposto neste trabalho não pôde ser aplicado empiricamente devido ao restrito tempo de elaboração e de validação. Assim, a proposta do modelo foi alvo de análise crítica de um grupo formado por diretor, supervisores e gerentes - profissionais com ampla experiência no segmento do varejo - que atuam na empresa cujo artefato visa ser implantando posteriormente, a fim de ser mais assertivo nas soluções propostas.

O critério de escolha dos profissionais avaliadores se deu por conta do conhecimento e da experiência em relação ao processo investigado. Por decisão do pesquisador, a etapa foi decidida por profissionais que atuavam integralmente na empresa varejista. Como se tratava do desenvolvimento de um artefato destinado à empresa, tornou-se coerente utilizar-se a avaliação de profissionais deste meio – os quais são caracterizados no Quadro 13.

Quadro 12 - Painel de Identificação dos Profissionais Avaliadores do Artefato

Participante	Cargo	Formação	Tempo de experiência
A	Diretor-geral	Graduado em Administração de Empresas	25 anos
B	Supervisor comercial geral	Ensino Médio	14 anos
C	Supervisor de departamento	Graduando em Administração de Empresa	7 anos
D	Gerente comercial	Graduado em Administração de Empresas	32 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a etapa de avaliação, o artefato foi finalizado e apresentado na subseção 5.3, por meio da representação gráfica e, posteriormente, da descrição de sua funcionalidade operacional em cada aspecto que o compõe. Com isso, pretendeu-se atender aos objetivos estabelecidos nesta pesquisa.

### 3.2.9 Explicitação das Aprendizagens e Conclusão

Considerando que o artefato atingiu os resultados esperados, depois de realizada a avaliação, é determinante que o pesquisador faça a explicitação das aprendizagens obtidas durante a pesquisa, apontando pontos de sucesso e também de insucesso. (COLE et al., 2005; VAN AKEN; BERENDS; VAN DER BIJ, 2012). O que se quer nesta etapa é assegurar que a pesquisa realizada possa servir de referência e como subsídio para a geração de conhecimento. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

### 3.2.10 Conclusões

Vencidas as etapas do método de pesquisa utilizado, o trabalho é finalizado com a apresentação das conclusões, expondo os resultados obtidos com a pesquisa e as decisões tomadas durante o processo de execução. (EEKELS; ROOZENBURG, 1991; MANSON, 2006; TAKEDA et al., 1990; VAISHNAVI; KUECHLER, 2004). Ainda,

recomenda-se que o pesquisador aponte as limitações da pesquisa, o que pode inclusive orientar produções futuras. (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

### 3.2.11 Generalização para uma Classe de Problemas e Comunicação dos Resultados

A generalização é conduzida a partir de um raciocínio indutivo, através do qual o pesquisador procura generalizar a solução encontrada para determinada classe de problemas. A comunicação de resultados pode ser feita via publicação em *journals*, em revistas setoriais, em congressos, em seminários, com o objetivo de atingir o maior número possível de interessados na temática. Finalmente, com a apresentação das etapas atinentes à pesquisa, parte-se para a análise dos dados, a qual representa uma fase significativa do estudo para alcançar e atender ao que se almejou neste trabalho.

#### 4 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O presente capítulo descortina os resultados das entrevistas realizadas e as etapas de desenvolvimento do modelo (artefato proposto), detalhando a elaboração, que partiu das entrevistas com o diretor, o supervisor e os gerentes, com o propósito de conhecer a realidade da empresa. As entrevistas foram aplicadas na matriz, no centro de distribuição e em três filiais de uma empresa varejista. A seguir, o Quadro 14 evidencia informações acerca da matriz, do centro de distribuição e das filiais participantes da pesquisa.

Quadro 13 - Participantes da Pesquisa

Local da entrevista	Número de funcionários	Total de entrevistados	Função do entrevistado
Matriz	10	3	Diretor/supervisor comercial/supervisor de móveis planejados
Centro de distribuição	6	1	Gerente de logística
Filial 02	5	1	Gerente de loja
Filial 04	6	1	Gerente de loja
Filial 08	6	1	Gerente de loja

Fonte: Elaborada pelo autor.

A primeira entrevista foi realizada com o diretor-geral da empresa, depois com o supervisor comercial, o supervisor de móveis planejados, o gerente de logística e, em seguida, os gerentes das filiais participantes. A decisão de quem entrevistar foi do pesquisador, que considerou dois profissionais ligados ao planejamento da estratégia e cinco ligados à execução, dos quais, três gerentes de loja com o melhor desempenho na execução da estratégia, por entender que assim conseguiu-se diagnosticar de maneira realista a estrutura e os processos atuais da empresa, quanto à execução da estratégia.

Dos participantes da pesquisa, todos totalizavam mais de dez anos de experiência no varejo. O diretor é graduado na área da administração; o supervisor de móveis planejados cursa administração; e os outros participantes das entrevistas completaram o ensino médio. Os escolhidos para a entrevista eram de diferentes setores, e cada entrevista ocorreu, em média, em uma hora.

## 4.1 Análises das Entrevistas e Discussão dos Resultados

As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro despadronizado/não estruturado, explanado no Quadro 7, o qual objetivou dar liberdade ao entrevistado para desenvolver as situações, conforme julgasse adequado. A análise foi feita por meio de apreciação sobre a percepção de cada candidato entrevistado para com a realidade da empresa quanto à execução da estratégia em relação à estrutura e aos processos considerados importantes na execução, como referido anteriormente.

### 4.1.1 Alavanca Estrutural Ações e seus Processos na Empresa

Num primeiro momento, buscou-se depreender, na alavanca estrutural ações, os projetos que a empresa defende, com o fito de identificar um dos desafios mais citados na teoria, por estar diretamente relacionado às falhas na execução da estratégia - processo denominado como execução como missão de todos. Ao investigar esse aspecto, a ideia era entender se os entrevistados possuíam conhecimento acerca dos projetos e como são distribuídas as responsabilidades, considerando-se desde a diretoria, passando pela supervisão e chegando aos gerentes comerciais - responsáveis, em última instância, por garantir a efetiva execução. Como resultado da etapa, percebeu-se grande falta de sintonia, sendo citados vários projetos diferentes, além da relevante falta de clareza quanto à atribuição de responsabilidades, conforme descrevem as respostas a seguir.

*Diretor: “[...] Os projetos são esta parte estrutural que foi feita na contabilidade, setores comercial, parte interna da retaguarda, qualificação interna dos setores, otimização dos custos para rentabilizar a operação [...] quanto às responsabilidades, hoje nós temos três esferas, que é esta parte onde tem a contabilidade e os custos, a parte comercial e esta parte do (sic) compras”.*

*Supervisor Comercial: “[...] Os projetos são vender a solução para o cliente, entrega pontual e montagem de excelência [...] as responsabilidades eu acredito que bem distribuídas elas estejam, talvez não esteja ocorrendo a execução da maneira correta, falta assim... você precisa fazer isso, você precisa fazer aquilo, eu acho que isso falta”.*

*Gerente 04: “[...] Os projetos são melhor entrega ao cliente e o crescimento da empresa [...] em relação a responsabilidades, quando a diretoria passa um e-mail, estão passando ele à minha pessoa, eu sou gerente, mas eu*

*preciso saber quando ele se direciona a alguém, por que se eu segurar o e-mail pra (sic) mim, a informação pra (sic) mim, lá não vai acontecer, e o resultado também não vai acontecer, ocorre que as pessoas [...] tem um termo que às vezes eu leio, chamado procrastinação, e é isso que costuma acontecer hoje”.*

Repararam-se diferentes entendimentos no que se refere aos projetos da empresa. Hrebiniak (2006) ressalta que a informação limitada ou inadequada compartilhada entre indivíduos responsáveis pela execução abarca um dos fatores que mais contribuem para o insucesso da estratégia. Segundo leciona Held (2015), muitas empresas subestimam a importância da comunicação, e dessa forma não conseguem disseminar suas iniciativas estratégicas de forma suficiente para que todos conheçam as prioridades, impactando diretamente os resultados esperados. Logo, “Você não pode comunicar uma vez, você precisa comunicar as pessoas sete vezes com sete formas diferentes ao longo do ano”. (KAPLAN; BOWER, 2015).

Para intensificar a comunicação ainda mais, Held (2015) destaca o mapa estratégico, frisando que ele é de suma importância para uma organização, por articular o que a empresa deseja alcançar e também por tornar o plano compreensível e interconectado para a visualização de todos, quando organizações por padrão querem refinar suas prioridades e melhorar seu foco<sup>5</sup>.

Considerando-se a realidade que demonstrou um *gap* no processo nomeado execução como missão de todos, averiguou-se que a organização necessita comunicar mais e melhor projetos e iniciativas estratégicas, uma vez que ficou claro não haver consenso no tocante às suas prioridades.

Quanto às responsabilidades, os respondentes revelaram ser bem distribuídas, porém, o relato do supervisor exaltou um ponto, ao declarar que deve ser observada a efetiva realização das responsabilidades. Bossidy e Charan (2010) evidenciam que outro fator de insucesso da estratégia é que processos definidos não ocorrem na prática, complementando que a falta de questionamento, de análise e de acompanhamento também compõem um *gap*. Vale ainda enfatizar o apontamento feito pelo gerente 04: tem um termo que às vezes eu leio, chamado procrastinação, e

---

<sup>5</sup> Mapas estratégicos contemplam uma representação visual dos objetivos estratégicos de uma instituição e de suas relações cruciais, além de possibilitar que a organização descreva e ilustre, em linguagem clara e geral, os objetivos e as conexões que representam o fundamento da direção estratégica.

é isso que costuma acontecer hoje. Hrebiniak (2006) explica que a falta de preparação dos gerentes sobre execução traz grandes problemas à estratégia.

Nesse quesito, notou-se que a empresa carece de maior acompanhamento de seus processos, haja vista o baixo envolvimento para com as suas iniciativas. Coffey et al. (2016) aconselha que é necessária a discussão estratégica permanente que responda a questões-chave, a saber:

- a) Por que isso ocorreu?
- b) O que nós precisamos fazer?
- c) O que talvez mudou, que requeira adaptação da nossa estratégia?

E destaca que estes questionamentos resultam em decisões estratégicas:

- a) O que novas iniciativas precisam fazer para melhorar a performance?
- b) É uma queda temporária, e não é necessário realizar ações?
- c) Quais mudanças são necessárias em nossa estratégia?

Com as informações acerca da forma como a empresa monitora as responsabilidades delegadas, viu-se que é fundamental o envolvimento das lideranças, a fim de garantir que as incumbências atreladas aos colaboradores ocorram efetivamente - ponto que atualmente pode estar prejudicando a execução das iniciativas, conforme os relatos dos entrevistados.

Outro ponto da alavanca estrutural ações alude às reuniões. Nessa perspectiva, procurou-se esclarecer se a empresa promovia reuniões, e se ocorriam, quais os seus objetivos, e se com eles a empresa alcançava resultados. As respostas foram uniformes no que concerne à sua existência, todavia com grandes divergências quanto à frequência e ao entendimento dos resultados alcançados.

*Diretor: “[...] As reuniões começaram com um projeto chamado **café de ideias**, depois se perdeu. Falta essa questão do feedback [...] quanto a objetivos claros, às vezes, sim, às vezes, não, muitos objetivos você fica sabendo na hora [...] quanto a alcançar os resultados com estes objetivos, em alguns casos, acho que sim, em outros, nem tanto [...]”.*

*Supervisor comercial: “As reuniões que nós temos é (sic) quando surge algo pontual. Tem isso pra (sic) fazer, vamos fazer aquilo, se reúne aqui, mas precisaria ter reuniões estratégicas [...] objetivos têm sido alcançados, embora poucos, mas têm, quando é feito, tem alcançado [...]”.*

*Gerente de logística: “Eu acho que poderia ter mais reuniões, tipo um encontro semanal, mensal, como nós já tínhamos [...] em relação a alcançar objetivos, até num primeiro momento combinava, vamos fazer esta semana, começar, começou, foi uma semana, duas, acabava [...] acaba se perdendo muito rápido [...]”.*

*Gerente 08: “As reuniões elas existem, sim, e elas alcançam, mas infelizmente em percentual muito baixo, aquém do que precisamos [...] a gente delega, mas não acompanha, a gente delega, mas não treina [...]”.*

Analisando os relatos, verificou-se que existem reuniões, mas esporádicas e sem agenda definida, assim como os temas dos encontros, que também são apontados como não informados previamente, e os resultados, aquém do esperado. Mcchesney et al. (2013) defendem que uma empresa deve reunir-se pelo menos uma vez por semana, em um encontro que não dure mais do que vinte ou trinta minutos, com agenda definida, estabelecendo-se objetivos semanais. É endossado ainda que o gestor deve ouvir os colaboradores e suas dificuldades, expondo como podem melhorar e combinando o que farão, a fim de manter um placar envolvente. Bossidy e Charan (2010) acrescentam que a falta de compromisso e de engajamento dos responsáveis é altamente prejudicial à execução - o que também é mencionado por Hrebiniak (2006), quando aduz que a ausência de guias ou de modelos para guiar os esforços de implementação da estratégia é um forte agravante para o insucesso na execução.

Correlacionando a realidade encontrada na organização e o conhecimento preconizado pelas bases teóricas, evidenciou-se que a empresa necessita estabelecer um cronograma de reuniões com pautas previamente informadas, objetivando gerar maior engajamento para a efetiva realização dos processos e também monitorar de forma mais presente o que está funcionando e o que precisa ser modificado, para gerar conseqüentemente o aprendizado organizacional. Para fechar a lacuna de processos que englobam a alavanca estrutural ações, reconheceu-se o conhecimento dos entrevistados sobre a estratégia, para assim certificar se está difundida e se é de conhecimento geral dos colaboradores. Através dos depoimentos, pôde-se identificar, mais uma vez, que o conhecimento dos entrevistados é disperso,

surgindo respostas ora padronizadas, ora distintas e isoladas, o que configurou falta de uniformidade entre as lideranças.

*Diretor: “[...] a estratégia é os treinamentos, as qualificações do nosso pessoal, dos vendedores [...] esta parte de qualificação da estrutura interna aqui [...]”.*

*Supervisor comercial: “[...] A estratégia é vender a solução, entregar com qualidade, montagem com excelência, alavancar a venda dos serviços financeiros. Abertura de lojas, chegar em 2020 com quinze pontos de vendas, e ainda tem o projeto da cobrança [...]”.*

*Supervisor de móveis planejados: “[...] Estamos executando muitos treinamentos [...]”.*

*Gerente de logística: “[...] A empresa em si procura caminhar junto, em todos os sentidos, vendas, metas, é tudo, um só, isso que eu vejo, nisso que mais se bate, se monta estratégia neste sentido [...]”.*

*Gerente 02: “[...] A empresa até 2020 pretende estar com quinze pontos de venda, além de estar dando (sic) oportunidades para os colaboradores [...]”.*

*Gerente 04: “[...] Serviços financeiros, crédito pessoal e os vendedores irem para a matriz, fazer curso [...]”.*

*Gerente 08: “[...] Trabalhe-se muito a questão de melhorar o atendimento e ter mais pontos de venda [...]”.*

Nas considerações de Bossidy e Charan (2010), a falta de conhecimento do negócio, de preparação das pessoas e de processos internos traz grandes prejuízos à execução, uma vez que aquilo que não é conhecido não tem como ser realizado. Held (2015) corrobora o pensamento e alerta para a negligência dos treinamentos e da educação corporativa como pontos vitais para a baixa performance na execução.

No que tange à alavanca estrutural ações e seus processos, exhibe-se o Quadro 15, em que a primeira coluna representa a realidade encontrada na empresa. Na segunda coluna, revelam-se as melhores práticas identificadas nas bases teóricas pesquisadas. A terceira coluna lista os objetivos das melhores práticas, e a quarta coluna elenca os autores que apresentaram tais processos em seus estudos.

Quadro 14 - Diagnóstico da Alavanca Estrutural Ações e Seus Processos

1. Realidade encontrada na empresa	2. Melhores práticas identificadas na teoria	3. Objetivo	4. Autor(es)
------------------------------------	--	-------------	--------------

Desuniformização em relação ao conhecimento dos projetos e da estratégia da empresa.	Compartilhar a informação de forma mais abrangente e com maiores detalhes; Dar maior importância à comunicação para melhor disseminar as iniciativas estratégicas; Comunicar as pessoas sete vezes de sete formas diferentes, ao longo do ano; Criar um mapa estratégico; Desenvolver treinamentos e educação corporativa.	Transformar a execução em uma missão de todos.	Hrebiniak (2006); Held (2015); Kaplan; Bower (2015).
Patrocinadores dos projetos não são responsabilizados pelos resultados.	Questionar, analisar e acompanhar resultados; Preparar os gerentes sobre execução; Realizar a discussão estratégica permanente.	Criar uma cadência de responsabilidade perante o superior e os pares.	Bossidy; Charan (2010); Hrebiniak (2006); Coffey et al. (2016).
Reuniões esporádicas e sem pauta definida.	Reunir-se, pelo menos, uma vez por semana, em um encontro de vinte a trinta minutos, com agenda definida; Promover engajamento e comprometimento dos líderes; Desenvolver um guia ou um modelo para coordenar os esforços na implementação.	Desenvolver uma organização que aprende.	Mcchesney et al. (2013); Bossidy; Charan (2010); Hrebiniak (2006).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na subseção 4.1.1, deslindou-se a análise das entrevistas quanto à alavanca estrutural ações e seus processos. Nesse processo, conheceu-se a realidade da empresa no que toca às práticas e realizou-se a transcrição dos dados, juntamente com a análise frente às recomendações da literatura, identificando-se os *gap's*. Na próxima etapa, cumpre-se o mesmo procedimento para a alavanca estrutural programas e seus processos.

#### 4.1.2 Alavanca Estrutural Programas e seus Processos na Empresa

A próxima alavanca estrutural faz referência aos programas que a empresa precisa incutir para melhorar sua capacidade de execução, em que estão inseridos os seguintes processos:

- a) estabelecer novos processos, quando alguma nova ação ou estratégia é definida;

- b) identificar novas competências que se farão necessárias para cada novo processo;
- c) localizar quais comportamentos precisam ser redefinidos para apoiar a execução da estratégia;
- d) delimitar orçamento necessário;
- e) implantar um processo de ouvidoria com colaboradores;
- f) identificar e promover as novas ideias;
- g) buscar parceiros externos, quando a estratégia esbarra em falta de conhecimento interno.

De posse das informações acerca dos processos que contribuem para melhorar a execução da estratégia na segunda alavanca estrutural - denominada programas - identificou-se num primeiro momento, se a empresa procura desenvolver novos processos, competências e comportamentos quando uma nova ação ou estratégia é definida. De acordo com as respostas dos entrevistados, captou-se que se trata de uma ação que a empresa já realiza, porém, houve desconformidade nos relatos dos respondentes, o que pode estar relacionado à deficiência na comunicação interna, um *gap* identificado na teoria e já discutido, como se confere nos trechos das entrevistas:

*Diretor: “[...] Em relação a novos processos, quando foi detectado que nós tínhamos uma carteira bastante velha, com clientes entre trinta e cinco e oitenta e cinco anos, foi feito um trabalho para trazer informática e celulares para o mix de produtos. Com a questão destes produtos mais vulneráveis, foi trabalhado (sic) processos para ter uma análise de crédito mais criteriosa, acho que são feitas alterações [...] quanto às competências, eu acredito que acaba pesando a intenção de redimensionar internamente, dar possibilidade de crescimento às pessoas de dentro, direcionando a competência desejada [...] nos comportamentos, vejo mais informal, mas acredito que sim, tanto, que às vezes, tu pega (sic) e diz: precisamos de um vendedor, você acaba observando se a pessoa é comunicativa, tem bom relacionamento [...]”.*

*Supervisor comercial: “[...] Sim, pensamos novos processos, temos o exemplo da cobrança, aquela parte nova de processos que foi passada, do cronograma, primeiro enviar mensagens até determinado período, depois fazer ligações, depois fazer as visitas [...] em relação à competência, no meu ponto de vista, esta avaliação hoje ela (sic) não é feita [...] nas mudanças de comportamento, a principal mudança foi a abordagem, eles tiveram que mudar, cobramos bastante deles [...]”.*

*Supervisor de planejados: “[...] Como exemplo, temos o crédito pessoal, foram implementados vários processos novos [...] sobre as competências, nestes dois últimos anos aconteceu, na implantação do crédito pessoal e dos serviços financeiros, eu observei que veio um consultor que passou um período tentando desenvolver as competências dos colaboradores antes destes produtos estarem na prateleira [...] comportamento é um ponto delicado, eu particularmente já tive esse trabalho comportamental executado comigo algumas vezes, mas não observo que se tente fazer muito isso na ponta, mudar algum comportamento das pessoas [...]”.*

*Gerente 02: “[...] Sim, foi realizado treinamento, sendo repassadas orientações de como proceder, obtendo melhorias [...] sobre as competências, sim, são desenvolvidas, nossos colaboradores estão preparados [...] em relação a comportamentos, nos treinamentos dos quais participamos, eles visam isso, pois estando preparado para atender o (sic) cliente, você já sabe como chegar e oferecer, primeiramente é preciso falar dos benefícios, para depois falar de valores, portanto o comportamento muda de acordo com cada cliente [...]”.*

*Gerente 04: “[...] Em relação a rever processos, uso o exemplo da montagem de móveis, no meu primeiro ano de empresa, o montador não participou de nenhum treinamento, agora ele já foi duas vezes [...] quanto às competências, eu percebo que estão fazendo isso pelos processos da cobrança, as filiais que não estão batendo metas estão indo mensalmente para matriz, onde estão tentando ajudar, percebo que é feito, sim [...] uma ação que ajuda a mudar os comportamentos são as visitas do supervisor, ou até mesmo o diretor, quando vem pra (sic) filial, eu vi ele (sic) olhando uma cozinha e dando os parabéns para o montador de móveis, isso instiga ele (sic) a cumprir este ponto da excelência na montagem dos móveis [...]”.*

Fundamentando-se nos apontamentos dos entrevistados, percebeu-se que a empresa já pratica as iniciativas de desenvolver novos processos, definir novas competências e instigar novos comportamentos quando da elaboração de nova estratégia ou ação. Essas iniciativas são sublinhadas por Norton (2015) como importantes para aprimorar o resultado na execução, ao asseverar que é vital treinar os funcionários para novos requerimentos. Para Bossidy e Charan (2010), uma equipe despreparada representa uma das causas mais comuns encontradas em empresas em que a estratégia fracassa. Homkes, Sull, D. e Sull, C. (2015) atentam para o fato de não reconhecer a colaboração dos colaboradores quando ocorrem promoções internas, destacando ser um grande agravante que prejudica o engajamento e os comportamentos esperados, e assim prejudicando a execução da estratégia, dos projetos e das iniciativas. Esse ponto pode ser listado como positivo na empresa, já que, nos dizeres do diretor: quanto ao processo de delimitar competências, acredito

que acaba pesando a intenção de redimensionar internamente, dar possibilidade de crescimento as pessoas de dentro, direcionando ao colaborador que tem a competência desejada.

Baseando-se na realidade da empresa quanto aos processos referidos, buscou-se ainda, dentro da mesma alavanca estrutural programas, entender a realidade da empresa no que concerne aos processos de delimitar orçamento, de identificar e de promover ideias e de buscar parceiros externos quando a estratégia esbarra em falta de conhecimento interno. Como resultado, pôde-se observar que o processo de orçamentação ocorre nas filiais, onde os gerentes recebem orçamentos delimitados, ao contrário da área administrativa, na qual se identificou que o processo é vago - conforme relatou o diretor.

Em se tratando de identificar e de promover novas ideias, assim como de buscar parceiros externos, quando a estratégia esbarra em falta de conhecimento interno, outra vez houve entendimento diferente entre as áreas, e embora a maioria apontasse para a existência desses processos, identificaram-se divergências, o que pode ser reflexo de uma comunicação vaga ou deficiente na organização - como já identificado na alavanca estrutural ações. Na sequência, referidos pontos ficam explícitos, em trechos das entrevistas:

*Diretor: “[...] nosso processo de orçamentação é vago [...] para ouvidoria, foi instituído o papel do RH, que é pra (sic) fazer este trabalho, não sei se está sendo feito [...] quanto a pôr as contribuições e ideias em prática, eu acho que não existe nada formal, até uma época atrás nós tivemos comentários de pessoas, não digo criticando, mas observando que, muitas vezes, as pessoas davam sugestões, ideias, mas não era dada a devida importância [...] na falta de conhecimento, hoje nós temos incentivos para os gerentes, em alguns setores tiveram pessoas que buscaram. A empresa em algum determinado momento dá o aporte também, talvez isso tá (sic) assim, bastante elitizado, mas é buscado [...]”.*

*Gerente de logística: “[...] Não tenho conhecimento de que é feito orçamento para todo o projeto quando algo novo é proposto [...] Quanto à ouvidoria, eu tento fazer, não com a frequência que eu gostaria, muitas vezes é informal [...] percebo que não é instigado a pôr em prática, aparece (sic) as ideias e é feita alguma coisa, algumas situações espontaneamente, conforme as necessidades do dia a dia [...] quando se esbarra na falta de conhecimento... depende a situação... muitas vezes, se deixa parado, não se busca conhecimento fora, até onde eu sei, não foi buscado [...]”.*

*Gerente 02: “[...] A gente tem orçamento delimitado para gasto mensal, não posso gastar mais que isso [...] a ouvidoria existe, sim, as visitas semanais do supervisor são importantes pra (sic) isso, e ele sempre está disposto a ouvir, ajudar, melhorar [...] a empresa sempre está aberta a pôr em prática novas sugestões, e sempre é discutido para que os outros gerentes busquem informações para com as outras filiais [...] a empresa já melhorou bastante, buscando novas formas de trazer conhecimentos, seja por palestras, reuniões, até viagens de visitação, para que os colaboradores conheçam fábricas, e com isso, desenvolvam conhecimento sobre produtos que a empresa vende [...]”.*

*Gerente 04: “[...] Tenho meu orçamento mensal e sou cobrado por isso [...] com os colaboradores, num geral, não tem essa ouvidoria, ou talvez, não de uma forma mais clara, não sei, eu não percebo tanto, por que talvez o que os meninos da venda pensam eles não têm muito pra (sic) quem colocar, a não ser pra (sic) minha pessoa [...] sim, teve (sic) coisas que a gente mesmo comentou que foi melhorado muito, um deles é o estoque na linha branca [...] na falta de conhecimento interno, ocorre a busca com parceiros externos, como a gente já teve no caso do crédito pessoal, assim como temos o exemplo no caso dos serviços financeiros [...]”.*

*Gerente 08: “[...] Penso que sim, pois tenho um orçamento claro que me é repassado todos os meses [...] em termos de ouvidoria, existe um canal aberto que você pode ligar e tal [...] existe esta abertura, existe esta franqueza, se promove (sic) ideias [...] quando falta conhecimento interno, geralmente tem novas instruções, treinamento, identificação de onde nós erramos, aonde (sic) nós pecamos [...]”.*

Constatou-se que a empresa possui orçamento de recursos delimitados, quanto se trata dos pontos de venda - o que se confirmou nas falas dos gerentes. No entanto, na área administrativa, em que são definidas novas estratégias, projetos e ações, identificou-se, através do relato do diretor, que a iniciativa é vaga, o que pode trazer prejuízos à execução, visto que recursos imprescindíveis para a realização podem não estar disponíveis no momento em que se fizerem necessários, por falta de planejamento. Montgomery (1992) sinaliza que a ausência do planejamento de alocação de recursos - ou até mesmo a deficiência dele - é um dos fatores mais críticos para o sucesso na execução da estratégia.

Já nos processos de identificar e de promover novas ideias, deu-se certa confusão quanto às percepções dos entrevistados, posto que alguns relatos deram conta da existência destes processos, e outros não reconheceram tais procedimentos na empresa. Esse desalinhamento entre as percepções pode ser um sinal de que a empresa não está gerindo da melhor forma o seu ativo mais importante - ou seja, seu

capital criativo - o que leva a organização a subaproveitar conhecimentos que muitas vezes estão dentro da empresa, desperdiçando assim uma importante fonte de recursos.

Florida e Goodnight (2005) comentam que o ativo mais importante de uma companhia não é sua matéria-prima, mas o capital criativo - isto é, os pensadores criativos de uma empresa. Assim, cabe que a empresa não só reconheça seus profissionais como fonte de conhecimento, como também oportunize a possibilidade de expor suas ideias. Schrage (2005) explana que ouvir as pessoas certas não é suficiente no modelo de implementação da estratégia, já que sempre que se ouve a pessoa certa, e sempre é imaginado que acontece, ainda é preciso um ambiente que encoraje as pessoas a serem inovadoras de maneira que possam utilizar o conhecimento, pondo em prática. Dessa feita, a empresa tem oportunidade de melhoria a partir do conhecimento que provém do seu time, o que requer ouvidoria ativa e que se oportunize que ideias sejam testadas.

No último processo da alavanca estrutural denominada programas, avaliou-se como a empresa procede em casos em que a estratégia, os projetos e as ações esbarram em falta de conhecimento interno. Como resultado, foi diagnosticado que a organização vem incentivando seus colaboradores de nível gerencial a buscar qualificação através de cursos, de palestras e de outras modalidades - inclusive com aporte financeiro - recrutando parceiros externos para expandir as competências e as qualificações do time. Em um caso, revelou-se que iniciativas já foram barradas por falta de conhecimento interno.

Nesse sentido, Santos, Doz e Williamson (2004) reiteram a importância de buscar parceiros externos quando isso habilita a organização a transcender barreiras, como a falta de conhecimento. A chamada de parceiros externos para preencher lacunas de conhecimento também se mostra assertiva na visão de Bossidy e Charan (2010), pois sustentam que é extremamente prejudicial à execução da estratégia o fato de processos definidos não ocorrerem na prática, pela falta de conhecimento da organização.

Quanto aos processos que constituem a alavanca estrutural programas, consulta-se, a seguir, o Quadro 16, cuja primeira coluna representa a realidade desvendada na empresa. Na segunda coluna, especificam-se as melhores práticas identificadas nas bases teóricas pesquisadas. A terceira coluna determina os objetivos

das melhores práticas, e a quarta coluna enumera os autores que abordam esses processos em seus estudos.

Quadro 15 - Diagnóstico da Alavanca Estrutural Programas e Seus Processos

1. Realidade encontrada na empresa	2. Melhores práticas identificadas na teoria	3. Objetivos	4. Autor(es)
Processos são redefinidos quando há novas estratégias.	É preciso certificar-se de que os processos estão aderentes à estratégia.	Identificar processos aderentes que permitam ativar a estratégia.	Bossidy; Charan (2010); Norton (2015).
Competências são redefinidas quando há novas estratégias.	É preciso certificar-se de que as competências estão aderentes à estratégia.	Possuir as competências necessárias para a realização da estratégia.	Bossidy; Charan (2010); Norton (2015).
Comportamentos são redefinidos quando há novas estratégias.	É preciso certificar-se de que os comportamentos estão aderentes à estratégia.	Instalar comportamentos e atitudes que apoiem a estratégia.	Homkes; Sull, D. e Sull, C. (2015).
Falta de orçamento para a estratégia.	Delimitar orçamento necessário para ativar a estratégia.	Garantir que os recursos necessários estejam disponíveis.	Montgomery (1992)
Ouvidoria vaga com colaboradores.	Verificar se a empresa está focada em ouvir o capital criativo.	Identificar oportunidades de melhoria, a partir da equipe.	Florida; Goodnight (2005).
Falta de incentivos e deficiência na abertura do ambiente para novas ideias.	Proporcionar ambiente para que novas ideias possam ser testadas na prática.	Fazer uso do conhecimento interno.	Schrage (2005).
Busca por parceiros externos com pouca frequência.	Buscar parceiros externos, quando detectada a falta de competência interna.	Solucionar lacunas de conhecimento.	Santos, Doz; Williamson (2004); Bossidy e Charan (2010).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na subseção 4.1.2, efetuou-se a análise das entrevistas quanto à alavanca estrutural programas e seus processos. Com isso, conheceu-se a realidade da empresa acerca de suas práticas e realizou-se a transcrição dos dados juntamente com a análise frente às recomendações da literatura. Na próxima etapa, executa-se o mesmo procedimento para a alavanca estrutural sistema e seus processos.

#### 4.1.3 Alavanca Estrutural Sistema e seus Processos na Empresa

A terceira alavanca estrutural do artefato diz respeito ao sistema. Com a quantidade de informações a serem geridas tanto em caráter quantitativo quanto qualitativo, torna-se altamente relevante à organização possuir um sistema capaz de

trazer informações acuradas sobre clientes, colaboradores, estoques, pedidos de venda, entre outros. Nesta era da informação, possuir uma plataforma abrangente que possibilite entender as relações de causa e efeito pode ser uma ótima fonte de vantagem competitiva, acelerando o processo de tomada de decisão. Dito isso, averiguou-se na empresa quais resultados são apurados e com qual frequência, quais os processos que não são controlados, e ainda, se todas as atividades e processos possuem mecanismos de controles estabelecidos.

De acordo com as entrevistas, não houve consenso quanto aos resultados que são apurados e à sua periodicidade. Em relação aos processos sem acompanhamento, também surgiu grande distinção entre os relatos, e ao final, na concepção quanto ao entendimento se todos os processos na empresa possuem mecanismos de controle, o que se percebeu novamente foram respostas com baixa assimetria, em consonância com os depoimentos que seguem.

*Diretor: “[...] tem a apuração do DRE, a parte dos investimentos, dos custos e das despesas. A apuração do DRE é mensal, mas ainda hoje temos falhas, como esquecimentos da apuração em algumas áreas, como dos móveis planejados em determinadas situações [...] processos não controlados, diria que hoje o financeiro está muito informal, o contábil melhorou bastante, mas acho que ainda falta. O processo de compras também teria que fazer um redesenho [...] no que se refere a mecanismos de controle acho que muitos não têm, os que mais têm controle, os que mais estão atualizados é a parte comercial [...]”.*

*Supervisor comercial: “[...] tem balizador pra (sic) tudo, tem base de cálculo para vendas, serviços, DRE, só acho que um dos pontos que deveria ter também, são os resultados da venda por departamentos. Tipo: móveis deu isso, isso e isso. Nos serviços financeiros, deu isso, isso e isso. Encargos deu isso, isso e isso. Precisaríamos sentar para discutir resultados, olhar a última linha. De onde foi que saiu? De onde foi que entrou? O que não deu? Vejo isso com uma frequência muito vaga. É feito um mês, outro mês não faz, daqui dois meses faz de novo, daqui quatro meses faz de novo [...] em relação à falta de acompanhamento nos processos, posso citar o estoque, hoje não é feito [...] quanto a mecanismos de controle, mais uma vez cito o estoque, não possui. As despesas teriam que ser pagas na matriz, a negatificação e reabilitação no SPC teria que ser automático, todos estes possuem mecanismos de controle falhos ou inexistentes [...]”.*

*Supervisor de planejados: “[...] na verdade se monitora números relativos à venda e cobrança, que são os números que o sistema dá, mas acho que para números de pós-vendas não se tem dados específicos, números sobre a satisfação de colaboradores. Hoje não se tem estes objetivos avaliados, e são objetivos que a empresa quer monitorar [...] quanto a processos não*

*controlados... é a parte humana, satisfação do cliente, satisfação do colaborador [...] percebo a falta de mecanismos de controle no pós-vendas, no estoque e para móveis avariados [...]*”.

*Gerente 02: “[...] apura valores de vendas de forma mensal, mas tipo o quanto ela fatura no geral por mês, isso eu não sei [...] nos processos sem controle é o estoque, a questão até de produtos dos tabloides, às vezes nem na loja não tem e está anunciado no encarte [...] penso que tudo tem mecanismo de controle [...]*”.

*Gerente 04: “[...] a apuração dos resultados é diária, hoje, todos os dias, você tem os índices de qualquer serviço que nós vendemos [...] um processo que não tem controle é o estoque [...] não tenho mecanismo de controle para a margem geral da minha filial, assim como não tem por vendedor e para os serviços financeiros [...]*”.

*Gerente 08: “[...] nós recebemos os resultados sobre vendas e margem com periodicidade semanal, já o DRE, por exemplo, eu nunca recebi o da minha loja [...] quanto aos processos não monitorados temos os nossos cadastros, eles deveriam ter um limitador, um sistema que gere o limite de compras para o cliente, que gerasse um limite de compras por parcelas, falta esta regra de dizer qual o percentual, por que hoje eu gerente posso gerar um limite de R\$10.000,00 para o cliente [...] falta mecanismo de controle para produtos que são anunciados no tabloide, não pode faltar, e falta com frequência, além de mecanismos de controle para crédito liberado por cliente, também não existe [...]*”.

Em relação às respostas, notou-se que existe na empresa ampla diversidade de opiniões acerca de quais resultados são apurados e com qual frequência, e o mesmo pode ser dito para processos sem acompanhamento e processos sem mecanismos de controle. Não se localizou um padrão de respostas, o que pode estar ocorrendo devido à gama muito ampla de prioridades ou até mesmo à falta delas - ou ainda em outra hipótese, à deficiência na comunicação da empresa quanto às suas prioridades. Para Mcchhesney et al. (2013), o foco no que é crucialmente importante sintetiza fator-chave para resultados mais efetivos na execução, pois é responsável por concentrar a energia da empresa nos processos mais relevantes - como endossam Homkes, Sull, D. e Sull, C. (2015), quando defendem que o grande número de prioridades corporativas é prejudicial à execução. Além do mais, a falta de comprometimento entre áreas representa outro fator lesivo - o que pode estar ocorrendo na empresa, posto que muitos problemas são conhecidos por um setor e não mencionados por outro, a exemplo da reclamatória de dois gerentes quanto a produtos divulgados em encarte mas sem estoque - ou seja, o problema é conhecido

por alguns profissionais, mas pode não estar sendo comunicado para a área responsável por algum motivo.

Em abordagem similar, calha dar ênfase à qualificação do time, para daí aprofundar a eficácia dos processos que são mensurados - ou que deixam de ser - o que é defendido por Kaplan e Norton (1997), que também apontam para a implantação de indicadores e de iniciativas com relação de causa e efeito que alcancem resultados financeiros a partir da qualificação e do desenvolvimento da equipe (que, em última instância, se responsabiliza por fazer acontecer). Tal abordagem é crucial, quando se entende que uma equipe desqualificada não consegue executar com eficiência os processos determinados, o que por consequência poderá originar clientes insatisfeitos e resultados financeiros insatisfatórios, caracterizando a relação de causa e efeito que Kaplan e Norton (1997) chamam de efeito cascata.

Na complexidade de informações que caracterizam o contexto empresarial, os processos se entrelaçam e não são um fim em si mesmos; para tal, é preciso o sistema de suporte neste desafio. De acordo com Ross e Weill (2002), empresas que gerenciam com sucesso seus investimentos terão resultados até 40% maiores que seus concorrentes, essencialmente, e se o sistema de suporte estratégico prover informações qualitativas e quantitativas em tempo real sobre clientes, colaboradores, fornecedores, pedidos de venda, custos, receitas, inventários e entregas, configura-se uma cadeia de valor estendida monitorada.

No que tange aos processos que constituem a alavanca estrutural sistema, ilustra-se com o Quadro 17, em que a primeira coluna representa a realidade encontrada na empresa. Na segunda coluna, desenham-se as melhores práticas identificadas nas bases teóricas pesquisadas. A terceira coluna classifica os objetivos das melhores práticas, e a quarta coluna relaciona os autores que tratam destes processos em seus achados.

1. Realidade encontrada na empresa	2. Melhores práticas identificadas na teoria	3. Objetivo	4. Autor(es)
Apuração de resultados insuficiente, sem periodicidade definida.	Apuração completa e integrada dos resultados que abrangem a cadeia de valor estendida.	Entender a complexa relação dos ativos tangíveis e intangíveis, compreendendo a relação de causa e efeito.	Ross e Weill (2002); Kaplan e Norton (2004).
Processos sem controle e acompanhamento.	Controle e acompanhamento integral dos processos; Aprendizagem da estratégia.	Compreender o que está funcionando e o que deve ser melhorado, modificado.	Mcchesney et al. (2013); Homkes; Sull, D. e Sull, C. (2015); Kaplan e Norton (2009).
Processos sem mecanismos de controle.	Mecanismos de controle em todos os processos.	Garantir acompanhamento eficiente dos processos em curso.	Ross e Weill (2002); Kaplan e Norton (2009); Mcchesney et al. (2013).

Fonte: Elaborada pelo autor.

Na subseção 4.1.3, examinaram-se as entrevistas pertinentes à alavanca estrutural sistemas e seus processos. Dessa forma, conheceu-se a realidade da empresa quanto às práticas e aos *gap's*, através da transcrição dos dados e da realização da análise baseada nas recomendações da literatura. Na próxima etapa, procede-se a abordagem da alavanca estrutural políticas e seus processos.

#### 4.1.4 Alavanca Estrutural Políticas e seus Processos na Empresa

Com a constatação da realidade da empresa no que se refere às alavancas estruturais - ações, programas e sistema, juntamente com os processos definidos para cada, averiguou-se também a realidade quanto à alavanca estrutural políticas, que abrange os processos assim denominados:

- a) A empresa busca adaptar ou alterar a cultura para executar a estratégia?  
Como?
- b) As políticas da empresa contribuem para a execução da estratégia?
- c) As ações que objetivam a execução da estratégia são valorizadas?

Foram identificadas iniciativas da empresa para com os três processos apontados na teoria como importantes na dinâmica de execução da estratégia para

a alavanca estrutural políticas. Na outra mão, percebeu-se que as iniciativas não estavam difundidas por completo entre todos os setores da organização, o que impede que as lideranças tenham clareza acerca da razão da execução de determinadas ações ou processos, ou em outras palavras, pode estar pecando ao não explicitar de forma mais robusta os links que pretende fazer a partir das medidas que adota, como comprovam as falas dos respondentes:

*Diretor: “[...] Acho que sim, alterar a cultura é uma das maiores preocupações [...] é o que tem sido feito com muito empenho [...] quanto às políticas, acho que todas elas de uma forma ou de outra contribuem, é [...] até pouco tempo atrás, não tínhamos nada descrito, se tinha mais exemplos pessoais como forma de conduta, ao invés (sic) de uma formalização para setores ou esferas da empresa terem esta ciência [...] como ações valorizadas, penso que o colaborador de forma geral, é importante, e às vezes, não só pelo simples fato só do salário [...]”.*

*Supervisor comercial: “[...] A cultura, eu acho que não, nossa cultura, ela está instituída [...] em relação a políticas, uma delas é a política de concessão do crédito, está bem instituída, outra é a parte da venda, que tem ferramentas pro (sic) pessoal se desenvolver com os treinamentos [...] em relação à valorização de ações, acho que basicamente todas. Tem muito a questão do elogio. Na montagem, se estão perfeitas, a gente chama e dá o feedback. Na venda não é diferente: tem venda boa, a gente elogia [...]”.*

*Gerente de logística: “[...] Eu acho que sim, talvez, não com aquela intensidade que deveria, mas de certa forma, é feito, tanto nas conversas... como eu disse, de repente é feito, mas num momento que acontece alguma coisa errada ou der um problema maior [...] as políticas da empresa foram repassadas uma vez, deve fazer uns quatro anos, e depois não foi mais retomado, se pegar (sic) hoje, não teve mais nenhum trabalho com afinco [...] acho que as ações não são valorizadas visando executar a estratégia, penso que pouco, acho que mais acontece nos erros e nos problemas, mas isso até onde eu sei, é meio que geral, e acaba que não deveria ser, mas acaba se tornando normal [...]”.*

*Gerente 02: “[...] Sim, sempre se busca melhorias, por exemplo: nós, como filial, foi adotada a cultura de buscarmos, ir atrás do cliente, fazemos ligações convidando o cliente para vir até a loja, ligamos para aniversariantes, oferecemos o promocional, sempre para melhor atender [...] como políticas que contribuem para a execução da estratégia, eu diria que a remuneração, acho que ela, assim... beneficia e clareia para a pessoa o porquê de vender mais, ela é motivadora, esta política ficou muito boa [...] principalmente eu percebo que são valorizadas ações que demonstram números, e não tiro o mérito disso, porque a empresa vive de números [...]”.*

Depois de compreendida a realidade da empresa quanto à alavanca estrutural políticas, viu-se que iniciativas para modelar a cultura com vistas a contribuir para a execução da estratégia ocorrem, porém, falta maior compreensão das lideranças sobre quais são e como elas visam contribuir, o que se confirma pela desconexão entre as respostas dos entrevistados. Também verificou-se maior foco dessas ações nos pontos de venda; já nas áreas administrativas, acontecem com bem menos frequência.

Para Thompson, Gamble e Strickland (2006), políticas de suporte estratégico devem envolver um padrão coletivo de decisões diárias e de ações, reiterando que a orientação deve ocorrer *de cima para baixo*, com políticas formais tanto em relação a ações quanto a comportamentos, os quais devem ser consistentes, através de unidades geograficamente dispersas. Ademais, há uma tendência para criar políticas em detrimento de incidentes particulares - em vez de para um padrão de incidentes - o que acarreta uma lista de *coisas a serem feitas*, que quando vistas em sua totalidade, não suportam a missão geral da empresa e seus objetivos.

Ao examinar os processos que constituem a alavanca estrutural políticas, desvenda-se, através do Quadro 14, a realidade da empresa descrita na primeira coluna. Na segunda coluna, desvelam-se as melhores práticas identificadas nas bases teóricas pesquisadas. A terceira coluna demonstra os objetivos das melhores práticas, e a quarta coluna, os autores que apresentam esses processos em seus estudos.

Quadro 17 - Diagnóstico da Alavanca Estrutural Políticas e seus Processos

1. Realidade encontrada na empresa	2. Melhores práticas identificadas na teoria	3. Objetivo	4. Autor(es)
Existe o esforço para mudar a cultura e assim apoiar a execução, principalmente nos pontos de venda, porém, é menos percebido na área administrativa.	Desenvolver iniciativas de suporte estratégico para envolver toda a organização, criando uma cultura corporativa que suporte a estratégia.	Uniformizar na empresa os comportamentos necessários para a execução consistente da estratégia.	Thompson; Gamble e Strickland (2006); Dobni (2003); Kaplan e Norton (2004); Schein (1985); Kronmeyer Filho (2005); Chatman and Cha (2003).
Algumas políticas são criadas com vistas a contribuir para execução, mas	Criar políticas de suporte estratégico para gerar um padrão coletivo nas decisões diárias.	Instigar as atitudes necessárias para que a execução ocorra.	Thompson; Gamble e Strickland (2006); Dobni (2003);

não ocorre em todos os setores.			Kaplan e Norton (2004); Schein (1985); Kronmeyer Filho (2005); Chatman and Cha (2003).
É percebida a valorização das ações que visam apoiar a execução principalmente nos pontos de venda, e com menos frequência, na área administrativa.	Fomentar ações de valorização para iniciativas que contribuem com os processos de execução.	Validar perante os pares as ações que contribuem com a execução e incentivar a proliferação das mesmas.	Thompson; Gamble e Strickland (2006); Dobni (2003); Kaplan e Norton (2004); Schein (1985); Kronmeyer Filho (2005); Chatman and Cha (2003).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na subseção 4.1.4, foi realizada a análise das entrevistas quanto à alavanca estrutural políticas e seus processos. Nessa tarefa, conheceu-se a realidade da empresa quanto às práticas e transcreveram-se dados, juntamente com a análise apoiada nas recomendações da literatura. Na próxima subseção, discorre-se sobre o diagnóstico da empresa acerca das atuais práticas de execução de sua estratégia, considerando a estrutura e os processos organizacionais. Em síntese, a partir de como a empresa está estruturada e de quais os processos atuais estão relacionados à execução da estratégia, são considerados os *gap's* entre as recomendações da literatura e a realidade observada.

## 4.2 Diagnóstico das Análises das Entrevistas: Comparativo com as Recomendações da Literatura

A revisão da literatura sobre estruturas e processos organizacionais buscou identificar, em estudos já realizados, práticas e aspectos importantes para a execução da estratégia. Em adição, através de análise das entrevistas promovidas, pôde-se aferir a realidade quanto às práticas existentes no processo de execução da estratégia na empresa. Portanto, com os conhecimentos oriundos da literatura e a visão da realidade da empresa, estabeleceu-se um comparativo com a intenção de identificar possíveis *gap's* nas práticas de execução, a partir da lente estudada. O Quadro 19 evidencia as atuais práticas de execução da estratégia e os *gap's* diagnosticados.

Quadro 18 - Práticas de Execução *Gap* s Existentes

(continua)

1. Práticas de execução existentes na empresa	2. <i>Gap</i> s	3. Melhores práticas identificadas na teoria quanto aos processos	4. Objetivo(s) das melhores práticas encontradas na literatura
Frac comunicação da estratégia e dos projetos.	Desuniformização em relação ao conhecimento dos projetos e da estratégia da empresa.	Compartilhar a informação de forma mais abrangente e com maiores detalhes; Dar maior importância à comunicação para melhor disseminar as iniciativas estratégicas; Comunicar as pessoas sete vezes, de sete formas diferentes, ao longo do ano; Criar um mapa estratégico; Desenvolver treinamentos e educação corporativa.	Transformar a execução em uma missão de todos.
Patrocinadores são nomeados mas não prestam contas com regularidade.	Patrocinadores dos projetos não são responsabilizados pelos resultados.	Questionar, analisar e acompanhar resultados; Preparar os gerentes sobre execução; Efetuar a discussão estratégica permanente.	Criar uma cadência de responsabilidade perante o superior e os pares.
Não foi identificada agenda de reuniões. Quando ocorrem, seus objetivos não são comunicados com antecedência.	Reuniões esporádicas e sem pauta definida.	Reunir-se, pelo Menos, uma vez por semana, em um encontro de vinte a trinta minutos, com agenda definida; Incentivar o engajamento e o comprometimento dos líderes; Desenvolver um guia ou um modelo para coordenar os esforços na implementação.	Desenvolver uma organização que aprenda.

(continua)

1. Práticas de execução existentes na empresa	2. <i>Gap</i> s	3. Melhores práticas identificadas na teoria quanto aos processos	4. Objetivo(s) das melhores práticas encontradas na literatura
Processos são redefinidos quando há novas estratégias.	Não foi identificado <i>gap</i> neste processo.	É preciso certificar-se de que os processos estão aderentes à estratégia.	Criar processos aderentes que permitam ativar a estratégia.
Competências são redefinidas quando há novas estratégias.	Não foi identificado <i>gap</i> neste processo.	É preciso certificar-se de que as competências estão aderentes à estratégia.	Possuir as competências necessárias para a realização da estratégia.
Comportamentos são redefinidos quando há novas estratégias.	Comportamentos são redefinidos quando há novas estratégias.	É preciso certificar-se de que os comportamentos estão aderentes à estratégia.	Instalar comportamentos e atitudes que apoiem a estratégia.

Não são delimitados orçamentos para a estratégia e suas iniciativas.	Falta de orçamento para estratégia.	Delimitar orçamento necessário para ativar a estratégia.	Garantir que os recursos necessários estejam disponíveis.
Baixa iniciativa de ouvidoria com colaboradores.	Ouvidoria vaga com colaboradores.	Tornar a empresa focada em ouvir o capital criativo.	Identificar oportunidades de melhoria a partir da equipe.
Baixo estímulo para a implantação de novas ideias.	Falta de incentivos e deficiência na abertura do ambiente para novas ideias.	Proporcionar ambiente para que novas ideias possam ser testadas na prática.	Fazer uso do conhecimento interno.
Pouca iniciativa de busca externa para solução de problemas.	Busca por parceiros externos com pouca frequência.	Buscar parceiros externos quando detectada a falta de competência interna.	Solucionar lacunas de conhecimento.
Apuração de resultados sem regularidade e sem apresentação aos gestores.	Apuração de resultados insuficiente, sem periodicidade definida.	Apurar completa e integradamente os resultados que abrangem a cadeia de valor estendida.	Entender a complexa relação dos ativos tangíveis e intangíveis, compreendendo a relação de causa e efeito.
Detecção de processos sem acompanhamento.	Sem o acompanhamento de todos os processos, eventuais problemas poderão não ser detectados, assim como não resolvidos.	Efetuar o controle e o acompanhamento integral dos processos; Fomentar a aprendizagem da estratégia.	Compreender o que está funcionando e o que deve ser melhorado, modificado.
Falta de indicadores em determinados processos.	Processos sem mecanismos de controle.	Criar mecanismos de controle em todos os processos.	Garantir o acompanhamento eficiente dos processos em curso.

(conclusão)

<b>1. Práticas de execução existentes na empresa</b>	<b>2. Gap's</b>	<b>3. Melhores práticas identificadas na teoria quanto aos processos</b>	<b>4. Objetivo(s) das melhores práticas encontradas na literatura</b>
Existe o esforço para mudar a cultura e assim apoiar a execução, principalmente nos pontos de venda, porém, isso é menos percebido na área administrativa.	Políticas aplicadas nos pontos de venda não ocorrem na área administrativa da empresa.	Desenvolver iniciativas de suporte estratégico para envolver toda a organização, criando uma cultura corporativa que suporte a estratégia.	Uniformizar na empresa os comportamentos necessários para a execução consistente da estratégia.
Algumas políticas são criadas com vistas a contribuir com a execução, mas não	Setores independentes, que não conhecem	Criar políticas de suporte estratégico para gerar um padrão coletivo nas decisões diárias.	Instigar as atitudes necessárias para que a execução ocorra.

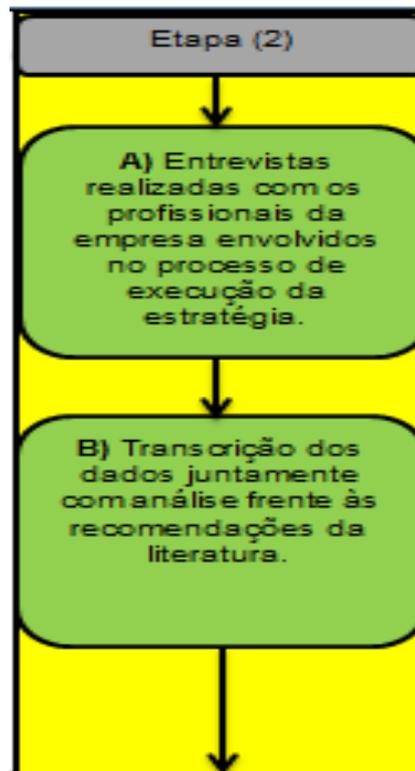
ocorrem em todos os setores.	e/ou não praticam as políticas.		
É percebida a valorização para as ações que visam apoiar a execução, principalmente nos pontos de venda, e percebido com menos frequência na área administrativa.	Valorização deficiente para colaboradores da área administrativa.	Fomentar ações de valorização para iniciativas que contribuem com os processos de execução.	Validar, perante os pares, as ações que contribuem com a execução e incentivar a sua proliferação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Examinando a realidade da empresa no que concerne às práticas de execução para a sua estratégia e aos *gap's* existentes, concluiu-se que existem iniciativas alinhadas com as recomendações identificadas na literatura. Em contrapartida, da mesma forma, também há práticas que ocorrem com deficiência, ou seja, sem regularidade, e outras que não foram identificadas na empresa.

Em suma, as subseções 4.1.1 a 4.1.4 tiveram como finalidade a transcrição e a análise das entrevistas aplicadas, assim como a identificação das práticas presentes na empresa para a execução da sua estratégia, considerando-se a lente escolhida. Ainda, assinalaram-se os *gap's* entre as recomendações da literatura e a atuais práticas da empresa-alvo, para assim atender aos objetivos específicos (B e C). Do mesmo modo, essas subseções supriram as demandas da etapa 2 e suas subetapas (A, B), conforme evidencia a Figura 6.

Figura 6 - Etapa 2



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com o desfecho da etapa 2, dá-se início à etapa 3, que trata da análise comparativa da estrutura e dos processos de execução existentes na empresa em relação às melhores práticas identificadas na literatura. Esta fase da pesquisa torna-se fundamental, a fim de suportar o que se pretende atingir por meio dos objetivos deste estudo.

## 5 PROPOSTA DE ARTEFATO

A realidade da empresa quanto à estrutura e aos processos existentes para a execução da estratégia e aos *gap's* apreciados permitiram mensurar como suas práticas de execução convergem (ou divergem) em relação às melhores práticas encontradas nas bases teóricas pesquisadas.

Quadro 19 - Recomendações da Literatura X Práticas da Empresa

(continua)

<b>Melhores práticas identificadas na literatura</b>	<b>Práticas de execução identificadas na empresa</b>	<b>Realidade da empresa quanto à prática recomendada pela literatura</b>
A execução como missão de todos.	Desuniformização em relação ao conhecimento dos projetos e da estratégia da empresa.	Ocorre parcialmente.
Identificação de competências necessárias antes de delegar.	Realização de análise informal.	Ocorre parcialmente.
Nomeação de patrocinador para o projeto.	Patrocinadores são nomeados, mas não prestam contas com regularidade.	Ocorre parcialmente.
Agenda de reuniões.	Reuniões esporádicas e sem pauta definida.	Ocorre parcialmente.
Criação de novos processos quando os atuais não estão alinhados com a estratégia.	Processos são redefinidos quando há novas estratégias.	Ocorre.
Desenvolvimento de novas competências quando as atuais não comportam a estratégia.	Competências são redefinidas quando há novas estratégias.	Ocorre.
Delimitação de orçamento.	Não são delimitados orçamentos para a estratégia e suas iniciativas.	Não ocorre.
Delimitação de comportamentos necessários para a execução da estratégia.	Comportamentos são redefinidos quando há novas estratégias.	Ocorre.
Identificação do capital criativo da empresa.	O capital criativo da empresa não é mapeado.	Não ocorre.
Ouvidoria do capital criativo.	Baixa iniciativa de ouvidoria dos colaboradores.	Ocorre parcialmente.
Oportunidade de ambiente e clima para colocação das melhorias em prática.	Falta de incentivos e deficiência na abertura do ambiente para novas ideias.	Ocorre parcialmente.
Busca de parceiros externos quando a estratégia esbarra em falta de conhecimento interno.	Pouca iniciativa na busca por parceiros externos para o preenchimento de lacunas de conhecimento.	Ocorre parcialmente.

(conclusão)

<b>Melhores práticas identificadas na literatura</b>	<b>Práticas de execução identificadas na empresa</b>	<b>Realidade da empresa quanto à prática recomendada pela literatura</b>
Medição do retorno financeiro.	Apuração de resultados sem regularidade e sem apresentação aos gestores.	Ocorre parcialmente.
Coleta de informações sobre clientes.	Processo não identificado na empresa.	Não ocorre.
Coleta de informações sobre colaboradores.	Baixa incidência na gestão e acompanhamento de colaboradores.	Ocorre parcialmente.
Lucros por unidades de negócios.	Processo não identificado na empresa.	Não ocorre.
Custos por unidades de negócios.	Processo não identificado na empresa.	Não ocorre.
Inventários de estoque.	Processo vago, identificado como <i>gap</i> .	Ocorre parcialmente.
Informações sobre pedidos de venda.	Processo não identificado na empresa.	Não ocorre.
Indicadores de desempenho.	Foi identificado em alguns processos, porém, existem outros que não são monitorados.	Ocorre parcialmente.
Entendimento de qual a cultura da organização.	Existe o esforço para mudar a cultura e assim apoiar a execução, principalmente nos pontos de venda, porém, é menos percebido na área administrativa.	Ocorre parcialmente.
Definição de políticas focadas na estratégia.	Algumas políticas são criadas com vistas a contribuir com a execução, mas não ocorre em todos os setores.	Ocorre parcialmente.
Definição de valores importantes para o sucesso da execução.	Percepção da valorização para as ações que visam apoiar a execução principalmente nos pontos de venda, e percebido com menos frequência na área administrativa.	Ocorre parcialmente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

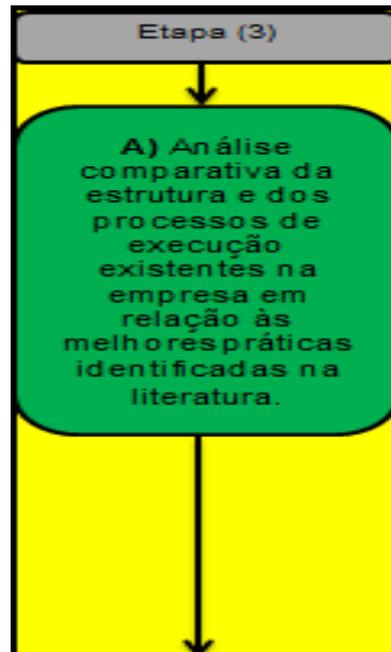
As análises das práticas de execução em comparação com as recomendações da literatura subsidiaram a confecção do Quadro 21, com o artefato customizado para a empresa.

Quadro 20 - Proposta de Artefato para Execução da Estratégia

ESTRUTURA				
	<b>Ações</b>	<b>Programas</b>	<b>Sistema</b>	<b>Políticas</b>
P R O C E S S O S	A execução como missão de todos.	Novos processos.	Medição do retorno financeiro.	Entender qual a cultura da organização.
	Identificação das competências necessárias, antes de delegar.	Novas competências.	Coleta de informações sobre cliente.	Definir políticas focadas na estratégia.
	Nomeação de patrocinador para o projeto.	Delimitação do orçamento necessário.	Coleta de informações sobre colaboradores.	Definir valores importantes para o sucesso da execução.
	Reuniões .	Comportamentos necessários.	Lucros por unidades de negócios.	
		Identificação do capital criativo da empresa.	Custos por unidades de negócios.	
		Ouvidoria do capital criativo.	Inventários de estoque.	
		Ambiente e clima oportuno para a colocação das melhorias em prática.	Informações sobre pedidos de venda.	
Busca de parceiros externos.		Indicadores de desempenho.		

Fonte: Elaborada pelo autor.

Conforme as etapas estabelecidas, a seção 5 visou responder ao objetivo específico D. O desenvolvimento de um artefato customizado voltado para a execução da estratégia a partir das recomendações da literatura e da realidade empresarial contemplou a superação dos *gap's* encontrados no ambiente empresarial. Da mesma forma, atendeu à etapa 3 - conforme se pode visualizar na Figura 7.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Com a definição dos componentes do artefato, o próximo passo envolveu sua validação, através de profissionais do mercado, e posteriormente, sua avaliação pelos gestores da empresa varejista, em concordância com o que foi estabelecido na etapa da metodologia. No processo de validação pelos profissionais atuantes no mercado, adequações foram sugeridas, e se descrevem a seguir.

### **5.1 Apresentação do Artefato e Propostas para Profissionais do Mercado**

Atendendo às etapas de validação e de avaliação, o artefato passou primeiramente pela verificação de três profissionais atuantes no mercado - em conformidade com a proposta especificada na metodologia. Posteriormente, os apontamentos, quando sugeridos pelos especialistas, foram mensurados e integrados ao artefato - como explicita o Quadro 22.

Quadro 21 - Contribuições dos Profissionais Validadores

Validadores	Contribuições
Participante A	<p>O participante (A) fez os seguintes apontamentos:</p> <p><b>Ações:</b> A delimitação do orçamento necessário deve se fazer presente nesta etapa. Aqui também pode ser tratado do sistema de gestão de projetos.</p> <p><b>Programas:</b> Não realizou sugestões nesta alavanca.</p> <p><b>Sistemas:</b> Reuniões de acompanhamento de resultados da operação mais estabelecimento de planos corretivos para atingir as metas de curto e de médio prazos, além de reuniões para o acompanhamento da implantação dos projetos estratégicos de médio e longo prazos;</p> <p><b>Políticas:</b> Não realizou sugestões nesta alavanca.</p>
Participante B	<p>Participante (B) fez os seguintes apontamentos:</p> <p><b>Ações:</b> Identificação de competências, antes de cada fase dos projetos, em vez de antes de delegar;</p> <p><b>Programas:</b> Ações de descrever e de reestabelecer competências necessárias à execução: delimitar restringe;</p> <p>É importante também buscar aliados, parceiros internos para que o projeto tenha aderência;</p> <p><b>Sistemas:</b> Não realizou sugestões nesta alavanca;</p> <p><b>Políticas:</b> Importância da identificação do grau de satisfação que a estratégia cria.</p>
Participante C	<p>Participante (C) fez os seguintes apontamentos:</p> <p><b>Ações:</b> Quanto à estratégia como missão de todos – é oportuno destacar que quando se refere à sincronia dos pensamentos entre todos da organização, você eleva a importância do time como um todo e também a importância da participação do conjunto organizacional na aplicabilidade do objeto proposto.</p> <p>Na delegação de tarefas – cabe destacar que é adequado reconhecer que conhecer o time que se tem, e as competências (perfil comportamental de ação e reação), viabilizam que a leitura seja a mais precisa, evitando o desgaste e a expectativa sobre resultado, que poderá demorar a vir - ou até mesmo não virá.</p> <p><b>Programas:</b> Capital criativo - neste cenário do capital criativo, o alinhamento entre o anseio da companhia e o anseio dos agentes movimentadores (colaboradores) devem estar o mais próximos possível, viabilizando que a criatividade contemple os dois mundos e envolvam ambos no projeto.</p> <p><b>Sistemas:</b> Em uma empresa de varejo, em que as informações não são claras e instantâneas, ou que fiquem retidas apenas a alguns poucos, e se espera que o time tenha participação sobre dados, na geração de nova postura ou cultura, evidencia-se o fracasso e a frustração. Então, um sistema tecnológico que alcance a todos os envolvidos nas melhorias dos processos é fundamental.</p> <p><b>Políticas:</b> Políticas claras e definidas, baseadas no que é o cerne do negócio e busca pelo capital humano que irá compor o time da companhia tornam mais claro e permitem uma base humana sólida e alinhada ao projeto, ao mesmo tempo em que havendo necessidade de qualquer adequação cultural ou organizacional, o retorno será mais instantâneo, afinal, existe compreensão e alinhamento.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a etapa de validação do artefato com profissionais do mercado, apresenta-se o Quadro 23, o qual traz as incorporações realizadas.

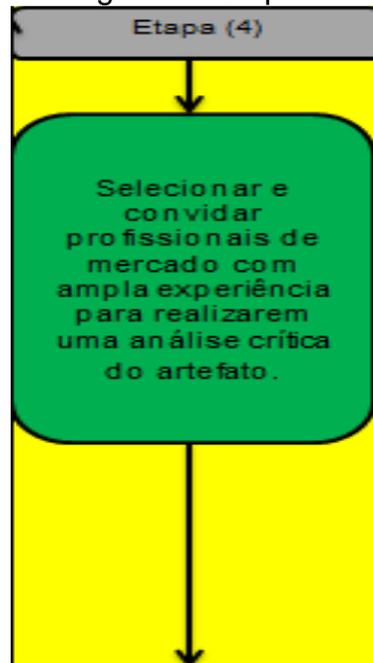
Quadro 22 - Incorporação das Recomendações dos Profissionais de Mercado ao Artefato

ALAVANCAS ESTRUTURAIS				
	Ações	Programas	Sistema	Políticas
P R O C E S S O S	A execução como missão de todos.	Novos processos.	Medição do retorno financeiro.	Entender qual a cultura da organização.
	Identificação de competências necessárias antes de delegar.	Novas competências.	Coleta de informações sobre cliente.	Definir políticas focadas na estratégia.
	Nomeação de padrinho para o projeto.	Comportamentos necessários.	Coleta de informações sobre colaboradores.	Definir valores importantes para o sucesso da execução.
	Reuniões.	Identificação do capital criativo da empresa.	Lucros por unidades de negócios.	
	Gestão de projetos.		Custos por unidades de negócios.	
		Ouvidoria para o capital criativo.	Inventários de estoque.	
		Ambiente e clima oportunos para a colocação das melhorias em prática.	Informações sobre pedidos de venda.	
Delimitação de orçamento necessário.	Busca de parceiros externos.	Indicadores de desempenho.		
<b>EXECUÇÃO PLENA DA ESTRATÉGIA</b>				

Fonte: Elaborado pelo autor.

A subseção 5.1 respondeu ao objetivo específico E e atendeu ao objetivo da etapa 4 - conforme indica a Figura 8.

Figura 8 - Etapa 4



Fonte: Elaborada pelo autor.

## 5.2 Apresentação do Artefato aos Gestores da Empresa Varejista

A etapa que dá seguimento à pesquisa contempla a avaliação. O artefato passou pelo exame de profissionais, diferentes daqueles que realizaram a validação. Os avaliadores foram profissionais que atuavam integralmente na empresa varejista (alvo deste estudo), precisamente nas áreas ligadas à estratégia e sua execução:

- a) participante **(A)** atuava como diretor e participava diretamente das decisões estratégicas;
- b) participante **(B)** atuava como supervisor comercial, com mais de treze anos de experiência no setor, ligado diretamente à execução da estratégia;
- c) participante **(C)** era supervisor de departamento, com mais de sete anos de experiência, coordenava todo o processo de execução da estratégia no seu departamento;
- d) participante **(D)** atuava como gerente do ponto de vendas, com trinta e dois anos de experiência.

As avaliações efetuadas pelos profissionais supracitados estão dispostas no quadro subsequente.

## Quadro 23 - Análise dos Profissionais Avaliadores

(continua)

Avaliadores	Contribuições
Participante A	<p><b>Você concorda com a determinação <u>ações</u> para a primeira alavanca estrutural? Por quê?</b> Acredito que sim, com um leve conflito em relação à alavanca programas.</p> <p><b><u>Processos da alavanca ações:</u></b>  <b>Execução como missão de todos</b> – É preciso desenvolver materiais institucionais para vender a estratégia aos colaboradores.  <b>Patrocinador para o projeto</b> – Poderia se mudar a nomenclatura para <b>padrinho</b>. É importante ter as pessoas que deram a ideia como desenvolvedoras, e principalmente presentes na sua execução.  <b>Reuniões</b> - É importante definir a pauta com antecedência, para que os participantes possam se inteirar do assunto.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b> Adicionar o processo <b>comemorações</b> nesta alavanca – é preciso comemorar quando resultados são alcançados.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>programas</u> para a segunda alavanca estrutural? Por quê?</b> Sim, concordo.</p> <p><b><u>Processos na alavanca programas:</u></b>  <b>Delimitar novas competências necessárias à execução</b> - É preciso identificar as necessidades e capacitar, porém, é importante entender a discrepância entre o tempo para o profissional incorporar a nova competência e a necessidade da demanda, dificilmente estas convergem.  <b>Oportunizar ambiente e clima para colocar as melhorias em prática</b> – Seria interessante utilizar o profissional que deu a ideia como padrinho.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b> Não tenho mais contribuições.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>sistema</u> para a terceira alavanca estrutural? Por quê?</b> Sim. É através dos sistemas, sejam de controle, de avaliação ou de indicadores, que extraímos dados para serem comparados.</p> <p><b><u>Processos na alavanca sistema:</u></b>  <b>Medir o retorno financeiro</b> - Estamos buscando mecanismos para tornar realidade.  <b>Trazer informações sobre cliente</b> – Talvez, um dos mais importantes desafios da empresa: entender o seu cliente, e aquilo que ele busca no nosso varejo regional.  <b>Lucros por unidades de negócios</b> - Precisamos entender onde temos resultados e onde não temos, além daquilo que gera resultado.  <b>Custos por unidades de negócios</b> - Grande gargalo da empresa, otimizar custos x produção.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b> Não tenho mais contribuições.</p>

(continua)

Avaliadores	Contribuições
Participante A	<p><b>Você concorda com a determinação <u>políticas</u> como a quarta alavanca estrutural? Por quê?</b>  Sim. As políticas são a forma de a empresa implementar sua estratégia. Em qualquer negócio que tenha participação de pessoas, necessita-se de políticas para que tenha ordem.</p> <p><b><u>Processos na alavanca políticas:</u></b>  <b>Definir políticas focadas na estratégia</b> – Pensamos, mas, não conseguimos ser eficientes colocando em prática.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b>  Não tenho mais contribuições.</p> <p><b>Você tem alguma sugestão para melhorar a eficiência do artefato?</b>  Não.</p>
Participante B	<p><b>Você concorda com a determinação <u>ações</u> para a primeira alavanca estrutural? Por quê?</b>  Concordo.</p> <p><b><u>Processos da alavanca ações:</u></b>  Concordo com todos.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b>  Acredito que não. Se conseguirmos garantir que estes processos sejam executados da forma correta, vamos ter um grande ganho.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>programas</u> para a segunda alavanca estrutural? Por quê?</b>  Concordo. Se estes programas forem bem executados e principalmente bem avaliados, de acordo com as necessidades da empresa, vai funcionar.</p> <p><b><u>Processos na alavanca programas:</u></b>  Concordo com todos.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b>  Acredito que não.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>sistema</u> para a terceira alavanca estrutural? Por quê?</b>  Em minha opinião, está completo.</p> <p><b><u>Processos na alavanca sistema:</u></b>  De acordo com minha experiência, está bom.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b>  Não. No meu ponto de vista, é preciso garantir que estes processos rodem com qualidade.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>políticas</u> como a quarta alavanca estrutural? Por quê?</b>  Sim. Percebo as mesmas como essenciais em qualquer empresa.</p>

(continua)

Avaliadores	Contribuições
Participante B	<p><b><u>Processos na alavanca políticas:</u></b> Concordo com todas.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b> Não. Será um grande desafio fazê-las rodarem.</p> <p><b>Você tem alguma sugestão para melhorar a eficiência do artefato?</b> Estes pontos já são conhecidos, a parte mais importante é fazer acontecer na prática, o que hoje não acontece. Por este motivo, é fundamental desenvolver a cultura na empresa. Todos precisam jogar junto, fazer acontecer, acima e dentro do prazo estipulado.</p>
Participante C	<p><b>Você concorda com a determinação <u>ações</u> para a primeira alavanca estrutural? Por quê?</b> Não totalmente. Acho que esta primeira alavanca nem sempre está ligada diretamente a uma ação, mas sim, a uma iniciação. Seja um processo/projeto ou uma simples triagem, avaliação ou análise de viabilidade do processo/projeto.</p> <p><b><u>Processos da alavanca ações:</u></b>  <b>A execução como missão de todos</b> – Considero inadequado. Creio que a execução nem sempre seja missão de todos, visto que o envolvimento de cada um se dará somente dentro de suas competências e, principalmente, áreas de atuação.  <b>Identificar competências necessárias antes de delegar</b> - Sim. Um mapa completo e detalhado das competências de cada colaborador, uma espécie de matriz de habilidades, ajudaria bastante na escolha do colaborador adequado para cada projeto, processo ou atividade.  <b>Nomear patrocinador para o projeto</b> – Adequado. Este patrocinador não necessariamente precisa ser alguém envolvido diretamente no processo, projeto ou tarefa, mas sim, alguém com conhecimento suficiente para acompanhá-lo e perceber a sua boa (ou não) execução.  Importante também mensurar e relevância de cada projeto, e nos de mais alto impacto, nomear também um “auditor”, com o intuito de pegar (sic) falhas nas iniciativas de cada etapa, e não somente perceber os erros após os projetos ou processos concluídos.  <b>Reuniões</b> – Adequado. Que ocorram sistemicamente, mais curtas, talvez, e, com maior foco.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b> Sim. Colocaria uma ação para “monitoramento ou controle”, que seria a fonte de dados para reuniões e também a maneira de medir a assertividade das ações.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>programas</u> para a primeira alavanca estrutural? Por quê?</b> Sim. Acho que talvez seja o termo que melhor define esta alavanca.</p> <p><b><u>Processos na alavanca programas:</u></b>  <b>Novos Processos</b> - Sim. Sempre que se inicia um novo processo ou projeto, que não está nas atividades rotineiras, surgem necessidades de novos processos, e é importante antevê-los para poder superar obstáculos.  <b>Delimitar novas competências necessárias à execução</b> - Não acho de todo inadequado o termo de novas competências necessárias à execução. Acho que é necessário definir quais competências são necessárias para sua execução, para aí, sim, ser mais assertivo na escolha da pessoa que executará a tarefa.  Nesta atividade, uma matriz de competências agilizaria - e muito - a escolha dos patrocinadores de cada tarefa.</p>

(continua)

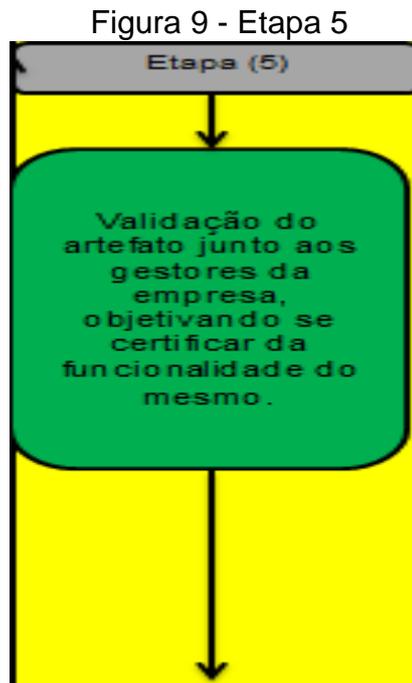
Avaliadores	Contribuições
Participante C	<p><b>Determinar quais comportamentos se farão necessários para apoiar a execução</b> - Ponto importante, mas com a estrutura que temos hoje, acho difícil esse mapeamento.</p> <p><b>Identificar o capital criativo da empresa</b> - É um ponto muito importante, mas muito difícil o mapeamento. A nossa estrutura está com setores parecendo os continentes, cada vez se afastando mais.</p> <p><b>Ouvir o capital criativo</b> - É muito importante ouvir, mas o simples “ouvir por ouvir” pode ter um efeito contrário negativo, principalmente na motivação do colaborador. Ao ouvirmos, também é importante um <i>feedback</i> com o posicionamento da empresa quanto aquele assunto.</p> <p><b>Oportunizar ambiente e clima para colocar as melhorias em prática</b> - Conseguindo executar este processo, com toda certeza poderemos aumentar - e muito - o objetivo da nossa missão. Em ambientes em que projetos e melhorias são postos em prática facilmente, com certeza, sempre haverá ganhos de crescimento em relação a ambientes e climas arredios, engessados.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b> Não.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>sistema</u> para a primeira alavanca estrutural? Por quê?</b> Creio que sim. Apesar da terceira alavanca não tratar de sistema, ao pé da letra, na sua definição no dicionário, não encontrei vocábulo melhor para substituí-lo.</p> <p><b><u>Processos na alavanca sistema:</u></b>  <b>Trazar informações sobre colaboradores</b> - Importante, como também é importante a filtragem dessas informações.  <b>Informações sobre pedidos de venda</b> – Acho que podem nos trazer muitos dados relevantes, mas necessitam de profundo estudo sobre sua utilização.  <b>Indicadores</b> - Precisa de indicadores, afinal, o desempenho precisa ser medido de alguma forma, e nada melhor que números para mostrarem estes dados.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b> Creio que sim. Informações sobre o mercado atual e futuro também são importantes para o sucesso de muitas ações.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>políticas</u> para a primeira alavanca estrutural? Por quê?</b> Concordo.</p> <p><b><u>Processos na alavanca políticas:</u></b>  <b>Definir políticas focadas na estratégia</b> - Creio que as políticas são intrínsecas da empresa, algo mais rígido e permanente, um modo de ser. As estratégias algo mais flexíveis e dinâmicas. Considerando assim, vejo que as estratégias devem encaixar-se com as políticas moldando-se ao nosso modo de agir.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b> Não. Apesar de ter apenas três tópicos, eles são bem abrangentes.</p> <p><b>Você tem alguma sugestão para melhorar a eficiência do artefato?</b> Somente em relação à interpretação. Talvez convertendo ele em um “diagrama de atividades”, consiga se detectar melhor a correlação entre as alavancas.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>ações</u> para a primeira alavanca estrutural? Por quê?</b> Sim. Vai identificar as competências para implementação e vai requerer a participação e a cooperação da força de trabalho.</p>

(conclusão)

Avaliadores	Contribuições
Participante D	<p><b><u>Processos da alavanca ações:</u></b>  <b>Nomear patrocinador para o projeto</b> – Sempre é importante ter alguém responsável pelo cumprimento das atividades, que esteja capacitado e se envolva.  <b>Reuniões</b> - Limitar tempo.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b>  Não.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>programas</u> para a primeira alavanca estrutural? Por quê?</b>  Concordo.</p> <p><b><u>Processos na alavanca programas:</u></b>  <b>Delimitar orçamento necessário para a execução</b> - Importante para avaliar a capacidade de investimento.  <b>Identificar o capital criativo da empresa</b> - Processo importante, porém acho que falta uma ferramenta para identificar as pessoas capacitadas.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b>  Não.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>sistema</u> para a primeira alavanca estrutural? Por quê?</b>  Concordo.</p> <p><b><u>Processos na alavanca sistema:</u></b>  <b>Inventário de estoques</b> - Fazer inventário trimestral em todas as lojas. Levar a sério as divergências e responsabilizar o gerente e a equipe</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b>  Não.</p> <p><b>Você concorda com a determinação <u>políticas</u> para a primeira alavanca estrutural? Por quê?</b>  Concordo.</p> <p><b><u>Processos na alavanca políticas:</u></b>  Nenhum comentário.</p> <p><b>Você considera necessário mais algum processo nesta alavanca estrutural? Por quê?</b>  Não.</p> <p><b>Você tem alguma sugestão para melhorar a eficiência do artefato?</b>  Não.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com as etapas determinadas, a subseção 5.2 atendeu à etapa 5 e ao objetivo específico F – como demonstra a Figura 9.



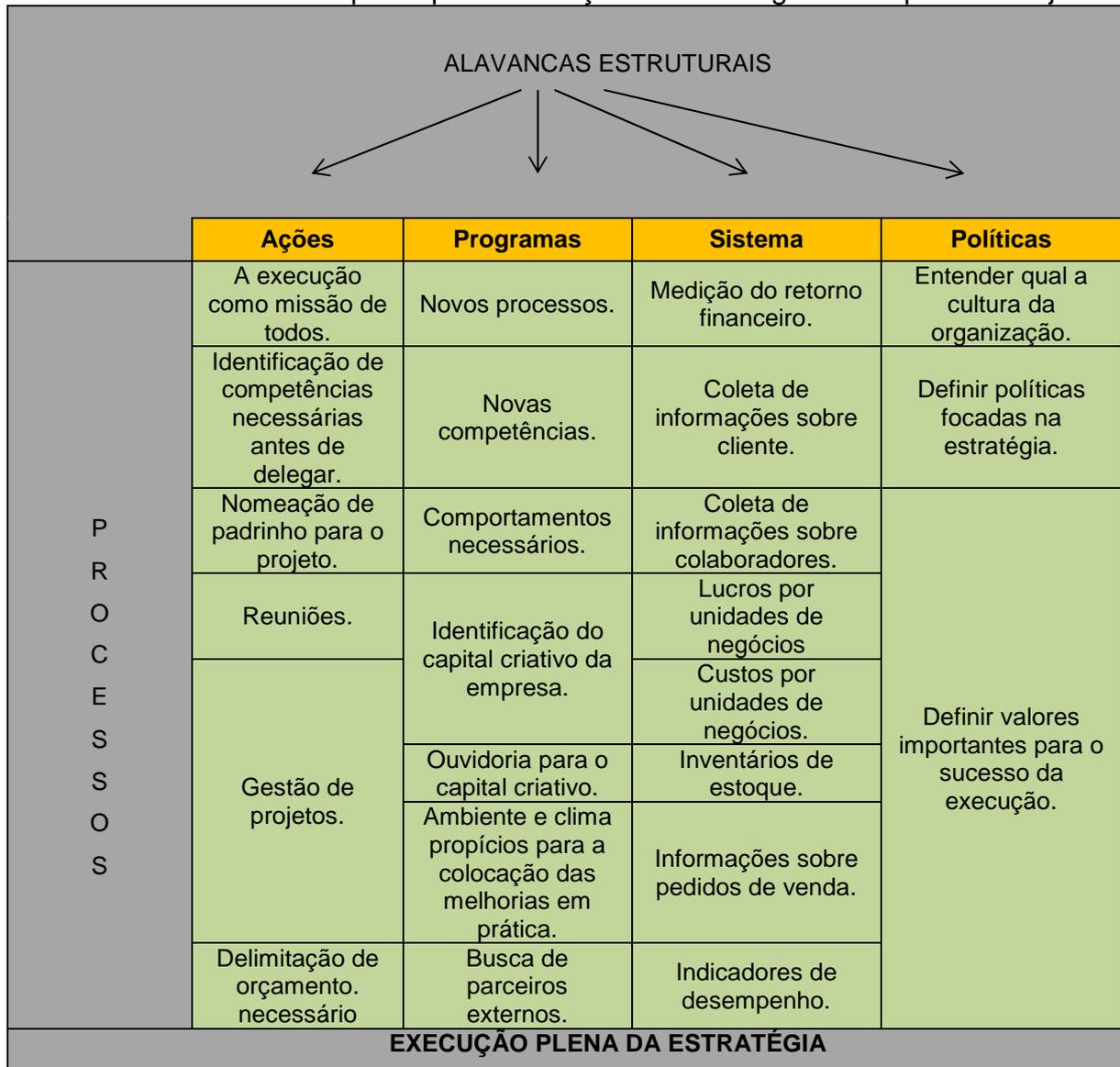
Fonte: Elaborada pelo autor.

Os resultados da etapa de avaliação do artefato com gestores da empresa são apresentados no subcapítulo 5.3. Consideraram-se as adequações sugeridas pelos profissionais e delineou-se o passo a passo para a implementação, a execução e a retroalimentação necessária para a correta funcionalidade. A subseção a seguir traz o artefato proposto para a empresa varejista pesquisada.

### **5.3 Proposta de Artefato para Execução da Estratégia da Empresa Varejista**

Com o propósito de atender ao objetivo geral desta pesquisa, elaborou-se o Quadro 25, o qual descreve o artefato customizado para a empresa varejista que foi alvo deste estudo. O artefato está configurado de acordo com a lente teórica investigada, com os resultados diagnosticados na empresa através de entrevista e com contribuições recomendadas pelos profissionais que validaram e avaliaram a proposta.

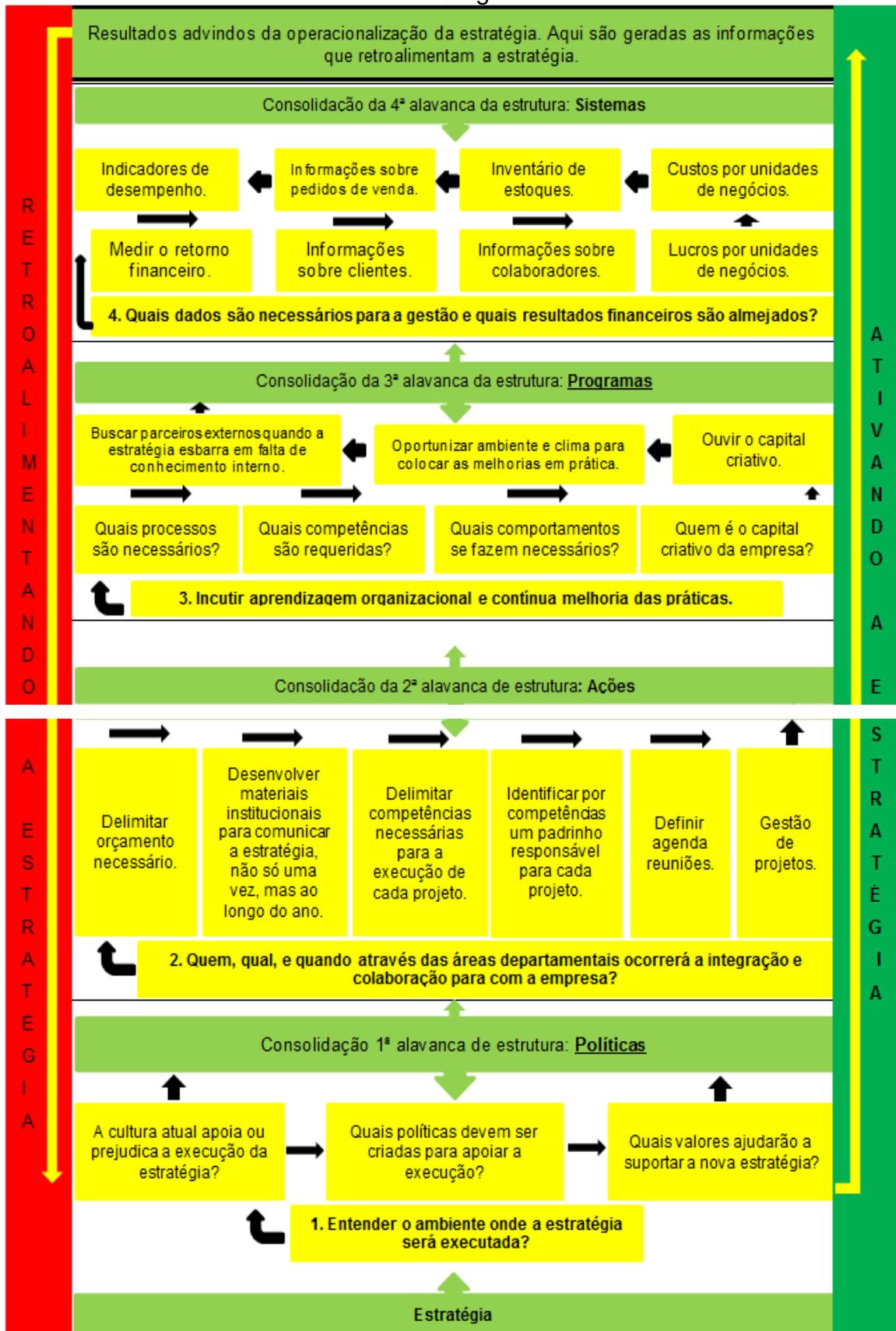
Quadro 24 - Artefato Proposto para Execução da Estratégia na Empresa Varejista



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para que o artefato conseguisse contribuir de forma efetiva para a melhoria da execução da estratégia da empresa, alguns pontos precisaram ser observados. Portanto, o próximo passo aborda um roteiro prático para a implementação do artefato, visando, por consequência, elevar os resultados conquistados através da execução.

Figura 10 - Ciclo Sistêmico da Implementação, Execução e Retroalimentação da Estratégia



Fonte: Elaborada pelo autor.

## **Artefato – ciclo sistêmico da implementação, execução e retroalimentação da estratégia na empresa varejista, considerando a avaliação dos gestores da empresa**

Visando à aplicabilidade prática do artefato, elencam-se as etapas necessárias ao processo de implementação, de execução e de retroalimentação da estratégia. O ciclo sistêmico demonstra em ordem as etapas a serem seguidas para aprimorar o resultado no processo da execução.

### **1- Políticas: entender o ambiente da empresa**

Quando uma nova estratégia é definida, torna-se necessário realizar um diagnóstico a fim de identificar se a cultura atual suporta as novas ações requeridas. Vale então entender o ambiente, compreender o que o favorece e o que precisa ser criado como suporte à nova estratégia. Simplesmente instalar novos processos não irá resolver, já que irão requerer atitudes e comportamentos apropriados, o que instiga algumas indagações:

- a) A cultura atual - ou o jeito de *fazer as coisas* - ajudará ou prejudicará na execução da estratégia?
- b) A empresa tem as políticas certas, ou novas devem ser criadas para apoiar a execução desta estratégia?
- c) Quais valores ajudarão a suportar a estratégia?

As reflexões mostram-se importantes, haja vista que uma estratégia cria um *gap* de valor entre o objetivo e a realidade em que a empresa se encontra. Dessa feita, a empresa alcançaria o objetivo com ações, iniciativas e cultura atuais, inclusive a estratégia vigente. Ademais, a nova estratégia tem por finalidade levar a empresa a um novo patamar e melhorar os resultados, o que justifica descrever atitudes e comportamentos que se farão necessários para que a nova estratégia consiga produzir os resultados planejados.

À vista disso, o primeiro passo do artefato que visa dar suporte à execução da estratégia na empresa varejista focada neste estudo é entender o ambiente e criar as políticas necessárias para garantir que a cultura suporte a estratégia. A referida

alavanca foi diagnosticada como existente na empresa, ou seja, procura-se realizar referidas práticas, embora existam *gap's*.

## **2 – Ações: quem, qual, e quando através das áreas departamentais ocorrerá a integração e a colaboração para com a empresa**

Após o detalhamento do processo para a implementação da primeira alavanca - denominada **políticas** - será dado seguimento ao detalhamento para a implementação da segunda alavanca - chamada **ações**. Destaca-se que as etapas seguem uma ordem, ou seja, para promover a segunda alavanca do artefato que visa dar suporte à execução da estratégia na empresa varejista, é determinante que a primeira tenha sido implantada antes. A mesma ordem cronológica vale para as demais etapas. Realiza-se então o detalhamento para a implementação da segunda alavanca - **ações**.

### **- Delimitar orçamento necessário**

Designar os recursos necessários para que a estratégia possa ser executada na íntegra é algo realmente relevante. O orçamento designado à estratégia deve estar disponível em uma conta separada das demais fontes de recurso da empresa, o que evita que a estratégia tenha que competir por recursos com outras iniciativas - principalmente as de curto prazo. Conforme se diagnosticou nas entrevistas, a empresa varejista não realiza o processo atualmente. Fica difícil conduzir todas as etapas de um planejamento estratégico, caso não exista a delimitação inicial dos recursos financeiros que serão necessários. Entre as inúmeras iniciativas requeridas para a execução do planejamento estratégico no varejo, existem: treinamentos, marketing e propaganda, investimento em mercadorias, entre outros. Trata-se de um processo que a empresa precisa considerar, para que a execução do seu planejamento estratégico não esbarre na falta de recursos.

### **- A execução como missão de todos**

Tornar a estratégia uma missão de todos é uma ação efetivamente desafiadora, ao mesmo tempo em que é determinante para o sucesso da execução. O colaborador

não tem como contribuir com algo que não conhece. Logo, desdobrar a estratégia através de temas, de iniciativas, de metas e de indicadores é determinante, para que todos saibam como podem contribuir. O processo foi diagnosticado como falho durante a etapa de entrevistas, pois muitas foram as divergências quando se questionou sobre a atual estratégia da empresa. Sendo assim, importa que a empresa revise a forma como comunica a estratégia: diversificar a forma de comunicação parece ser uma boa alternativa para difundi-la - por e-mail, em reuniões, nas visitas da supervisão e dos gestores aos pontos de vendas, aos departamentos e às áreas administrativas - além de desenvolver material institucional para melhorar tal realidade. A comunicação eficiente é determinante para fazer da execução uma missão de todos.

#### **- Delimitar competências necessárias**

Estratégias surgem com o objetivo de elevar a performance da empresa, seja financeiramente ou no crescimento e na participação de mercado. Difícilmente é possível reunir todo o grupo de colaboradores para participar do processo de criação da nova estratégia, assim isso fica a cargo da alta gestão, na maioria das vezes. Por isso, é provável que haja diferentes capacitações entre quem cria e quem fica a cargo da execução, tornando-se quase certo que será gerada uma lacuna de competências, que depois deverá ser preenchida com treinamentos para que a execução ocorra com êxito. A empresa precisa mapear as competências necessárias na nova estratégia, e assim garantir que ocorram sem falhas. Este processo foi identificado como existente na empresa.

#### **- Nomear padrinho para cada projeto**

A responsabilização é benéfica, e gera compromisso perante os pares e o chefe. Torna-se válido nomear um padrinho para cada projeto, tema ou iniciativa estratégica, o qual deverá ser o responsável por acompanhar e por garantir que ações pertinentes aconteçam, também respondendo pela incumbência recebida em reuniões da empresa. O padrinho do projeto torna-se o agente que deve acompanhar e assegurar que todas as ações importantes à realização do projeto ocorram. Destarte, é vital que detenha as competências necessárias que legitimem a condução

das atividades nas diferentes fases que irão ocorrer durante a execução. Na empresa varejista, foram identificados padrinhos para os projetos existentes.

#### **- Reuniões**

Uma agenda de reuniões deve ser estabelecida para o acompanhamento da execução da estratégia e dos resultados. Um encontro semanal, com duração entre vinte e trinta minutos, é visto como importante, assim como a delimitação do assunto com antecedência, uma vez que oportuniza que todos os participantes preparem e tornem o encontro produtivo e rápido, evitando o prolongamento desnecessário - que na maioria das vezes, é gerado pela dispersão. O processo não foi identificado na empresa; foram relatadas apenas reuniões esporádicas, cujas pautas não são informadas com antecedência.

#### **- Gestão de projetos**

A dinâmica do mercado - em especial, no segmento varejista - traz consigo constantes adaptações, melhorias e inovações. Pragmaticamente, inovações ocorrem por intermédio de projetos, pois são eles que as operacionalizam. Assumindo a volatilidade do setor varejista, e conseqüentemente o elevado número de novos projetos que aparecem, torna-se essencial avaliar quais se conectam com a estratégia para que assim possam ofertar contribuições relevantes. Não basta incorporar uma série de novos projetos para inovar mais e mais; pelo contrário, caso não tenham ligação com a estratégia e seus temas, ocorrerá na empresa a dispersão de iniciativas que, quando vistas a partir da estratégia, não têm correlação. Por conseguinte, novos projetos precisam se conectar à estratégia, e assim garantir o alinhamento para com os objetivos gerais. Este processo não foi identificado na empresa.

### **3 – Programas: incutir aprendizagem organizacional e contínua melhoria das práticas**

Após o processo de detalhamento para a implementação da segunda alavanca - denominada **ações** - detalha-se o processo para impulsionar a terceira alavanca - conceituada como **programas**.

#### **- Processos necessários à execução**

Sempre que definida uma nova estratégia, é provável que surjam necessidades de novos processos, e convém antevê-los para evitar obstáculos indesejáveis à execução, afinal, quem faz sempre as mesmas coisas, colherá sempre os mesmos resultados. Novos caminhos trazem junto o desconhecido, logo será necessário delimitar o quê e como. Este processo foi identificado como existente na empresa.

#### **- Competências necessárias à execução**

Novas competências são requeridas por diferentes situações: nova estratégia, novos processos, novos projetos, entre outros. Por isso, contar com um mapa de competências atualizado é útil no contexto de dinamismo mercadológico, visto que se vive em um mundo de mudanças bruscas e rápidas, em que adaptações são frequentes. Desse modo, estar informado acerca de quais competências existem na empresa auxilia muito, quando há necessidade de mudanças. O processo de delimitar novas competências foi identificado como prática na empresa.

#### **- Comportamentos necessários à execução**

Comportamentos são especialmente significativos, principalmente no varejo, em que a necessidade de readaptação é frequente e intensa. Neste segmento, adaptar-se - e em certos casos, até mesmo mudar comportamentos - é vital para o sucesso dos resultados. Este processo foi constatado como prática já existente na empresa.

#### **- Identificar o capital criativo da empresa**

Instigar as pessoas que trabalham na empresa para que contribuam com ideias e opiniões que possam aprimorar processos e trazer inovações contempla uma forma barata e eficaz de fazer melhorias. Mais relevante ainda é identificar o capital criativo da empresa, ou seja, quem na empresa contribui com mais frequência e com relevância. Para isso, a empresa pode simplesmente fazer uma ficha individual para cada colaborador, e ali registrar as ideias de cada empregado e quando foram dadas. Calha também que a empresa instigue as pessoas a contribuírem, seja por meio de recompensas ou de reconhecimento. Este processo foi verificado como um *gap* na empresa.

#### **- Ouvir o capital criativo**

Depois de identificado o capital criativo, a empresa pode, através de seus líderes, motivar estes profissionais a participar mais dos processos de melhorias. A iniciativa pode se dar através de conversas formais e informais, de *feedback*, de *brainstorming*, de consultas formais e informais de solicitação de opinião sobre determinado assunto. É comum a solução para determinados problemas estar na própria empresa, o que se deve ao fato de os colaboradores estarem diretamente ligados aos processos no dia a dia - muitas vezes, inclusive, em contato direto com o cliente, o que neste caso da empresa varejista, é muito comum. Por isso, impera ouvir o capital criativo. No caso da empresa, este processo foi averiguado como *gap*.

#### **- Oportunizar ambiente e clima para colocar as melhorias em prática**

Somente ouvir os colaboradores não é o suficiente, pois ainda é preciso criar um ambiente em que se permita colocar ideias em prática. Embora se imagine que isso é feito, pede-se abertura e confiança para que isso aconteça. Logo, os líderes, além de identificar e de ouvir o seu capital criativo, devem incentivar, acompanhar e apoiar para que as ideias sejam efetivamente postas em prática. O processo de apadrinhamento do líder para com o colaborador nestes casos é bem-vindo, já que o profissional sente-se acolhido e com isso mais confiante para executar suas ideias. Este processo não foi detectado como *gap* na empresa varejista.

#### **- Buscar parceiros externos quando a estratégia esbarra em falta de conhecimento interno**

Buscar parceiros fora da empresa pode trazer uma série de benefícios, além de possibilitar a apropriação de um conhecimento que não está disponível internamente. Além do mais, propicia agilizar iniciativas, o que é determinante no varejo. O processo pode ser relacionado ao mapa de competências da empresa, e quando se diagnostica uma carência de conhecimento, considerando previamente a viabilidade financeira, a empresa pode trazer alguém de fora para preencher tal lacuna, em vez de buscar por conta própria, o que pode inclusive não só trazer benefícios como evitar prejuízos, devido ao tempo que se perde até incorporar uma nova competência em relação à velocidade de mudanças no mercado. Este processo foi identificado como *gap* na empresa.

#### **4 – Sistema: quais dados são necessários para a gestão e quais resultados financeiros são almejados?**

Após o processo de detalhamento para a implementação da terceira alavanca - denominada **programas** - pôde-se dar seguimento ao processo de implementação da quarta e última alavanca - chamada **sistema**. Dessa forma, finaliza-se o detalhamento do ciclo sistêmico de implementação, de execução e de retroalimentação para a execução da estratégia na empresa varejista.

##### **- Medir o retorno financeiro**

Acompanhar o retorno financeiro é determinante, para que se possa identificar se a estratégia atual está alcançando os resultados almejados. Novas iniciativas ou um sistema de alerta precisa ser ligado, quando a empresa não consegue atingir a lucratividade da qual necessita. Uma estratégia precisa ser gerida numa relação de causa e efeito, e em última instância, o efeito final é o resultado financeiro gerado. Diferentes ferramentas contábeis podem ser utilizadas para apurar o resultado: demonstração de resultados (DRE), balanço patrimonial (BP), fluxo de caixa, índice de liquidez, entre outros. Este processo foi apurado como prática na empresa.

##### **- Informações sobre clientes**

As informações sobre clientes permitem à empresa diagnosticar os efeitos da estratégia pela sua aceitação. Frequência de recompra, índice de recompra, novos clientes conquistados, *ticket*-médio de compra por cliente representam informações que podem dizer muito, posto que a empresa pode, a partir daí, ter um validador para a sua estratégia, considerando-se que as estratégias na empresa varejista são voltadas a elevar o faturamento. Esta estratégia foi detectada como um *gap* na empresa.

#### **- Informações sobre colaboradores**

Gerir informações sobre colaboradores pode trazer grandes benefícios a esta empresa varejista, tendo em vista que a estratégia e todas as ações são executadas por eles. Desenvolver nas pessoas as devidas competências, habilidades e atitudes requeridas pela estratégia da empresa leva tempo, assim, deve ser do interesse da empresa conhecer os bons profissionais. De mais a mais, vale estabelecer um conjunto de objetivos que se esforcem para trazer melhoria através dos colaboradores:

- a) satisfação dos empregados;
- b) *turnover* dos empregados;
- c) engajamento com a estratégia.

Treinar custa caro e leva tempo, por isso, é preciso monitorar e buscar formas de manter os bons profissionais. Este processo foi reconhecido como *gap* na empresa.

#### **- Lucros por unidades de negócios**

Medir o resultado por loja é vital no varejo. É preciso identificar quem está produzindo riqueza, e também, se alguém está gerando prejuízo. A singularidade de ter vários pontos de venda oferece ao varejo um desafio com grandes complexidades para os gestores. A mesma estratégia pode produzir resultados positivos em determinada praça, e resultado negativo em outra, portanto, acompanhar os lucros é determinante, para que ações corretivas possam ser tomadas, sempre que necessário. Este processo foi registrado como *gap* na empresa.

### **- Custos por unidades de negócios**

Assim como a gestão de lucros por ponto de venda é importante, gerir os custos é da mesma forma relevante. Custos impróprios ou desproporcionais para com a receita podem não só causar prejuízos em alguma loja como levar o lucro de outra, uma vez que a empresa é uma rede, e no fim, acaba contabilizando a operação como uma central única. Dessa forma, impera gerir os custos de cada ponto de venda, setor e departamento, de forma individual. Este processo foi descrito com *gap* na empresa.

### **- Inventário de estoques**

O varejo traz grandes desafios, quando se trata do controle de estoques. O fato de ter depósito de mercadorias em todos os pontos de venda, além de um centro de distribuição geral, implica muitas dificuldades para o controle efetivo. Assim, o trabalho de auditoria configura uma das únicas formas de se auferir a acuracidade dos estoques. Este processo foi identificado como *gap* na empresa.

### **- Informações sobre pedidos de venda**

Informações sobre pedidos de venda alimentam o departamento de compras, e no varejo, exercem grande impacto para com a estratégia. Quando ocorrem gargalos de reposição ou até mesmo excessos de compra de mercadorias, invariavelmente ações emergenciais precisam ser criadas na empresa. Esse fato, quando ocorre, prejudica o andamento da estratégia, uma vez que quase sempre acaba gerando atrasos para com as iniciativas, assim é importante que haja grande assimetria entre o departamento de compras e o monitoramento dos pedidos de vendas. Na empresa, este processo foi avaliado como *gap*.

### **- Indicadores de desempenho**

Indicadores de desempenho são fundamentais, pois são eles que informam, com a estratégia ainda em curso, o que está funcionando e o que precisa ser revisto. Indicadores de desempenho precisam incentivar um *feedback* honesto, visto que

quem apoiam a tomada de decisão. Indicadores devem focar sua atenção em pontos, como:

- a) discussão da estratégia;
- b) tomada de decisão.

A discussão estratégica responde várias questões-chave, quais sejam:

- a) por que isso ocorreu?
- b) o que nós precisamos fazer?
- c) o que mudou que talvez requeira adaptação na nossa estratégia?

O que, por sua vez, resulta em decisões estratégicas.

- a) o que novas iniciativas precisam fazer para melhorar a performance?
- b) é uma queda temporária, e não é necessário realizar ações?
- c) quais mudanças são necessárias em nossa estratégia?

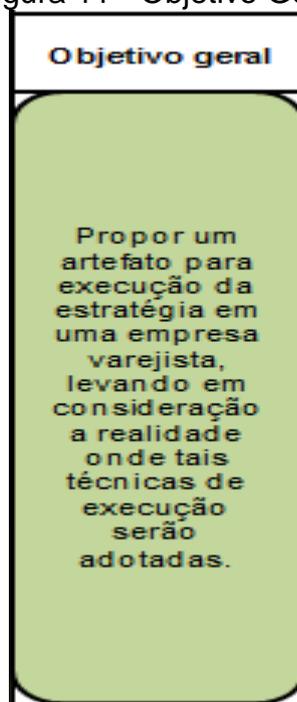
Na empresa varejista, reparou-se o uso de indicadores principalmente na gestão dos pontos de vendas. Um *gap* foi diagnosticado na gestão dos ativos intangíveis, em que não foram encontradas evidências de utilização.

Para que a execução da estratégia possa ser gerida com eficiência, muitos pontos são requeridos. Trata-se de uma correlação entre o acompanhamento dos resultados e das iniciativas, engajamento dos gestores e dos funcionários, a adaptação e a readaptação. A execução da estratégia no varejo se realiza em um ambiente de constante mutação, de novas tendências, de novos produtos, de novos canais de venda, de influências temporais, além de influências políticas, impactam diretamente o contexto, podendo mudar o cenário de um dia para o outro. Isso posto, o presente artefato objetiva colaborar com a execução da estratégia na empresa varejista, contribuindo através de um *framework* prático, com o detalhamento das etapas necessárias para alcançar melhores resultados.

Em conformidade com o objetivo geral - que aborda a proposição de um artefato para a execução da estratégia em uma empresa varejista - e em consideração da

realidade em que tais técnicas de execução serão adotadas, o subcapítulo 5.3 dedicou-se a atender tal objetivo.

Figura 11 - Objetivo Geral



Fonte: Elaborada pelo autor.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo consistiu em propor um artefato customizado para a execução da estratégia em uma rede varejista. Para tanto, como primeiro passo, partiu-se para uma investigação na literatura, que tencionou conhecer, a partir da estrutura e dos processos organizacionais, as práticas que contribuem para o sucesso na execução da estratégia. Concluída a investigação, identificou-se como a empresa-alvo se estrutura quanto às melhores práticas, o que viabilizou conhecer a realidade atual e apontar *gap* 's existentes entre as recomendações encontradas na literatura e as atuais práticas da empresa. De posse dessas informações, propôs-se um artefato customizado para a execução da estratégia na empresa, que depois de estruturado, passou pela validação de profissionais atuantes no mercado com ampla experiência, e por último, pela avaliação dos gestores da empresa varejista contemplada neste estudo, os quais são responsáveis pelo processo de execução da estratégia.

Como motivação principal, o estudo teve a realidade vivida pelo autor, que percebeu ser a execução da estratégia um dos principais entraves para o sucesso organizacional da empresa. Convém destacar também que muitos são os autores que estudam a execução da estratégia, a partir da estrutura e dos processos organizacionais, como Atkinson (2006), Bossidy e Charam (2010), Crittenden (1991), Crittenden, V. e Crittenden, W. (2008), Dobni (2003), Florida e Goodnight (2005), Homkes, Sull, D. e Sull, C. (2015), Hrebiniak (2006), Kaplan e Norton (2009), Mcchesney et al. (2013), Norton (2015), Porter (1996), Ross e Weill (2002), Schein (1985), Thompson, Gamble e Strickland (2006), entre outros. Contudo, nesta investigação foram apuradas abordagens mais generalistas - nenhuma que levasse em consideração o ambiente peculiar de uma empresa varejista - o que exalta a importância deste estudo.

Organizações varejistas apresentam uma realidade de muito dinamismo. Mudanças na forma como os clientes consomem, e a constante renovação dos produtos comercializados geram o desafio de permanente adaptação e exigem alta capacidade de execução estratégica. O artefato criado buscou respostas para melhorar os resultados advindos da operacionalização da estratégia da empresa, e encontrou na literatura alavancas estruturais criadas a partir de processos que visam capacitar a empresa com a robustez necessária para sustentar a sua estratégia. Embora tenham sido identificados processos recomendados pela literatura nas

práticas já existentes da empresa, outros processos aconselhados não foram detectados, e/ou foram percebidos como falhos na execução.

Para aumentar a eficiência na execução da estratégia, é preciso que a empresa desenvolva alavancas estruturais. Assim, o primeiro abarca as políticas. A empresa precisa entender se a cultura atual prejudica ou apoia a execução da estratégia. Ademais, cabe criar políticas que apoiem a execução e que contribuam para que a estratégia aconteça. Para isso, são necessários comportamentos adequados para com a estratégia determinada. Na empresa varejista, identificaram-se iniciativas para criar a cultura necessária, mas carentes do acompanhamento de que necessitam, pois para que uma nova cultura possa ser criada, importa a prática do *feedback* contínuo, reconhecendo quando os comportamentos certos foram empregados e orientando quando não ocorrem. Caso a empresa entenda que já possui a cultura adequada, a estratégia pode seguir para a implementação através da segunda alavanca, para melhor suportar a execução - denominada ações.

Na alavanca ações, objetiva-se diagnosticar se a empresa congloba os recursos financeiros necessários para a execução eficaz, além de criar uma dinâmica organizacional para que se ative o alinhamento necessário nos diferentes departamentos, tornando a estratégia um compromisso de todos na empresa. A mesma alavanca visa delimitar responsáveis pelas iniciativas e pelos projetos e criar uma agenda de reuniões que oportunize à empresa receber *feedback* dos responsáveis quanto ao andamento das ações. Para finalizar, é nesta etapa que a empresa deve avaliar novos projetos, assim selecionando-os quanto ao seu impacto para a estratégia. Na empresa varejista, esta alavanca foi constatada com falhas: alguns processos ocorrem, outros são executados com imperfeição e/ou não existem.

Certificando-se de que a empresa contempla os processos necessários para implementar a estratégia através da segunda alavanca estrutural, ações, parte-se para capacitá-la quanto aos processos necessários para ativar a terceira alavanca - denominada programas - cujo objetivo consiste em preparar a empresa para incutir a aprendizagem organizacional e a contínua melhoria das práticas. É relevante que se identifique se os processos, as competências e os comportamentos estão aderentes à estratégia. Garantindo-se tais etapas, é preciso verificar o capital criativo da empresa, assegurando-se de que sejam ouvidos e oportunizando clima e ambiente para que as ideias, quando alinhadas à estratégia vigente, possam ser postas em prática. Fechando os processos desta alavanca, importa ainda que a empresa busque

parceiros externos quando a estratégia esbarra na falta de conhecimento interno, assim viabilizando a incorporação de conhecimentos necessários para a execução. Na empresa em análise, novamente alguns dos processos delimitados para ativar tal alavanca foram identificados, alguns com falhas na execução ou simplesmente inexistentes.

Encerrando o ciclo de implementação do artefato, a quarta (e última) alavanca - denominada sistema - precisa ser implantada. Ela visa funcionar como um painel de controle, informando dados necessários à gestão e à tomada de decisões, além de apresentar os resultados financeiros, que em última instância, aprovam - ou desaprovam - a estratégia definida, uma vez que a finalidade da empresa varejista examinada é obter lucro, o indicador sintético final do sucesso estratégico. Na empresa varejista, notaram-se apenas alguns dos processos necessários para implementar a alavanca, caracterizando assim uma lacuna relevante que atua como obstáculo à implementação plena da estratégia.

O artefato foi ainda validado por profissionais do mercado, que contribuíram com seu conhecimento para sua melhoria, e na sequência, foi avaliado por gestores da empresa, conhecedores da realidade atual e das necessidades da companhia. Como diagnóstico geral do artefato, constatou-se que tem potencial para contribuir com melhores resultados na execução da estratégia da empresa, uma vez que *gap's* relevantes foram identificados entre a realidade das atuais práticas da empresa e as melhores práticas colhidas na teoria. Portanto, é razoável e legítimo entender que a superação dos *gap's* identificados trará melhorias no grau de sucesso da implementação da estratégia - objetivo final desta dissertação.

Como sugestão para trabalhos futuros, pode-se apontar o fato de o estudo ter sido centralizado em uma única empresa. O artefato foi customizado para a execução da estratégia em determinada empresa varejista, e são necessários novos estudos para dar continuidade ao tema investigado, para comprovar a funcionalidade do artefato em outras realidades, e possibilitar comprovações e validações quanto à sua funcionalidade, com potencial para revelar os incrementos e as melhorias que forem necessárias.

Como contribuição desta pesquisa, pode-se destacar que existe grande necessidade de estudos voltados ao alcance de níveis adequados de desempenho em modelos de gestão das pequenas e médias empresas varejistas, dada a relevância que têm para a economia nacional. O setor varejista tem se caracterizado

como uma atividade de alta relevância econômica, que exerce impacto sobre o desenvolvimento econômico e social das nações no cenário mundial. No contexto brasileiro, os dados do Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPEC), realizado pelo Bradesco, em março de 2016, refletem a representatividade do comércio e conseqüentemente do varejo na economia do país. Segundo o DEPEC, o comércio responde por 12% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e o comércio varejista é responsável por 43% do comércio geral. A Região Sul do país é responsável por 19,7% da receita bruta do comércio por região, e é a segunda maior do país, ficando atrás somente da Região Sudeste, com 50,5% de toda a demanda.

Em suma, esta pesquisa apontou diversas falhas na estrutura e nos processos pesquisados na empresa, o que comprova que os resultados são afetados por seu desalinhamento. Ademais, procurou contribuir para que esses aspectos possam ser minimizados, apresentando um artefato operacional de execução da estratégia com o detalhamento de todas as etapas necessárias para transformar o planejamento em melhores resultados. Colaborou ainda ao tratar de uma questão que ainda é pouco abordada no mundo dos negócios. Sua ausência pode ser um grande obstáculo ao sucesso e razão da maioria dos fracassos, que são erroneamente atribuídos a outras causas. (BOSSIDY; CHARAN, 2010).

Faz-se aqui uma entrega de relevância à empresa-alvo deste estudo, ao mercado em geral e também à academia. A partir da lente de investigação abordada, o ciclo sistêmico de implementação, de execução e de retroalimentação da estratégia abordado permite a gestores e a pesquisadores compreender causas e efeitos, e assim literalmente guiar a estratégia no ambiente empresarial. Para isso, o artefato deve ser customizado para cada realidade, através da aplicação do questionário constante nesta pesquisa. Com isso, ativa-se e retroalimenta-se a estratégia, criando um ciclo sistêmico que irá contribuir para que os objetivos das organizações tenham maiores condições de serem alcançados.

## REFERÊNCIAS

AMBURGEY, T. L.; DACIN, T. As the left foot follows the right? the dynamics of strategic and structural change. **Acad Manage J.** [S.l.], v. 37, n. 6, p. 1427–52, 1994.

ATKINSON, H. Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? **Management Decision**, [S.l.], v. 44, n. 10, p. 1441–1460, 2006.

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. E. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BRDESCO. Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (DEPEC). **Comércio varejista**. [S.l.], mar. 2017. Disponível em: <[http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset\\_comercio\\_varejista.pdf](http://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_comercio_varejista.pdf)>. Acesso em: 12 abr. 2016.

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.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

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

COFFEY, J. et al. **What is the optimal role of measures in strategy execution**. [S.l.], 2016. Disponível em: <<http://thepalladiumgroup.com>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

COLE, R. et al. Being proactive: where action research meets design research. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 26., 2005, Las Vegas. **Proceedings...** Las Vegas: [s.n.], 2005.

CRITTENDEN, V. L. Crossing functional lines: achieving successful strategy implementation through effective internal partnering. **Industrial Management**, [S.l.], v. 33, n. 1, p. 26-28, 1991.

CRITTENDEN, V. L.; CRITTENDEN, W. F. Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. **Business Horizons**, [S.l.], v. 51, n. 4, p. 301-309, 2008.

DAVIS, J. H. Group decision making and quantitative judgments: A consensus model. In: WITTE, E.; DAVIS, J. H. (Ed.). **Understanding group behavior: consensual action by small groups**. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1996. p. 35-59.

DELISI, B. P. S. Strategy execution: the next major “point of inflection”. **Fortune**, [S.l.], p. 1-20, 2000.

DICICCO-BLOOM, B.; CRABTREE, B. F. The qualitative research interview. **Medical Education**, [S.l.], v. 40, n.4, p. 314-321, 2006.

DOBNI, B. Creating a strategy implementation environment. **Business Horizons**, [S.l.], v. 46, n. 2, p. 43-46, 2003.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

EEKELS, J.; ROOZENBURG, N. F. M. A methodological comparison of the structures of scientific research and engineering design: their similarities and differences. **Design Studies**, [S.l.], v. 12, n. 4, p. 197-203, 1991.

EINHORN, H. J.; HOGARTH, R. M.; KLEMPNER, E. Quality of group judgment. **Psychological Bulletin**, [S.l.], n. 84, p. 158-172, 1977.

FLORIDA, R.; GOODNIGHT, J. Managing for creativity. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 83, n. 7/8, p. 124-131, 2005.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Método de pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009.

GIBBONS, M. et al. **The new production of knowledge**: the dynamics of science and research in contemporary societies. London: Sage Publications, 1994.

HELD, R. **12 Common strategy execution mistakes**: and what you can do to avoid them. [S.l.], 2015. Disponível em: <<http://thepalladiumgroup.com>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

HOMKES, R.; SULL, D.; SULL, C. Por que a execução da estratégia falha e o que fazer a respeito. **Harvard Business Review**, [S.l.], mar. 2015. Disponível em: <<http://hbrbr.com.br/por-que-a-execucao-da-estrategia-falha-e-o-que-fazer-a-respeito/>>. Acesso em: 23 fev. 2016.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, [S.l.], v. 35, n. 1, p. 12–31, 2006.

HREBINIAK, L. G. Making strategy work: overcoming the obstacles to effective execution. **Ivey Business Journal**, [S.l.], v. 2, n. 72, p.1-6, 2008.

JOHNSON, L. K. Execute your strategy: without killing it. **Harvard Management Update**, [S.l.], 2008.

KAPLAN, R. S; BOWER, M. **Leading change whit the strategy execution system**. [S.l.], 2015. Disponível em: <<http://thepalladiumgroup.com>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A execução premium**. São Paulo: Elsevier, 2009.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KRONMEYER FILHO, O. R. **Estratégia e pessoas**: alinhando objetivos organizacionais e comportamento dos colaboradores através do desdobramento da estratégia em indicadores - como a escolha incorreta dos indicadores pode comprometer a estratégia. São Leopoldo: Unisinos, 2005.

LACERDA, D. et al. Design science research: método de pesquisa para engenharia de produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 741-761, 2013.

MANSON, N. J. Is operations research really research? **ORiON**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 155-180, 2006.

McCHESNEY, C. et al. **As 4 disciplinas da execução**. São Paulo: Elsevier, 2013.

MONTGOMERY, C. A. Resources: the essence of corporate advantage. **Harvard Business School Cases**, [S.l.], n. 9, p. 792 -694, 1992.

NORTON, D. P. Successful strategy execution: what does it look like. [S.l.], 2015. Disponível em: <<http://thepalladiumgroup.com>>. Acesso em: 05 mar. 2016.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G. T. M. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business Horizons**, [S.l.], v. 48, n. 1, p. 47-54, 2005.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus, 1996.

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

ROSS, J. W.; WEILL, P. Six IT decisions your IT people shouldn't make. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 80, n. 11, p. 84-92, 2002.

SANTOS, J.; DOZ, Y.; WILLIAMSON, P. Is your innovation process global? **MIT Sloan Management Review**, [S.l.], v. 45, n. 4, p. 31-37, 2004.

SCHEIN, E. H. Culture: the missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], n. 41, p. 229-240, 1996.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHRAGE, M. Innovation alchemy. Retrieved Jan. 14, 2005. Disponível em: <<http://www.cio.com.au/index.php/id;63352741;fp;4;fpid;56492>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. 3rd. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.

SOLL, J. B. Intuitive theories of information: beliefs about the value of redundancy. **Cognitive Psychology**, [S.l.], n. 38, p. 317-346, 1999.

SORKIN, R. D. et al. Signal detection analysis of group decision making. **Psychological Review**, [S.l.], n. 108, p. 183-203, 2001.

TAKEDA, H. et al. Modeling design process. **AI Magazine**, [S.l.], v. 11, n. 4, p. 37-48, 1990.

THOMPSON, A. A.; GAMBLE, J. E.; STRICKLAND, A. J. *Strategy: Winning in the marketplace*. 2nd ed.. Burr Ridge: McGraw-Hill/Irwin, 2006.

VAISHNAVI, V.; KUECHLER, W. **Design research in information systems**. [S.l.: s.n.], 2004. Disponível em: <<http://desrist.org/design-research-in-information-systems>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

VAN AKEN, J. E. **The research design for design science research in management**. Eindhoven: [s.n.], 2011.

VAN AKEN, J. E.; BERENDS, H.; VAN DER BIJ, H. **Problem solving in organizations**. 2nd ed. Cambridge: University Press Cambridge, 2012.

VAN DER MERWE, A. P. Project management and business development: integrating strategy, structure, processes and projects. **International Journal of Project Management**, [S.l.], v. 20, n. 5, p. 401-411, 2002.

YANIV, I. The benefit of additional opinions. **American Psychological Society**, [S.l.], v. 13, n. 2, 2004.

ZUCKERMAN, A. Creating competitive advantage: product development. **Healthcare Financial Times**, [S.l.], v. 59, n. 6, p. 110-113, 2005.