



# ESTRATÉGIA

# EXECUÇÃO DE ESTRATÉGIA SOB O PRISMA DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

STRATEGY EXECUTION AS AN ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS

 Gustavo Americano  
Instituto Coppead de Administração - UFRJ

 Denise Fleck  
Instituto Coppead de Administração - UFRJ

---

**Data de submissão:** 19 out. 2013. **Data de aprovação:** 20 jan. 2014. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE, Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins, Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho, Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

## RESUMO

O artigo propõe que se considere o processo de execução de estratégia como um processo de mudança organizacional. Para tanto, uma revisão da literatura sobre implementação e uma categorização dos estudos são realizadas como forma de mapear o atual estágio do conhecimento. Em seguida, duas abordagens de aproximação são desenvolvidas com apoio de literatura sobre mudança organizacional, sendo a primeira focada em explorar o fenômeno como um processo e, a segunda, voltada para identificar lacunas no desenvolvimento de conteúdo sobre o tema. Finalmente, são apresentadas algumas implicações para a teoria e a prática, bem como propostas de pesquisa futura.

## PALAVRAS-CHAVE

Estratégia. Execução. Mudança e processo.

## ABSTRACT

*The paper suggests viewing strategy execution as an organizational change process. First, it scrutinizes the strategy implementation literature in order to map the current state of knowledge and categorize the studies done. Next, the paper identifies gaps in the literature. Finally, it puts forward a research agenda for future research, as well as implications for theory and practice.*

## KEYWORDS

*Strategy. Execution. Change and Process.*

## INTRODUÇÃO

A investigação acerca de execução de estratégia não é tópico novo em estudos do campo de gestão estratégica (SMITH, 2011). No entanto, não obstante a importância do assunto para a gestão das organizações (NOBLE; MOKWA, 1999) e seu apelo junto aos gestores (COON; WOLF, 2005; SMITH, 2011), ainda é pequeno o corpo de pesquisa sobre o assunto (GOTTSCHALK; GUDMUNDSEN, 2009; LEHNER, 2004).

A centralidade do assunto para a prática da gestão tem sido apontada de diferentes maneiras. Noble (1999a), por exemplo, atribuiu fracassos estratégicos a problemas de implementação, que acabam se tornando uma fonte de frustração para muitas organizações. Além disso, pesquisas de campo (ALLIO, 2005; BIGLER, 2001; COON; WOLF, 2005) têm sugerido possíveis fontes de fracasso na execução de estratégia. Por exemplo, Coon e Wolf (2005) mencionam uma pesquisa de campo que indica que mais de 60% de estratégias não são executados, enquanto Allio (2005) faz referência a outro levantamento, que constatara que 57% das firmas pesquisadas fracassaram nos seus esforços de implementação, den-

tro de um horizonte de três anos. Por sua vez, com base em trinta anos de consultoria no campo de estratégia e de diversas entrevistas realizadas com *Chief Executive Officers* (CEOs), Morgan (2010) nota que a execução de estratégia em várias empresas era episódica e não muito consistente, ao invés de merecer considerável tempo e esforço por parte dos gestores, conforme prescrevem Bushardt, Glascoff e Harold Doty (2011).

Tal quadro de dificuldades crônicas em execução de estratégia sugere a necessidade de adoção de ângulos complementares, para que se possa avançar o conhecimento sobre a questão e dele derivar sugestões para os gestores. A abordagem “estratégia como prática” (JOHNSON *et al.*, 2007), por exemplo, concentra a atenção sobre as microatividades do gestor que contribuem para o desenvolvimento da estratégia, podendo, desta maneira, elucidar aspectos relevantes da execução de estratégia.

Empregando um olhar abrangente, este trabalho propõe examinar execução como um processo de mudança organizacional, tendo como principais objetivos: (1) apresentar um panorama atual da literatura so-

bre execução de estratégia, categorizando -a; (2) explorar o fenômeno da execução de estratégia como um processo de mudança; e (3) identificar possíveis lacunas e sugerir avenidas de pesquisas futuras mais próximas à mudança organizacional.

### Natureza da Literatura Analisada

Foram obtidos 110 artigos integrantes

da base de dados EBSCO (*Business Source Complete*) em resposta às expressões de busca “*strategy execution*” e “*strategy implementation*” nos títulos. A Tabela 1 apresenta a distribuição por tipo – empírico, teórico ou orientado à prática – e periódico, evidenciando a concentração no tipo empírico e no periódico *Strategic Management Journal*.

**TABELA 1- Tipos de Artigos por Periódicos**

Periódicos	Artigos Empíricos	Artigos Teóricos	Orientados à Prática
Academy of Management Journal	4	0	0
American Journal of Economics and Business Administration	1	0	0
American Management Association	1	0	0
British Journal of Management	1	0	0
BuR - Business Research - Official Open Access Journal of VHB	1	0	0
Business Horizons	1	0	1
Columbia Journal of World Business	0	0	1
Corporate Reputation Review	1	0	0
Decision Support Systems	1	0	0
Economic and Business Review	2	0	0
Employment Relations Today	0	0	2
Gadjah Mada International Journal of Business	1	0	0
Global Business and Organizational Excellence	2	0	0
Harvard Business Review	1	0	1
Human Relations	1	0	0
Human Resource Management	1	0	0
Human Resource Planning	0	0	1
ICA Working Paper	0	1	0
Industrial Marketing Management	1	0	0
Insead Working Paper	1	0	0
International Business Review	1	0	0
International Journal of Contemporary Hospitality Management	1	0	0
International Journal of Police Science and Management	2	0	0
Ivey Business Journal	0	0	1
JEEMS	1	0	0
Journal of Business Research	2	1	0
Journal of Business Strategy	2	0	2
Journal of Change Management	0	0	1
Journal of Management	2	0	0
Journal of Management Governance	1	0	0
Journal of Management Research	1	0	0
Journal of Management Studies	3	1	0
Journal of Marketing	2	1	0
Journal of Marketing Management	0	1	0
Journal of Modern Accounting and Auditing	0	0	1
Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict	0	1	0
Journal of Strategic Marketing	3	2	0
Journal of the Academy of Marketing Science	0	1	0
Long Range Planning	1	0	1
Management Decision	1	0	0
Management International Review	1	1	0
Management Revue	1	0	0

Periódicos	Artigos Empíricos	Artigos Teóricos	Orientados à Prática
Management Science	3	1	0
OD Practioner	0	0	1
Organizational Development Journal	1	0	1
Organizational Dynamics	1	0	1
Psychological Bulletin	0	1	0
Scandinavian Journal of Management	1	0	0
Sloan Management Review	3	0	1
Strategic Change	0	0	2
Strategic Governance	0	1	0
Strategic Management Journal	14	2	0
Strategy & Leadership	0	0	1
Systems Research and Behavioral Science	1	0	0
Technology Analysis & Strategic Management	0	1	0
The Academy of Management Executive	1	0	1
Total Quality Management	0	0	1
UNLV Gaming Research & Review Journal	1	0	0
Zagreb International Review of Economics & Business (Special Conference Issue)	1	0	0
Totais	73	16	21

A Tabela 2 apresenta a distribuição das publicações ao longo do tempo. O período coberto pela pesquisa realizada inicia-se em 1980 e vai até 2011. Destacam-se pela maior quantidade de publicações os estudos de ordem empírica, enquanto a publicação de artigos teóricos e orientados à prática é baixa e, não raro, inexistente.

### Descrição dos Estudos

Segundo Snow e Thomas (1994), quando se trata do desenvolvimento de conhecimento no campo de estratégia faz-se necessário um equilíbrio e encadeamento entre criação e testes de teorias. Em sua análise, esses autores classificaram estudos de campo em função de duas dimensões: natureza da investigação (descritiva, explicativa ou preditiva) e posicionamento teórico (construção ou teste de teoria / empírico).

Como a literatura sobre execução também contempla artigos de cunho prático e prescritivo, adaptamos a classificação Snow e Thomas (1994) para incluir esses aspectos. Sendo assim, o quadro que orientou a análise da literatura toma a forma de uma

matriz, conforme apresentado na Figura 1, a qual também sintetiza a distribuição dos estudos por células.

### Estudos teóricos descritivos

Este grupo de estudos aborda a natureza multinível e multifatorial do fenômeno, sugerindo variáveis e construtos que poderiam ser importantes para execução. Uma primeira característica de destaque dessa literatura é a proximidade feita entre execução e variáveis ligadas à estratégia funcional de marketing (CESPEDES; PIERCY, 1996; PIERCY, 1998; PRANGE; SCHLEGELMILCH, 2009), muito embora Schmidt e Brauer (2006) e Barney (1986) tenham optado por um olhar mais corporativo, ao lidarem com a questão da alocação de recursos como variável importante para implementação de estratégia. Fora esse aspecto, Noble (1999b), Mathieu e Zajac (1990) e Lane (2005) distinguem variáveis ligadas à estrutura da organização e aquelas ligadas ao comportamento dos funcionários. Por fim, Nutt (1986) considera a deliberação de uma estratégia como gatilho para

TABELA 2 - Período de Publicação da Literatura Analisada

Ano	Artigos empíricos	Artigos teóricos	Orientados à prática	Totais
1980			1	1
1981				0
1982				0
1983				0
1984	2	1	1	4
1985	2			2
1986	2	1		3
1987	3	1		4
1988	3			3
1989	2	1		3
1990	1	1		2
1991	3		1	4
1992	2		1	3
1993		1		1
1994	1			1
1995	1	1		2
1996	4	1	1	6
1997	1			1
1998	1	1		2
1999	3	1	1	5
2000	3		1	4
2001	3		3	6
2002	3		2	5
2003	2			2
2004	3			3
2005	4		3	7
2006	5	1		6
2007	5		1	6
2008	5	1	3	9
2009	3	1	1	5
2010	4		1	5
2011	2	3		5
Totais	73	16	21	110

execução, noção esta que permeia grande parte da literatura analisada.

### Estudos teóricos explicativos

Esses estudos sugerem relações possíveis entre múltiplas variáveis envolvidas no processo de execução, estando alinhados

com a proposta de teoria de processo de Mohr (1982). Alguns autores deram mais enfoque nas relações entre variáveis estruturais, tais como processos (WALKER JR; RUEKERT, 1987), sistemas de controle (DAFT; MACINTOSH, 1984; PEIJHAN, 2007) e de recompensa (BUSHARDT *et al.*,

**FIGURA 1 - Quadro de Análise**

	DESCRIÇÃO	EXPLICAÇÃO	PREDIÇÃO / PRESCRIÇÃO
TEÓRICOS	<p>Questão chave: “o que”. Identificação de construtos e variáveis importantes ex. tipologia</p> <p>9 artigos</p> <p>-----</p> <p>Céspedes &amp; Piercy (1996), Piercy (1998), Noble (1999b), Schmidt &amp; Brauer (2006), Mathieu &amp; Zajac (1990), Barney (1986), Nutt (1986), Lane (2005) e Prange &amp; Schlegelmilch (2009)</p>	<p>Questões chave: “como” e “porque”. Proposição de relações entre construtos e variáveis ex. proposições e mecanismos</p> <p>14 artigos</p> <p>-----</p> <p>Walker &amp; Ruekert (1987), Wooldridge &amp; Floyd (1989), Dess &amp; Priem (1995), Li &amp; Eppler (2008), Smith (2009), Bushardt, Glascoff &amp; Doty (2011), Yprak, Xu &amp; Cavusgil (2011), Smith (2011), Daft &amp; Macintosh (1984), Okumus (2001), Pejghan (2007), Butler (2003), Huy (2011) e Burgeois III &amp; Eisenhardt (1988)</p>	<p>Questões chave: “quem”, “onde” e “quando”. Condições fronteiriças da teoria ex. previsões teóricas</p> <p>4 artigos</p> <p>-----</p> <p>Bourgeois III &amp; Brodwin (1984), Fjermestad &amp; Chakrabarti (1993), Hrebiniak (2006) e Noverita (2007)</p>
EMPÍRICOS	<p>Desenvolvimento e validação de medidas dos construtos chave ex. dados em painéis e quantitativos</p> <p>8 artigos</p> <p>-----</p> <p>Alexander (1985), Nutt (1987), Heide, Gronhaug &amp; Johannessen (2002), Wernham (1985), Brenes, Mena &amp; Molina (2008), Cater &amp; Pucko (2010), Alpha &amp; Vincent (2011) e Akan, Allen, Helms &amp; Spralls III (2006)</p>	<p>Documentação de relações entre variáveis ex. teste de hipóteses</p> <p>32 artigos</p> <p>-----</p> <p>Gupta &amp; Govindarajan (1984), Gottschalk &amp; Gudmundsen (2010), Gupta (1987), Dess (1987), Govindarajan (1988), Wooldridge &amp; Floyd (1990), Skivington &amp; Daft (1991), Floyd &amp; Wooldridge (1992b), Judge &amp; Stahl (1995), Rapert, Lynch &amp; Suter (1996), Walderssee &amp; Sheather (1996), Floyd &amp; Wooldridge (1997), Singh (1998), Noble &amp; Mokwa (1999), Dooley, Fryxell &amp; Judge (2000), Rapert, Velliquette &amp; Garretson (2002), Lehner (2004), Dickinson &amp; Ramaseshan (2004), Qi (2005), Brauer &amp; Schmidt (2006), Schaap (2006), Thorpe &amp; Morgan (2007), Parnell (2008), Shaw, Gupta &amp; Delery (2001), Slater &amp; Olson (2001), Kim &amp; Mauborgne (1991), Golden (1992), Lee &amp; Miller (1999), Homburg, Krohmer &amp; Workman Jr (1999), Kim &amp; Mauborgne (1996), Burton, Lauridsen &amp; Obel (2002) e Slater &amp; Olson (2000)</p>	<p>Teste do mesmo fenômeno através de experimentos ex. previsões empíricas</p> <p>10 artigos</p> <p>-----</p> <p>Guth &amp; Macmillan (1986), Nutt (1989), Carucci (2009), Frankwick, Ward, Hutt &amp; Reingen (1994), Dobni &amp; Luffman (2003), Olson Slater &amp; Hult (2005), Neilson, Martin &amp; Powers (2008), Sheehan (2010), Powell (2004) e Snabe &amp; Grossler (2006)</p>
ORIENTADOS À PRÁTICA	<p>Contribuição aos gestores através de descrição e entendimento ex. esquemas de diagnóstico</p> <p>10 artigos</p> <p>-----</p> <p>Floyd &amp; Wooldridge (1992a), Heracleous (2000), Candido &amp; Morris (2001), Higgins (2005), Coon &amp; Wolf (2005), McKnight (2009), Bonoma &amp; Crittenden (1988), Schneier, Shaw &amp; Beatty (1991), Pucko &amp; Cater (2008a) e Pucko &amp; Cater (2008b)</p>	<p>Prescrição aos gestores através da razão ex. o “porque” e “como” de algumas características</p> <p>14 artigos</p> <p>-----</p> <p>Quinn (1980), Giles (1991), Hussey (1996), Noble (1999a), Argyris (1989), Fulmer (1990), Haudan (2007), Richardson (2008), Martin (2010), Sashital &amp; Willemon (1996), Forman &amp; Argenti (2005), Beer &amp; Eisenstat (2000), Sull (2007) e Gottschalk &amp; Gudmundsen (2009)</p>	<p>Foco no oferecimento de guias práticos para os gestores ex. abordagens “passo a passo”</p> <p>9 artigos</p> <p>-----</p> <p>Drazin &amp; Howard (1984), Clappitt, Berk &amp; Williams (2002), Ya-hu (2008), Allio (2005), Khadem (2008), Bigler (2001), Hambrick &amp; Cannella Jr (1989), Immaneni, Mccombs, Cheatham &amp; Andrews (2007) e Morgan (2010)</p>

2011); enquanto outros procuraram dar ênfase às variáveis relacionadas ao comportamento do indivíduo frente à implementação, por exemplo, consenso e compromisso (DESS; PRIEM, 1995; SMITH, 2009) e suas emoções (HUY, 2011).

Faz-se presente, nessa literatura, um claro agrupamento das variáveis pertinentes ao fenômeno como do tipo “hard” ou “soft”, referindo-se a primeira às variáveis de cunho organizacional, como estrutura, sistemas etc. e a segunda a aspectos cognitivo-emocionais, como comportamento, consenso etc. Tanto Noble (1999b) quanto Li, Guohui e Eppler (2008), fizeram este tipo de distinção, usando denominações diferentes.

### **Estudos teóricos preditivos / prescritivos**

Estudos deste grupo relatam situações teóricas de execução com o intuito de abordar questões como “quem”, “onde” e “quando”, propondo aspectos teóricos mais avançados e derivando algumas previsões ou prescrições como resultado. Bourgeois III e Brodwin (1984), por exemplo, sugerem possíveis arquétipos de implementação baseados em situações hipotéticas fundamentadas em conhecimento pregresso sobre o tema. Na mesma linha de desenvolvimento, Hrebiniak (2006) baseia-se em possíveis armadilhas e propõe modelos que possam contorná-las. Já Fjermestad e Chakrabarti (1993) optaram pela utilização de um modelo computacional para simular a análise da implementação de uma estratégia de manufatura.

### **Estudos empíricos descritivos**

Este grupo de estudos objetiva desenvolver e operacionalizar variáveis relacionadas à implementação de estratégia. Vale ressaltar que não foi possível identificar es-

tudos cujo objetivo tenha sido a validação de medidas por meio de testes de escala. Alguns estudos exploram indicadores gerais e variados sobre o processo de execução, como Wernham (1985) e Čater e Pučko (2010), enquanto outros também mantiveram o escopo amplo, mas contextualizado no sucesso ou fracasso do esforço de execução (ALEXANDER, 1985; BRENES; MENA; MOLINA, 2008). Já outros autores procuram aplicar recortes mais específicos em sua busca pelo aprofundamento das variáveis envolvidas no fenômeno, como sobre o comportamento individual (ALPHA; VINCENT, 2011; NUTT, 1987) e estruturas formal e informal (HEIDE; GRØNHAUG; JOHANNESSEN, 2002), por exemplo.

### **Estudos empíricos explicativos**

Esse grupo reúne os estudos empíricos do tipo variância (MOHR, 1982), buscando testar hipóteses fundamentadas em teoria. Em termos de nível de análise, as investigações empíricas se ativeram aos níveis organizacional e individual, tendo abrangido estratégia em diferentes níveis: corporativo, envolvendo questões relacionadas à diversificação e como a organização deveria administrar o conjunto de unidades de negócios (PORTER, 1987); negócios, compreendendo os movimentos relacionados ao posicionamento competitivo da empresa no mercado (PORTER, 1980; 1987); e funcional, normalmente restritas a determinadas áreas dentro da organização.

### **Estudos empíricos preditivos / prescritivos**

Esse grupo de estudos fez uso de experimentos ou simulações para identificar possíveis capacidades preditivas de variáveis consideradas relevantes em pesquisas an-

teriores sobre execução. O uso de dados empíricos para simular a realidade distingue esse grupo dos estudos Teóricos Preditivos/Prescritivos, que trabalham com situações hipotéticas sobre execução. Dentro desse grupo, pode-se notar um equilíbrio entre os trabalhos com foco no comportamento dos indivíduos e fatores intervenientes (CARUCCI, 2009; DOBNI; LUFFMAN, 2003; GUTH; MACMILLAN, 1986; NUTT, 1989; POWELL, 2004) e aqueles que optaram por enfatizar questões estruturais (FRANKWICK *et al.*, 1994; NEILSON; MARTIN; POWERS, 2008; OLSON; SLATER; HULT, 2005; SHEEHAN, 2010). Por fim, Snabe e Größler (2006) diferenciam-se do grupo uma vez que sua proposta trabalha a utilização de um sistema específico de modelagem no suporte à execução da estratégia.

### **Estudos descritivos orientados aos gestores**

Estes artigos sugerem esquemas e medidas de diagnóstico que possam auxiliar no esforço de implementação. Em termos de escopo temático, este grupo abrange um amplo espectro, indo desde assuntos como alinhamento (COON; WOLF, 2005; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992; MCKNIGHT, 2009) até aspectos estruturais envolvidos em implementação (BONOMA; CRITTENDEN, 1988), por exemplo. Todavia, fora a característica de foco no gestor, o que une todos os artigos é o fato de lançarem mão de algum esquema de diagnóstico da organização como principal plataforma de prescrição para o gestor.

### **Estudos explicativos orientados aos gestores**

Esse grupo de estudos procura adicionar poder explanatório à sua orientação

prescritiva por meio da apresentação de razões práticas que embasem suas recomendações. Portanto, como alternativa ao grupo de artigos analisado anteriormente, eles não apresentam foco em esquemas objetivos de como se poderia avaliar uma determinada situação dentro da organização, tendendo a sustentar suas prescrições por meio da apresentação de argumentos que possam responder a perguntas como “por que” e “como”.

Esse grupo de estudos concentra a investigação em aspectos ligados aos indivíduos ou aos recursos humanos, de maneira geral. Com efeito, Giles (1991), Hussey (1996), Argyris (1989), Fulmer (1990), Haudan (2007), Martin (2010) e Sashittal e Wilemon (1996), embora explorem variados assuntos, partilham o foco nos empregados.

### **Estudos preditivos / prescritivos orientados aos gestores**

Por fim, este grupo de artigos orientados aos gestores sugere formas de execução de estratégias por meio da apresentação de roteiros passo a passo. Assim como no grupo anterior, destaca-se a presunção do poder de deliberação da gestão (DRAZIN; HOWARD, 1984; AKAN *et al.*, 2006; IMMANENI *et al.*, 2007; MORGAN, 2010). Além disso, Allio (2005) lança mão de um expediente diferenciado ao partir da premissa de que execução comumente fracassa e Bigler (2001) advoga que execução necessita ser abordada por meio de um novo paradigma em estratégia.

### **À guisa de síntese**

Observa-se a predominância de recortes de escopo na investigação empírica – ora enfatizando variáveis relacionadas à estrutura, ora aquelas relativas aos indivíduos,

enquanto aqueles que se propuseram a unir ambos os tipos utilizam um conjunto limitado de variáveis de cada tipo. Em que pese o fato de essa opção viabilizar a execução dos testes empíricos, isso acaba indo de encontro à proposição detectada nos artigos de ordem teórica, qual seja, de que a natureza do fenômeno é processual, multifatorial e envolve diferentes níveis, e assim deveria ser estudado e testado. Curiosamente, os estudos orientados à prática são os que mais se aproximam dessa proposta, porém, por sua própria natureza, foge a seus propósitos oferecer contribuição teórica.

Muito embora a noção de mudança organizacional esteja subjacente ao fenômeno execução de estratégia (QUINN, 1980; NEILSON *et al.*, 2008; WALDERSEE; SHEATHER, 1996; NUTT, 1986; 1989; BEER; EISENSTAT, 2000), sua aplicação no estudo de execução não tem se dado nem como arcabouço ao desenvolvimento teórico, nem como suporte à operacionalização dos estudos empíricos. Buscando estabelecer uma aproximação entre execução e mudança, a próxima seção aborda de maneira abrangente (nível macro) a questão processual da execução de estratégia por meio do prisma teórico proposto por Whelan-Berry e Somerville (2010), após o que a seção seguinte se concentra em aspectos específicos (nível micro) buscando apoio na abordagem pluralista de Demers (2007).

### **Execução como Processo de Mudança**

Objetivando explorar a noção de implementação de estratégia como um processo de mudança organizacional, este trabalho apoia-se na modelagem de processo de mudança organizacional (WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010), traçando um paralelo com implementação, à luz dos con-

ceitos que emergiram da revisão de literatura sobre execução.

Whelan-Berry e Somerville (2010) sugerem que, de maneira geral, processos de mudança organizacional acontecem em múltiplos níveis, enquanto as iniciativas da mudança em si ocorrem apenas no nível individual. Esse aspecto multinível de mudança encontra sustentação na literatura que também associa tal característica ao processo de execução (CESPEDES; PIERCY, 1996; LI *et al.*, 2008; PIERCY, 1998; SMITH, 2009; WOOLDRIDGE; FLOYD, 1989; YAPRAK; XU; CAVUSGIL, 2011). Além da questão multinível, Whelan-Berry e Somerville (2010) apontam a necessidade de se associar algumas alavancas, ou iniciativas, de mudança ao longo de seu processo, composto pelas seguintes fases: desenvolvimento de uma visão clara, mover a visão de mudança para o nível grupal, adoção individual da mudança pelo empregado, sustentação do *momentum* de implementação da mudança e institucionalização da mudança.

A despeito da ausência de consenso sobre o que seriam as alavancas, Whelan-Berry e Somerville (2010) sugerem tratar-se de eventos, atividades ou comportamentos que facilitam a implementação de mudança. Tais artifícios compreendem: percepção da visão da mudança como positiva pelos empregados e demais *stakeholders*; treinamento relacionado à mudança, pois proporciona entendimento, habilidades necessárias e valores relacionados à iniciativa de mudança; envolvimento dos empregados em tarefas especificamente relacionadas ao esforço de mudança; ações do grupo de liderança da organização que sinalizam a importância da visão da mudança e sustentam sua implementação; comunicação regular, de mão dupla e específica da iniciativa de mudança;

equalização das práticas de recursos humanos à mudança em questão; alinhamento da estrutura organizacional, medidas de desempenho, planejamento, orçamento e sistemas de controle à mudança.

Segundo as autoras, cada uma dessas alavancas desempenharia um papel de maior ou menor importância em uma determinada fase do processo, considerando que todos sempre teriam algum nível de participação. Crítico, todavia, para o argumento aqui defendido, é o entendimento de que não se pode lançar um olhar estante que considere apenas as alavancas. É necessário que tais dimensões sejam con-

textualizadas ao longo das fases do processo, pois só dessa forma poder-se-ia ter um entendimento mais panorâmico sobre o fenômeno dinâmico da mudança organizacional. Tomando por base as ideias de Whelan-Berry e Somerville (2010), a Figura 2 busca representar o processo de execução da estratégia como um processo de mudança organizacional.

A Formulação da Estratégia diz respeito a um momento pré-execução, no qual a estratégia seria deliberadamente desenhada e os motivos para sua adoção seriam explicitados e comunicados para a organização. Passada essa fase, inicia-se o esforço

**FIGURA 2 - Fluxo do Processo de Execução como um Processo de Mudança Organizacional**

Alavancas	ABORDAGEM DA ADAPTAÇÃO RACIONAL	ABORDAGEM CONFIGURACIONAL	ABORDAGEM COGNITIVA	ABORDAGEM CULTURAL	ABORDAGEM POLÍTICA
Visão Aceita da Mudança	-	-	-	Identificação da necessidade de mudança dos valores e normas aceitas no nível do grupo: primeira ou segunda ordem	-
Treinamento Relacionado à Mudança	-	Como operacionalizar a execução de uma estratégia através de ações de RH e suas interfaces com a comunicação e movimentação da execução do nível grupal para o individual	-	-	-
Participação dos Empregados	-	-	Identificação da necessidade de mudança do esquema cognitivo do nível individual: primeira ou segunda ordem	-	-
Ações do Líder Relacionadas à Mudança	-	-	-	Impactos esperados da ação da liderança em função da profundidade das mudanças culturais requeridas	Interação e impactos da estrutura de poder e alocação de recursos nas ações da liderança que, por sua vez, executa a mudança
Comunicação Relacionada à Mudança	-	-	Possibilidades e efeitos da operacionalização da mudança cognitiva através de ações de comunicação	Possibilidades e efeitos da operacionalização da mudança cultural através de ações de comunicação	-
Práticas de RH Alinhadas	-	Entendimento do tipo de mudança mais apropriado à organização: incremental ou radical. Definição do perfil de gestor mais adequado para a execução da estratégia	-	-	-
Estrutura Organizacional e Processos de Controle	-	Avaliação da adaptabilidade e concepção da estrutura planejada em relação a realidade interna da organização, e não apenas ao ambiente	-	-	-

de execução propriamente dito por meio de uma busca de Consenso entre os grupos internos ao redor da estratégia formulada. Aqui, questões como cultura e valores compartilhados seriam trabalhadas. Uma vez que o consenso seja obtido, abre-se caminho para deslocar a implementação para o nível individual (onde ela ocorrerá na prática) e isso se daria por meio do Compromisso Individual de cada funcionário. Nesse ponto, temas como emoções e cognição seriam de grande importância. O ciclo termina na Fase 4, na qual a organização deve Alocar os Recursos Necessários, tanto financeiros quanto de tempo, no sentido de sustentar os esforços de execução realizados pelos empregados. Durante a Fase 4, deve-se evitar desajustes entre os esforços empreendidos pelos funcionários na direção da estratégia proposta e o arranjo estrutural disponibilizado para tal.

### **Pesquisando Execução como um Processo de Mudança**

Uma vez articulado o macro processo de execução à luz de mudança organizacional, a atenção será focalizada nas alavancas desse fluxo, pois eles fornecem um importante suporte para que cada fase se desenvolva a contento (WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010). Para tanto, buscar-se-á apoio em Demers (2007), que propõe oito abordagens sobre o processo de mudança organizacional. Por conta da ênfase colocada pela literatura de execução nos aspectos deliberados da estratégia (MINTZBERG; WATERS, 1985), somente algumas dessas abordagens podem contribuir para o entendimento da implementação de estratégias deliberadas. São elas: Adaptação Racional; e o grupo de abordagens Transformacionais – configuração, cognitiva, cultural e política.

Na primeira delas, Adaptação Racional, a premissa é de que crescimento é o caminho normal de evolução das organizações, e pode ser alavancado por dois grupos distintos de forças: internas ou externas. Independentemente destas, os movimentos de adaptação são sempre tidos como deliberados. O grupo de abordagens Transformacionais enxerga mudança como um período de descontinuidade. O foco muda de uma preocupação com o funcionamento da organização e seu ajuste estrutural para o alinhamento externo e sua orientação estratégica. Nesse contexto, os estudos recaem sobre os episódios de mudança radical ou incremental e o processo é visto como um período de mutação iniciado pelos gestores que tomam ações, simultaneamente, sobre a estratégia, estrutura e cultura da organização. A mudança passa a ser, então, estudada como uma série de ações e eventos, e as questões que movem as pesquisas referem-se mais à natureza e à dinâmica do fenômeno e menos ao seu resultado final.

A maior parte da literatura analisada sobre execução parece guardar similaridades com a abordagem de Adaptação Racional, no que diz respeito ao agente e ao processo da mudança, uma vez que ambas se concentram na figura do gestor de topo (ou grupo de gestão). Esse gestor, ou grupo, age deliberadamente para restabelecer uma coerência estrutural da organização face ao ambiente, uma vez que algum desbalanceamento seja detectado.

Nesse sentido, a Adaptação Racional (DEMERS, 2007) pode ser vista como uma síntese da principal premissa de parte da literatura em execução: a deliberação da estratégia a ser executada (MINTZBERG; WATERS, 1985). Porém essa abordagem se concentra nos estágios da mudança e

não no seu processo (DEMERS, 2007). Assim, sua abordagem não privilegia a investigação do processo de gestão da mudança organizacional, tópico de interesse das abordagens pertencentes ao grupo Transformacional, que podem contribuir conceitualmente no que tange às alavancas do processo de mudança. A Figura 3 sintetiza algumas dessas contribuições em forma de tópicos passíveis de futuras investigações.

Ao contrário da deliberação e da racionalidade destacadas na Adaptação Racional, o foco das abordagens do grupo Transformacional recai sobre aspectos emergentes do processo. O gestor ainda mantém papel de destaque. Todavia, variados aspectos do processo de mudança podem acontecer de maneira não planejada, o que encontra respaldo na proposta de Mintzberg e Waters (1985) sobre estratégia emergente. Em lugar de ser um planejador racional, o gestor é visto como um arquiteto na abordagem configuracional; como um criador de sentido na abordagem cognitiva; como um símbolo na abordagem cultural; e como um operador político na abordagem política.

No que tange às ações de mudança, a adaptação funcional de componentes estruturais que caracteriza a abordagem de adaptação racional dá lugar ao desenho e implementação de novas estratégias e estrutura; a um processo recíproco de desenvolvimento e apropriação de senso comum na abordagem cognitiva; a uma atividade simbólica na abordagem cultural; e à gestão de relações de poder e recursos na abordagem política.

Sendo assim, considerando que a estratégia pode não ser deliberadamente planejada (MINTZBERG; WATERS, 1985), é possível vislumbrar caminhos futuros de pesquisa sobre execução de estratégia. No

contexto da Abordagem Configuracional, dado que Treinamento Relacionado à Mudança, Práticas de RH e Estrutura e Processos de Controle são aspectos relacionados ao desenho estrutural e de processos da organização, novas pesquisas sobre execução poderiam ser desenvolvidas com foco no papel do treinamento e das práticas de RH como facilitadores da execução; em como uma implementação radical ou incremental seria mais apropriada; ou ainda nos perfis de gestor mais adequados para tipos variados de situações possíveis de implementação.

Já a Abordagem Cognitiva pode prover suporte teórico aos temas relacionados à Participação dos Empregados e Comunicação Relacionada à execução. Em consequência, futuras pesquisas poderiam examinar o funcionamento e impactos das mudanças de segunda ordem nos esquemas cognitivos dos empregados quando a implementação de uma estratégia se faz necessária; o papel da comunicação nessa busca por uma nova forma de se pensar a organização e a estratégia; a interface da transformação do esquema cognitivo com a mudança cultural sendo executada no nível grupal; se todo tipo de esforço de execução requer um mudança de segunda ordem, ou se há casos em que a primeira ordem já seria suficiente.

Por outro lado, a Abordagem Cultural pode contribuir para o entendimento da execução no nível da organização, no que tange à alavanca Visão Aceita, Ações do Líder e Comunicação. Futuras investigações podem examinar como ocorrem as mudanças dos valores e normas aceitas no nível do grupo, uma vez que a estratégia necessita ser executada; o papel da comunicação no contexto de alinhamento em relação a uma (nova) visão; o impacto

das ações da liderança sobre o processo de alteração das normas e valores; como e quando os gestores devem proceder nos casos em que o esforço de execução é levado a cabo; bem como de que forma e em que nível (primeira ou segunda ordem) deve-se proceder a uma mudança de cultura da organização com vistas à execução de um plano.

Por fim, por suprir arcabouços teóricos relacionados às Ações dos Líderes, a Abordagem Política pode inspirar pesquisas sobre a reconfiguração da estrutura de poder no contexto de um esforço de execução; como gerenciar quem decide sobre a alocação de recursos; como acontece a autogestão da cúpula da organização quando o objetivo é a mudança da estratégia que, por sua própria natureza, pode alterar como o poder está distribuído; assim como, no que tange à distribuição de poder e seus impactos na execução, quais aspectos deliberados ou emergentes podem se fazer presentes durante o processo de execução.

Um exemplo ilustrativo da implementação de uma estratégia de mudança, que guarda semelhanças com as abordagens apresentadas anteriormente, é o caso da IBM sob a gestão do CEO Sam Palmisano (APPLEGATE *et al.*, 2008). Nesse período, a organização passou por uma mudança deliberada, no sentido de que não havia uma crise que a pressionasse nessa direção, mas que tomou a forma de uma implementação não imposta pelo topo, dado que a alta gestão da companhia adotou uma postura facilitadora, em segundo plano. Esse primeiro aspecto já os enquadraria como gestores Configuracionais, de acordo com Demers (2007). Além disso, elementos das outras Abordagens Transformacionais podem ser identificados, bem como algumas das ala-

vancas de mudança (WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010).

Basicamente, a estratégia da IBM demandava uma mudança na cultura da organização. Como forma de alavancar a movimentação dessa implementação do nível grupal (cultural) para o individual (cognitivo), a empresa adotou uma execução rica em comunicação, atividades de RH e participação dos empregados e ações da liderança. Inicialmente, os funcionários foram chamados a participar na identificação e proposição de valores da organização como forma de caracterizar sua cultura. Isso foi feito por meio das chamadas *Values Jam*, que envolveram diferentes níveis de funcionários ao redor do globo, em vários momentos diferentes do processo, sempre com o patrocínio dos altos gestores. Da maneira como foram concebidas, as *Values Jam* ilustram na prática as propostas feitas pelas Abordagens Cultural e Cognitiva de Demers (2007), atingindo os níveis grupal e individual do processo de mudança, ao trabalhar, em conjunto, o esquema cognitivo dos funcionários e a geração de uma nova cultura organizacional. Só quando a organização deu sinais de que os funcionários se apropriaram da nova cultura e valores é que a empresa, em seguida, definiu uma nova estrutura, mas tomou o cuidado de deixar margens para ajustes que se fizessem necessários ao longo do resto do processo.

## Conclusão

Tendo em vista a argumentação desenvolvida ao longo deste trabalho, do ponto de vista da academia, pode-se notar que ainda existe caminho a ser trilhado pelas pesquisas em execução de estratégia, na direção de se entender o fenômeno como um processo. Apesar de parte da literatura analisada fazer menção à necessidade de

uma abordagem processual sobre o tópico, não é o que parece ocorrer na prática, com grande parte dos estudos, principalmente os empíricos, optando por escopos que isolam algumas variáveis. Como forma de contornar essa dificuldade, o olhar, sob o prisma de mudança organizacional, promove essa aproximação da implementação de estratégia com uma visão processual, o que abre possibilidades de avanços no conhecimento sobre o assunto, por meio de novos escopos de pesquisa. Esse aspecto traz também implicações para os gestores pois, na medida em que execução de estratégia é apresentada como um processo de mudança, fica destacada a noção de que a gestão do mesmo deve considerar suas fases encadeadas, bem como as ações propulsoras de cada uma delas ao longo do processo.

Outro ponto de destaque emergido das análises, e que traz implicações tanto para a academia quanto para a prática, é o que diz respeito ao poder de deliberação dos gestores. De maneira geral, a literatura advoga em favor da premissa de que execução, quando bem realizada, é sinônimo de certeza, sendo dominada pelos gestores que, inclusive, planejam a estratégia antecipadamente. Todavia, as incertezas relacionadas à estratégia e sua implementação

existem e ocorrem no dia a dia das organizações. Sendo assim, permanecem lacunas no entendimento de como a implementação funciona nos casos em que não há deliberação ou quando algo errado, diferente do que fora planejado, acontece. Tratar o fenômeno como mudança organizacional pode ajudar na elucidação de tais pontos, gerando novo conhecimento e prescrições valiosas para os gestores.

Por fim, cabe destacar que um dos pontos enfatizados na literatura sobre execução é a sua movimentação do nível grupal para o individual, quando as ações, ao final, acontecem e dão forma à implementação da estratégia. Porém, quando este aspecto é analisado frente às abordagens de mudança aqui sugeridas, emergem lacunas em relação aos conteúdos que vêm sendo explorados nos estudos sobre o fenômeno. Dessa forma, uma agenda de pesquisa sobre execução de estratégia, que refletisse os pontos ora apresentados, como fruto desse cruzamento entre execução e mudança, poderia contribuir na diminuição dos hiatos ainda existentes, promovendo avanços do tanto ponto de vista teórico quanto benefícios práticos para os gestores, na medida em que estariam mais alinhados à realidade dinâmica das organizações.

## REFERÊNCIAS

- AKAN, O. et al. Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. **Journal of Business Strategy**, [S. l.], v. 27, n. 1, p. 43-53, 2006.
- ALEXANDER, L. D. Successfully implementing strategic decisions. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 91-97, 1985.
- ALLIO, M. K. A short, practical guide to implementing strategy. **Journal of Business Strategy**, [S. l.], v. 26, n. 4, p. 12-21, 2005.
- ALPHA, A.; VINCENT, S. Strategy Execution: An Empirical Analysis of Obstacles Faced by Master of Business Administration Executive Students. **American Journal of Economics & Business Administration**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 511-524, 2011.
- APPLEGATE, L.; COLLINS, E. L.; HECKSCHER, C.; MICHAEL, B. **IBM's Decade of Transformation: Uniting Vision and Values**. Boston: Harvard Business School Publishing, 2006.
- ARGYRIS, C. Strategy implementation: An experience in learning. **Organizational Dynamics**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 5-15, 1989.
- BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. **Management Science**, [S. l.], v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 41, n. 4, p. 29-40, Summer 2000.
- BIGLER, W. R. The new science of strategy execution: how incumbents become fast, sleek wealth creators. **Strategy & Leadership**, [S. l.], v. 29, n. 3, p. 29-35, 2001.
- BONOMA, T. V.; CRITTENDEN, V. L. Managing Marketing Implementation. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 7-14, Winter 1988.
- BOURGEOIS III, L. J.; BRODWIN, D. R. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 241-264, 1984.
- BRAUER, M.; SCHMIDT, S. L. Exploring strategy implementation consistency over time: The moderating effects of industry velocity and firm performance. **Journal of Management and Governance**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 205-226, 2006.
- 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.
- BUSHARDT, S. C.; GLASCOFF, D. W.; HAROLD DOTY, D. Organizational culture, formal reward structure, and effective strategy implementation: A conceptual model. **Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 57-70, 2011.
- CARUCCI, R. Companies rehearse a very different future: Connecting leadership capability and strategy execution through simulation. **Global Business and Organizational Excellence**, [S. l.], v. 28, n. 5, p. 26-38, 2009.
- ČATER, T.; PUČKO, D. Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from slovenian business practice. **Journal for East European Management Studies**, v. 15, n. 3, p. 207-236, 2010.
- CESPEDES, F. V.; PIERCY, N. F. Implementing Marketing Strategy. **Journal of Marketing Management**, [S. l.], v. 12, n. 1-3, p. 135-160, 1996.
- COON, B.; WOLF, S. The alchemy of strategy execution. **Employment Relations Today (Wiley)**, [S. l.], v. 32, n. 3, p. 19-30, 2005.
- DAFT, R. L.; MACINTOSH, N. B. The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation. **Journal of Management**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 43-66, Spring 1984.
- DEMERS, C. **Organizational Change Theories: A Synthesis**. [S. l.]: SAGE Publications, 2007. ISBN 9780761929321.
- DESS, G. G.; PRIEM, R. L. Consensus-Performance Research: Theoretical and Empirical Extensions. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 32, n. 4, p. 401-417, 1995.
- DOBNI, C. B.; LUFFMAN, G. Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 24, n. 6, p. 577-585, 2003.
- DRAZIN, R.; HOWARD, P. Strategy Implementation: A Technique for Organizational Design. **Columbia Journal of World Business**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 40-47, Summer 1984.
- FJERMESTAD, J. L.; CHAKRABARTI, A. K. Survey of the Computer-integrated Manufacturing Literature: A Framework of Strategy, Implementation and Innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 251-272, 1993.
- FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. **Executive (19389779)**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 27-39, 1992.
- FRANKWICK, G. L. et al. Evolving

## REFERÊNCIAS

- patterns of organizational beliefs in the formation of strategy. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 58, n. 2, p. 96-111, 1994.
- FULMER, W. E. Human Resource Management: The Right Hand of Strategy Implementation. **Human Resource Planning**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 1-11, 1990.
- GILES, W. D. Making Strategy Work. **Long Range Planning**, [S. l.], v. 24, n. 5, p. 75-91, 1991.
- GOTTSCHALK, P.; GUDMUNDSEN, Y. S. Police culture as a determinant of intelligence strategy implementation. **International Journal of Police Science & Management**, [S. l.], v. 11, n. 2, p. 170-182, 01 June 2009.
- GOVINDARAJAN, V. A Contingency Approach to Strategy Implementation at The Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms With Strategy. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 31, n. 4, p. 828-853, 1988.
- GUTH, W. D.; MACMILLAN, I. C. Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 313-327, 1986.
- HAUDAN, J. A. Successful strategy execution takes people—Not paper. **Employment Relations Today (Wiley)**, [S. l.], v. 33, n. 4, p. 37-41, Winter 2007.
- HEIDE, M.; GRØNHAUG, K.; JOHANNESSEN, S. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. **Scandinavian Journal of Management**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 217-231, 2002.
- HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, [S. l.], v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006.
- HUSSEY, D. E. Management training: a key tool for strategy implementation. **Strategic Change**, [S. l.], v. 5, n. 5, p. 263-274, 1996.
- HUY, Q. How Collective Emotions and Social Identities Influence Strategy Execution. **INSEAD Working Papers Collection**, [S. l.], n. 56, p. 1-50, 2011.
- IMMANENI, A. et al. Capital one banks on Six Sigma for strategy execution and culture transformation. **Global Business and Organizational Excellence**, [S. l.], v. 26, n. 6, p. 43-54, 2007.
- JOHNSON, G. et al. **Strategy as Practice: Research Directions and Resources**. New York: Cambridge University Press, 2007. ISBN 9780521862936.
- LANE, N. Strategy implementation: the implications of a gender perspective for change management. **Journal of Strategic Marketing**, [S. l.], v. 13, n. 2, p. 117-131, 2005.
- LEHNER, J. Strategy Implementation Tactics as Response to Organizational, Strategic, and Environmental Imperatives. **Management Revue**, [S. l.], v. 15, n. 4, p. 460-480, 2004.
- LI, Y.; GUOHUI, S.; EPPLER, M. J. Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation. **ICA Working Paper**, [S. l.], p. 1-46, 2008.
- MARTIN, R. L. The Execution Trap. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 88, n. 7-8, p. 64-71, 2010.
- MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational. **Psychological Bulletin**, [S. l.], v. 108, n. 2, p. 171-195, 1990.
- MCKNIGHT, R. Top Team Alignment: The Epicenter of Strategy Execution. **OD Practitioner**, [S. l.], v. 41, n. 2, p. 30-36, Spring 2009.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- MOHR, L. B. **Explaining organizational behavior**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982. ISBN 9780875895147.
- MORGAN, J. Strategy Execution: a Four-Step Process. **MWorld**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 14-17, Winter 2010.
- NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 86, n. 6, p. 60-70, 2008.
- NOBLE, C. H. Building the strategy implementation network. **Business Horizons**, [S. l.], v. 42, n. 6, p. 19-28, 1999a.
- NOBLE, C. H. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999b.
- NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 63, n. 4, p. 57-73, 1999.
- NUTT, P. C. Tactics of Implementation. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 230-261, 1986.
- NUTT, P. C. Identifying and Appraising How Managers Install Strategy. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 1-14, 1987.
- NUTT, P. C. Selecting Tactics to Implement Strategic Plans. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 145-161, 1989.
- 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.

## REFERÊNCIAS

- PEIJHAN, D. The Role of Management Control Systems in Strategy Implementation: The Case of a Slovenian Company. **Economic and Business Review**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 257-280, 2007.
- PIERCY, N. F. Marketing implementation: The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 65, n. 3, p. 43-43, 1987.
- POWELL, T. C. Strategy, Execution and Idle Rationality. **Journal of Management Research (09725814)**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 77-98, 2004.
- PRANGE, C.; SCHLEGELMILCH, B. B. The Role of Ambidexterity in Marketing Strategy Implementation: Resolving the Exploration-Exploitation Dilemma. **Business Research**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 215-240, 2009.
- PUCKO, D.; CARTER, T. Effective Strategy Implementation: The Experience of Slovenian Companies. **Zagreb International Review of Economics & Business**, [S. l.], n. Special Conference Issue, p. 63-80, 2008a.
- PUCKO, D.; CARTER, T. A Holistic Strategy Implementation Model Based on the Experiences of Slovenian Companies. **Economic and Business Review**, [S. l.], v. 10, n. 4, p. 307-325, 2008b.
- QUINN, J. B. Managing Strategic Change. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 21, n. 4, p. 3-20, Summer 1980.
- SASHITTAL, H. C.; WILEMON, D. Marketing Implementation in Small and Midsized Industrial Firms: An Exploratory Study. **Industrial Marketing Management**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 67-78, 1996.
- SCHMIDT, S. L.; BRAUER, M. Strategic Governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution. **Corporate Governance**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 13-22, 2006.
- SHEEHAN, N. T. A risk-based approach to strategy execution. **Journal of Business Strategy**, [S. l.], v. 31, n. 5, p. 25-37, 2010.
- SMITH, B. D. Maybe I will, maybe I won't: What the connected perspectives of motivation theory and organisational commitment may contribute to our understanding of strategy implementation. **Journal of Strategic Marketing**, v. 17, n. 6, p. 473-485, 2009.
- SMITH, B. D. Turf wars: What the intraorganisational conflict literature may contribute to our understanding of marketing strategy implementation. **Journal of Strategic Marketing**, [S. l.], v. 19, n. 1, p. 25-42, 2011.
- SNABE, B.; GRÖBLER, A. System dynamics modelling for strategy implementation - Case study and issues. **Systems Research and Behavioral Science**, [S. l.], v. 23, n. 4, p. 467-481, 2006.
- SNOW, C. C.; THOMAS, J. B. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 31, n. 4, p. 457-480, 1994.
- WALDERSEE, R.; SHEATHER, S. The effects of strategy type on strategy implementation actions. **Human Relations**, [S. l.], v. 49, n. 1, p. 105-122, 1996.
- WALKER JR, O. C.; RUEKERT, R. W. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. **Journal of Marketing**, [S. l.], v. 51, n. 3, p. 15-33, 1987.
- WERNHAM, R. Obstacles to Strategy Implementation in a Nationalized Industry. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 22, n. 6, p. 632-648, 1985.
- WHELAN-BERRY, K. S.; SOMERVILLE, K. A. Linking Change Drivers and the Organizational Change Process: A Review and Synthesis. **Journal of Change Management**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 175-193, 2010.
- WOOLDRIDGE, B.; FLOYD, S. W. Research Notes and Communications Strategic Process Effects on Consensus. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 10, n. 3, p. 295-302, 1989.
- YAPRAK, A.; XU, S.; CAVUSGIL, E. Effective Global Strategy Implementation. **Management International Review**, [S. l.], v. 51, n. 2, p. 179-192, 01 Apr. 2011.