

## Processo de Implementação de Estratégia: Onde Estamos e Como Podemos Prosseguir

**Autoria:** Maria Elisa Brandão Bernardes, Carolina Goyatá Dias, Aldemir Drummond

### Resumo:

Apesar da evolução no campo da estratégia em geral, a compreensão do processo da implementação não acompanhou satisfatoriamente este desenvolvimento (NOBLE, 1999). Com o intuito de contribuir para o melhor entendimento do assunto, este artigo realiza um recenseamento da literatura que versa sobre *implementação de estratégia* e aponta cinco abordagens principais dentre as quais os estudiosos do tema têm se dividido: as abordagens de *alinhamento* (HREBINIAK e JOYCE, 1984; BOURGEOIS e BRODWIN, 1984; HAMBRICK e CANELLA, 1989); *controle* (GOOLD e QUINN, 1990; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 1995; KAPLAN e NORTON, 1992); *aprendizagem* (ARGYRIS, 1989; BEER e EISENSTAT, 1996); *processo* (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992; PETTIGREW, 1992; VAN DE VEN, 1992) e *prática* (WHITTINGTON, 2003; BALOGUN e JOHNSON, 2005; ROULEAU, 2005). As concepções que cada uma destas abordagens têm do que seja a implementação, o foco da análise, à quem atribuem a responsabilidade pela implementação e quanto às variáveis consideradas para pesquisa ou atuação na empresa divergem enormemente. Diante do panorama levantado, aponta-se um modelo que oriente pesquisas futuras, integrando as riquezas das diferentes perspectivas.

### 1- Introdução:

O tema da implementação há tempos vem sendo apontado como um dos grandes *calcanhares de Aquiles* nos estudos sobre estratégia. Apesar da evolução no campo da estratégia em geral, a compreensão do processo da implementação não acompanhou satisfatoriamente este desenvolvimento (NOBLE, 1999). Com o intuito de contribuir para o melhor entendimento do assunto, este artigo procura realizar um recenseamento da literatura que versa sobre implementação de estratégia, desenvolvida através de diferentes abordagens ao longo dos últimos anos. Pretende-se assim propor uma ordenação das diferentes abordagens, evidenciando as disciplinas de base, o conceito que cada uma delas atribui à implementação, o foco da análise e as variáveis consideradas em cada perspectiva. Diante do panorama construído, pretende-se apontar um modelo de pesquisa que integre as diferentes perspectivas. O objetivo final dos autores deste artigo é discutir a continuidade de pesquisas em implementação de estratégia, de maneira a contribuir para o avanço do entendimento do tema, ainda tão pouco explorado.

Ao se mergulhar no campo da estratégia, duas grandes influências quanto à disciplina de base podem ser ressaltadas: a economia e a sociologia. Em outras palavras, vê-se no entendimento da estratégia, uma corrente que a considera a partir do paradigma econômico, e outra que a tem estudado a partir do paradigma sociológico. É possível se identificar aqueles que consideram a estratégia sob o ponto de vista econômico, porque concentram-se em análises do contexto enquanto *mercado* e na racionalização do processo decisório (ANSOFF, 1965; ANDREWS, 1971; PORTER, 1979; HREBINIAK e JOYCE, 1984; HAMBRICK e CANELLA, 1989; KAPLAN e NORTON, 1992; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 1995; GALBRAITH, 2002). Já os autores que adotam o ponto de vista sociológico, estudam a estratégia a partir das ações dos atores, individuais ou organizados em sociedades e estruturas

(CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992; MELIN, 1992; PETTIGREW, 1992), ancorando-se na visão institucionalizada da estratégia (WHITTINGTON, 2007), para entendê-la como incremental, emergente (Mintzberg, 1987) e calcada na prática (WHITTINGTON, 2003; BALOGUN E JOHNSON, 2005; ROULEAU, 2005; BALOGUN, 2007). As abordagens econômicas clássicas sobre estratégia têm sido consistentemente criticadas por se concentrarem na formulação em detrimento da implementação (MINTZBERG, 1978; PETTIGREW, 1985). Por outro lado, a visão sociológica da estratégia tende a atenuar o impacto do planejamento na implementação. Novas abordagens teóricas em estratégia têm ganhado corpo no panorama acadêmico internacional e o número de estudos processuais da estratégia tem sido crescente. No entanto, poucas soluções efetivas para o processo de implementação têm sido alcançadas.

Foi com o objetivo de se ordenar e classificar os trabalhos existentes que abordam especificamente a questão da *implementação de estratégia* segundo parâmetros específicos, que apresentaremos o recenseamento a seguir. Em seguida proporemos a adoção de um modelo orientador para pesquisa, adaptado de Pettigrew (1985), como uma proposta integradora para o prosseguimento das pesquisas em implementação, por permitir abarcar a riqueza das diferentes abordagens desenvolvidas até o presente.

Este artigo está estruturado da seguinte maneira: a próxima seção apresenta uma classificação das diferentes abordagens sobre implementação de estratégias e detalha cada uma destas abordagens; a seção seguinte apresenta a proposta de modelo integrador para a realização de pesquisas no tema de implementação e a última seção traz as considerações finais dos autores.

## 2- Perspectivas em Implementação de Estratégia

Apesar do avanço dos estudos no campo da estratégia, a atenção dada ao processo de implementação em si tem sido pouco significativa. Não é coincidência que, segundo Mintzberg et al. (2000), a mais influente escola de pensamento estratégico (que eles denominaram *Escola do Design*) originada na Harvard Business School, esteja focada principalmente na elaboração do *planejamento* estratégico, pouco elucidando sobre os procedimentos para sua (posterior) implementação. Seguindo esta tradição, muito se clama sobre a necessidade de mais estudos e esclarecimentos sobre o processo de implementação, mas pouco se tem avançado (NOBLE, 1999).

Ao recensear-se a literatura que se preocupa explicitamente com a implementação da estratégia, é possível constatar-se maior evolução do corpo teórico a partir da visão da mesma como um desdobramento lógico no *design* da organização (GALBRAITH, 1973 e 1977). A partir desta visão organizacional, evoluiu-se o entendimento para a implementação como o ajuste ou alinhamento de dimensões organizacionais específicas. Esta perspectiva, que denominamos abordagem de *alinhamento*, se desenvolveu principalmente na década de 1980 através dos trabalhos de Hrebiniak e Joyce (1984); Bourgeois e Brodwin (1984); Hambrick e Canella (1989) dentre outros. Mas, a década de 1990 viu proliferar outros estudos sobre implementação da estratégia. Se por um lado ampliaram-se as abordagens funcionalistas (no sentido de Burrell e Morgan, 1979) centradas no *controle* da estratégia (GOOLD e QUINN, 1990; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 1995; KAPLAN e NORTON, 1992 e 1996), abordagens interpretativistas, centradas no acompanhamento das *aprendizagens* individuais (ARGYRIS, 1989 e 1994; BEER e EISENSTAT, 1996) também se desenvolveram. Foi ainda

na década de 1990, que os estudos *processuais* da estratégia ganharam mais adeptos (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992; MELIN, 1992; PETTIGREW, 1992; VAN DE VEN, 1992). Finalmente, os anos 2000 têm visto surgir outras pesquisas com abordagem sociológica da estratégia se consolidarem, sobretudo o auto-denominado grupo da *strategy as practice* (estratégia como prática), representados principalmente pelas publicações de Whittington (2003), Balogun e Johnson (2005), Rouleau (2005) e Balogun (2007). Estes últimos, que clamam considerar a estratégia sob o ponto de vista da prática, têm crescido expressivamente no cenário acadêmico internacional, mas estão ainda definindo de forma mais clara sua concepção do processo da estratégia, bem como as metodologias mais adequadas para estudá-lo (WHITTINGTON, 2007).

Em suma, é possível então classificar-se cinco abordagens principais dentre as quais tem se dividido a literatura que aborda o tema de implementação de estratégia: as abordagens de alinhamento, controle, aprendizagem, processo e prática. Mesmo que concentradas nas últimas três décadas, as concepções que cada uma destas abordagens têm do que seja a *implementação* de uma estratégia divergem enormemente. Elas também irão variar segundo o foco da análise, à quem atribuem a responsabilidade pela implementação e quanto às variáveis consideradas para pesquisa ou atuação na empresa. Para melhor visualização deste panorama teórico variado, as diferentes abordagens estão agrupadas no Quadro 1, abaixo, que será melhor explicado em seguida.

Antes de se passar para a apresentação de cada uma das abordagens, algumas considerações sobre os parâmetros de comparação se fazem necessárias. Primeiramente, é interessante ressaltar as diferenças no conceito mesmo do que seria implementação. Conforme já salientado, o desenvolvimento das análises sociológicas no campo da estratégia fez com que a concepção de implementação se desloque de um conceito centrado na necessidade do controle do avanço da empresa em direção ao objetivo previamente determinado (como nas perspectivas de base econômica), para uma concepção mais voltada às aprendizagens e atuações individuais, ao processo complexo e à possibilidade do inesperado como resultado da implementação (sem que este seja considerado como um erro a ser reparado).

Também como consequência da mudança de base, o foco das análises também tem se deslocado: nas abordagens tradicionais, o objeto da atenção é a organização e suas diferentes dimensões, que segundo os estudiosos deveriam estar “alinhadas” ou bem “controladas” para que a implementação da estratégia seja assegurada. Quando a literatura se desloca para abordagens mais interpretativistas, o objeto de atenção também se desloca para as diferentes competências dos indivíduos em “aprender”, para a seqüência de eventos de fontes diversas que podem levar ao sucesso ou fracasso de uma estratégia, e para as práticas do dia-a-dia que levam à resultados eventualmente inesperados.

**Quadro 1: Abordagens em Implementação de Estratégias**

Abordagem	Disciplina de base	Conceito de Implementação	Foco da análise	Principal responsável pela implementação	Principais Variáveis	Principais autores
Alinhamento	Economia	Uma série de intervenções no âmbito da estrutura organizacional, de ações de pessoas-chave e dos sistemas de controle, designados para controlar a performance respeitando os objetivos desejados. (Hrebiniak e Joyce, 1984).	Na organização	Alta gerência	Estrutura Sistemas de Controle Pessoas Recompensas	Hrebiniak e Joyce (1984) Bourgeois e Brodwin (1984) Hambrick e Canella (1989) Galbraith (2002) Hrebiniak, (2005)
Controle	Economia	As iniciativas, os recursos e as medições que assinalam os progressos no alcance de objetivos estratégicos. (Kaplan e Norton, 1996)	Na organização	Alta gerência	Sistema de mensuração Monitoramento do desempenho Comunicação Incentivos e sanções	Goold e Quinn (1990) Govindarajan e Fisher (1990) Anthony e Govindarajan (1995) Kaplan e Norton (1992) Kaplan e Norton (1996)
Aprendizagem	Psicologia	A capacidade organizacional de alcançar mudanças sistêmicas ininterruptas. (Beer e Eisenstat, 1996)	No indivíduo	Todos os níveis	Comunicação Competências Estilo de liderança Rotinas defensivas	Argyris (1989) Argyris (1994) Beer e Eisenstat (1996)
Processo	Sociologia	Seqüência de eventos que conduzem à mudança estratégica. (Van de Ven, 1992)	No processo	Alta gerência	Tempo Processo decisório Poder	Bower (1970) Mintzberg (1987) Melin (1992) Chakravarthy e Doz (1992) Pettigrew (1992) Pettigrew (1985) Van de Ven (1992)
Estatégia como prática	Sociologia	Um processo imprevisível que pode levar tanto à pretendidos quanto à não pretendidos frutos de mudança (Balogun e Johnson, 2005)	Na prática do dia-a-dia da organização	Média gerência	Rotinas Interações sociais Artefatos	Whittington (2003) Balogun e Johnson (2005) Rouleau (2005) Balogun (2007)

Diante do exposto, é evidente que as diferentes perspectivas não atribuem a responsabilidade da implementação ao mesmo tipo de ator organizacional. Ora, as análises divergem até quanto ao nível hierárquico dos responsáveis pela implementação da estratégia: desde os que consideram a alta gerência como a principal responsável, até os que consideram todos os indivíduos como os vetores da implementação. Pode-se constatar que para os que entendem a implementação como o *alinhamento* de dimensões organizacionais, um “estrategista” de nível hierárquico superior deve velar pelas ações necessárias para que o alinhamento aconteça. Para os estudiosos do *controle*, este deve ser exercido pela alta gerência, que é quem tem que se assegurar de que seus planos estão sendo executados conforme foram deliberados. Também para aqueles que entendem a implementação como *processo*, é a alta gerência a principal responsável pela definição do conteúdo, acompanhamento e ajuste da implementação da estratégia ao longo do tempo e em função de acontecimentos - nem sempre controláveis - que podem intervir. Para os que atribuem a implementação da estratégia às *práticas do dia-a-dia*, são os gerentes intermediários, os principais responsáveis pelas ações e decisões quotidianas da empresa, quem acabam por realmente viabilizar (ou não) as ações planejadas. Para a corrente que entende a implementação como um processo de *aprendizagem*, a responsabilidade do aprender é de todos os indivíduos que compõem a organização, cabendo logo a todos, a responsabilidade de se efetivar a estratégia.

Por fim, é importante destacar que cada uma das correntes de estudo sobre implementação de estratégia considera a implementação *a partir de* ou *através de* diferentes variáveis. A perspectiva de *alinhamento* vê a implementação através do alinhamento de várias dimensões organizacionais, entre as quais mais comumente citam a estrutura organizacional, os recursos com os quais a empresa pode dispor, os mecanismos de controle e as pessoas (derivando muitas vezes para cargos, habilidades e recompensas). Para os autores da perspectiva do *controle*, são os sistemas de mensuração e monitoramento do desempenho, a comunicação, os incentivos e as sanções que asseguram a melhor implementação de uma estratégia. Os partidários da abordagem da *aprendizagem* apontam a comunicação, as competências individuais, o estilo de liderança e o risco do aparecimento de rotinas defensivas, como fundamentais para se entender o processo de implementação de estratégias. A abordagem de *processo* considera o tempo, os processos decisórios e os jogos de poder em torno da organização como as principais variáveis a serem analisadas ao se tentar compreender um processo de implementação. Já os autores da *estratégia como prática*, focam sua análise nas interações entre os atores (internos e externos à organização), nas rotinas do dia a dia e no uso de artefatos, como os elementos críticos à construção da estratégia no quotidiano.

São as características de cada uma destas abordagens que melhor explicaremos a seguir:

## 2.1. Alinhamento

A abordagem que intitulamos *alinhamento* é a mais antiga e que apresenta maior foco explícito na questão da implementação da estratégia, ainda que boa parte dos autores considerem fundamental que a implementação seja considerada durante o processo de formulação da estratégia (BOURGEOIS e BRODWIN, 1984; HAMBRICK e CANELLA, 1989; HREBINIAK, 2005). O principal argumento aqui é o de que o sucesso na implementação de uma estratégia depende da capacidade dos gestores em fazerem contínuos ajustes em algumas variáveis organizacionais, no intuito de que elas reforcem o alcance dos objetivos definidos da estratégia.

Neste sentido, Hrebiniak e Joyce (1984) e Hrebiniak (2005) definem que as duas atividades básicas para a *implementação* de estratégias são o *planejamento* e o *desenho* da organização, e que elas são interdependentes. Dentro de cada uma destas atividades, os autores identificam alguns elementos que devem estar alinhados de maneira a garantir o sucesso da empreitada. Na atividade de planejamento os autores indicam como necessários o alinhamento da formulação da estratégia, da definição de objetivos operacionais (para traduzir a estratégia para atividades de curto prazo) e da definição de políticas de incentivo e controle. Na atividade de desenho organizacional, os autores recomendam o alinhamento entre a definição das estruturas das grandes unidades organizacionais – as divisões ou departamento de uma empresa – e a definição das estruturas operacionais – dentro de cada unidade da empresa. Além do planejamento e do desenho da organização, Hrebiniak e Joyce (1984) consideram a gestão da mudança – quem, o que, onde e quando mudar – como fundamental para o sucesso da implementação. Também Hambrick e Canella (1989) citam a importância de se alinhar elementos. Para estes autores são os recursos, as políticas e programas das subunidades da empresa, a estrutura, as pessoas e as recompensas, as alavancas da implementação. E Galbraith (2002) propõe cinco dimensões a serem alinhadas (estratégia, estrutura, processos, pessoas e recompensas) como fundamento para a escolha do desenho da organização.

É interessante notar que na abordagem de *alinhamento* percebe-se um pressuposto de que os gestores nos níveis mais altos têm uma visão completa da organização e que esta funcionaria de forma mecânica, sendo suas variáveis manipuláveis por estes gestores. As dificuldades inerentes a este processo de mudança são mencionadas, mas geralmente os autores consideram que uma “boa gestão da mudança” resolveria estas dificuldades. Bourgeois e Brodwin (1984), excepcionalmente, reconhecem que o executivo principal da empresa não consegue monitorar todas as oportunidades e ameaças existentes no ambiente, e nem tem poder para impor uma estratégia para a organização. Os autores recomendam, entre outros pontos, que o executivo principal crie um ambiente onde as outras pessoas da empresa possam efetivamente colaborar na formulação da estratégia para, em consequência, estarem mais envolvidas em sua implementação. Mas, eles recomendam também que o executivo principal manipule os sistemas e estruturas no intuito de evitar que os gestores intermediários interfiram e implementem estratégias à revelia do executivo principal (*moral hazard*). Bourgeois e Brodwin (1984) parecem ser uma exceção ao reconhecerem os limites dos gestores, mas quando partem para recomendações voltam para a idéia de manipulação e alinhamento de variáveis, típicas desta abordagem, que ainda, pouco considera a influência do ambiente externo no processo da implementação. Segundo os autores inscritos nesta perspectiva, as variações no ambiente externo seriam identificadas ao se formular a nova estratégia, e as variáveis organizacionais se realinhariam em consequência.

## 2.2. Controle

A abordagem de *controle* focaliza a busca de melhores resultados para as empresas e a estruturação do processo de implementação de estratégia em mecanismos formais e informais de controle, enfatizando o alcance dos resultados financeiros, conforme deliberados (GOOLD e QUINN, 1990; GOVINDARAJAN e FISHER, 1990; KAPLAN e NORTON, 1992; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 1995; KAPLAN e NORTON, 1996). O principal objetivo dos mecanismos de controle é assegurar a execução da estratégia conforme o planejado, criando um panorama de supervisão para os representantes da alta gerência, responsáveis pelo sucesso desta implementação (GOOLD e QUINN, 1990; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 1995; KAPLAN e NORTON, 1996). Para conseguir este resultado, os autores recomendam a

clara comunicação da estratégia deliberada, a diligente mensuração e monitoramento dos resultados das ações implementadas, juntamente com o emprego de incentivos e sanções, de forma a assegurar o empenho real de todos os envolvidos (GOOLD e QUINN, 1990; KAPLAN e NORTON, 1992 e 1996). O desenvolvimento da implementação de estratégias com base na abordagem do *controle* apresenta uma racionalidade evidente, especialmente quando os autores nesta perspectiva expõem a importância de se gerar uma base que sustente a tomada de decisões para se corrigir os eventuais desvios da estratégia planejada.

É interessante ressaltar que, apesar dos estudos de Kaplan e Norton (1992 e 1996) darem ênfase aos ativos intangíveis e ao aprendizado para a implementação de estratégias, eles tratam de um aprendizado de *single loop*. Segundo estes autores, o aprendizado que interessa é o que está focado na busca das melhores maneiras de se alcançar os objetivos planejados, ou em corrigir desvios em relação a tais objetivos, evidenciando o viés funcionalista, centrado na distinção entre planejamento e implementação da perspectiva do *controle*.

### 2.3. Aprendizagem

A implementação de estratégias nas organizações também foi tratada por alguns pesquisadores sob a perspectiva da *aprendizagem*. Nesta abordagem, os autores propõem uma análise mais interpretativista do processo de implementação da estratégia, procurando compreender o comportamento e as ações dos indivíduos para sua efetivação (ARGYRIS, 1989 e 1994; BEER e EISENSTAT, 1996). Os estudiosos nesta via, abrem espaço para relevar os questionamentos dos indivíduos de todos os níveis hierárquicos da organização, não apenas os relacionados com a busca dos objetivos previamente definidos (na estratégia deliberada), mas também os referentes aos motivos que levaram à escolha de tais objetivos (ARGYRIS, 1994). Segundo os autores aqui circunscritos, estes questionamentos são a base para a implementação e as eventuais revisões das estratégias. Assim, certas competências são exigidas dos indivíduos para que estejam aptos a contribuir positivamente com a implementação. Também seria necessária a adoção de um estilo de liderança mais democrático e uma comunicação mais aberta (e crítica) entre todos os participantes, inclusive entre executivos e empregados de níveis hierárquicos mais baixos (ARGYRIS, 1994; BEER e EISENSTAT, 1996). Nesse contexto, segundo salienta Argyris (1989), pretende-se dirimir, na organização, as dúvidas em relação a práticas já consideradas como aceitas na empresa. Isto é, pretende-se livrar a organização da prática de rotinas defensivas no decorrer do processo de implementação.

Stronz (2005) critica a pouca exploração, em trabalhos científicos, das decisões e atividades dos indivíduos e sua contribuição para a *aprendizagem* como base para a implementação de estratégias nas organizações. De fato, grande parte dos trabalhos sobre aprendizagem dá ênfase na organização e, quando o tema é abordado no campo da estratégia, a discussão se limita às questões relativas ao indivíduo na organização, ou ao impacto da deliberação na implementação, não se aprofundando especificamente nesta última (SENGE, 1994; CROSSAN et al., 1999; PIETERSEN, 2002).

Apesar da proposição de uma nova “lente” para análise da implementação de estratégias nas empresas, centrada na psicologia, e logo, no indivíduo, a abordagem da *aprendizagem* desconsidera outros aspectos importantes para o processo de implementação de estratégias. Os autores nesta corrente ignoram o efeito do poder no processo de inter-relação entre as pessoas. Além do mais, o ambiente externo não é considerado e, o foco centrado no indivíduo

e em suas ações, faz com que a preocupação com a organização como um todo e com os resultados da implementação das estratégias seja menos evidente.

#### 2.4. Processo

Os autores associados à abordagem que intitulamos *processo* buscam compreender como a estratégia se desenvolve em uma organização, ao longo do tempo. Nas palavras de Van de Ven (1992), processo pode ser definido como *uma sequência de eventos que descreve como as coisas mudam ao longo do tempo*. Esta abordagem reconhece assim, a relevância tanto do contexto interno das organizações, como do contexto externo para o desenvolvimento da estratégia. Segundo os autores aqui circunscritos (VAN DE VEN, 1992; CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992), o foco da implementação está no processo de mudança, muitas vezes necessário para que a estratégia alcance seus resultados. Os autores reconhecem também o ambiente organizacional como eminentemente político, onde interesses pessoais (PETTIGREW, 1985) e as negociações entre diferentes demandas por recursos (BOWER, 1970) são determinantes para os processos de mudança. Mas, para os autores inseridos nesta perspectiva, o pressuposto é que a responsabilidade por todo o processo da estratégia está nos gestores do topo da organização.

Pettigrew (1992) ressalta que o pesquisador que adota uma visão processual da implementação da estratégia tem que estar atento ao fato de que diferentes processos podem estar ocorrendo simultaneamente em diferentes níveis de análise (firma, setor e economia). Ele defende que uma das mais relevantes contribuições da abordagem de processo ao estudo da estratégia, é a percepção da qualidade dual dos atores, interagindo com as estruturas por meio de suas decisões e ações e tornando-se, simultaneamente, produtores e produtos destas estruturas. Além disto, os pesquisadores nesta abordagem destacam a necessidade de se olhar o processo da estratégia como um filme e não como uma fotografia (CHAKRAVATHY e DOZ, 1992). Em consequência, o método preconizado pelos autores é quase sempre o estudo de caso longitudinal (como em MELIN, 1992). Ainda que este método seja relevante para se conhecer nuances do desenvolvimento dos processos da estratégia, isto não deve significar uma negação de outros métodos, tanto quantitativos quanto qualitativos, que busquem colher as percepções de diversos gestores e/ou empresas e que complementam os estudos longitudinais. Assim, a abordagem de processo traz inovações valiosas quanto aos pressupostos e quanto às metodologias utilizadas, mas ainda parece apresentar limitações.

#### 2.5. Estratégia como Prática

A mais recente das abordagens em implementação que elencamos é a auto-intitulada perspectiva da *estratégia como prática (strategy as practice)*. Trata-se de uma corrente de pesquisa em desenvolvimento, onde os estudiosos procuram entender a construção da estratégia de uma organização a partir das práticas dos indivíduos no dia-a-dia (JOHNSON et al., 2003; BALOGUN et al., 2003; WHITTINGTON, 2003). Segundo eles, é na medida em os atores organizacionais interagem entre si nas rotinas organizacionais que a estratégia se constrói e a organização se forma – processo contínuo, em gerúndio, o que os levou a cunhar termos como *strategizing* e *organizing* para melhor descrever suas interpretações (WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON et al., 2006).

Tratando da efetivação de estratégias previamente desenhadas, os estudos chamam a atenção para a importância do papel dos gerentes intermediários, principalmente como vetores da mudança (JARZABKOWSKI, 2004). Segundo ressaltam os autores, os gerentes

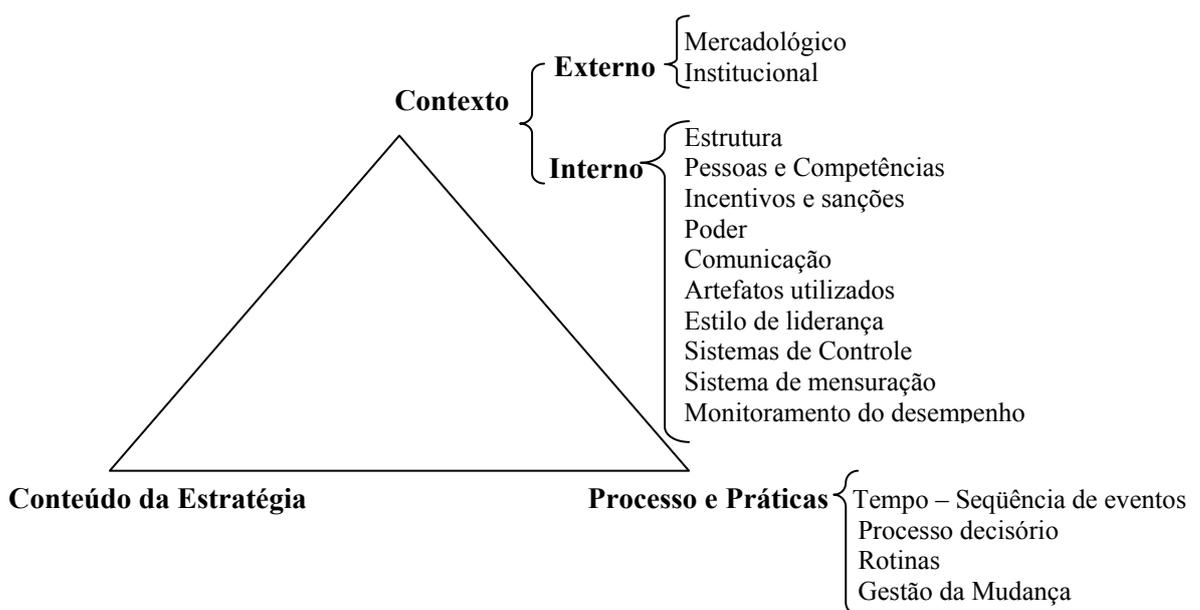
intermediários estão localizados entre a alta gerência e funcionários de linha, e muitas vezes em contato direto com os agentes externos da organização. Neste caso, o sentido dado por estes gerentes à estratégia a ser implementada e que precisa ser negociado com agentes externos (ROULEAU, 2005) e com os atores internos de modo a fazê-los entender e efetivar a mudança pretendida (BALOGUN, 2007) é muito importante. Balogun e Johnson (2005) ressaltam, inclusive, a eventualidade do sentido se alterar entre a concepção e a implementação e resultados inesperados acontecerem. A construção e difusão de sentido (*sensemaking/sensegiving*) estão no cerne das preocupações desta abordagem, que se interessa ainda em entender o impacto do que eles denominam “artefatos” comumente utilizados nas práticas de implementação de estratégia, tais como a matriz SWOT, as análises quantitativas, workshops e etc., (WHITTINGTON, 2003; WHITTINGTON et al., 2006; DENIS et al., 2006).

Com uma ancoragem fortemente sociológica, os pesquisadores nesta perspectiva pretendem integrar um olhar tanto ao macro quanto ao micro-universo organizacional em constante evolução (JOHNSON et al., 2003), mas têm se concentrado basicamente no entendimento de rotinas e artefatos, com poucos estudos realmente integrando o impacto da evolução do macro contexto organizacional na construção da estratégia.

Diante do exposto, pode-se notar que todas as abordagens, apesar de pertinentes, não levam em consideração todas as dimensões que a complexidade do processo de implementação implica. Com o intuito de avançar neste sentido propomos o modelo a seguir.

### 3. Proposta de Modelo de Pesquisa

Com o objetivo de realizar pesquisas aprofundadas em implementação de estratégia, propomos o modelo adaptado de Pettigrew (1985):



**Figura1 : Modelo para Estudo de Implementação de Estratégia**

Fonte: Adaptado de Pettigrew (1985)

A proposta de Pettigrew (1985) mostrou-se como um bom ponto de partida para se investigar um processo de implementação de estratégia principalmente porque ela possibilita considerar as três dimensões intrínsecas ao tema: o conteúdo da estratégia em si, o contexto interno e externo da organização e a dimensão processual da mudança estratégica. No entanto, seria importante melhorá-la de forma a explicitar as diferentes variáveis a serem investigadas em cada dimensão e de se integrar os diferentes avanços alcançados no tema (conforme Figura 1). O modelo de estudo apresentado poderá guiar pesquisas em implementação de estratégia, relevando todas as riquezas para análise e captura da complexidade do fenômeno.

Sendo assim, o primeiro ponto a ser investigado refere-se ao conteúdo da estratégia em si. É uma variável importante, surpreendentemente pouco considerada nos estudos de implementação (excetuando-se, claro, PETTIGREW, 1985 e GALBRAITH, 2002). Ora, quando se pretende estudar a implementação de uma estratégia, o ponto de partida deve ser o entendimento de seus principais objetivos e em que medida esta foi formulada considerando a viabilidade e os processos de implementação.

Em seguida, a dimensão contextual refere-se tanto ao contexto externo quanto ao interno da empresa. Quanto ao contexto externo, sua importância também tem sido minimizada pelas diferentes abordagens de implementação. Mas em uma proposta como a do presente trabalho, que busca a integração de diferentes abordagens as quais entende-se estarem divididas em abordagens econômicas e sociológicas da estratégia, o interessante seria integrar estas duas vertentes. Sendo assim, a proposta integradora preconiza o exame tanto do contexto *mercadológico* quanto *institucional* no qual está inserida a organização e na qual esta pretende evoluir.

Quanto ao contexto interno da organização, este que tem sido o mais intensamente tratado pelas diferentes abordagens de implementação. Uma proposta integradora examinaria as diferentes variáveis presentes nas abordagens de alinhamento, controle, aprendizagem, processo e prática, integrando-as e abarcando as interseções. Em outras palavras, defende-se aqui a necessidade de se estudar um processo de implementação de estratégia considerando-se o impacto e a desejável coerência entre a estrutura organizacional (HREBINIAK e JOYCE, 1984; HAMBRICK e CANELLA, 1989; GALBRAITH, 2002) e o perfil e competência dos atores (de todos os níveis, incluindo a gerência intermediária e a do topo) que estão envolvidos no processo de implementação. Deve-se examinar como os atores são recompensados, incentivados (ou punidos) ao se engajarem (ou não) para o sucesso da estratégia deliberada (ARGYRIS, 1989 e 1994; HAMBRICK e CANELLA, 1989; GOOLD e QUINN, 1990; KAPLAN e NORTON, 1992 e 1996; BEER e EISENSTAT, 1996; GALBRAITH, 2002). Outro ponto importante trata-se do quanto os sistemas políticos de distribuição de poder e recursos afetam o processo decisório durante a implementação (BOWER, 1970; HAMBRICK e CANELLA, 1989) e o estilo dos líderes (do topo e intermediários) que a capitaneiam. Ainda seria interessante examinar o papel exercido pelos chamados “artefatos” (WHITTINGTON, 2007) e pela comunicação antes e durante a implementação de uma estratégia específica, e claro, os sistemas de controle, mensuração e monitoramento (GOOLD e QUINN, 1990; GOVINDARAJAN e FISHER, 1990; KAPLAN e NORTON, 1992; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 1995; KAPLAN e NORTON, 1996) e seus efeitos, quando utilizados por uma organização durante um processo de implementação de uma estratégia.

Finalmente, o modelo para estudo proposto, pretende examinar a dimensão processual e prática da implementação de uma estratégia. Para tanto, propõem-se integrar as variáveis das duas abordagens eminentemente sociológicas da estratégia (WHITTINGTON, 2007). O objetivo desta dimensão é o de buscar entender tanto a seqüência de eventos (VAN DE VEM, 1992) em meio aos quais as decisões e ações estratégicas são realizadas, como aquelas que se tornaram rotinas estruturadas na vida organizacional (JOHNSON et al., 2003; BALOGUN et al., 2003; WHITTINGTON, 2003). Nesta dimensão interessa-se ainda em verificar como a organização gere a mudança que efetiva uma estratégia implementada e o tanto que ela está coerente com as outras dimensões.

#### 4. Conclusão

Este artigo iniciou-se com a proposta de se realizar um levantamento da literatura que tem se dedicado a estudar o processo de implementação da estratégia. Mais do que revisar a literatura, a pretensão apresentada era de ordenar e classificar os trabalhos, segundo parâmetros específicos, para facilitar o entendimento dos avanços no conhecimento da matéria.

A análise desenvolvida classificou os principais trabalhos em cinco abordagens de implementação: alinhamento, controle, aprendizagem, processo e estratégia como prática. Cada uma destas abordagens possui uma concepção diferente da implementação, diferem no foco da análise, discordam quanto a quem atribuem a responsabilidade pela implementação e quanto às variáveis consideradas.

Na abordagem de *alinhamento* considera-se que o sucesso na implementação de uma estratégia depende da capacidade dos altos gestores em alinharem variáveis organizacionais para que elas contribuam para o alcance dos objetivos definidos (HREBINIAK e JOYCE, 1984; BOURGEOIS e BRODWIN, 1984; HAMBRICK e CANELLA, 1989). É uma abordagem que pressupõe que o alto escalão possui uma visão completa da organização, que funcionaria de maneira mecânica, tendo suas variáveis manipuláveis e o contexto externo facilmente gerenciado. A abordagem de *controle* focaliza em assegurar a execução da estratégia, criando um panorama de supervisão para os representantes da alta gerência através da diligente mensuração e monitoramento, para que os resultados aconteçam conforme foram planejados (GOOLD e QUINN, 1990; ANTHONY e GOVINDARAJAN, 1995; KAPLAN E NORTON, 1996). Nesta abordagem mecanicista, todo o inesperado é considerado desvio e as aprendizagens admitidas são apenas as que levem a melhorar as performances previstas. Já na perspectiva da *aprendizagem*, a implementação seria baseada na competência dos indivíduos e em suas capacidades de realizarem uma aprendizagem sistêmica para contribuir para o sucesso da empresa (ARGYRIS, , 1989 e 1994; BEER e EISENSTAT, 1996). É uma via que ignora tanto o impacto da distribuição do poder dentro da organização, como ignora, assim como as perspectivas anteriores, o efeito das variáveis do contexto externo no processo da implementação. Já os autores associados à abordagem de *processo* buscam compreender a implementação da estratégia ao longo do tempo e consideram a evolução do contexto externo (MINTZBERG, 1987; CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992; PETTIGREW, 1992; VAN DE VEN, 1992), mas limitam-se no pressuposto de que a responsabilidade pela implementação está nos gestores do topo da organização e na pouca riqueza de métodos recomendados. Finalmente, a auto-intitulada perspectiva da *estratégia como prática* considera a implementação a partir das práticas e das rotinas do dia-a-dia da organização (JOHNSON et

al., 2003; BALOGUN et al., 2003; WHITTINGTON, 2003), pouco integrando em seus estudos o impacto da evolução do macro contexto.

Diante deste levantamento, foi proposto um modelo para guiar as pesquisas futuras, adaptado de Pettigrew (1985), e que congrega as três dimensões necessárias para se entender de maneira ampla, o processo de implementação da estratégia: o conteúdo da estratégia, o contexto interno e externo da organização e a dimensão processual da mudança estratégica.

A proposta apresentada considera a verificação do *conteúdo* a ser implementado (PETTIGREW, 1985 e GALBRAITH, 2002), pouco levado em conta nos estudos de implementação; propõe integrar as visões mercadológica e institucional do *contexto externo* para análise da evolução da organização; propõe ainda analisar as diferentes variáveis recomendadas por todas as cinco abordagens de análise de implementação quanto ao *contexto interno da organização estudada* (estrutura, pessoas e competências, incentivos e sanções, poder, comunicação, artefatos, estilo de liderança, sistemas de controle, de mensuração e de monitoramento do desempenho); e finalmente, pretende possibilitar o exame da *dimensão processual e prática* da implementação, através do entendimento das rotinas estruturadas e das seqüência de eventos relacionadas à implementação de um estratégia específica.

Esta proposta de análise ainda tem muito a ser desenvolvida. Pesquisas em andamento poderão, no futuro, esclarecer e exemplificar melhor como tais dimensões se inter-relacionam ao longo do processo de implementação de uma estratégia, bem como contribuir para refinar o modelo proposto, evoluindo para uma melhor representação da rica complexidade do fenômeno da implementação.

## 5. Bibliografia

- ANDREWS, K. R. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill, 1965.
- ANTHONY, R. N. GOVINDARAJAN, V. *Management control systems*. McGraw Hill, 1995.
- ARGYRIS, C. Strategy implementation: an experience in learning. *Organizational Dynamics*, 1989, v. 18, n. 2, pp. 5-15.
- \_\_\_\_\_. Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 1994, v. 72, n. 4, pp. 77-85.
- BALOGUN, J. The Practice of Organizational Restructuring: From Design to Reality. *European Management Journal*, 2007, v.25, n.2, pp: 81-91
- BALOGUN, J.; HUFF, A. e JOHNSON P. Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 2003, v.40, n.1, pp: 197-224.
- BALOGUN, J. e JOHNSON, G. From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 2005, v. 26, n. 11, pp. 1573-1601.
- BEER, M. e EISENSTAT, R. A. Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, 1996, v. 49, n. 5, pp. 597-619.
- BOURGEOIS, L. J. e BRODWIN, D. R. Strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 1984, v. 5, n. 3, pp. 241-264.

- BOWER, J. *Managing the resource allocation process : a study of corporate planning and investment* - Boston: Harvard University Press, 1970
- BURRELL, G. MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.
- CHAKRAVARTHY, B. e S. DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. *Strategic Management Journal*, 1992, v. 13, pp. 5-14.
- CROSSAN, M. LANE, H. e WHITE, R. An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 1999, v. 24, n. 3, pp. 522-537.
- DENIS, J.-L.; LANGLEY, A. e ROULEAU , L. The power of numbers in strategizing. *Strategic Organization*, 2006, v.4, n.4, pp: 349-377
- GALBRAITH, J. R. *Designing complex organizations*. Boston: Addison-Wesley Longman Publishing Co., 1973.
- \_\_\_\_\_. *Organization Design*. Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co, 1977.
- \_\_\_\_\_. *Designing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- GOOLD, M e QUINN, J. J. The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 1990, v. 11, n. 1, pp. 43-57.
- HAMBRICK, D. C. e CANNELLA, A. A. Strategy implementation as substance and selling. *The Academy of Management Executive*, 1989, v. 3, n. 4, pp. 278-285.
- HREBINIAK, L. G. *Making strategy work*. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005
- HREBINIAK, L. G. e JOYCE, W. F. *Implementing strategy*. New York: Macmillan, 1984.
- JARZABKOWSKI, Paula Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. *Organization Studies* , 2004, v.25, n.4, pp: 529-560
- JOHNSON, G., MELIN, L. e WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 2003, v.40, n.1, pp: 3-22
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 1992, v. 70, n. 1, pp. 71-79.
- \_\_\_\_\_. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1996, v. 74, n. 1, pp. 75-85.
- MELIN, L. Internationalization as a Strategy Process. *Strategic Management Journal*, 1992, v. 13, pp. 99-118.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, 1978, v. 24, n. 9, pp. 934-948.
- \_\_\_\_\_. Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 1987 v.65, n.4, pp: 66-75
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. *Safári da Estratégia*, Porto Alegre: Bookman, 2000
- NOBLE, C. H. The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 1999, v. 45, n. 5, pp. 119-134.
- Pettigrew, A. *The awakening giant: continuity and change in ICI*. Oxford: Blackwell, 1985.
- \_\_\_\_\_. The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 1992, v. 13, pp. 5-16.

- PIETERSEN, W. G. *Reinventing strategy: using strategic learning to create and sustain breakthrough performance*. New York: John Wiley e Sons, 2002.
- PORTER, M. E. How competitive forces shapes strategy. *Harvard Business Review*, 1979, v.57, n.2, pp: 287-298
- ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 2005, v. 42 n. 7, pp. 1413-1441.
- SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1994.
- STRONZ, M. M. *Strategic learning in the context of strategy implementation: a case study of implementers in action*. 2005. 228 p. Dissertation (PhD. in Education) – Columbia University. New York.
- VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, 1992, v. 13, pp. 169-188.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 2003, v. 1, n. 1, pp. 117-125.
- WHITTINGTON, R.; MOLLOY, E.; MAYER, M. E SMITH, A. Practices of Strategising/Organising: Broadening Strategy Work and Skills. *Long Range Planning*, 2006, v. 39, n.6, pp: 615-629
- WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 2007, v. 28, n. 10, pp. 1575–1586.