

RELATÓRIOS COPPEAD

Fevereiro 2015

417

IMPLEMENTAÇÃO  
DE ESTRATÉGIA  
COMO UM  
PROCESSO DE  
MUDANÇA

Gustavo Americano  
Denise Fleck



**Relatórios COPPEAD** é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

**Editora**

Leticia Casotti

**Editoração**

Lucilia Silva

**Ficha Catalográfica**

Cláudia de Gois dos Santos

A512i

Americano, Gustavo.

Implementação de estratégia como um processo de mudança organizacional / Gustavo Americano, Denise Fleck. – Rio de Janeiro: UFRJ /COPPEAD, 2015.

47 p. ; 27 cm. – (Relatórios COPPEAD; 417)

ISBN 978-85-7508-105-1

ISSN 1518-3335

1. Mudança organizacional. I. Fleck, Denise. II Título. III. Série.

CDD: 658.406

# IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Gustavo Americano

Denise Fleck

## RESUMO

O artigo examina o tópico execução de estratégia sob o prisma da 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 são desenvolvidas com apoio de literatura sobre mudança organizacional. A primeira explora o fenômeno como um processo e a segunda identifica lacunas no desenvolvimento de conteúdo sobre o tema. Implicações para a teoria e a prática são apresentadas.

Palavras-chave: execução de estratégia, mudança organizacional

## ABSTRACT

The paper scrutinizes the strategy execution topic from the perspective of organizational change. The reviewed literature on execution is organized into nine different categories depending on the nature of the study (descriptive, explanatory or predictive, and its theoretical positioning (theory building, theory testing or empirical). In addition, the paper explores strategy execution as a process of change, and discusses implications for theory and practice.

Keywords: strategy execution, organizational change

---

A realização deste trabalho foi apoiada pela Cátedra Visagio de Estratégia e Crescimento e pelo CNPq.

## 1 – INTRODUÇÃO

A investigação acerca de execução não é um novo tópico dentro dos estudos relacionados à estratégia (SMITH, 2011), porém, de acordo com Lehner (2004) e Gottschalk e Gudmundsen (2009), ainda é pequeno o corpo de pesquisa sobre o assunto. Noble e Mokwa (1999) destacam a importância do assunto para a gestão das organizações, enquanto outros autores enfatizam seu apelo junto aos gestores (SMITH, 2011; COON e WOLF, 2005).

Do ponto de vista do gestor, Bushardt, Glascoff e Harold Doty (2011) chamam a atenção para o fato de que os gerentes devem dedicar considerável tempo e esforço no desenvolvimento da estratégia, porém isso pode não ser o suficiente para assegurar sua implementação. Morgan (2010) relata que após 30 anos de consultoria no campo de estratégia e de diversas entrevistas realizadas com *Chief Executive Officers* (CEOs) notou que a execução de estratégia em várias empresas era episódica e não muito consistente. Noble (1999a) atribuiu fracassos estratégicos a problemas de implementação, que acabam se tornando um tipo de enigma e fonte de frustração para muitas organizações.

A centralidade do assunto para a prática da gestão parece estar refletida em pesquisas de campo realizadas e referenciadas por alguns autores (ALLIO, 2005; COON e WOLF, 2005; BIGLER, 2001), basicamente para enfatizar que parte dos esforços de implementação fracassa por algum motivo. Por exemplo, Coon e Wolf (2005) mencionam uma pesquisa de campo que indica um número ao redor de 66% de estratégias que acabam não sendo executadas, enquanto Allio (2005) faz referência a outro levantamento que constatara que 57% das firmas pesquisadas fracassaram nos seus esforços de implementação dentro de um horizonte de três anos.

Tendo o exposto em mente, o presente trabalho tem os seguintes objetivos: (1) apresentar um panorama atual da literatura sobre 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. Cabe ressaltar que os dois últimos objetivos representam o que talvez seja uma contribuição distintiva do presente trabalho na medida em que buscam

aproximar as literaturas de execução e mudança organizacional. Dessa forma, a organização do trabalho inicia-se por uma descrição da literatura mapeada, seguida por duas seções de análise à luz dos conceitos de mudança que culminam em sugestões de implicações para a pesquisa e para a prática da gestão.

## 2 – NATUREZA DA LITERATURA ANALISADA

O levantamento da literatura existente sobre o tópico execução de estratégia, permitiu identificar e analisar um total de 110 artigos obtidos na base de dados EBSCO (*Business Source Complete*) em resposta às expressões de busca “*strategy execution*” e “*strategy implementation*” nos títulos. Foram identificados três tipos de artigos de naturezas diferente: empíricos, teóricos e orientados aos gestores. A Tabela 1 apresenta a distribuição por tipo e periódico, evidenciando a concentração no tipo empírico e no periódico *Strategic Management Journal*.

Tabela 1 – Tipos de 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
Employement 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
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
<b>TOTAIS</b>	<b>73</b>	<b>16</b>	<b>21</b>

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. Porém, apesar de

um discreto aumento na quantidade publicada nos anos 2000, não se pode dizer que há uma tendência clara. Quanto aos artigos teóricos percebe-se baixa publicação pontual, que respeita uma média de um artigo publicado em anos esparsos (à exceção de 2011 onde foram localizados três artigos dessa natureza). Por fim, nota-se dois picos de publicações com foco nos gestores, no início dos anos 2000 e em 2008.

**Tabela 2** – Período de Publicação da Literatura Analisada

<b>ANO</b>	<b>ARTIGOS EMPÍRICOS</b>	<b>ARTIGOS TEÓRICOS</b>	<b>ORIENTADOS À PRÁTICA</b>	<b>TOTAIS</b>
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
<b>TOTAIS</b>	<b>73</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>110</b>



### 3 – DESCRIÇÃO DOS ESTUDOS

Conforme destacado por 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, de forma que 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 aspetos. 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 pelas células.

	DESCRIÇÃO	EXPLICAÇÃO	PREDICÃO / PRESCRIÇÃO
TEÓRICOS	<p>Questão chave: “o que”. Identificação de construtos e variáveis importantes ex. tipologia</p> <p>9 artigos (ver Tabela 3)</p>	<p>Questões chave: “como” e “porque”. Proposição de relações entre construtos e variáveis ex. proposições e mecanismos</p> <p>14 artigos (ver Tabela 4)</p>	<p>Questões chave: “quem”, “onde” e “quando”. Condições fronteiriças da teoria ex. previsões teóricas</p> <p>4 artigos (ver Tabela 5)</p>
EMPÍRICOS	<p>Desenvolvimento e validação de medidas dos construtos chave ex. dados em painéis e quantitativos</p> <p>8 artigos (ver Tabela 6)</p>	<p>Documentação de relações entre variáveis ex. teste de hipóteses</p> <p>32 artigos (ver Tabela 7)</p>	<p>Teste do mesmo fenómeno através de experimentos ex. previsões empíricas</p> <p>10 artigos (ver Tabela 8)</p>
ORIENTADOS À PRÁTICA	<p>Contribuição aos gestores através de descrição e entendimento ex. esquemas de diagnóstico</p> <p>10 artigos (ver Tabela 9)</p>	<p>Prescrição aos gestores através da razão ex. o “porque” e “como” de algumas características</p> <p>14 artigos (ver Tabela 10)</p>	<p>Foco no oferecimento de guias práticos para os gestores ex. abordagens “passo a passo”</p> <p>9 artigos (ver Tabela 11)</p>

Figura 1 – Quadro de Análise

### 3.1 Estudos teórico-descritivos

Este grupo de estudos (Tabela 3) aborda a natureza multi-nível e multi-fatorial do fenômeno, sugerindo variáveis e construtos que poderiam ser importantes para execução. Uma primeira característica de destaque desta literatura é a proximidade feita entre execução e variáveis ligadas à estratégia funcional de marketing (PRANGE e SCHLEGELMILCH, 2009; PIERCY, 1998; CESPEDES e PIERCY, 1996), 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) abordam a distinção entre variáveis ligadas à estrutura da organização e aquelas ligadas ao comportamento dos funcionários. Por fim, em seu estudo Nutt (1986) parte de uma premissa que acaba por permear grande parte da literatura em execução analisada: a deliberação de uma estratégia como gatilho para execução.

**Tabela 3** – Estudos Teórico-descritivos

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Cespedes and Piercy (1996)	Reviews the issue of implementation in the context of marketing strategy, focusing on decision making process, and drawing on the literature of strategic management and organizational behavior	Literature review focused on marketing strategy implementation drawing on the broader literatures of strategic management and organizational behavior
Piercy (1998)	Investigates the implications of Marketing Paradigm Weakness for the strategy execution process	The (negative) impact on implementation capabilities is being felt first in companies where the marketing paradigm has been traditionally weak, but that this may be prototypical for other companies in the longer term
Noble (1999b)	The review is organized around a framework that distinguishes between structural and interpersonal process views of implementation	Review organized around a framework that distinguishes between structural and interpersonal process views of implementation. Insights and future directions for research are presented
Schmidt and Brauer (2006)	Explores the Strategic Governance subject with focus on Board Effectiveness, and its influence on execution	Development of the Strategy Consistency concept (board behavior towards resource allocation against announced strategy)
Mathieu and Zajac (1990)	Analyzes antecedents, correlates and consequences of Organizational Commitment	Theoretical and methodological issues related to the measurement of various forms of organizational commitment, its interrelations with other forms of attachments, and its role in causal models of behavior in organizations are reviewed. Directions for future research are drawn
Barney (1986)	Analyzes implementation of strategies from the point of view of construction of Competitive Strategy through Resource Acquisition	Firms can attempt to achieve above average returns for their strategies through the development of better expectations about the

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
		future value of strategic resources by analyzing competitive environments and capabilities they already control. It suggests that such analysis should flow mainly through the latter
Nutt (1986)	Considers a Deliberate Planned Change as a trigger to implementation	Identification of four types of implementation tactics (Intervention, Persuasion, Participation and Edicts)
Lane (2005)	Analyzes the impact of Middle Managers' Behavior on implementation as result of their Gender	Female sales managers show superior capabilities in the implementation of behavior-based control strategies
Prange and Schlegelmilch (2009)	Explores the role of Ambidexterity (Exploration - Exploitation Dilemma) in marketing strategy implementation	Introduces a framework of multiple types of ambidexterity. Tools and procedures are identified to overcome marketing dilemmas and support implementation by drawing on ambidextrous designs

### 3.2 Estudos teórico-explicativos

Estes estudos (Tabela 4) sugerem relações possíveis entre múltiplas variáveis envolvidas no processo de execução. Eles estão alinhados com a proposta de abordagens de processo de Mohr (1982). Alguns autores deram mais enfoque nas relações entre variáveis estruturais, tais como processos (WALKER JR e RUEKERT, 1987), sistemas de controle (PEIJHAN, 2007; DAFT e MACINTOSH, 1984) e de recompensa (BUSHARDT et al., 2011); enquanto outros procuraram dar ênfase nas variáveis relacionadas ao comportamento do indivíduo frente à implementação, por exemplo, consenso e compromisso (SMITH, 2009; DESS e PRIEM, 1995) e suas emoções (HUY, 2011).

Um aspecto relevante detectado na análise dessa literatura, e que parece sintetizá-la, é uma grande divisão entre as variáveis pertinentes ao fenômeno que poderiam ser agrupadas como *"hard"* ou *"soft"*. Tanto Noble (1999b) quanto Li, Guohui e Eppler (2008), embora usando denominações diferentes, fizeram este tipo de distinção. Sendo a primeira classificação, *"hard"*, referente às variáveis de cunho organizacional, como estrutura, sistemas etc.; e a segunda, *"soft"*, em alusão a aspectos cognitivo-emocionais, como comportamento, consenso etc.

**Tabela 4 – Estudos Teórico-explicativos**

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Walker e Ruekert (1987)	Proposes a conceptual approach developed based on a critical review of Deliberate Marketing Implementation factors (Policies, Procedures and Programs)	Examines the relationship of different types of structure, processes, and policies involved in the performance of marketing activities to the overall performance of different business strategies. Research propositions are developed
WooldridgeandFloyd (1989)	Analyzes the effects of strategic process on Consensus of Top Managers	Synoptic and incremental processes are compared in terms of their effects on the scope, content, and degree of consensus. A framework integrating shared understanding and commitment is proposed. Theoretical propositions are discussed
Dess andPriem (1995)	Advances on the Consensus (of Top Managers) - Performance research	Presents theoretical models and propositions aiming to incorporate new additional variables in the consensus - performance future research
Li and Eppler (2008)	Reviews factors that might influence strategy execution	Literature Review around execution. An integrative model of several aspects indentified is proposed
Smith (2009)	Explores how the Behavioral perspectives of Employees, with focus on Motivation and Commitment, can help to understand implementation	Incorporates concepts from Locke´s Goal Setting Theory, Vroom´s Expectancy Theory and Meyer´s explanations of organizational commitment to the bulk of strategy literature related to commitment. Suggests postulates and hypotheses for future research
Bushardt, Glascoff, and Doty (2011)	Develops a conceptual model based on Formal and Informal Structural aspects (Culture and Reward Systems)	Presents a framework of interaction between culture and formal reward systems and its impact on implementation. Theoretical propositions are derived
Yprak, Xu and Cavusgil (2011)	Investigates the integration of structural and process aspects in a framework of Organizational Design that can achieve good Fit in the context of multinational companies	Offers a contingency framework of global strategy implementation effectiveness on firm performance. A set of theoretical propositions are derived
Smith (2011)	Explores execution through the lens of Employees´ Behavior as a consequence of Intraorganizational Conflict	Proposition of a model and a set of theoretical postulates for future research around Intraorganizational Conflict versus Marketing Strategy Implementation
Daft and Macintosh (1984)	Examines Formal Control Systems as a mean for Management Control and Strategy Implementation	Proposition of two models linking control systems to execution (1) to business level strategy implementation and (2) primary and secondary roles in the control process
Okumus (2001)	Through a critical review of previous research an implementation framework is developed then applied to real situations	Proposition of a complete strategy implementation framework
Peijhan (2007)	Examines the role of Control Systems in strategy implementation in the context of a Slovenian company	Management control systems influence the implementation and monitoring of strategies through feedback. The paper advocates it has impact on organizational performance
Butler (2003)	Explores the Behavior of employess by means of their Receptivity to Change	Four receptivity factors (ideological vision, leading change, institutional politics and implementation capacity) are identified which

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
		seem to explain the success of two contrasting English local government outsourcing strategies
Huy (2011)	Focus on the Behavior of Middle Managers through the lens of their Emotions, and its influence on execution	It shows how top executives who favor an affect-neutral task approach can activate middle managers' organization-related social identities. These emotions prompt middle managers to support or covertly dismiss a particular strategic initiative even when their self-interest are not under threat
Bourgeois III and Eisenhardt (1988)	Explores how executives make strategic decisions in industries where the rate of technological and competitive change is so high that market information is often unavailable or obsolete	Identification of a set of paradoxes which the successful firms resolve and the unsuccessful do not. These paradoxes are presented in form of propositions and testable hypotheses

### 3.3 Estudos teórico-preditivos/-prescritivos

Estudos deste grupo (Tabela 5) reportam situações teóricas de execução com o intuito de abordar questões como “quem”, “onde” e “quando”. Desta forma, buscam propor aspectos teóricos mais avançados a ponto de apresentarem algumas predições ou prescrições como resultado. Bourgeois III e Brodwin (1984), por exemplo, sugerem arquétipos possíveis de implementação baseados em situações hipotéticas fundamentadas em conhecimento pregresso sobre o tema, enquanto Hrebiniak (2006) trilha o mesmo tipo de desenvolvimento teórico, porém embasado em possíveis armadilhas que levam à proposta de 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.

**Tabela 5** – Estudos Teórico-preditivos/-prescritivos

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Bourgeois III and Brodwin (1984)	Describes five approaches to strategy execution based on Leadership Style	Proposition of 5 archetypes (or models) of strategy implementation centered on the leader style striving for employees commitment
Fjermestad and Chakrabarti (1993)	Explores implementation through the lens of the Computer-based Manufacturing Literature	A model of computer-integrated manufacturing as the integration of strategy, implementation and innovation is developed
Hrebiniak (2006)	Addresses poor performance as being typically a problem of doing, and not of planning	Identification of pitfalls and prescription of implementation tactics to overcome those difficulties. Development of models are presented
Noverita (2007)	Analyzes the Deliberate implementation of Decisions related to International Management	Describes how the company under study implements international management strategy to its subsidiaries

### 3.4 Estudos empírico-descritivos

Este grupo de estudos objetiva desenvolver e operacionalizar variáveis relacionadas à implementação de estratégia. Vale ressaltar que não foi possível identificar estudos cujo objetivo tenha sido a validação de medidas através de testes de escala. Portanto, os estudos apresentados na Tabela 6 se propuseram a aprofundar o conhecimento sobre variáveis propostas na literatura através de abordagens empíricas.

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 (BRENES, MENA, e MOLINA, 2008; ALEXANDER, 1985). Já outros autores procuram aplicar recortes mais específicos em sua busca pelo aprofundamento das variáveis envolvidas no fenômeno, como sobre o comportamento individual (ALPHA e VINCENT, 2011; NUTT, 1987) e estruturas formal e informal (HEIDE, GRØNHAUG e JOHANNESSEN, 2002), por exemplo.

**Tabela 6 – Estudos Empírico-descritivos**

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Alexander (1985)	Firms experiencing high success in implementation, according to an index, were compared with the low success firms in order to indentify possible problems	List of strategy implementation problems that seem to occur in a regular basis. Prescription of some actions that might prevent from such pitfalls: communication, good concept or idea, commitment & involvement, resources and develop a plan
Nutt (1987)	Behavior of Top Managers is investigated as a reflex of the forms and level of Delegation they used	Identification of four archetypes of strategy implementation: Interventionist, Persuasion, Participation and Edicts
Heide, Gronhaug, and Johannessen (2002)	Formal and Informal Structures are investigated by means of Vertical Communication Channels	Various types of communication problem which may be influenced by the organizational structure, constitute the key barriers to implementation of planned strategic activities
Wernham (1985)	Explores the Flow of Implementation considering availability of resources, top management support, perception of benefits, technical and organizational validity, history of past implementation attempts, size of implementation unity and nature of environment	Highlights the importance of thinking implementation in terms of a complex interactive process between the centre and the units at the organizational periphery. It is better modelled as a "spring" than as a "cascade"
Brenes, Mena, and Molina (2008)	Investigates the impact of key variables on successful implementation of business strategy in the Latin America context	Description of 5 key identified aspects related to execution: strategy formation process, systematic execution, strategy control and follow up, CEOs leadership and suitable, motivated management and employees, and corporate governance
Cater e Pucko (2010)	Studies the activities for and obstacles to strategy execution in Slovenian Companies	Managers mostly rely on planning and organizing activities when implementing strategies, while the biggest obstacle to execution is poor leadership. Greater obstacles (inadequate leadership and reluctance to share knowledge) have a negative impact on performance, while adapting structure has a positive influence on performance
Alpha and Vincent (2011)	Deals with the Behavior of Middle Managers focusing on the role their emotions play in execution	Identification of obstacles to implementation. Emotions are one of the huge issues in terms of perception of obstacles. Necessity of appropriate skills to deal with practical aspects of running a business
Akan, Allen, Helms, and Spralls III (2006)	Assesses the implementation of Porter´s Generic Strategies	Identification of a set of key tactics to implement Porter Generic Strategies and their relationship with performance

### 3.5 Estudos empíricos explicativos

Este grupo reúne os estudos empíricos de variância (Mohr, 1982) que buscam testar hipóteses fundamentadas em teoria. A Tabela 7 lista esse grupo de artigos, incluindo as principais variáveis operacionalizadas em cada um deles.

**Tabela 7** – Estudos Empírico-explicativos

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS CONSTRUTOS OPERACIONALIZADOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Gupta and Govindarajan (1984)	Behavior of Top Managers are analyzed as a result of their functional experience, level of risk avoidance and tolerance for ambiguity	Intended SBU strategy, Manager's experience in marketing / sales, Willingness to take risk, Tolerance for ambiguity, Effectiveness at strategy implementation	Suggests that marketing / sales experience, willingness to take risk and tolerance for ambiguity on the part of SBU general manager can influence the effectiveness of the SBU depending on its strategic mission
Gottschalk and Gudmundsen (2010)	Addresses Formal and Informal Structure of organizations analyzing implementation of changes in structure and culture	Structure and Culture	Organizational structure and culture combined have a significant impact on strategy execution. Knowledge (not bureaucratic) organization structure has a significant positive influence on the extent of implementation
Gupta (1987)	Formal and Informal Structures are addressed by means of the relationship between general manager and his superior, subjectivity in performance assessments and decentralization	Strategic mission, Competitive strategy, Openness in corporate-SBU relations, Subjectivity in performance assessment, Corporate-SBU decentralization and SBU's effectiveness	Corporate-SBU relationship can influence the efficiency of a SBU depending on its strategic context
Dess (1987)	Behavior of Top Managers and its impact on performance were analyzed through the lens of Consensus around strategy	Company objectives, Competitive methods and Firm performance	Consensus of top managers on either objectives or methods is positively related to organizational performance
Govindarajan (1988)	Formal Structure analyzed in relation to the Fit between administrative mechanisms and strategy	Competitive strategy, Administrative mechanisms and SBU effectiveness	Organizational structure, control systems and managers' locus of control influence SBUs effectiveness
Wooldridge and Floyd (1990)	Understanding, Involvement and Commitment were investigated as being critical for the strategic Behavior of Middle Managers	Involvement, Understanding, Commitment, Consensus and Organizational performance	Involvement in the formation of strategy is associated with improved organizational performance. Consensus among middle-managers, defined as strategic understanding and commitment, is related to involvement but not to



ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS CONSTRUTOS OPERACIONALIZADOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Skivington and Daft (1991)	Formal and Informal Structures are analyzed through the lens of organization, systems, interactions and sanctions	Structure, Systems, Interaction and Sanctions	organizational performance Implementation uses both framework and process structural elements, but a different implementation gestalt can characterize a type of strategic decision (differentiation and/or low cost)
Floyd and Wooldridge (1992b)	Investigates the Behavior of Middle Managers in terms of their Involvement in the context of strategic activities carried out	Involvement and Strategy type	A theoretical typology of middle management roles in strategy presented. Measures of each role are derived. Results suggest the usefulness of these measures in assessing both the level and type of management strategic activity
Judge and Stahl (1995)	Explores the impact of the Behavior of Middle Managers, as their Personal Characteristics and Commitment, on implementation of change	Personal characteristics, National culture, Perceptions and Implementation effort	Perceived ability, perceived probability of success and perceived consistency between personal goals and the strategic change goals determine implementation effort. National culture was found to moderate the relationship between middle managers personal characteristics and their perceptions
Rapert, Lynch, and Suter (1996)	Analyzes Consensus and Commitment of Middle Managers as important Behavioral aspects for the enhancement of performance	Consensus, Commitment, Functional performance and Organizational performance	Firms which achieve consensus and commitment from marketing department benefits through enhanced functional and organizational performance
Waldersee and Sheather (1996)	Addresses Top Managers` Behavior assuming their Personality is influenced in certain degree by the context	Leadership style, Key groups and Organizational functions	The type of strategy managers are implementing may influence their actions. The effects of personality and context on actions is meaningless because the relative contributions of these two factors would vary as a function of the strength of the context
Floyd and Wooldridge (1997)	Investigates the influence of Formal Position on the Behavior of Middle Managers	Boundary-spanning position, Strategic influence activity and Performance	Middle managers strategic influence arises from their ability to mediate between internal and external selection of environments. Positive effects on performance appear

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS CONSTRUTOS OPERACIONALIZADOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
			to depend on (1) upward influence conductivity to shifts in the network centrality of individual managers (2) if pattern of downward influence is consistent with an appropriate balance between control and flexibility
Singh (1998)	The paper explores the impact of Cognition of Top Managers (as decision makers) in the implementation of a intended strategy	Cognitive aids, Decision making, Environments and Functional performance	Computerized cognitive aids can support decision makers strategy execution process with positive impact on decision making efficiency and effectiveness
Noble and Mokwa (1999)	Integrates a literature review and a grounded theory building process to develop a model that aims to shed some light on factors influencing middle managers and their relation with performance	Strategy factors, Commitment, Role factors and Individual and Organizational performance	Development of a model of important factors that influence the implementation of marketing strategy from a (middle) managerial perspective
Dooley, Fryxell, and Judge (2000)	Explores Behavior of Top Managers focusing on their Consensus and Commitment around strategy	Decision consensus, Decision commitment, Implementation speed and Implementation success	Decision consensus helps to build decision commitment which in turn positively affects implementation success. However, decision commitment serves to slow down implementation speed.
Rapert, Velliquette, and Garretson (2002)	Investigates the Behavior of Middle Managers in terms of Consensus reached by means of communication	Vertical communication, Strategic consensus, Functional performance and Organizational performance	Reaffirm the important roles that frequent communication and shared understandings plays in the implementation process through the enhancement of consensus. Which in turn enhances organizational and functional (marketing) performance
Lehner (2004)	The study develops around the concept of Organizational, Strategic or Environmental Imperatives, which can trigger implementation (or a specific implementation tatic)	Implementation tactics, Environment and Organizational complexity	Autocratic tactics is explained by environmental variables whereas participative tactics are explained by the existence of a formulated strategy. Cultural tactic was Predicted only by the interaction between environmental and strategic variables
Dickinson and Ramaseshan (2004)	Develops around the idea of Interorganizational Arrangements (IOAs) as a response to the Environmental condition	Firm characteristics, Management characteristics, Cooperative marketing strategy, Industry characteristics and Regional characteristics	Firms seeks to appraise internal and external contexts in order to assess the need for cooperative marketing strategies. Develops and indication of an "ideal

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS CONSTRUTOS OPERACIONALIZADOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
			cooperator profile" and the ideal environments under which cooperative marketing is important
Qi (2005)	Support received from the top by the Middle Managers, as resources, direction, communication, structure, feedback & culture, were analyzed	Support factors to strategy implementation	One of the key factors determining level of support received by middle managers during implementation is their demographic characteristics.
Brauer and Schmidt (2006)	The paper advances the Corporate Concept, which would be the trigger to implementation once articulated (and/or announced)	Strategy implementation consistency and Time distance	Alignment between a underperforming firm 's resource allocation decisions and its corporate concept decreases over time. In high velocity environments, firms are opportunity driven. Over performing firms seem unable to maintain an alignment between resources allocation and articulated strategy
Schaap (2006)	Analyzes the Behavioral response of Middle Managers to Consensus created by top managers down the organizational structure	Types of leadership behaviors and Successful or Unsuccessful strategy implementation statements	Consensus play a critical role in execution. Communication up and down the organization structure enhances consensus through the fostering of shared values and attitudes.
Thorpe and Morgan (2007)	The study addresses the Behavior of Middle Managers through the lens of their Locus of Control, which can be internal or external	Role self-determination, Role commitment, Role clarity, Role significance, Role performance and Strategy execution effectiveness	Middle managers with external locus of control (role clarity and role significance) are more tailored to execution due to their contribution to the group
Parnell (2008)	Investigates Understanding, Involvement and Commitment as important Behavioral aspects of Middle Managers	Involvement, Understanding, Commitment and Satisfaction with firm performance	Executives seeking to implement strategies should recognize the importance of understanding, involvement and commitment and how they are influenced by national contexts. Effective strategic diffusion (understanding, involvement and commitment) is linked to satisfaction with organizational performance
Shaw, Gupta, and Delery (2001)	Examines the relationship between integrated manufacturing and Compensation Type in Predicting aspects of performance in the concrete pipe industry	Integration of manufacturing, Compensation system and Workforce effectiveness	Predicts that compensation practices reinforcing collective effort, teamwork and flexibility enhance the effectiveness of integrated manufacturing systems, while practices inhibiting cooperation and teamwork among employees

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS CONSTRUTOS OPERACIONALIZADOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Slater and Olson (2001)	Assesses the performance implications of matching Marketing Strategy to Business Strategy, which results in firm's Market Orientation	Marketing strategy and Business strategy	Development of a taxonomy of marketing strategy types: Aggressive Marketers, Mass Marketers, Marketing Minimizers and Value Marketers. Superior performance at SBU level was achieved when a specific type was matched with appropriate business strategy
Kim and Mauborgne (1991)	Examines the Procedural Justice's impacts on Behavior of Top Managers in the context of execution	Strategic decision process, Strategic decision outcome, Organizational commitment, Trust in head office, Social harmony and Outcome satisfaction	Procedural justice of the global strategy generation affects commitment, trust and social harmony as well as outcome satisfaction in subsidiary top management
Golden (1992)	Analyzes the effects of Structural Corporate - SBU relationship on execution performance	Centralization of environmental monitoring, Centralization of operational activities, Centralization of strategic planning process, SBU strategy and Performance	SBU performance is enhanced depending on the level of efforts and attention SBUs dedicate to activities and strategic decisions which can be associated or not to their own strategy. Suggests that corporate-SBU relationship can either facilitate or inhibit implementation
Lee and Miller (1999)	Studies how Korean businesses' commitment to its employees well-being (OCE) can impact their Behavior and by consequence leverage execution performance	Organizational commitment to employees, Strategy and Financial performance	Dedicated positioning strategies appear to be executed more effectively where organizations exhibit a high level of commitment to their employees; and conversely employees' well-being is apt to have a strong impact on ROA only in the context of a dedicated positioning strategy
Homburg, Krohmer, and Workman Jr (1999)	Examines the link between Consensus among Top Managers and performance at the SBU level	Consensus, Performance and Market-related dynamism	The authors find that consensus increases performance of the SBU in the case of differentiation strategy but not in the case of a low-cost strategy. The relationship between consensus on a differentiation strategy and performance is negatively influenced by dynamism of the market
Kim and Mauborgne (1996)	Analyzes Procedural Justice's impacts on Behavior of Top Managers	Procedural justice, Commitment to decisions, Outcome satisfaction, In-role behavior and Extra-role	Suggests that the exercise of procedural justice inspires managers to go beyond the

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS CONSTRUTOS OPERACIONALIZADOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
		behavior	call of duty and engage in innovative actions, spontaneous cooperation, and creative behavior on behalf of the organization in their execution decisions
Burton, Lauridsen, and Obel (2002)	Develops around the concept of model for Strategic Organizational Design, with focus on studying Misfits	Situational and Organizational misfits	Firms with situational misfits or contingency misfits, or both, incur performance losses; additional misfits did not lead to increased performance loss
Slater and Olson (2000)	Analyzes the influence of different Structural Configurations, with focus on Sales Force Management, on performance	Performance, Strategy type, Selling strategy, Internalization of selling activities, Extent of supervision / autonomy, Salesperson control system, Compensation, Firm size, Product complexity and Market turbulence	Supports the general proposition that the different strategy types and that sales force management is important to the successful implementation

Em termos de nível de análise, as investigações empíricas se ativeram aos níveis organizacional e individual, tendo abrangido estratégia em diferentes níveis: corporativa, de negócios e funcional, representados na Figura 2. Conforme Porter (1987), estratégia corporativa é aquela que envolve questões relacionadas à diversificação e como a organização deveria administrar as unidades de negócios. No que tange à estratégia de negócios, são os movimentos relacionados ao posicionamento competitivo da empresa no mercado (PORTER, 1987, 1980). Por fim, as estratégias funcionais seriam aquelas que não englobam os aspectos descritos anteriormente, normalmente restritas a determinados departamentos dentro da organização.

	Organizacional		Individual	
	Tópicos	Referências	Tópicos	Referências
Corporativa	Direitos de Decisão e Fluxo de Informação	Neilson, Martin & Powers (2008)	<u>Gerentes de Topo:</u>	
	Alocação de Recursos	Brauer & Schmidt (2006)	Comportamento de Implementação	Nutt (1987)
	Táticas de Implementação	Lehner (2004)		Nutt (1989)
		Beer & Eisenstat (2000)	Impacto da <i>Procedural Justice</i>	Kim & Mauborgne (1991)
		Nutt (1986)		Kim & Mauborgne (1996)
	Processo de Execução	Immaneni, McCombs, Cheatham & Andrews (2007)	Capacidade de Liderança	Carucci (2009)
		Sull (2007)		
		Hambrick & Cannella Jr (1989)	<u>Gerentes Médios:</u>	
		Hrebiniak (2006)	Emoção	Alpha & Vincent (2011)
		Okumus (2001)		Huy (2011)
	Interação entre Estrutura Formal e Informal	Gottschalk & Gudmundsen (2010)	Entendimento	Parnell (2008)
		Wernham (19985)	Envolvimento	Parnell (2008)
	Mudança de Cultura	Gottschalk & Gudmundsen (2009)		Huy (2011)
	Obstáculos Comuns Enfrentados	Alexander (1985)	Compromisso	Parnell (2008)
		Cater & Pucko (2010)		Dooley, Fryxell & Judge (2000)
	Beer & Eisenstat (2000)	Consenso	Dooley, Fryxell & Judge (2000)	
	Hrebiniak (2006)		Schaap (2006)	
	Pucko & Cater (2008a)	Interesse Próprio	Guth & Macmillan (1986)	
	Pucko & Cater (2008b)	Características Pessoais	Judge & Stahl (1995)	
Inventário de Fatores Importantes	Brenes, Mena & Molina (2008)	Posição Formal	Floyd & Wooldridge (1997)	
	Cater & Pucko (2010)			
	Pucko & Cater (2008a)			
	Pucko & Cater (2008b)			
Mecanismos Administrativos	Govindarajan (1988)			
Impactos da Estrutura Formal e Informal	Gupta (1985)			
Relação SBU - Matriz	Golden (1992)			
	Noverita (2007)			
Comunicação Corporativa	Forman & Argenti (1999)			
Sistemas de Controle e Recompensa	Peijhan (2007)			
<i>System Dynamics Modelling</i>	Snabe & Grossler (2006)			
Velocidade do Ambiente	Burgeois III & Eisenhardt (1988)			
Negócios	Comunicação	Heide, Gronhaug & Johannessen (2002)	<u>Gerentes de Topo:</u>	
	Combinação entre Estrutura e Comportamento	Olson Slater & Hult (2005)	Cognição	Powell (2004)
	Interação entre Estrutura Formal e Informal	Skivington & Daft (1991)		Singh (1998)
	Impactos da Estrutura Formal e Informal	Gupta (1985)	Personalidade	Waldersee & Sheather (1996)
	Combinação entre Estratégias de Marketing e de Negócios	Slater & Olson (2001)	Características	Gupta & Govindarajan (1984)
	Táticas de Implementação	Akan, Allen, Helms & Spralls III (2006)	Consenso	Dess (1987)
	Influência da Força de Vendas na Estratégia de Negócios	Slater & Olson (2000)		Homburg, Krohmer & Workman Jr (1999)
	Comprometimento da Organização para com Empregados	Lee & Miller (1999)		
	Impacto do Dinamismo do Mercado	Homburg, Krohmer & Workman Jr (1999)	<u>Gerentes Médios:</u>	
	Possíveis <i>Misfits</i> do Desenho da Organização	Burton, Lauridsen & Obel (2002)	Envolvimento	Wooldridge & Floyd (1990)
	Sistemas de Controle e Recompensa	Schneier, Shaw & Beatty (1991)		Floyd & Wooldridge (1992b)
		Daft & Macintosh (1984)	Consenso	Wooldridge & Floyd (1990)
Obstáculos Comuns Enfrentados	Morgan (2010)	Suporte Recebido do Topo	Qi (2005)	
Inventário de Fatores Importantes	Morgan (2010)			
Funcional	Interação entre Estrutura e Comportamento	Frankwick, Ward, Hutt & Reingen (1994)	<u>Gerentes Médios:</u>	
	Estratégia como Resposta a Fatores Internos e Externos	Dickinson & Ramaseshan (2004)	Locus de Controle	Thorpe & Morgan (2007)
	Sistemas de Controle e Recompensa	Shaw, Gupta & Delery (2001)	Consenso	Rapert, Velliquette & Garretson (2002)
		Sheehan (2010)		Rapert, Lynch & Suter (1996)
	Combinação entre Estratégias de Marketing e de Negócios	Slater & Olson (2001)	Compromisso	Rapert, Lynch & Suter (1996)
	Influência da Força de Vendas na Estratégia de Negócios	Slater & Olson (2000)		Noble & Mokwa (1999)
	Ambidestria na Implementação de Estratégia de Marketing	Prange & Schlegelmilch (2009)	Gênero	Lane (2005)
	Impactos da Estrutura Formal	Bonoma & Crittenden (1988)		
			<u>Empregados:</u>	
			Compromisso	Sashital & Willemon (1996)
		Receptividade à Mudança	Butler (2003)	

Figura 2 – Classificação dos Estudos Empíricos por Nível de Análise e Nível de Estratégia

### 3.6 Estudos empírico-preditivos/-prescritivos

Este grupo de estudos (Tabela 8) fez uso de experimentos ou simulações para identificar possíveis capacidades preditivas de variáveis consideradas em pesquisas anteriores. Variáveis essas consideradas importantes para execução da estratégia. A principal característica que diferencia este grupo dos Teóricos Preditivos / Prescritivos é o uso de dados empíricos para procederem simulações da realidade, por meio de computadores ou experimentos, ao invés de proporem situações hipotéticas sobre execução. Sendo assim, esses artigos apresentam um viés em direção à predição do comportamento de determinadas variáveis, o que os aproximam dos próximos grupos de estudos, cujo foco é a prescrição aos gestores.

Dentro desse grupo pode-se notar um equilíbrio entre os trabalhos com foco no comportamento dos indivíduos e fatores intervenientes (CARUCCI, 2009; POWELL, 2004; DOBNI e LUFFMAN, 2003; NUTT, 1989; GUTH e MACMILLAN, 1986) e aqueles que optaram por dar foco à questões estruturais (SHEEHAN, 2010; NEILSON, MARTIN e POWERS, 2008; OLSON, SLATER e HULT, 2005; FRANKWICK, WARD, HUTT e REINGEN, 1994). Por fim, Snabe e Größler (2006) diferenciam-se do grupo no sentido em que sua proposta trabalha a utilização de um sistema específico de modelagem no suporte à execução da estratégia.

**Tabela 8** – Estudos Empírico-preditivos/-prescritivos

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Guth and Macmillan (1986)	Studies the Behavior of Middle Managers with focus on their Self Interest on the context of stratgy implementation	Middle managers who believe that their self interest is being compromised can not only redirect a strategy, delay its implementation or reduce the quality of its implementation, but can also even sabotage the strategy
Nutt (1989)	Behavior of Top Managers is investigated as a reflex of the forms and level of Delegation they used	Framework for recommendation of best implementation tactics (Intervention, Participation, Persuasion and Edict) in front of situational constrains
Carucci (2009)	Examines strategy execution from the point of view of Leadership Capabilities of Top Managers	Prescription of process to build a simulation that integrates multiple leadership development tools
Frankwick, Ward, Hutt, and Reingen (1994)	Eximines the relation between Organizational Structure and Culture and the Behaviors of key actors	It shows a conflict across funcitions in the interpretation of a proposed new strategy and its consequences
Dobni and Luffman (2003)	Investigates the Behavior of Employees as an expression of the organization´s Market Orientation	Identifies ideal behaviors profiles which would maximize performance by considering the scope and impact of market orientation on strategy implementation
Olson Slater and Hult (2005)	Formal Structure is approached through the processes of Formalization,	Identifies a taxonomy comprised of four different combinations of structure / behavior

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
	Centralization or Specialization	types: Management Dominant, Customer Centric Innovators, Customer-centric Cost Controllers and Middle Ground. And proposes among the above what is the best configuration for the implementation of a specific set of business strategies
Neilson, Martin, and Powers (2008)	Poor performance triggers strategic change	Identification of important traits for organizational effectiveness and prescription of structural tactics when executing strategy
Sheehan (2010)	Addresses Formal Structure issues through the lens of Management Control Systems in the context of a risk-based approach to execution	Prescription of a four step framework for execution in the specific context of risk management
Powell (2004)	The paper focus on Cognition of top managers by exploring the Execution Holes, which are defined as the primitive rational failure to act	Compares efficiency losses produced by market aspects with those produced by rationality of top managers. Identifies the opportunity costs of pursuing barrier-driven, market-sheltering strategies when fundamental strategic problems remain unsolved
Snabe and Grossler (2006)	Investigates how System Dynamics Modelling can support strategy implementation	System Dynamics Modelling can be helpful for strategy implementation in regards to both strategy refinement and transfer of insights and understanding underlying the strategy forming

### 3.7 Estudos descritivos orientados aos gestores

Estes artigos (Tabela 9) 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 (MCKNIGHT, 2009; COON e WOLF, 2005; FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992) até aspectos estruturais envolvidos em implementação (BONOMA e CRITTENDEN, 1988), por exemplo. Todavia, fora a característica de foco no gestor, o que une todos os artigos listados na Tabela 9 é o fato de lançarem mão de algum esquema de diagnóstico da organização como principal plataforma de prescrição para o gestor.



**Tabela 9** – Estudos Descritivos orientados aos Gestores

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Floyd and Wooldridge (1992a)	Explores Strategic Consensus among Middle Managers as being the foundation of effective implementation	Presents a framework that integrates commitment and understanding. Based on this model some prescriptions are proposed in order to achieve middle managers consensus
Heracleous (2000)	Explores the role of strategy implementation in Organizational Development	Presents lists of traps to be avoided and questions to be answered in order to improve implementation
Candido and Morris (2001)	Addresses the implications of Service Quality Gaps for strategy implementation	Proposes three models of service quality strategy implementation: static, dynamic and mixed. The mixed one is combined with Service Quality Gaps in order to propose: a map of patterns at each stage, variables involved and implications for managers
Higgins (2005)	Advances the McKinsey 7Ss Model to the specific context of strategy execution	Proposition of a reformulated 7 S's McKinsey Model
Coon and Wolf (2005)	Focus on Behavior of Employees exploring their Alignment's dynamics	Proposition of a list of actions to improve implementation
McKnight (2009)	Investigates the influence of Top Team Alignment on execution	Proposition of a (step by step) model and a diagnostic questionnaire
Bonoma and Crittenden (1988)	Examines the influence of Structural variables (Policies, Systems, Programs and Actions) on marketing implementation	Describes how common implementation problems relate to organization structures and managerial skills
Schneier, Shaw, and Beatty (1991)	Proposes the use of Formal Performance Management as a tool for strategy execution	Identification of archetypes and pitfalls of implementation with focus on performance measurement
Pucko and Cater (2008a)	Examines the determinants of effective strategy implementation in Slovenian companies	Identification of key activities and obstacles to implementation
Pucko and Cater (2008b)	Deals with the findings of empirical research on the main determinants of effective strategy implementation in Slovenian companies	Identification of key activities and obstacles to implementation

### 3.8 Estudos explicativos orientados aos gestores

Esse grupo de estudos (Tabela 10) procura adicionar poder explanatório à sua orientação prescritiva através 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.

Mesmo apresentando uma abordagem objetiva requerida pelo foco no gestor, este tipo de estudo opta por embasar suas prescrições através da apresentação de argumentos que possam responder a perguntas como “porque” e “como”, o que justificaria a razão de ser das prescrições que fazem.

Uma característica peculiar desse grupo de estudos parece ser uma concentração ao redor de temas ligados aos indivíduos, ou aos recursos humanos de maneira geral. Desta feita, Giles (1991), Hussey (1996), Argyris (1989), Fulmer (1990), Haudan (2007), Martin (2010) e Sashittal e Wilemon (1996) exploraram assuntos variados, mas sempre com foco nos empregados. Dentre os demais estudos outro fato chama atenção. Beer e Eisenstat (2000), Sull (2007) e Quinn (1980) desenvolveram suas pesquisas baseados no ponto de partida do poder de deliberação da gestão no que diz respeito à execução de uma estratégia.

**Tabela 10** – Estudos Explicativos orientados aos Gestores

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Quinn (1980)	Explores the process of Deliberate Strategic Change	Proposition of a step by step approach to implement planned change
Giles (1991)	Describes a process of strategic planning and its subsequent implementation capable of creating Commitment among Employees	Proposition of several models that should work together to leverage a good overall implementation process
Hussey (1996)	Proposes that Human Research Management through Management Training is a key tool for strategy implementation	Presents examples of situations when management training can improve implementation and drawn lessons from them
Noble (1999a)	Assumes frequent breakdowns in implementation due to little attention to internal processes and cross-functional relations	Proposition of a step-by-step process of implementation. It highlights important aspects within a organization according to each phase of the process
Argyris (1989)	Develops around a training experience focused on Behavior of Employees in terms of Learning	Proposition of a step by step approach
Fulmer (2002)	Analyzes the contributions of Human Resources Management to implementation through Structure, Systems and Staff	Specific human resources elements important to strategy implementation are discussed
Haudan (2007)	Explores the importance of Employees' Behavior for execution by means of their Engagement	Proposition of a step by step approach to execution
Richardson (2008)	Explores the concept of Business Model as an integrative framework for execution	Proposition of a scheme around value proposition, creation and capture
Martin (2010)	Analyzes execution process with focus on Communication and Alignment of Employees	Proposition of a step by step approach to execution
Sashittal and Willemon (1996)	Explores the dynamics of Commitment of Employees in the context of marketing implementation in small and mid-sized industrial firms	Description of specific actions managers take and the tactics they use to gain cooperation from others in order to implement plans and accomplish market objectives
Forman and Argenti (2005)	Examines the impact of Communication on Implementation, Reputation and Corporate Brand	It shows the importance of alignment, structure, reputation, communications and information technology for

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
		implementation
Beer and Eisenstat (2000)	Examines execution from the departing point that a formulated business strategy is a trigger to change	Identification of pitfalls and prescription of implementation tactics to overcome those difficulties
Sull (2007)	Analyzes execution from the point of view of Deliberate Responses to Environmental shifts	Prescription of a step by step approach for implementation
Gottschalk and Gudmundsen (2009)	Addresses the importance of the Informal Structure represented by the Culture for implementation	Development of a research model to study implementation in a particular setting (police culture)

### 3.9 Estudos preditivos/prescritivos orientados aos gestores

Por fim, este grupo de artigos orientados aos gestores (Tabela 11) sugere formas de execução de estratégias por meio da apresentação de guias do tipo passo-a-passo. Portanto, mesmo que existam esquemas diversos nesses artigos, a sua principal contribuição ao gestor dá-se na forma de listas ou guias práticos de como proceder com a execução de uma estratégia.

Assim como no grupo anterior, aqui também a presunção do poder de deliberação da gestão se destaca. Drazin e Howard (1984), Akan, Allen, Helms, e Spralls III (2006), Immaneni, McCombs, Cheatham e Andrews (2007) e Morgan (2010) também abordaram o fenômeno sob esse prisma. Fora esses, 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 através de um novo paradigma em estratégia.

**Tabela 11** – Estudos Preditivos/prescritivos orientados aos Gestores

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
Drazin and Howard (1984)	Explores implementation from the point of view of a Deliberate action of Organizational Design looking for a Fit that improves performance	Proposition of a step by step process to achieve a good fit between strategic and design components
Clampitt, Berk, and Williams (2002)	Investigates the influence of Leaders' Communication on Employees' Behavior	Proposition of a step by step approach to implementation focused on communication form the top
Ya-hu (2008)	Focus on implementation of Cost Management methods	Description of a step by step approach to implementation of strategic cost management
Allio (2005)	Departs from the idea that implementation often fails, and looks for common pitfalls	Proposition of a step by step approach to execution
Khadem (2008)	Approaches execution through the lens of Employees' Behavior with focus on	Proposition of a control model

ESTUDO	SINOPSE	PRINCIPAIS RESULTADOS
	Alignment and Follow Up	
Bigler (2001)	Departs from the idea that strategy execution needs a new strategic paradigm, requiring more application of science and art	Proposition of a Strategy Execution Grid and a step by step approach to execution
Hambrick and Cannella Jr (1989)	Analyzes implementation as being triggered by a Deliberate Change in Business Strategy	Prescription of important aspects for good execution based on the developed model
Immaneni, McCombs, Cheatham, and Andrews (2007)	Analyzes a Deliberate Business Strategy as a trigger to strategic Change	Describes the use of Six Sigma to set out change in the management model, redesign of major processes and nurture a different culture
Morgan (2010)	Studies a Deliberate Reformulation of Business Strategy as a trigger to change	Lists key pitfalls of implementation and prescribes step by step approach

### 3.10 Ligação entre os tipos de estudo

Como pode ser observado ao longo da apresentação dos nove tipos de estudos identificados, um aspecto parece ser marcante entre aqueles de caráter empírico: os autores optam pela realização de recortes no escopo de seus estudos, ora enfocando variáveis relacionadas à estrutura, ora aquelas relativas aos indivíduos. Mesmo aqueles que se propuseram a unir ambos os tipos acabam por limitar as variáveis estudadas de cada tipo. Em que pese o fato dessa opção viabilizar a execução dos testes empíricos, isso acaba indo de encontro à proposição detectada nos artigos de ordem teórica apresentados de que a natureza do fenômeno é processual, multifatorial e envolve diferentes níveis, e assim deveria ser estudado e testado. Ao final, os estudos orientados à prática são os que mais se aproximam dessa proposta, porém estão limitados pela sua própria natureza a contribuir no avanço teórico formal sobre o tema.

O que parece estar subjacente a essa barreira no avanço dos estudos é o fato de que a noção de mudança organizacional permeia toda essa literatura, porém não é utilizada como arcabouço teórico nem como suporte à operacionalização dos estudos. As próximas seções se propõem a tentar diminuir essa lacuna ao sugerir uma aproximação entre execução e mudança. Para tanto, a próxima parte do trabalho abordará de maneira macro a questão processual da execução de estratégia através do prisma teórico proposto por Whelan-Berry e Somerville (2010). Em seguida, buscar-se-á descer ao nível micro do conteúdo que é, ou deveria ser, estudado sobre implementação, aqui a análise fará uso das ideias propostas por Demers (2007).

#### 4 – EXECUÇÃO COMO PROCESSO DE MUDANÇA

A ideia de se abordar implementação sob o prisma teórico de mudança não é propriamente nova na medida em que alguns autores como Quinn (1980), Neilson et al. (2008), Waldersee e Sheather (1996), Nutt (1989, 1986) e Beer e Eisenstat (2000) propuseram algo nessa direção. Porém, diferente desses estudos que sugeriram a existência da interface execução-mudança, o presente trabalho busca tangibilizar essa relação. Para tanto, apoia-se em uma obra específica que aborda o processo de mudança organizacional (WHELAN-BERRY e SOMERVILLE, 2010) e faz um paralelo com implementação, à luz dos conceitos que emergiram da revisão da literatura.

De maneira geral, Whelan-Berry e Somerville (2010) sugerem que um processo de mudança organizacional acontece em múltiplos níveis, e as iniciativas da mudança em si ocorrem apenas no nível individual. Conforme já mencionado anteriormente, isso parece coadunar com a proposição de alguns autores (YAPRAK, XU e CAVUSGIL, 2011; SMITH, 2009; LI et al., 2008; PIERCY, 1998; CESPEDES e PIERCY, 1996; WOOLDRIDGE e FLOYD, 1989) sobre execução como um processo que envolve múltiplos níveis e variáveis.

A contribuição de Whelan-Berry e Somerville (2010) que gostaríamos de enfatizar é a noção da necessidade de se associar alguns direcionadores, ou iniciativas, de mudança ao longo de seu processo. No que tange a este último, as autoras identificaram as fases mais comumente listadas na literatura de mudança: 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.

No que diz respeito aos direcionadores, Whelan-Berry e Somerville (2010) sugerem que, apesar de não parecer haver consenso sobre o que viriam a ser, trata-se de eventos, atividades ou comportamentos que facilitam a implementação de mudança: visão aceita da mudança, ações do líder relacionadas à mudança, comunicação relacionada à mudança, treinamento relacionado à mudança, participação dos empregados em relação à mudança, práticas de recursos humanos alinhadas e estrutura organizacional e processos de controle alinhados.

A visão aceita da mudança é a aprovação da visão da mudança como positiva pelos empregados, *stakeholders* e organização. O treinamento relacionado à mudança proporciona entendimento, habilidades necessárias e valores relacionados à iniciativa de mudança. Já a participação dos empregados diz respeito ao envolvimento dos

empregados em tarefas especificamente relacionadas ao esforço de mudança. Enquanto as ações do líder relacionadas à mudança são as ações do grupo de liderança da organização que sinalizam a importância da visão da mudança e suportam sua implementação. A comunicação relacionada à mudança deve ser regular, de mão dupla e específica da iniciativa de mudança. Quanto às práticas de recursos humanos alinhadas, estas se referem à equalização de tais práticas à mudança em questão. Por fim, a estrutura organizacional e os processos de controle englobam o alinhamento da estrutura organizacional, medidas de desempenho, planejamento, orçamento e sistemas de controle à mudança.

Conforme a proposta feita pelas autoras, cada um desses direcionadores 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 estanque que considere apenas os direcionadores. É necessário que tais dimensões sejam contextualizadas 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. O esquema da Figura 3 abaixo foi elaborado com base em Whelan-Berry e Somerville (2010) e busca refletir o processo de execução da estratégia como mudança organizacional.

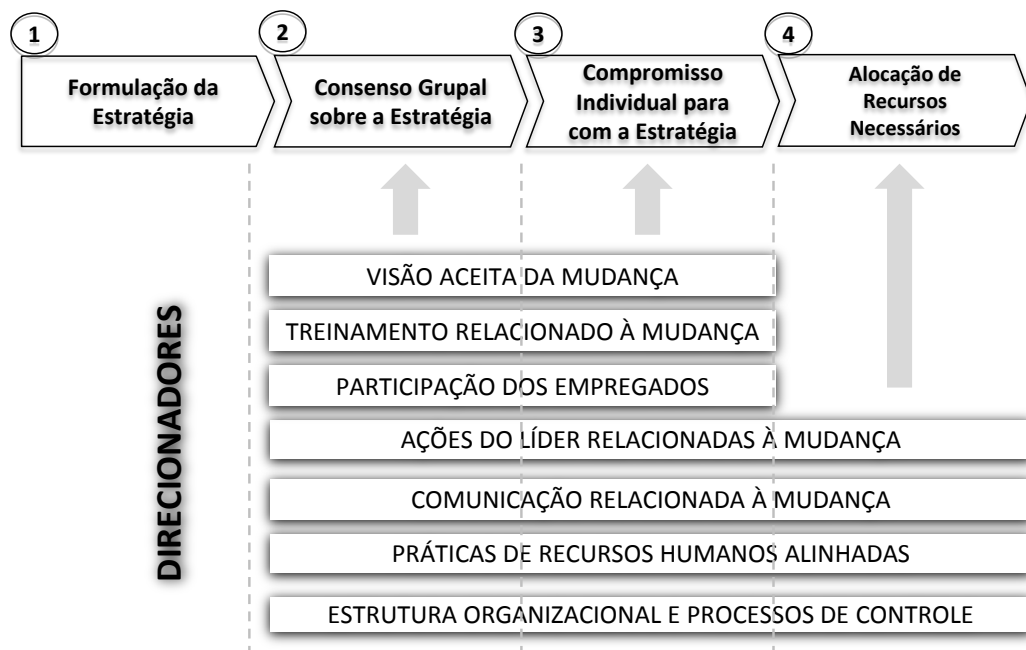


Figura 3 – Fluxo de Execução como Mudança Organizacional

Inicialmente, 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 de execução propriamente dito através 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 é obtido, abre-se caminho para mover a implementação ao nível individual (onde ela ocorrerá na prática) e isso se daria através 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 desvios entre os esforços empreendidos pelos funcionários na direção da estratégia proposta e o arranjo estrutural disponibilizado para tal.

## 5 – CONTEÚDO DE PESQUISA EM EXECUÇÃO

Uma vez articulado o macro processo de execução à luz de mudança organizacional, focalizaremos a atenção nos direcionadores desse fluxo, pois eles fornecem um importante suporte para que cada fase se desenvolva a contento (WHELAN-BERRY e SOMERVILLE, 2010). Para tanto, buscaremos apoio em Demers (2007), que agrupa as grandes abordagens de pesquisa em mudança organizacional sob quatro macro classificações: Adaptação e Crescimento, Imitação e Seleção, Transformação, Evolução Natural e Dinâmicas Sociais.

Na primeira delas, Adaptação e Crescimento, 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. Independente destas, os movimentos de adaptação são sempre tidos como deliberados. Já na abordagem de Imitação e Seleção este último ponto acerca do poder de deliberação dos gestores é minimizado na medida em que é visto como sendo limitado pelas forças ambientais de seleção ou imitação, que seriam os impulsionadores por trás da mudança organizacional. Ao contrário das teorias de adaptação, aqui as mudanças tentam ser explicadas no nível da população de organizações e não nas ações individuais de cada uma ao longo do tempo.

A abordagem Transformacional passa a olhar para a 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 a dinâmica do fenômeno e menos ao seu resultado final.

A Evolução Natural se desenvolveu no contexto de competição turbulenta dos anos 1980 quando o nível de incerteza ambiental era alto, o que gerou uma alteração da visão de que mudança dizia respeito a um episódio para a de que seria um processo sem começo ou fim definidos. Sendo assim, o foco passa a ser não mais na dinâmica da mudança, mas sim no estar mudando. A preocupação com a relação entre estratégia e o ambiente ainda permanece forte, porém a mudança passa a ser tida como um processo de renovação no longo prazo, não ligada a um movimento específico. Isso quer dizer que as pesquisas mudam seu foco da gestão da mudança em si para a capacidade da organização em mudar, temas como aprendizado e inovação passam a ser centrais.

Por fim, a abordagem de Dinâmicas Sociais parte de um posicionamento ontológico social construtivista e rompe com a visão de que a pesquisa sobre mudança pode ser realizada de forma descritiva e analítica. Essa abordagem pode ser dividida entre dois segmentos de pesquisa, as perspectivas radical e pós-moderna, e a discursiva e centrada na prática. Os primeiros focam em questões como o uso do poder e controle dentro das organizações podem precipitar práticas de dominação e exclusão, enquanto os segundos veem o processo de mudança como generativo, tendo suas bases em abordagens culturais e cognitivas que interagem no sentido da construção da organização.

Dentro do contexto de execução de estratégia, cabem algumas restrições em relação à aplicabilidade de alguns desses grupos. Um traço importante na literatura de implementação analisada é a participação do gestor no processo, que se faz presente por meio da deliberação em relação à estratégia (MINTZBERG e WATERS, 1985). Assim, as abordagens nas quais o papel do gestor é diminuído não ajudariam no propósito deste trabalho.

Desta forma, os grupos classificados como Imitação e Seleção, Evolução Natural e Dinâmicas Sociais não seriam de grande valia para análise ora proposta. Os dois primeiros por conta de assumirem que o ambiente exerce pressão determinante no comportamento da organização em detrimento da vontade do gestor, e o último por assumir que as dinâmicas de interação pessoal têm precedência sobre a ocorrência de mudança também em detrimento da intencionalidade da gestão. Portanto, apenas os



grupos de Adaptação e Crescimento e Transformação ficam utilizados como lente teórica. A Figura 4 abaixo apresenta uma adaptação das principais características referentes a esses dois grupos com base em Demers (2007).

Teoria	ADAPTAÇÃO E CRESCIMENTO			TRANSFORMACIONAL			
	ADAPTAÇÃO RACIONAL (Contingência)	ADAPTAÇÃO ORGÂNICA	CICLO DE VIDA	ABORDAGEM CONFIGURACIONAL	ABORDAGEM COGNITIVA	ABORDAGEM CULTURAL	ABORDAGEM POLÍTICA
<b>Organização</b>	Visão unitária / Instrumento técnico	Visão social pluralista / Arena política (não racional)	Visão unitária / Organismo vivo	Visão unitária / Arquetipo de desenho	Visão unitária / Sistema interpretativo	Visão unitária ou pluralista / Tribo ou tribos	Visão pluralista / Arena política
<b>Ambiente</b>	Incerteza	Ignorado ou restringido	Ignorado ou catalisado	Percebido (subjativista)	Percebido (subjativista)	Mais ou menos ignorado	Objetivo, restringido e percebido (subjativista)
<b>Modelo de Mudança</b>	Mudança Ambiental ↓ Adaptação Organizacional ↑ =	Mudança Ambiental ↓ Mudança Organizacional = Adaptação ou deriva	Passagem do tempo ↓ Mudança de estágio = Transformação organizacional	Dinâmicas múltiplas: Evolução e revolução	Descongelar > Recongelar (esquema interpretativo)	Revolução ou Incrementalismo	Incrementalismo
<b>Foco</b>	Nível de discrição dos gestores no atingimento da adaptação	Concepção não racional da mudança organizacional	Padrões de desenvolvimento genéricos e fases importantes comuns	Definição de mudança radical e entendimento de sua dinâmica	Mudança radical do ponto de vista dos atores	Gestão da mudança cultural vs dinâmica cultural	Realização das intenções de mudança de poder evidente ou encoberto
<b>Razões para a Mudança</b>	Coerência = encaixe	Pressões (internas e externas)	Programa imanente	Pressões internas / externas	Pressões internas / externas	Pressões internas / externas	Pressões internas / externas
<b>Processo</b>	Planejada, Deliberada, Reativa ou Proativa	Majoritariamente não planejadas, emergentes (barganha, negociação)	Sequência de 4 estágios (empreendedor, especialização, multidivisional, matriz)	Múltiplos caminhos ou trajetórias / De cima para baixo	Senso comum coletivo / Reciprocidade: de cima para baixo em seguida de baixo para cima	Gradual e emergente / De cima para baixo e de baixo para cima	Gradual e emergente / De cima para baixo e de baixo para cima
<b>Agente de Mudança</b>	Gerentes racionais	Coalizões divergentes	Gerentes de topo racionais (implícito)	Gestor como arquiteto	Gestores e outros atores como criadores de sentido	Todos os atores como agentes simbólicos	Todos os atores como operadores políticos
<b>Ações de Mudança</b>	Adaptação funcional de componentes estruturais	Aumento da interação entre coalizões dominantes	Combinação particular de características organizacionais	Desenho e implementação de nova estratégia e estrutura	Processo recíproco do desenvolvimento e apropriação de senso comum	Atividade simbólica	Gestão das relações de poder e recursos
<b>Efeitos da Mudança</b>	No tamanho e complexidade da organização	Compromisso, conflito e confusão entre os atores	Na complexidade e especialização da organização	Primeira ou segunda ordem: sucesso ou fracasso na transformação	Primeira ou segunda ordem: novo esquema cognitivo compartilhado ou não	Primeira ou segunda ordem: novos símbolos são adotados ou não	Primeira ou segunda ordem: estrutura de poder mantida ou transformada

Figura 4 – Perspectivas dos Estudos em Mudança  
Adaptado de Demers (2007).

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, que 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 e WATERS, 1985). Porém, as três escolas agrupadas como Adaptação e Crescimento se concentram nos estágios da mudança e não no seu processo (DEMERS, 2007). Assim, sua abordagem não é dinâmica e não privilegia a investigação do processo de gestão da mudança organizacional. Portanto, como falar na execução de algo planejado se não há foco em como gerenciar esse processo? Em linhas gerais, essa questão é um convite para abordar execução como um processo. Ainda conforme Demers (2007), o conhecimento rumo a uma abordagem processual em mudança só seria avançado pelas escolas agrupadas como Transformacionais.

O fato de se conseguir traduzir grandes temas abordados pela literatura em implementação através da proposta de Whelan-Berry e Somerville (2010), representado na Figura 3, já poderia ser visto como um indicativo de que abordagens processuais (MOHR, 1982) seriam um próximo passo desejável em termos de pesquisas sobre execução de estratégia. Indo além, pode-se perceber que os direcionadores desse processo se alinham com as escolas Transformacionais: Configuracional, Cognitiva, Cultural e Política.

Ao contrário da deliberação e da racionalidade destacadas na escola da Adaptação Racional, o foco das escolas 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. Assim, novos estudos sobre execução poderiam partir da premissa de que a estratégia pode não ser deliberadamente planejada (MINTZBERG e WATERS, 1985), existindo situações nas quais o plano não é posto em prática ou a execução não seguiu o planejamento.

Quanto à escola da Abordagem Configuracional, estudos sobre Treinamento Relacionado à Mudança, Práticas de RH e Estrutura e Processos de Controle podem ser sugeridos. Basicamente, estes são aspectos que se relacionam ao desenho estrutural e de processos da organização e que se fazem necessários para que a estratégia seja executada. Porém, esta abordagem teórica guarda uma diferença aparente em relação à Escola de

Adaptação Racional: o agente de mudança. Aqui o gestor não é tido como um planejador racional, mas sim como um arquiteto, alguém que busca proceder uma mudança de rumo na organização, mas entende que se trata de um processo dinâmico, onde intercorrências variadas podem ocorrer. Isso pressupõe que o sucesso do desenho da estratégia e da estrutura pretendidos são tão dependentes da adaptabilidade à realidade interna da organização quanto da sua aparente aplicabilidade face ao ambiente.

Nesse sentido, novas pesquisas em execução poderiam ser desenvolvidas com foco no papel do treinamento e das práticas de RH como facilitadores da execução, assim como investigando de que maneira uma implementação radical ou incremental seria mais apropriada. Por fim, talvez inserido dentro das práticas de RH, poderiam ser interessantes estudos sobre o perfil de gestor mais adequado para tipos variados de situações possíveis de implementação.

Com relação à Escola Cultural, futuras pesquisas podem buscar apoio em suas teorias para entender como a execução ocorre no nível da organização / grupo. Dessa forma, sua lente teórica seria aplicável aos aspectos referentes às Ações do Líder, Visão Aceita e Comunicação Relacionada à Mudança. Nesse sentido, algumas perguntas de pesquisa são cabíveis. Como ocorrem as mudanças dos valores e normas aceitas no nível do grupo uma vez que a estratégia necessita ser executada? Qual o papel da comunicação no contexto de alinhamento em relação a uma (nova) visão? Qual 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? Enfim, como e em que nível (primeira ou segunda ordem) deve se proceder uma mudança de cultura da organização com vistas à execução de um plano?

Quanto à Escola Cognitiva, percebe-se que pode prover suporte teórico aos temas relacionados à Participação dos Empregados e Comunicação Relacionada à execução. Na verdade, este campo teórico poderia suportar os aspectos ligados ao deslocamento do esforço de implementação do nível grupal para o individual. Nesse contexto, futuras pesquisas poderiam tentar desvendar o funcionamento e impactos das mudanças de segunda ordem nos esquemas cognitivos dos empregados quando a implementação de uma estratégia se faz necessária. Qual o papel da comunicação nessa busca por uma nova forma de se pensar a organização e a estratégia? Qual a interface da transformação do esquema cognitivo com a mudança cultural sendo executada no nível grupal? Todo tipo de esforço de execução requer uma mudança de segunda ordem? Ou existem aqueles em que a primeira ordem já seria suficiente? Estas são questões passíveis de investigações futuras.

Por fim, a Escola Política supre arcabouços teóricos para pesquisas referentes às Ações dos Líderes Relacionadas à Mudança. Uma vez que o exemplo da liderança seria importante para a mudança cultural da organização, também seria interessante que se pudesse entender como a reconfiguração da estrutura de poder acontece no contexto de um esforço de execução. Isso porque seus impactos poderiam não somente determinar os comportamentos da liderança, mas também a própria alocação de recursos necessários à execução de uma estratégia. Ou seja, como gerenciar quem decide? Como acontece essa auto-gestão da cúpula da organização quando o objetivo é a mudança da estratégia que, por sua própria natureza, pode alterar como o poder está distribuído? O que pode ser deliberado e o que pode emergir durante o processo de execução em termos de distribuição de poder e seus impactos na execução? Perguntas estas que, se respondidas, agregariam novo conhecimento sobre o fenômeno.

## 6 – CONCLUSÃO

Tendo em vista a argumentação desenvolvida ao longo desse 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 através 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 direcionadoras 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 onde 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, onde 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, lacunas em relação aos conteúdos que veem sendo explorados nos estudos sobre o fenômeno emergem. 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.

## 7 – REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, Larry D. Successfully implementing strategic decisions. **Long Range Planning**, v. 18, n. 3, p. 91-97, 1985. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90161-X](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(85)90161-X).
- ALLIO, M. K.. A short, practical guide to implementing strategy. **Journal of Business Strategy**, v. 26, n. 4, p. 12-21, 2005. doi: 10.1108/02756660510608512.
- AYANDE, Alpha; SABOURIN, Vincent. Strategy execution: an empirical analysis of obstacles faced by master of business administration executive students. **American Journal of Economics & Business Administration**, v. 3, n. 3, p. 511-524, 2011.
- ARGYRIS, C. Strategy implementation: an experience in learning. **Organizational Dynamics**, v. 18, n. 2, p. 5-15, 1989.
- BARNEY, Jay B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, 1986.
- BEER, Michael; EISENSTAT, Russell A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 4, p. 29-40, 2000.

BIGLER, William R. The new science of strategy execution: how incumbents become fast, sleek wealth creators. **Strategy & Leadership**, v. 29, n. 3, p. 29-35, 2001.

BONOMA, Thomas V.; CRITTENDEN, Victoria L. Managing marketing implementation. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 2, p. 7-14, 1988.

BOURGEOIS, L. J.; BRODWIN, David R. Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 241-264, 1984.

\_\_\_\_\_.; EISENHARDT, Kathleen M. Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v. 34, n. 7, p. 816-835, 1988. doi: 10.1287/mnsc.34.7.816.

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**, 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**, v. 61, n. 6, p. 590-598, 2008.

BURTON, R. M.; Lauridsen, J.; Obel, B. Return on assets loss from situational and contingency misfits. **Management Science**, v. 48, n. 11, p. 1461-1485, 2002.

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**, v. 15, n. 2, p. 57-70, 2011.

BUTLER, M. J. R. Managing from the inside out: drawing on 'receptivity' to explain variation in strategy implementation. **British Journal of Management**, v. 14, suppl. 01, p. 547-560, 2003.

CÂNDIDO, C. J. F.; MORRIS, D. S. The implications of service quality gaps for strategy implementation. **Total Quality Management**, v. 12, n. 7, p. 825-833, 2001.

CARUCCI, R. Companies rehearse a very different future: connecting leadership capability and strategy execution through simulation. **Global Business and Organizational Excellence**, 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, Frank V.; PIERCY, Nigel F. Implementing Marketing Strategy. **Journal of Marketing Management**, v. 12, n. 1-3, p. 135-160, 1996.
- CLAMPITT, Philip G.; BERK, Laurey; Williams, M. Lee. Leaders as strategic communicators. **Ivey Business Journal**, v. 66, n. 5, p. 51-56, 2002.
- COON, Bill; WOLF, Scott. The alchemy of strategy execution. **Employment Relations Today**, v. 32, n. 3, p. 19-30, 2005. doi: 10.1002/ert.20072.
- DAFT, Richard L.; MACINTOSH, Norman B. The nature and use of formal control systems for management control and strategy implementation. **Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 43-66, 1984.
- DEMERS, C. **Organizational change theories: a synthesis**. Los Angeles, Calif.: SAGE, 2007.
- DESS, Gregory G.; PRIEM, Richard L. Consensus-performance research: theoretical and empirical extensions. **Journal of Management Studies**, v. 32, n. 4, p. 401-417, 1995.
- DICKINSON, Sonia; RAMASESHAN, B. An investigation of the antecedents to cooperative marketing strategy implementation. **Journal of Strategic Marketing**, v. 12, n. 2, p. 71-95, 2004. doi: 10.1.1080/0965254042000215159.
- DOBNI, C. B.; LUFFMAN, G. Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p. 577-585, 2003.
- DOOLEY, R. S.; FRYXELL, G. E.; JUDGE, W. Q. Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. **Journal of Management**, v. 26, n. 6, p. 1237-1257, 2000.
- DRAZIN, Robert; HOWARD, Peter. Strategy implementation: a technique for organizational design. **Columbia Journal of World Business**, v. 19, n. 2, p. 40-47, 1984.



FJERMESTAD, Jerry L.; CHAKRABARTI, Alok K. Survey of the computer-integrated manufacturing literature: a framework of strategy, implementation and innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 5, n. 3, p. 251-272, 1993.

FLOYD, Steven W.; WOOLDRIDGE, Bill. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. **Executive (19389779)**, v. 6, n. 4, p. 27-39, 1992. doi: 10.5465/AME.1992.4274459.

FORMAN, Janis; ARGENTI, Paul A. How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: an exploratory qualitative study. **Corporate Reputation Review**, v. 8, n. 3, p. 245-264, 2005.

FRANKWICK, Gary L.; WARD, James C.; HUTT, Michael D.; REINGEN, Peter H. Evolving patterns of organizational beliefs in the formation of strategy. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 96-111, 1994.

FULMERR, William E. Human resource management: the right hand of strategy implementation. **Human Resource Planning**, v. 13, n. 1, p. 1-11, 1990.

GILES, William D. Making strategy work. **Long Range Planning**, v. 24, n. 5, p. 75-91, 1991.

GOLDEN, Brian R. SBU Strategy and performance: the moderating effects of the corporate-sbu relationship. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 145-158, 1992.

GOTTSCHALK, Petter; GUDMUNDSEN, Yngve Sommerseth. Police culture as a determinant of intelligence strategy implementation. **International Journal of Police Science & Management**, v. 11, n. 2, p. 170-182, 2009. doi: 10.1350/ijps.2009.11.2.121.

GOVINDARAJAN, Vijay. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 828-853, 1988. doi: 10.2307/256341.

GUPTA, Anil K. SBU Strategies, corporate-sbu relations, and sbu effectiveness in strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 30, n. 3, p. 477-500, 1987. doi: 10.2307/256010.

\_\_\_\_\_.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984. doi: 10.2307/255955.

GUTH, William D.; MACMILLAN, Ian C. Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 4, p. 313-327, 1986.

HAMBRICK, Donald C.; CANNELLA JR, Albert A. Strategy implementation as substance and selling. **Academy of Management Executive**, v. 3, n. 4, p. 278-285, 1989. doi: 10.5465/AME.1989.4277401.

HAUDAN, James A. Successful strategy execution takes people — Not paper. **Employment Relations Today**, v. 33. n. 4, p. 37-41, 2007. doi: 10.1002/ert.20128.

HEIDE, M.; GRØNHAUG, K.; JOHANNESSEN, S. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 217-231, 2002.

HERACLEOUS, L. The role of strategy implementation in organization development. **Organization Development Journal**, v. 18, n. 3, p. 75-86, 2000.

HIGGINS, James M. The eight 'S's of successful strategy execution. **Journal of Change Management**, v. 5, n. 1, p. 3-13, 2005. doi: 10.1080/14697010500036064.

HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN JR, J. P. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 339-357, 1999.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006.

HUSSEY, D. E. Management training: a key tool for strategy implementation. **Strategic Change**, v. 5, n. 5, p. 263-274, 1996.

HUY, Quy. How collective emotions and social identities influence strategy execution. **INSEAD Working Papers Collection**, n. 56, p. 1-50, 2011.

IMMANENI, A.; MCCOMBS, A.; CHEATHAM, G.; Andrews, R. Capital One Banks on Six Sigma for strategy execution and culture transformation. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 26, n. 6, p. 43-54, 2007.

JUDGE JR, W. Q.; STAHL, M. J. Middle-manager effort in strategy implementation: a multinational perspective. **International Business Review**, v. 4, n. 1, p. 91-111, 1995.

KHADEM, R. Alignment and follow-up: steps to strategy execution. **Journal of Business Strategy**, v. 29, n. 6, p. 29-35, 2008.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee A. Procedural justice and managers' in-role and extra-role behavior: the case of the multinational. **Management Science**, v. 42, n. 4, p. 499-515, 1996.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. Implementing global strategies: the role of procedural justice. **Strategic Management Journal**, n. 12, p. 125-143, 1991.

LANE, Nikala. Strategy implementation: the implications of a gender perspective for change management. **Journal of Strategic Marketing**, v. 13, n. 2, p. 117-131, 2005. doi: 10.1080/09652540500082943.

LEE, Jangwoo; MILLER, Danny. People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 6, p. 579-593, 1999.

LEHNER, Johannes. Strategy implementation tactics as response to organizational, strategic, and environmental imperatives. **Management Revue**, v. 15, n. 4, p. 460-480, 2004.

LI, Yang; GUOHUI, Sun; EPPLER, Martin J. Making strategy work: a literature review on the factors influencing strategy implementation. **ICA Working Paper**, 2008. p. 1-46.

MARTIN, Roger L. The execution trap. **Harvard Business Review**, 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**, v. 108, n. 2, p. 171-195, 1990.

MCKNIGHT, Richard. Top team alignment: the epicenter of strategy execution. **OD Practitioner**, v. 41, n. 2, p. 30-36, 2009.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985. doi: 10.1002/smj.4250060306.

MOHR, L. B. **Explaining organizational behavior**. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.

MORGAN, James. Strategy execution: a four-step process. **MWorld**, v. 9, n. 4, p. 14-17, 2010.

NEILSON, G. L.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. The secrets to successful strategy execution. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 60-70, 2008.

NOBLE, C. H. Building the strategy implementation network. **Business Horizons**, v. 42, n. 6, p. 19-28, 1999a.

\_\_\_\_\_. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**, v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999b.

\_\_\_\_\_.; MOKWA, Michael P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 57-73, 1999.

NOVERITA, Dilla. An analysis of think globally-act locally strategy implementation in developing relationship of headquarters and subsidiaries. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 9, n. 1, p. 101-123, 2007.

NUTT, Paul C. Tactics of implementation. **Academy of Management Journal**, v. 29, n. 2, p. 230-261, 1986. doi: 10.2307/256187.

NUTT, Paul C. Identifying and appraising how managers install strategy. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1987.

\_\_\_\_\_. Selecting tactics to implement strategic plans. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 2, p. 145-161, 1989.

OBASII, Akan; ALLEN, Richard S.; HELMS, Marilyn M.; SPRALLS, Samuel A. Critical tactics for implementing Porter's generic strategies. **Journal of Business Strategy**, v. 27, n. 1, p. 43-53, 2006.

OKUMUS, F. Towards a strategy implementation framework. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 13, n. 7, p. 327-338, 2001.

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

PARNELL, J. A. Strategy execution in emerging economies: assessing strategic diffusion in Mexico and Peru. **Management Decision**, v. 46, n. 9, p. 1277-1298, 2008.

PEIJHAN, D. The role of management control systems in strategy implementation: the case of a slovenian company. **Economic and Business Review**, 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**, v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

\_\_\_\_\_. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 3, p. 43-43, 1987.

POWELL, Thomas C. Strategy, execution and idle rationality. **Journal of Management Research**, v. 4, n. 2, p. 77-98, 2004.

PRANGE, Christiane; SCHLEGELMILCH, Bodo B. The role of ambidexterity in marketing strategy implementation: resolving the exploration-exploitation dilemma. **Business Research**, 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**, p. 63-80, 2008a. Special Conference Issue.

\_\_\_\_\_. Holistic strategy implementation model based on the experiences of slovenian companies. **Economic and Business Review**, v. 10, n. 4, p. 307-325, 2008b.

QI, H. Strategy implementation: the impact of demographic characteristics on the level of support received by middle managers. **Management International Review**, v. 45, n. 1, p. 45-70, 2005.

QUINN, James Brian. Managing Strategic Change. **Sloan Management Review**, v. 21, n. 4, p. 3-20, 1980.

RAPERT, M. I.; VELLIQUETTE, A.; GARRETSON, J. A. The strategic implementation process: evoking strategic consensus through communication. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 4, p. 301-310, 2002.

\_\_\_\_\_.; Lynch, Dan. Enhancing functional and organizational performance via strategic consensus and commitment. **Journal of Strategic Marketing**, v. 4, n. 4, p. 193-205, 1996.

RICHARDSON, James. The business model: an integrative framework for strategy execution. **Strategic Change**, v. 17, n. 5/6, p. 133-144, 2008. doi: 10.1002/jsc.821.

SASHITTAL, Hemant C.; WILEMON, David. Marketing implementation in small and mid-sized industrial firms: an exploratory study. **Industrial Marketing Management**, v. 25, n. 1, p. 67-78, 1996.

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

SCHMIDT, S. L.; BRAUER, M. Strategic governance: how to assess board effectiveness in guiding strategy execution. **Corporate Governance**, v. 14, n. 1, p. 13-22, 2006.

SCHNEIER, Craig Eric; SHAW, Douglas G.; BEATTY, Richard W. Performance measurement and management: a tool for strategy execution. **Human Resource Management**, v. 30, n. 3, p. 279-301, 1991.

SHAW, J. D.; GUPTA, N.; DELERY, J. E. Congruence between technology and compensation systems: implications for strategy implementation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 379-386, 2001.

SHEEHAN, N. T. A risk-based approach to strategy execution. **Journal of Business Strategy**, v. 31, n. 5, p. 25-37, 2010.

SINGH, T. D. Incorporating cognitive aids into decision support systems: the case of the strategy execution process. **Decision Support Systems**, v. 24, n. 2, p. 145-163, 1998.

SKIVINGTON, James K.; DAFT, Richard L. A study of organizational 'framework' and 'process' modalities for the implementation of business-level strategic decisions. **Journal of Management Studies**, v. 28, n. 1, p. 45-68, 1991.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Strategy type and performance: the influence of sales force management. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 8, p. 813-827, 2000.

\_\_\_\_\_. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p. 1055-1067, 2001.

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.

\_\_\_\_\_. Turf wars: What the intraorganisational conflict literature may contribute to our understanding of marketing strategy implementation. **Journal of Strategic Marketing**, 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**, v. 23, n. 4, p. 467-481, 2006.

SNOW, Charles C.; THOMAS, James B. Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 457-480, 1994.

SULL, Donald N. Closing the Gap Between Strategy and Execution. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 4, p. 30-38, 2007.

THORPE, Eleri R.; MORGAN, Robert E. A role theoretic view of product-market strategy execution: an investigation of mid-level marketing managers. **Journal of Strategic Marketing**, v. 15, n. 2/3, p. 223-236, 2007. doi: 10.1080/09652540701320985.

WALDERSEE, R.; Sheather, S. The effects of strategy type on strategy implementation actions. **Human Relations**, v. 49, n. 1, p. 105-122, 1996.

WALKER JR, Orville C.; RUEKERT, Robert W. Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p. 15-33, 1987.

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

WHELAN-BERRY, Karen S.; SOMERVILLE, Karen A. Linking change drivers and the organizational change process: a review and synthesis. **Journal of Change Management**, v. 10, n. 2, p. 175-193, 2010. doi: 10.1080/14697011003795651.

WOOLDRIDGE, Bill; FLOYD, Steven W. Research notes and communications strategic process effects on consensus. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 3, p. 295-302, 1989.

YA-HU, Xu. Study on enterprise cost strategy implementation methods. **Journal of Modern Accounting & Auditing**, v. 4, n. 12, p. 35-38, 2008.

YAPRAK, Attila; XU, Shichun; CAVUSGIL, Erin. Effective global strategy implementation. **Management International Review**, v. 51, n. 2, p. 179-192, 2011. doi: 10.1007/s11575-011-0071-6.