



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Obstáculos à Execução da Estratégia:
Revisão de Literatura e Inquérito a
Empresas Portuguesas

Ana Sofia Carneiro Barbosa

Católica Porto Business School
2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Obstáculos à Execução da Estratégia: Revisão de Literatura e Inquérito a Empresas Portuguesas

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Ana Sofia Carneiro Barbosa

sob orientação de
Prof. Dr. Luís Marques

Católica Porto Business School
Abril 2022

Agradecimentos

À minha família, nomeadamente aos meus pais, por todo o apoio e suporte, por me indicarem sempre o melhor caminho a seguir e por permitirem que este objetivo académico fosse concretizado.

Aos meus amigos mais próximos que sempre me apoiaram e deram motivação para terminar este desafio e também a todos os meus colegas que me acompanharam ao longo do meu percurso académico e que permitiram a partilha de experiências e bons momentos.

Ao Professor Luís Marques, pela ajuda e orientação ao longo da elaboração do meu Trabalho Final de Mestrado (TFM), com a certeza de que os seus conselhos e opiniões foram imprescindíveis para a sua realização.

De um modo geral, gostaria de agradecer também a todos os professores que eu tive a oportunidade de conhecer na Universidade Católica e que, sem dúvida, me transmitiram conhecimentos que tornaram a minha experiência no mestrado em Gestão muito relevante para o meu percurso profissional.

Por último, um agradecimento a todos aqueles que responderam ao inquérito realizado. A sua colaboração foi crucial para os resultados obtidos.

Abstract

The main goal of this study is to identify the obstacles on the execution of strategies in Portuguese companies and to make a comparison with the obstacles recognized in the international literature, i.e., to compare them with other countries.

To collect the data from the Portuguese companies a survey was conducted mainly with senior executives and those responsible for the development/implementation of those strategies. To gather data from the international companies, an intensive literature review was conducted, namely to documents that had already identified a list of existing obstacles.

After comparing the studies, the main conclusions that were drawn is that there is an approximation of the failure rate in the execution of strategies/strategic objectives verified in Portuguese companies and in companies from other countries. It was also concluded that this failure rate has decreased over the years and is a relevant factor that influences the financial performance of companies. Regarding the obstacles that hinder the effective execution of strategy, the results were somewhat different, while in Portugal the main obstacle is the lack of alignment/coordination between those who develop and those who implement the strategy, in the international study, cultural attitudes are the main reason that hinder an effective execution.

Keywords: Strategy; Strategic execution; Failures in strategic execution; Failure rate; Obstacles

Number of words: 9982

Resumo

O principal objetivo deste estudo é identificar os obstáculos à execução das estratégias nas empresas portuguesas e fazer uma comparação com os obstáculos identificados na literatura internacional, isto é, comparar à generalidade dos outros países.

Para recolher os dados das empresas portuguesas foi realizado um inquérito, principalmente, a executivos seniores e aos responsáveis pelo desenvolvimento/implementação das estratégias nas empresas portuguesas. Para recolher os dados das empresas internacionais, foi efetuada uma intensa revisão de literatura nomeadamente a documentos que já tivessem identificado uma lista de obstáculos existentes.

Após a comparação dos estudos, as principais conclusões que podem ser retiradas é que existe uma aproximação da taxa de insucesso da execução das estratégias/objetivos estratégicos verificada nas empresas portuguesas e nos outros países. Foi também concluído que esta taxa de insucesso tem diminuído ao longo dos anos e é um fator relevante que influencia a performance financeira das empresas. Relativamente aos obstáculos que impedem a execução eficaz da estratégia, os resultados já são um pouco distintos, enquanto que, em Portugal, o principal obstáculo é a falta de alinhamento/coordenação entre os que desenvolvem e os que implementam a estratégia, no estudo internacional, são as atitudes culturais o principal motivo que impede uma execução eficaz.

Palavras-chave: Estratégia; Execução estratégica; Falhas na execução estratégica; Taxa de insucesso; Obstáculos

Número de palavras: 9982

Índice

Agradecimentos	iv
Abstract	vi
Resumo	viii
Índice	x
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Gráficos	xiv
Introdução.....	16
1.1 <i>Research Gap</i>	16
1.2 Propósito e Questões de Investigação.....	16
1.3 Estrutura do Documento	17
Revisão de Literatura	18
2.1 Definição de Estratégia.....	18
2.2 Processo de Gestão da Estratégia.....	18
2.2.1 Formulação vs Execução da Estratégia	21
2.2.2 Execução Estratégica	23
2.3 Obstáculos à Execução da Estratégia	25
Metodologia.....	32
3.1 Resumo	32
3.2 Estrutura do Questionário	33
3.3 Amostra/Recolha dos Dados	33
Análise de Resultados	35
4.1 Falhas na Implementação Estratégica	35
4.1.1 Resultados Obtidos	35
4.1.2 Comparação de Resultados (com o artigo).....	37
4.1.3 Comparação de Resultados (com as expectativas da literatura)	39
4.2 Obstáculos à Implementação Estratégica	40
4.2.1 Resultados Obtidos	40
4.2.2 Comparação de Resultados (com o artigo).....	43
4.2.3 Comparação de Resultados (com as expectativas da literatura)	48
4.3 Discussão.....	54

Conclusões	56
5.1 Contributos	56
5.2 Implicações Teóricas.....	56
5.3 Limitações	57
5.4 Pesquisas Futuras.....	58
Referências.....	59
Anexos.....	61

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo do processo de gestão estratégica	19
Figura 2. Modelo do processo de gestão estratégica simplificado	20
Figura 3. Matriz estratégica LDWIFI	22

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Percentagem dos objetivos estratégicos das organizações portuguesas que não foram cumpridos durante os últimos três anos	35
Gráfico 2. Comparação com empresas concorrentes portuguesas relativamente à performance financeira, formulação de estratégias e implementação de estratégias	36
Gráfico 3. Percentagem dos objetivos estratégicos das organizações que não foram cumpridos, durante os últimos três anos, comparativamente ao artigo internacional.....	38
Gráfico 4. Obstáculos à execução da estratégia nas empresas portuguesas	40
Gráfico 5. Responsáveis pela formulação e implementação da estratégia nas empresas portuguesas.....	41
Gráfico 6. Obstáculos à execução da estratégia comparativamente ao artigo internacional.....	43
Gráfico 7. Comparação dos responsáveis pela formulação da estratégia	45
Gráfico 8. Comparação dos responsáveis pela implementação da estratégia	46
Gráfico 9. Comparação das fraquezas nas estratégias	52

Introdução

1.1 *Research Gap*

Apesar de ultimamente os autores focarem-se cada vez mais em estudos sobre a execução estratégica, este tema tinha sido muitas vezes negligenciado, uma vez que, a maioria dos que existiam era sobre a fase da formulação e desenvolvimento das estratégias. Contudo, ainda existem falhas na literatura sobre a fase de execução e de como alcançá-la com sucesso. Para além disso, grande parte dos estudos existentes são realizados nos EUA e no Reino Unido e existem muito poucos que fazem comparações entre países, indústrias ou culturas, nomeadamente no caso das empresas portuguesas.

1.2 Propósito e Questões de Investigação

O propósito deste estudo é fazer uma investigação mais detalhada à fase da execução das estratégias e aos obstáculos que impedem de executá-las de forma eficaz. Será realizada uma comparação entre os dados da literatura internacional e os das empresas portuguesas.

Neste trabalho, pretendo responder às seguintes questões de investigação:

- A taxa de insucesso na execução das estratégias identificada na literatura internacional é semelhante à verificada nas empresas portuguesas? Que implicações existem?
- Existem diferenças significativas entre os obstáculos à execução estratégica identificados na literatura internacional e os identificados em Portugal?
- Qual o principal obstáculo à execução da estratégia nas empresas portuguesas?

1.3 Estrutura do Documento

Este documento está dividido em cinco capítulos. Na “introdução” são identificadas algumas lacunas que existem em estudos da literatura e as questões que são propostas a ser investigadas neste trabalho. Na “revisão de literatura” foi revisto o conceito de estratégia, o processo de gestão da estratégia, com uma análise mais aprofundada da fase de formulação e de execução da mesma, e os obstáculos à execução da estratégia. No capítulo da “metodologia” é identificado o método e amostra do estudo para a recolha dos dados das empresas portuguesas e como me proponho a analisar e comparar os resultados. No quarto capítulo, a “análise de resultados”, são analisados os temas relacionados com as falhas na execução estratégica e os obstáculos à execução da mesma, comparando os resultados obtidos com a literatura internacional. Para além disso, é dada resposta às questões de investigação. Por último, nas “conclusões”, são identificados os contributos do presente estudo, as implicações teóricas adjacentes, as limitações encontradas na literatura e as sugestões para pesquisas futuras.

Os termos “execução” e “implementação” são utilizados de forma intercambial por diversos autores que consideram os conceitos como sinónimos, tal como Hrebiniak (2006) e Alharthy et al. (2017). Pelo facto da diferença entre eles não ser clara na literatura, neste documento também iremos utilizar os termos de forma intercambial.

Revisão de Literatura

2.1 Definição de Estratégia

Primeiramente, é importante iniciarmos este estudo com a definição de estratégia. Após uma extensa investigação de literatura, foi possível identificar que existem várias definições e abordagens para este conceito, no entanto, optei por adotar as seguintes designações, por considerar que seriam as mais relevantes:

A estratégia de uma organização pode definir-se como o conjunto de “movimentos e abordagens realizados pela gestão para obter um desempenho de sucesso. A estratégia é o plano de ação da gestão para o negócio” (Chaneta, 2015), ou seja, “a estratégia define os planos de uma organização para se manter competitiva” (Alharthy et al., 2017). Podemos ainda acrescentar que a estratégia é a “direção de longo prazo de uma organização” (Whittington et al., 2017).

2.2 Processo de Gestão da Estratégia

Como já enfatizado anteriormente, a realização da estratégia de uma organização envolve a prática de um conjunto de tarefas até ser observado o resultado final. Hunger e Wheelen (2012) dizem-nos que a “gestão estratégica é um conjunto de decisões e ações de gestão que determinam o desempenho a longo prazo de uma organização”.

A questão da perspectiva de longo prazo torna-se interessante para análise, uma vez que, apesar de ser o principal foco do processo de gestão estratégica é necessário que as estratégias e atividades de curto prazo sejam de igual modo bem pensadas, isto porque, para alcançar objetivos futuros, é importante que as organizações também sejam bem-sucedidas no presente. No entanto, o que se verifica é que muitas empresas conseguem atingir um bom desempenho no curto prazo, mas apenas algumas conseguem mantê-lo por um período mais longo de

tempo, porque para as empresas serem bem-sucedidas a longo prazo, elas não devem apenas ser capazes de executar atividades para satisfazer um mercado existente, devem também adaptar essas atividades para satisfazer mercados novos e em constante mudança (Hunger e Wheelen, 2012). Para ultrapassar estes problemas, Schoenwaelder et al. (2020) sugerem que as ações de curto prazo devem ser pensadas e idealizadas segundo uma perspectiva de futuro e uma visão definida, porém flexível, do papel que a empresa quer desempenhar nesse futuro.

Hunger e Wheelen (2012) desenvolveram um modelo de gestão estratégica no qual sequenciam todas as etapas que devem fazer parte do processo e que, se executadas de forma clara e rigorosa, torna-se possível alcançar com sucesso as estratégias da organização:

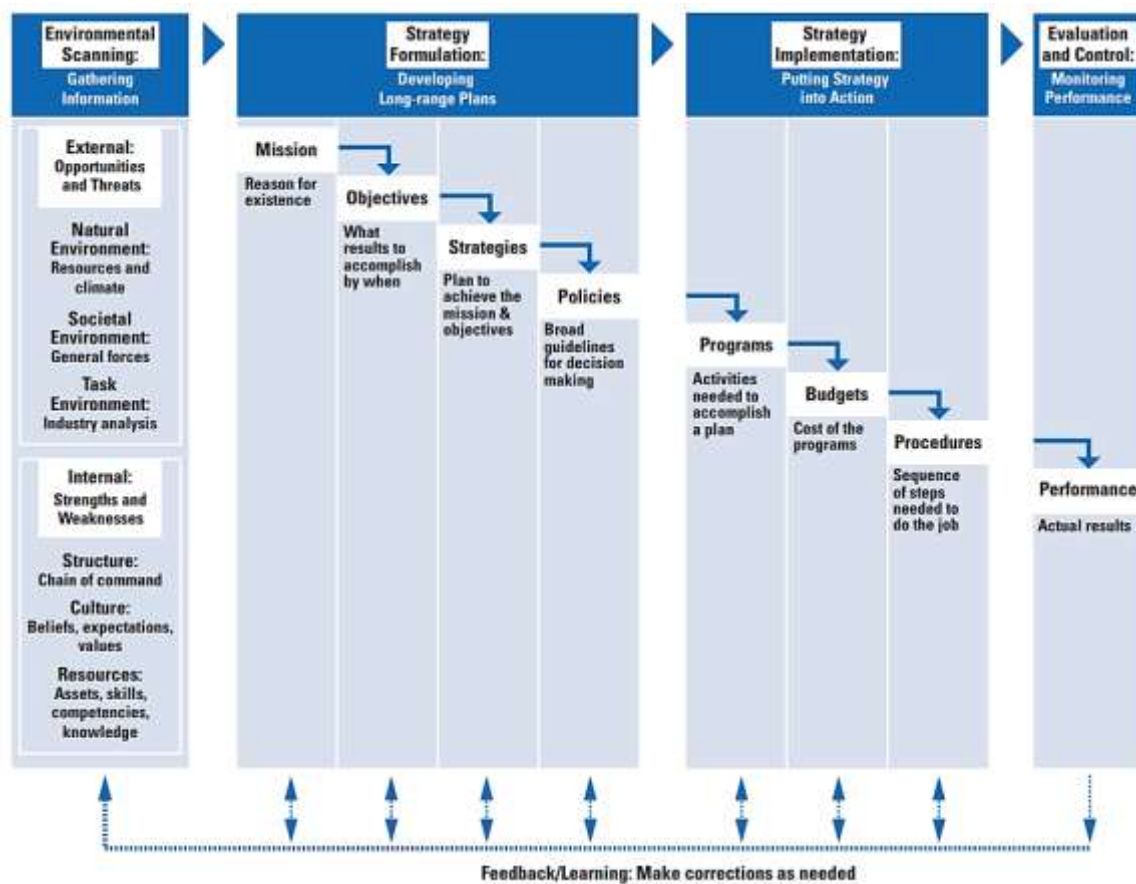


Figura 1. Modelo do processo de gestão estratégica

Fonte: (Hunger e Wheelen, 2012)

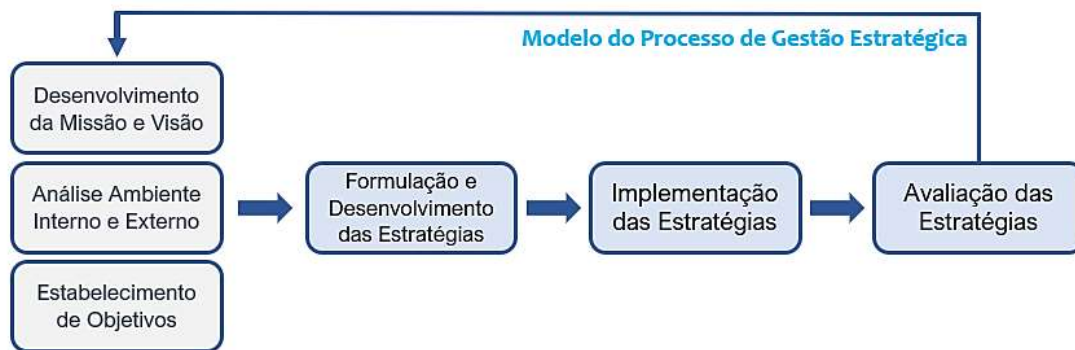


Figura 2. Modelo do processo de gestão estratégica simplificado

Fonte: Elaboração própria

Através das figuras representadas anteriormente, podemos identificar quatro etapas principais no processo de gestão estratégica. Inicialmente, é necessário avaliar toda a envolvente da organização, quer seja ao nível externo como interno, identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Após esta análise, já estão reunidas as condições para poder definir o propósito da estratégia, este que é tipicamente definido através das seguintes formas: missão, visão, valores e objetivos da organização. Hunger e Wheelen (2012) ainda nos dizem que durante a etapa da formulação da estratégia, é importante construir um plano de ação com diretrizes a seguir para alcançar o propósito da estratégia, geralmente numa perspetiva de longo prazo. A fase seguinte, tem como objetivo traduzir a estratégia em resultados, isto é, implementar a estratégia. Durante essa fase é importante realizar um conjunto de atividades e procedimentos que dão seguimento ao plano de ação definido anteriormente, assegurando que os planos de nível corporativo são traduzidos nos planos das várias unidades de negócio e departamentos. Envolve decisões sobre a forma como os recursos da organização serão alinhados e mobilizados para a realização dos objetivos estratégicos e é importante que os planos de desenvolvimento de competências dos funcionários estejam alinhados com esses objetivos. Por último, é necessário fazer uma avaliação da performance e dos resultados da empresa, para controlar a eficácia

das estratégias. Durante todo o processo, é fundamental o feedback contínuo, fazendo correções e ajustamentos sempre que se verificar a necessidade e é importante que a estratégia seja testada e adaptada para se manter a par das mudanças dos concorrentes.

Planear a estratégia é uma tarefa muito importante nas organizações, principalmente em ambientes instáveis. Uma situação atual que fez beneficiar as organizações que se dedicam à gestão estratégica foi a situação pandémica causada pela Covid-19, isto porque, permite que as mesmas se adaptem consoante o ambiente em que operam. No entanto, o que acontece é que atualmente o planeamento estratégico é muito pouco frequente nas organizações e demora demasiado tempo a ser concluído. Schoenwaelder et al. (2020) defendem que o processo atual de planeamento não combina com o dinamismo do ambiente em que vivemos e que o mesmo deve envolver a definição de múltiplos cenários de longo prazo para a organização.

Os responsáveis pela gestão de uma empresa, à partida, são também os responsáveis pela formulação e implementação das estratégias para o negócio. A boa gestão é demonstrada por uma boa estratégia e uma boa implementação da mesma (Chaneta, 2015). Holowka (2015) diz que a estratégia não deve ser demasiado específica, para permitir que possam ser feitos ajustamentos durante a implementação e que também não deve ser demasiado vaga, para que as partes interessadas não fiquem sem um plano sólido.

2.2.1 Formulação vs Execução da Estratégia

Existem vários estudos que abordam as relações e dificuldades entre as fases da formulação e a da implementação das estratégias.

Segundo Holowka (2015), a formulação e a implementação da estratégia não são duas etapas separadas, elas estão interligadas. No entanto, na maioria das empresas é observada uma desconexão entre ambas. Uma pesquisa de

Kaplan e Norton (2005) revelou que, em média, 95% dos colaboradores de uma empresa, desconhece ou não entende a sua estratégia. Quando isto acontece, torna-se difícil que a organização consiga executá-la com eficácia, uma vez que, os principais responsáveis pela criação de valor não sabem como ajudar a implementá-la.

A relação entre as duas etapas pode ser ilustrada segundo a *Matriz Estratégica LDWIFI*, desenvolvida por Alharthy et al. (2017). Esta matriz ilustra as hipóteses de sucesso ocorridas quando existe uma equipa forte no planeamento e na execução. No entanto, se algum conflito existir em alguma das fases, o resultado não é satisfatório.



Figura 3. Matriz estratégica LDWIFI

Fonte: (Alharthy et al., 2017)

Outros estudos realçam o facto de a fase da execução ser bastante mais difícil do que a do planeamento. A fase do planeamento e formulação das estratégias exige tempo e atenção às forças da indústria, às ações dos concorrentes, às capacidades e investimentos organizacionais, envolve decisões de posicionamento e etapas para diferenciar a organização e, em seguida, proteger a sua posição dos desafios e riscos competitivos (Hrebiniak, L., 2013). A noção de implementação da estratégia pode inicialmente parecer bastante direta: a estratégia é formulada e depois implementada. No entanto, transformar estratégias em ações pode tornar-se uma tarefa muito mais complexa, difícil e desafiadora. Segundo Hrebiniak, L. (2013), existem algumas dificuldades que

surgem devido às condições ou necessidades do processo de execução: a necessidade de envolver mais pessoas na fase da execução do que no planeamento, os prazos mais longos associados ao processo de implementação da estratégia aumentam a probabilidade de que as forças ou condições competitivas mudem ao longo do tempo e existem muitos fatores ou variáveis que podem afetar o sucesso da implementação, o que implica a necessidade de lidar com eles de forma eficaz para alcançar os resultados desejados. Para além disso, referencia ainda que os gestores “são treinados para planear, não para executar”, dando o exemplo das formações, como os *MBA's*, em que se focam no ensino do planeamento da estratégia, ao invés da sua execução. Ainda assim, a estratégia tem pouco valor até ser efetivamente implementada, por isso mesmo, a fase da execução estratégica torna-se muito relevante no processo.

2.2.2 Execução Estratégica

Num estudo recente do The Economist Intelligence Unit (2017), cerca de 53% dos inquiridos dizem que as fraquezas na execução das suas estratégias coloca-os em desvantagem competitiva. Na literatura, também se verifica que um número crescente de gestores tem dado mais importância à execução da estratégia para alcançar um desempenho eficaz e vantagem competitiva face aos concorrentes: “A execução é a chave para o sucesso estratégico” (Hrebiniak, L., 2013). Se a fase da implementação, envolver um conjunto de atividades integradas e consistentes com os sistemas de atividade ou processos, a imitação será extremamente difícil ou praticamente impossível (Hrebiniak, L., 2013).

Conseguir implementar as estratégias com sucesso é essencial para qualquer organização. A execução eficaz da estratégia baseia-se na realização de resultados que promovam o sucesso da organização. Esta fase tem de envolver todas as partes de interesse, alinhadas com a capacidade da organização e orientadas por uma visão comum, pois os planos estratégicos podem ser

excelentes, mas sem uma execução eficaz, continuam a não ter valor (Ndambiri, 2015).

A execução da estratégia nas organizações é um tema de bastante interesse pelos investigadores e já alguns estudos foram desenvolvidos sobre a matéria. Este tema tornou-se relevante devido à grande percentagem de insucesso que se verificava na execução bem-sucedida da estratégia organizacional. As pesquisas demonstram mesmo que a maior parte das estratégias falham durante a fase de implementação (Allio, 2005).

No entanto, segundo Cândido e Santos (2015), parece não existir consenso entre os autores relativamente às taxas de insucesso da execução da estratégia. Após extensa revisão de literatura verificaram que a taxa pode variar entre os 7% e os 90%. Deste modo, a análise do sucesso ou insucesso deve sempre ter em conta todo o contexto, a metodologia de cálculo, entre outros fatores. Por isso mesmo, podem existir variações para diferentes situações. Contudo, apesar de serem frequentemente relatadas grandes percentagens de falhas na execução da estratégia, parece verificar-se uma melhoria aparente das taxas de sucesso. Esta melhoria pode dever-se, entre outros fatores, ao progresso científico nos domínios da implementação das estratégias e da gestão da mudança, a melhores programas de educação em gestão e à acumulação de conhecimentos a partir da experiência.

Num estudo realizado por Sull et al. (2015) a mais de 400 CEO's de todo o mundo, descobriram que a excelência na execução estratégica foi o principal desafio enfrentado pelas empresas líderes e que dois terços a três quartos das grandes organizações tem dificuldades em implementar as suas estratégias.

Assim sendo, a literatura remete-nos para a ideia de que não existe um excelente sucesso na implementação das estratégias. No entanto, Ndambiri (2015) também nos diz que as barreiras à execução podem ser ultrapassadas com uma coordenação adequada de todas as atividades e pessoas.

2.3 Obstáculos à Execução da Estratégia

Após o que foi referido na secção anterior, facilmente entendemos que é bastante importante perceber os fatores que afetam a implementação bem-sucedida das estratégias das organizações e tentar evitar os obstáculos que possam surgir. Segundo a revisão de literatura, muitos fatores são normalmente ignorados durante a implementação da estratégia, o que se torna na principal razão para esta ser ineficaz ou falhar (Alharthy et al., 2017).

Assim sendo, a seguinte tabela resume os principais documentos que fazem referência aos obstáculos à execução das estratégias, de modo a poder ter uma perceção geral mais intuitiva do que é citado na literatura internacional:

Autores/Ano	Metodologia/Amostra do estudo	Principais Obstáculos	Outras conclusões do estudo
(Vigfússon et al., 2021)	Extensa revisão de literatura a 35 artigos que se focam na implementação da estratégia entre os anos de 1980 e 2020. Os obstáculos são agrupados de acordo com o Modelo dos 5P's introduzido por Pryor et al.	Foram identificados 16 obstáculos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança inadequada 2. Objetivos e tarefas não definidos 3. Estilo de gestão e falta de apoio 4. Estratégia pouco clara 5. Barreiras externas 6. Gestão inadequada da mudança 7. Problemas culturais 8. Não há diretrizes a serem implementadas 9. Má comunicação 10. Falta de tempo 11. Falta de recursos 12. Problemas inesperados 13. Compromisso e compreensão limitados 14. Capacidades inadequadas do pessoal 15. Alinhamento e coordenação limitados 16. TI não apoiam nem monitorizam a estratégia 	Destaca fatores que são dualistas, podem ser vistos simultaneamente como obstáculos que impedem a implementação e fatores-chave de sucesso necessários para uma execução bem-sucedida.

Autores/Ano	Metodologia/Amostra do estudo	Principais Obstáculos	Outras conclusões do estudo
(Cândido e Santos, 2019)	Extensa revisão de literatura e análise de casos de estudo, entre os anos de 1979 a 2016. É realizada uma comparação entre a literatura e os obstáculos identificados numa estratégia de uma faculdade de economia em Portugal.	<p><u>Foram identificados 65 obstáculos, num conjunto de 14 categorias:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança 2. Tempo disponível 3. Comunicação e percepção 4. Relutância em mudar – medo de perda 5. Diagnóstico comportamental 6. Habilidades das pessoas – formação 7. Participação – envolvimento 8. Cultura 9. Estrutura 10. Extensão da mudança, projetos, ganhos de curto prazo 11. Coordenação 12. Recursos 13. Gestão de desempenho 14. Eventos externos 	Os obstáculos podem estar interrelacionados de formas dinâmicas e complexas durante o processo de implementação da estratégia e os mesmos podem gerar novas barreiras à execução, formando uma cadeia de obstáculos e uma taxa de insucesso maior. Existe uma forte necessidade de a gestão assumir uma atitude preventiva, em vez de uma solução reactiva para o problema.
(Alharthy et al., 2017)	Exploram pesquisas atuais principalmente em estudos nos EUA, Reino Unido e Europa. Revisão de 47 artigos.	<p><u>Identifica 25 fatores que influenciam a implementação da estratégia</u> (não significa que sejam necessariamente obstáculos):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estratégia vaga ou pobre 2. Objetivos claros 3. Comunicação 4. <i>Engagement</i> 5. Recursos suficientes 6. Gestão da realização de benefícios 7. <i>Accountability</i> 8. Gestão de talentos 9. Envolvimento 10. Adesão 11. Priorização 12. Seleção 13. Alinhamento 14. Gestão de projetos 15. Gestão de risco 16. Monitorização 17. Performance 18. Liderança 19. Patrocínio 20. Compromisso 21. Respostas efetivas da concorrência à estratégia 22. Autoridade 23. <i>Governance</i> 24. Motivação 25. Recompensas 	A maioria dos autores diz que, todos os fatores que afetam a implementação da estratégia têm um impacto diferente e transportam uma força diferente individualmente.

Autores/Ano	Metodologia/Amostra do estudo	Principais Obstáculos	Outras conclusões do estudo
(The Economist Intelligence Unit, 2017)	<p>500 executivos sêniores participaram na pesquisa, todos a trabalhar para grandes empresas, de diversas indústrias distintas. As empresas inquiridas são geograficamente dispersas, 30% do Norte América, 30% da Europa, 30% da Ásia-Pacífico e 10% do resto do mundo.</p> <p>A análise do relatório e outros resultados do projecto também são extraídos sobre as percepções das entrevistas com 13 líderes empresariais e peritos académicos, bem como uma extensa investigação documental.</p>	<p>Foram identificados 14 obstáculos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pontos fracos na própria estratégia 2. Estratégia não compreendida/comunicada de forma pobre 3. Falta de alinhamento/coordenação entre aqueles que se desenvolvem e aqueles que implementam a estratégia 4. Má coordenação das atividades de implementação da estratégia em toda a organização 5. Falta de monitorização/reporting/utilização de indicadores chave para avaliação da estratégia 6. Os recursos (incluindo dinheiro e tempo) disponibilizados para a implementação são insuficientes ou mal geridos 7. Falta de capacidades necessárias dentro da organização (por exemplo, competências e tecnologia) 8. Velocidade e agilidade insuficientes na realização de alterações ao plano de implementação quando necessário 9. Falta de responsabilização pelo sucesso ou fracasso 10. Falta de apoio do CEO/Executivos seniores 11. Falha em conquistar corações e mentes 12. Fraco fluxo de informação 13. Atitudes culturais que impedem a implementação 14. Desenvolvimentos externos que alteram o ambiente, pelo que a estratégia se torna irrelevante ou menos relevante (por exemplo, concorrentes, fornecedores, preferências dos clientes) 	<p>Foram identificadas fraquezas nas próprias estratégias que podem representar barreiras à sua implementação bem-sucedida.</p>

Autores/Ano	Metodologia/Amostra do estudo	Principais Obstáculos	Outras conclusões do estudo
(Sull et al., 2015)	<p>Pesquisa/investigação a 8000 gestores em mais de 250 empresas. Experimentaram mudanças nas empresas e mediram os seus impactos.</p>	<p>Os autores descrevem <u>5 razões principais para falhas na implementação</u> => Existência de <u>mitos nas organizações que levam à má execução</u>:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Execução é igual a alinhamento (ou seja, falta de recursos/coordenação adequados para executar 2. Execução é igual a seguir um plano (ou seja, falta de flexibilidade/agilidade) 3. Comunicação é igual a compreensão (ou seja, falta de um sistema de comunicação forte) 4. Cultura de desempenho impulsiona a execução (ou seja, sistemas e políticas de avaliação de desempenho insatisfatórios) 5. A execução deve ser conduzida de cima para baixo (ou seja, falta de líderes distribuídos) 	<p>Várias convicções sobre como implementar a estratégia estão erradas, o que nos indica que também este facto é um obstáculo à execução da estratégia e que os gestores não se apercebem tão facilmente.</p>
(The Economist Intelligence Unit, 2013)	<p>Uma pesquisa realizada a 587 executivos seniores a nível mundial, todos a trabalhar para grandes empresas. As respostas provêm de uma vasta gama de regiões: 30% da América do Norte, 30% da Ásia-Pacífico, 21% da Europa Ocidental e 19% do Médio Oriente, África, Latim América e Europa de Leste. Foi ainda realizado uma série de entrevistas em profundidade com executivos seniores e académicos.</p>	<p><u>Foram identificados 10 obstáculos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A organização não possui habilidades de gestão de mudança 2. As iniciativas têm poucos recursos 3. A organização não possui habilidades de gestão de projetos 4. A comunicação em torno de iniciativas/projetos é má 5. A comunicação da estratégia geral é má 6. Falta de apoio de executivos seniores 7. A estratégia ocorre no vácuo com pouco esforço para implementá-la praticamente 8. As iniciativas para implementar a estratégia são mal pensadas/desenhadas 9. A estratégia não é bem pensada em primeiro lugar 10. Projetos para implementar a estratégia não estão alinhados com a estratégia da organização 	<p>Os inquiridos dizem que a razão número um para o sucesso das iniciativas estratégicas nas suas organizações é a adesão e o apoio da liderança.</p>

Autores/Ano	Metodologia/Amostra do estudo	Principais Obstáculos	Outras conclusões do estudo
(Hrebiniak, 2013)	Trabalho de investigação e consultoria do autor em 20 anos. Inquirido a 443 gestores envolvidos no processo de execução da estratégia. Resume os principais pontos que os gestores discutiram e analisaram no período de 2005 até 2013.	<p>Foram identificados 8 obstáculos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inabilidade para gerir de forma eficaz a mudança ou superar as resistências internas à mudança 2. Estratégia vaga ou pobre 3. Não existência de orientações ou modelo que guie os esforços de execução estratégica 4. Tentar executar uma estratégia que conflitua com a estrutura de poder existente 5. Partilha de informação pobre ou inadequada entre as pessoas/unidades de negócio responsáveis pela execução estratégica 6. Comunicação não clara da responsabilidade e/ou <i>accountability</i> pelas decisões ou ações de execução 7. Falta de sentimento de “propriedade” dos funcionários-chave sobre a estratégia ou planos de ação 8. Falta de perceção do papel da estrutura e desenho organizacional no processo de execução 	Alguns dos obstáculos ou dificuldades surgem das condições ou necessidades do processo de execução.
(Kaplan e Norton, 2005)	Durante os últimos 15 anos fizeram um estudo em empresas que alcançaram avanços de desempenho ao adotar o <i>Balanced Scorecard</i> as e suas ferramentas associadas.	O principal obstáculo é a desconexão entre a formulação e a execução da estratégia.	A maioria das organizações não possui um processo de execução estratégica. Muitos têm planos estratégicos, mas nenhuma abordagem coerente para orientar a execução desses planos. Consequentemente, muitas das atividades realizadas estão desconectadas da estratégia.

Autores/Ano	Metodologia/Amostra do estudo	Principais Obstáculos	Outras conclusões do estudo
(Rajuddin, 2006 citou Kaplan & Norton, 2000, 2001)	-	<p><u>Identificaram 4 barreiras à implementação estratégica:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A barreira da visão (apenas 5% da força de trabalho compreende a estratégia) 2. A barreira da gestão (85% das equipas executivas passam menos de uma hora por mês a discutir a estratégia) 3. A barreira dos recursos (60% das organizações não associam orçamentos à estratégia) 4. A barreira das pessoas (Apenas 25% dos gestores têm incentivos ligados à estratégia) 	Kaplan e Norton foram os criadores do conceito do Balanced Scorecard, que foi desenvolvido para superar estas barreiras, traduzindo a estratégia da organização em ação.
(Beer e Eisenstat, 2000)	Entrevistas realizadas em 12 empresas americanas, com base no método "Organizational Fitness Profiling".	<p><u>Foram identificadas 6 barreiras / "silent killers":</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo <i>top-down</i> ou <i>laissez-faire</i> de gestão superior 2. Estratégia pouco clara e prioridades conflituosas 3. Uma equipa de gestão superior ineficaz 4. Comunicação vertical deficiente 5. Má coordenação entre funções, empresas ou fronteiras 6. Capacidades de liderança e desenvolvimento inadequadas no terreno 	Individualmente, as seis barreiras são preocupantes mas no seu conjunto, criam um círculo vicioso do qual é difícil escapar. As empresas só podem tornar-se rápidas e ágeis quando os 6 <i>silent killers</i> são conhecidos e transformados em 6 capacidades centrais.

Após a leitura da tabela, é possível verificar que optei principalmente por incluir documentos que já fizessem uma revisão de literatura ou então que realizassem grandes estudos e que concluíssem quais seriam os principais obstáculos. Conseguimos também perceber a evolução dos estudos que já foram feitos e as novas conclusões a que chegaram.

Após uma análise global a todos os documentos, comprovamos que existem vários obstáculos para uma implementação da estratégia bem-sucedida e que grande parte deles estão relacionados com as características e os processos

internos das organizações, levando-nos assim a deduzir que a maioria dos obstáculos são fatores organizacionais que estão sob o controlo da gestão. No entanto, também verificamos que podem advir de causalidades/eventos externos.

Na generalidade dos autores, teoricamente não existem grandes discordâncias entre eles sobre os principais obstáculos, até podem ser citados de forma diferente, mas acabam por expor praticamente a mesma opinião. Algumas diferenças que podem existir é relativamente a outras conclusões dos estudos. Por exemplo, Vigfússon et al. (2021) e Alharthy et al. (2017) falam sobre os fatores que afetam a implementação da estratégia ou sobre os principais atributos da implementação estratégica, no entanto, não significa que sejam propriamente obstáculos, tudo depende da forma como são considerados nas organizações. Os últimos autores ainda têm em consideração o peso/impacto que cada atributo pode ter na fase de implementação. Já os autores Cândido e Santos (2019) e Beer e Eisenstat (2000) falam sobre a interação que os obstáculos podem ter entre si e a forma como se podem relacionar e gerar novos obstáculos, levando a que a fase de implementação das estratégias se torne mais difícil e complexa. Kaplan e Norton (2005), The Economist Intelligence Unit (2013) e Hrebiniak (2013) realçam o facto de muitas organizações não terem um processo de execução estratégico definido ou, se o tiverem, é fraco, e de não terem as pessoas e as capacidades necessárias para formular e implementar a estratégia ou mesmo um departamento específico para funções relacionadas com a mesma.

Metodologia

3.1 Resumo

Com o objetivo de comparar os obstáculos encontrados na literatura com o caso português, foi realizado um inquérito, tendo por base a informação analisada na revisão de literatura. Como a maioria dos artigos são baseados em amostras grandes ou em sucessivas revisões de literatura já existentes, a informação que retiro deles é bastante confiável e resumida de todos os autores.

No entanto, optei por me focar principalmente em apenas um relatório para a construção do inquérito a ser realizado neste estudo, uma vez que, o mesmo tem incluído um conjunto de perguntas bastante interessantes, com as respectivas respostas, o que permite comparar aos resultados que obtiver em Portugal, através da análise dos diferentes valores obtidos. Ainda assim, assegurei que os obstáculos identificados no relatório selecionado estavam de acordo com a generalidade dos restantes autores, principalmente em estudos mais recentes como o de Vigfússon et al. (2021).

Assim sendo, o relatório escolhido para comparação ao caso português é intitulado como “Closing the Gap: Designing and Delivering a Strategy that Works”, desenvolvido pelo *The Economist Intelligence Unit* com o apoio da *Brightline Initiative*. O inquérito realizado na sequência do estudo é constituído por 25 perguntas e foi concretizado entre junho e julho de 2017 a um total de 500 executivos seniores de diferentes continentes e setores industriais. Os inquiridos exercem funções em grandes empresas com faturação anual de cerca de mil milhões de dólares.

O inquérito realizado para este estudo foi desenvolvido na aplicação *Google Forms* e os dados obtidos foram tratados através do software *Microsoft Excel*.

3.2 Estrutura do Questionário

O inquérito foi estruturado em quatro secções. A primeira secção corresponde às informações gerais dos participantes, tais como, a indústria a que pertence a empresa onde labora, o volume de negócios da mesma, as funções que desempenha e a área principal de trabalho. A segunda secção questiona sobre os principais responsáveis pela formulação e pela implementação das estratégias nas organizações onde exercem funções. Na terceira secção é pedido que façam uma comparação com empresas da mesma indústria/concorrentes, ao nível da performance financeira, da formulação de estratégias e da implementação de estratégias, isto é, se estão muito abaixo, igual ou muito acima da média da indústria. Na quarta secção é questionada a percentagem de objetivos estratégicos que não foram cumpridos devido a falhas na implementação e foi pedido para selecionarem os três principais obstáculos que não permitem uma implementação bem-sucedida. Para além disso, foram ainda questionadas quais seriam as três principais fraquezas nas próprias estratégias que afetam a fase de implementação.

3.3 Amostra/Recolha dos Dados

O inquérito foi enviado a 132 pessoas, das quais 51 responderam. O contacto com estas foi realizado através da plataforma *LinkedIn*. Através desta plataforma, facilmente consegui entender quais seriam as pessoas mais adequadas para participar neste estudo, verificando a empresa em que trabalhavam e a respetiva função, salientando que, todas elas tinham de ser empresas portuguesas. Para além disso, procurei pesquisar por pessoas com altos cargos executivos, de forma a que fosse sempre comparável com o artigo selecionado na literatura.

As seguintes tabelas permitem visualizar as informações gerais sobre os indivíduos que responderam ao inquérito e sobre as organizações onde exercem funções:

Indústria	%
Serviços Financeiros	13,7%
Energia e Recursos Naturais	9,8%
TI e Tecnologia	9,8%
Saúde, Farmácia e Biotecnologia	7,8%
Automóvel	7,8%
Construção e Imobiliário	7,8%
Manufatureira	5,9%
Logística e Distribuição	5,9%
Governo / Setor Público	3,9%
Educação (incluindo investigação)	3,9%
Transportes, Viagens e Turismo	3,9%
Telecomunicações	3,9%
Bens de Consumo	3,9%
<i>Family office</i> diversificado	2,0%
Formação	2,0%
Desporto	2,0%
Agricultura e Agronegócios	2,0%
Serviços Profissionais	2,0%
Retalho	2,0%

Volume de Negócios	%
Superior a 50 milhões de euros (grande empresa)	66,7%
Inferior ou Igual a 50 milhões de euros (média empresa)	15,7%
Inferior ou Igual a 10 milhões de euros (pequena empresa)	13,7%
Inferior ou Igual a 2 milhões de euros (micro empresa)	3,9%

Funções	%
CEO / Presidente / Administrador	29,4%
Membro do Conselho	11,8%
CFO / Diretor Financeiro	11,8%
Diretor(a)	9,8%
Coordenador(a) Diretor(a)	7,8%
CSO (<i>Chief strategy officer</i>)	5,9%
Vice-Presidente Executivo	3,9%
Responsável de departamento	2,0%
CEO Serviços Partilhados	2,0%
Gerente	2,0%
Analista	2,0%
Professor	2,0%
<i>Senior Strategy Analyst</i>	2,0%
<i>Controller</i>	2,0%
CIO / Diretor Tecnologia de Informação	2,0%
Assessor do Conselho de Administração	2,0%
Assessor	2,0%

Área de Trabalho	%
Estratégia/Desenvolvimento do Negócio	45,1%
Gestão Geral	17,6%
Finanças	17,6%
Operações e Produção	7,8%
I&D	2,0%
Marketing e Vendas	2,0%
Tecnologias da Informação	2,0%
Ensino	2,0%
Aquisições	2,0%
Gestão	2,0%

Análise de Resultados

Nesta secção, irão ser apresentados os principais resultados das empresas portuguesas, com base nas respostas obtidas ao inquérito que foi realizado e, comparados, primeiramente, ao artigo selecionado do *The Economist* e posteriormente aos restantes autores da literatura.

Achei relevante separar a análise entre as falhas na execução estratégica e os obstáculos que podem gerar a ocorrência de falhas na implementação bem-sucedida das estratégias.

4.1 Falhas na Execução Estratégica

4.1.1 Resultados Obtidos

Foi realizada uma pergunta no questionário sobre a perceção que os inquiridos tinham acerca dos objetivos estratégicos das empresas onde trabalham, nomeadamente, a percentagem dos que não tinham sido cumpridos por problemas durante a fase de implementação, durante os últimos três anos. Esta questão, ajuda-nos a ter algum conhecimento sobre qual poderá ser a taxa de insucesso da fase de execução nas empresas portuguesas. É claro que este será apenas um valor estimado, uma vez que, a amostra pode não ser suficientemente representativa para o estudo.

Após tratamento dos dados, obtivemos o seguinte gráfico:

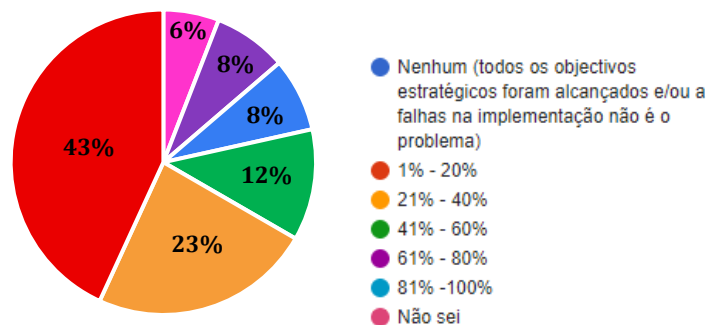


Gráfico 1. Percentagem dos objetivos estratégicos das organizações portuguesas que não foram cumpridos durante os últimos três anos

De um modo geral, podemos observar que 67% dos inquiridos dizem que existiram falhas durante a fase de implementação que colocaram em causa o cumprimento dos objetivos estratégicos, entre os 1% e os 40%, com maior destaque para o valor máximo de 20%, uma vez que, foi a escolha de 43% dos inquiridos.

Através das respostas obtidas, podemos ainda calcular e concluir que, em média, as organizações portuguesas não conseguiram atingir 25% dos seus objetivos estratégicos nos últimos três anos.

Numa outra questão realizada, foi pedido que comparassem a organização onde trabalham com outras empresas da mesma indústria, em três áreas distintas. As respostas obtidas foram as seguintes:

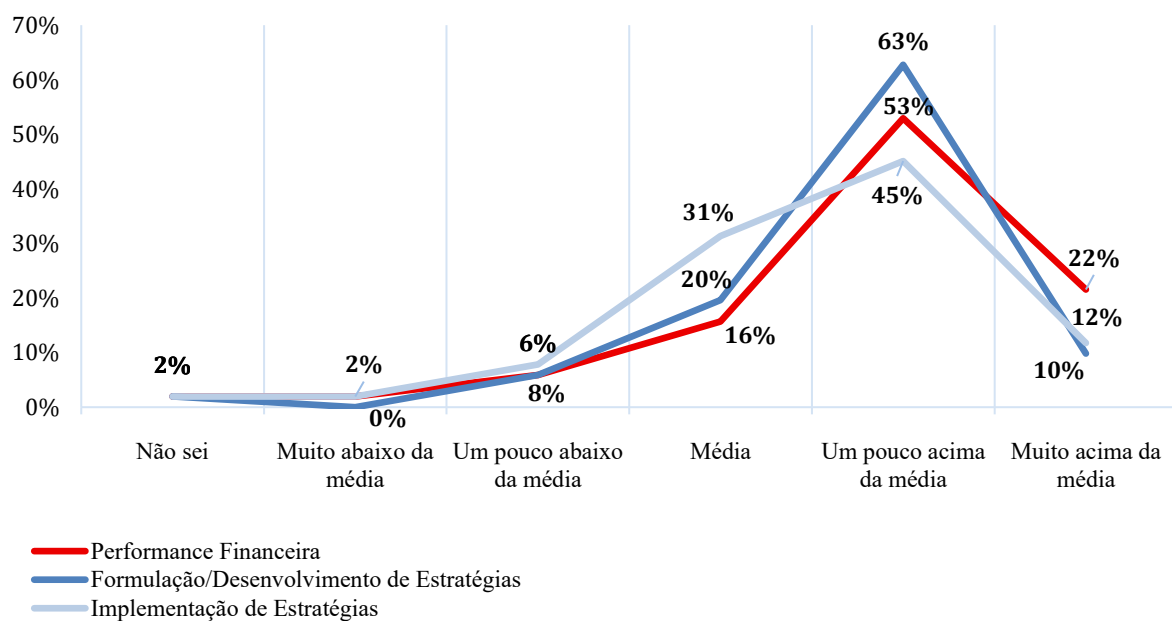


Gráfico 2. Comparação com empresas concorrentes portuguesas relativamente à performance financeira, formulação de estratégias e implementação de estratégias

Com a análise deste gráfico, podemos tirar mais uma conclusão relativamente aos dados obtidos anteriormente. Se 88% dos inquiridos considera que ao nível da implementação das estratégias, a sua organização está igual ou superior à média da indústria, então, a taxa de insucesso indicada anteriormente, pode ainda ser bem maior, se analisarmos um conjunto mais abrangente de

empresas, nomeadamente as de menor dimensão, pois possivelmente apresentam maiores dificuldades durante a fase de implementação.

Relativamente à performance financeira, através da análise do gráfico facilmente entendemos que, à partida, as empresas que participaram no estudo têm um melhor desempenho financeiro face aos concorrentes.

Deste modo e, reforçando as conclusões anteriores, se os dados das organizações inquiridas nos indicam que o desempenho na fase de implementação das estratégias é maioritariamente superior à indústria e que a performance financeira segue na mesma direção, então pode significar que existe uma relação positiva entre estas duas variáveis.

4.1.2 Comparação de Resultados (com o artigo)

Comparando a informação obtida em Portugal com os dados da análise global realizada no artigo, de facto, as diferenças são pouco significativas:

- 80% dos inquiridos no artigo do The Economist Intelligence Unit (2017) (mais 13% do que em Portugal) dizem que existiram falhas na implementação dos objetivos estratégicos durante os últimos três anos, entre os 1% e os 40%. O que nos indica que, em Portugal, existe uma maior possibilidade de os objetivos estratégicos não serem alcançados acima dos 40%;
- Na literatura não consideram existir falhas entre os 61% e os 80%, enquanto que no nosso estudo ainda existe cerca de 8% de empresas com taxas de insucesso nesse valor;
- Na análise global foi identificado que, em média, as organizações não conseguiram atingir 20% dos seus objetivos, no caso português, a média situou-se nos 25%.

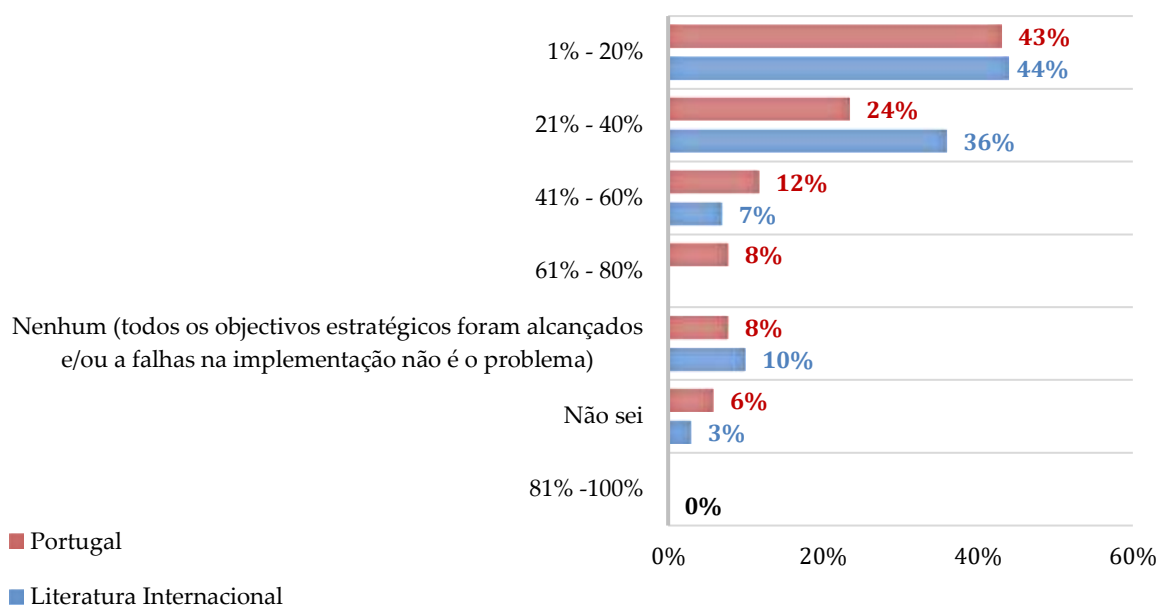


Gráfico 3. Percentagem dos objetivos estratégicos das organizações que não foram cumpridos, durante os últimos três anos, comparativamente ao artigo internacional

Assim sendo, a principal conclusão que podemos retirar é que, apesar da diferença não ser muito significativa, existe uma maior probabilidade de insucesso no cumprimento dos objetivos estratégicos em Portugal, devido a falhas na implementação das estratégias.

No gráfico também verificamos que, 1 em cada 10 dos inquiridos no artigo, disseram que as falhas na execução da estratégia das organizações, se existirem, não impediram o cumprimento de nenhum objetivo estratégico nos últimos três anos. Estes mesmos inquiridos disseram que, essas mesmas organizações, tiveram um desempenho financeiro significativamente superior ao dos seus concorrentes, o que nos leva a concluir que, à semelhança do que foi dito para o caso português, ambos os fatores podem estar relacionados positivamente entre si. No artigo do The Economist Intelligence Unit (2017) fazem mesmo referência a este assunto, dizendo que apenas dois terços dos entrevistados no estudo acha adequado fazer uma ligação entre a capacidade para executar a estratégia e o desempenho financeiro da empresa.

4.1.3 Comparação de Resultados (com as expectativas da literatura)

Como foi referido na revisão de literatura, existe uma grande discordância entre os autores relativamente às taxas de insucesso de implementação das estratégias. Ainda assim, podemos fazer uma comparação com outro artigo do *The Economist*, onde foi realizado um estudo semelhante ao de 2017. No relatório do The Economist Intelligence Unit (2013) concluíram que, à data, a média de iniciativas estratégicas bem-sucedidas era de 56%, o que nos indica que existia uma taxa de insucesso de 44%. Ou seja, entre os anos em análise nos dois artigos, parece ter existido uma redução de 24% na taxa de insucesso, uma vez que, em 2017 foi concluído que em média, as organizações não conseguiam atingir 20% dos seus objetivos estratégicos devido a falhas na fase de implementação. Isto leva-nos ao que foi dito por Cândido e Santos (2015) de que, efetivamente, podemos estar a observar uma diminuição das iniciativas e objetivos estratégicos que não estão a ser cumpridos.

Segundo a análise de Cândido e Santos (2015), sobre das taxas de insucesso variarem entre os 7% e os 90%, parece então que, no caso português, tendo por base este estudo, a percentagem de objetivos que não são cumpridos não é tão significativa como em outros cenários já estudados.

Relativamente ao impacto que estas falhas podem ter na performance financeira, no artigo do The Economist Intelligence Unit (2013), também foi possível constatar no estudo que as empresas que tem um modelo de negócio mal alinhado com a estratégia referem que obtém resultados financeiros mais fracos face aos concorrentes. Referenciam ainda que 65% das empresas que conseguem uma melhor implementação da estratégia face aos concorrentes, reportam um desempenho financeiro melhor. No caso português, esta percentagem é de 83% das empresas. Ou seja, estes dados confirmam os comentários que fizemos anteriormente sobre a interligação de ambos.

4.2 Obstáculos à Execução Estratégica

4.2.1 Resultados Obtidos

De um conjunto de obstáculos, foi pedido aos inquiridos que identificassem os três que tivessem mais relevância na implementação bem-sucedida da estratégia nas suas organizações. Os resultados foram os seguintes:



Gráfico 4. Obstáculos à execução da estratégia nas empresas portuguesas

O principal obstáculo identificado nas empresas portuguesas analisadas no estudo foi a falta de alinhamento/coordenação entre os que desenvolvem e aqueles que implementam a estratégia: cerca de 35% dos inquiridos aponta este fator como um dos mais relevantes que afetam a implementação bem-sucedida.

Numa outra questão, perguntamos quais eram os principais responsáveis pela formulação e pela execução das estratégias, de forma distinta. As conclusões são apresentadas no gráfico seguinte:



Gráfico 5. Responsáveis pela formulação e implementação da estratégia nas empresas portuguesas

Deste modo, conseguimos perceber que em 65% das empresas portuguesas, o CEO é responsável pela formulação e desenvolvimento das estratégias e, logo de seguida, estão os executivos seniores (C-Suite) em 57% delas. Relativamente aos responsáveis pela sua implementação, constata-se que o CEO já não está tão conectado com essa fase do processo, ficando a maior responsabilidade nos executivos seniores (C-Suite) em 71% das empresas e

distribuída também pelas unidades de negócio da organização em 53% das mesmas. A análise deste gráfico pode indicar-nos que o facto de os responsáveis pela formulação serem um pouco distintos dos responsáveis pela implementação e o facto de parecer existir uma desresponsabilização do CEO durante esta fase, pode então explicar os problemas de alinhamento entre ambas as partes. Ainda assim, apenas 8% dos inquiridos acredita que a falta de apoio do CEO/executivos seniores é um obstáculo relevante para uma implementação bem-sucedida.

O segundo principal obstáculo identificado por 31% dos inquiridos foi o facto da estratégia não ser compreendida ou comunicada de forma pobre. Se uma estratégia não está a ser compreendida, pode não estar a ser comunicada/transmitida de forma correta ou então, podem existir deficiências/problemas na própria estratégia. Esta informação pode levar-nos a outra questão realizada no inquérito sobre as fraquezas da própria estratégia e que apenas foi identificada como obstáculo por 16% dos inquiridos. No nosso questionário, foi pedido que identificassem, dentro de um conjunto de fraquezas, as três principais que apresentam obstáculos significativos à implementação bem-sucedida da estratégia na organização. As principais identificadas foram as seguintes: falta de clareza sobre as escolhas que estão a ser feitas e sobre a direção desejada para a organização, as estratégias não são bem pensadas ou suficientemente pormenorizadas e existe uma fraca compreensão sobre o que a empresa tem capacidade de alcançar.

Relativamente ao terceiro obstáculo, acho que se torna fácil entender, tendo em conta o contexto instável que temos ultrapassado, nomeadamente nos últimos dois anos, causado, principalmente, por uma pandemia que forçou grande parte das empresas a alterar as suas estratégias e até modelos de negócio.

4.2.2 Comparação de Resultados (com o artigo)

Através do seguinte gráfico, conseguimos comparar o impacto que cada obstáculo tem nos diferentes estudos:



Gráfico 6. Obstáculos à execução da estratégia comparativamente ao artigo internacional

No artigo, o principal obstáculo identificado nas empresas foram as atitudes culturais. Algumas destas atitudes que influenciam a fase de implementação são, por exemplo, a crença de que novas estratégias revelam frequentemente que os líderes empresariais não compreendem os desafios enfrentados pelos colaboradores nas atividades diárias, a atitude de que "não me identifico o suficiente com o sucesso da organização para que valha a pena suportar muitos problemas a fim de ajudar a implementar uma nova estratégia" ou a crença de que a cultura organizacional não está preparada para absorver todas as mudanças provenientes de iniciativas de implementação de estratégias. Em Portugal, este foi o quinto obstáculo mais apontado pelos inquiridos.

Relativamente ao obstáculo da falta de alinhamento entre quem desenvolve e quem implementa a estratégia, este já não parece ter tanto impacto em outros países, pois, perante uma lista de 14 obstáculos, está identificado em 10º lugar. Uma questão que nos pode ajudar a perceber esta diferença face a Portugal é analisando e comparando os gráficos dos responsáveis pelo desenvolvimento e pela implementação das estratégias, à semelhança do que fizemos anteriormente.

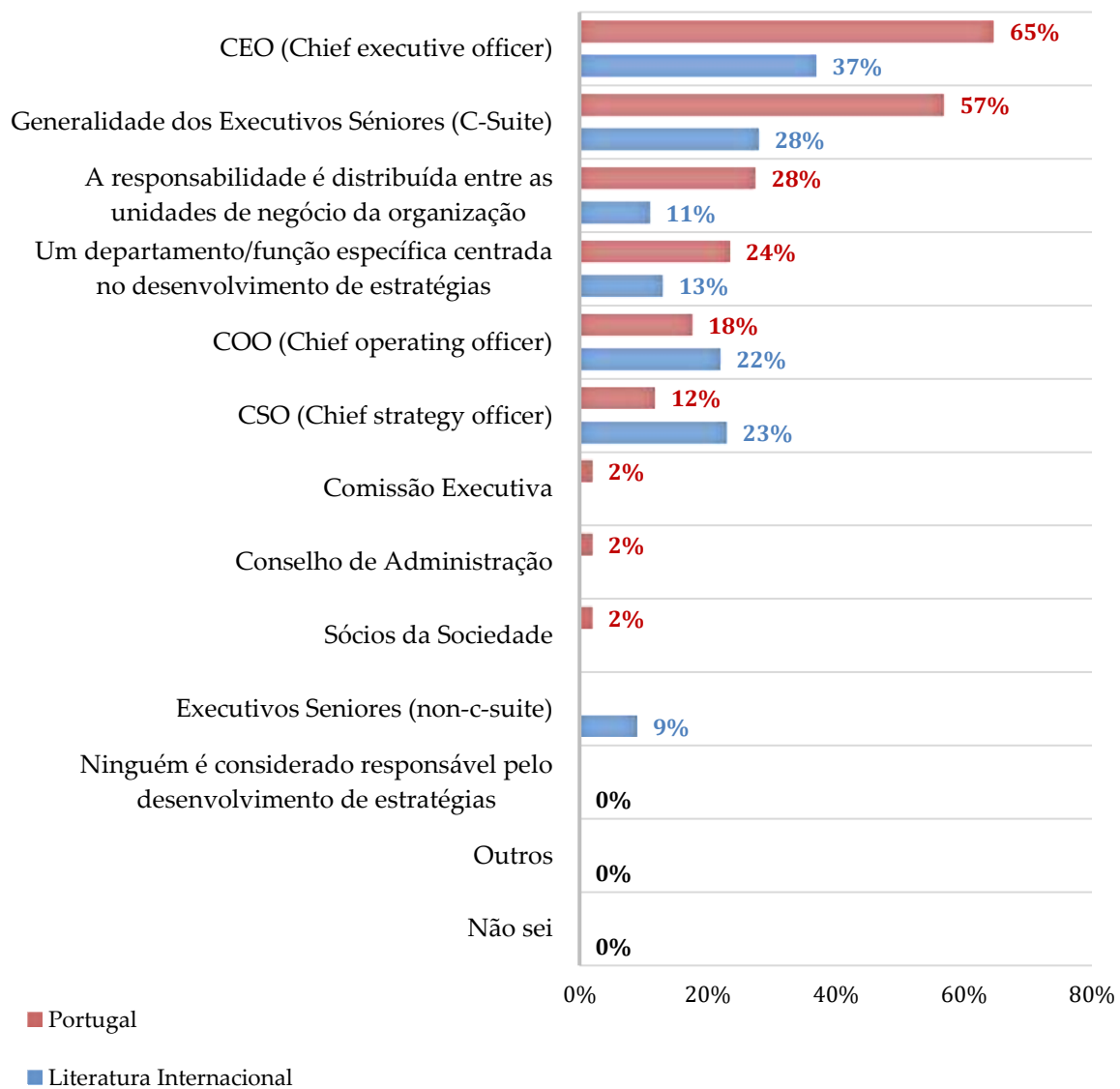


Gráfico 7. Comparação dos responsáveis pela formulação da estratégia

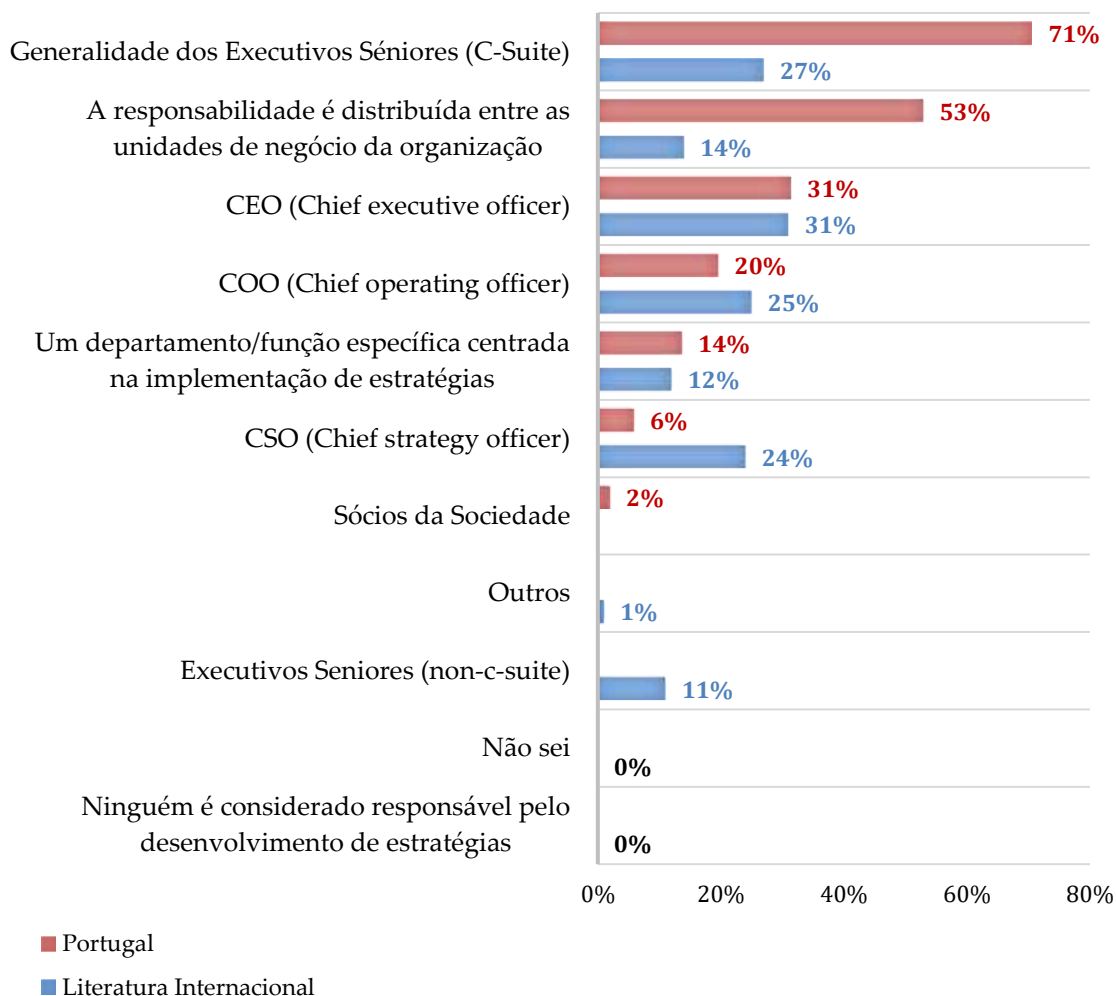


Gráfico 8. Comparação dos responsáveis pela implementação da estratégia

De acordo com os gráficos, é possível observar que os responsáveis pela formulação das estratégias em maior parte das empresas internacionais, o CEO e a generalidade dos executivos seniores (C-Suite), são também os principais responsáveis pela fase de implementação das mesmas, contrariamente ao que acontece no caso português, pois não existe uma desresponsabilização do CEO durante a segunda fase. Joe Jimenez, CEO da empresa de medicamentos Novartis, diz que “O CEO deve participar na execução, não apenas presidi-la” (The Economist Intelligence Unit, 2017). Para além disso, nota-se através do gráfico que nos outros países existe uma maior distribuição de responsabilidade de execução entre os diferentes agentes, entre 10% e 40%, contrariamente a

Portugal que, por exemplo, em 71% das empresas portuguesas, a generalidade dos executivos seniores é responsável pela implementação das estratégias. Esta informação pode ajudar-nos a perceber as diferenças na relevância do obstáculo para a implementação bem-sucedida entre os dois estudos, ou seja, o facto de os intervenientes e principais responsáveis pelas duas fases serem praticamente os mesmos, pode permitir uma maior coordenação de todas as atividades. Ainda assim, são as empresas portuguesas que atribuem uma maior responsabilidade às unidades de negócio da organização e, ainda que possa ser insuficiente, pode significar uma boa oportunidade para maior partilha de informação, uma vez que, estas áreas estão mais relacionadas com a parte operacional da empresa e, por isso, podem dar sugestões de como fazer as coisas de forma mais correta pois geralmente têm mais conhecimentos sobre as capacidades e necessidades dos seus departamentos.

No entanto, a coordenação entre as duas fases e os seus responsáveis, demonstram ser um tema de igual modo relevante para as empresas globais, no sentido que, a melhoria mais citada no artigo do The Economist Intelligence Unit (2017) para poder tornar a implementação mais eficaz é através da coordenação entre aqueles que desenvolvem a estratégia e aqueles que a implementam.

Relativamente ao impacto que os fatores externos possam ter na implementação bem-sucedida da estratégia, foi algo que se verificou principalmente no caso português porque a análise teve em consideração os últimos três anos, enquanto que no caso global, foi com base nos três anos anteriores a 2017 e, por isso, não existiu o impacto da Covid-19. No entanto, algo nos parece indicar que, em principio, face a este tipo de situações, Portugal encontra-se melhor preparado para adaptar as suas estratégias pois, enquanto 21% dos inquiridos globalmente disseram que não existe velocidade e agilidade suficientes para a realização de alterações ao plano de implementação quando necessário, em Portugal ficamos pelos 16%.

4.2.3 Comparação de Resultados (com as expectativas da literatura)

Por fim, irá ser realizada uma comparação aos obstáculos identificados por outros autores referidos na revisão de literatura.

Kaplan e Norton (2005) defendem que o principal obstáculo é a desconexão entre a formulação e a implementação das estratégias. No estudo até concluíram que 67% das organizações não têm as estratégias corporativas alinhadas com as das unidades de negócio. Isto leva-nos ao principal obstáculo identificado nas empresas portuguesas que é a falta de alinhamento entre os que desenvolvem e os que implementam a estratégia porque, por exemplo, as unidades de negócio das organizações têm uma grande responsabilidade na implementação das estratégias, mas, no entanto, não tiveram uma participação tão ativa na sua formulação, o que muitas vezes pode criar esta desconexão referida na literatura.

Relativamente à questão dos responsáveis pela formulação e pela implementação das estratégias, verificamos nas análises anteriores que, de facto, no caso português parece existir uma maior interação com as unidades de negócio, contrariamente ao que se verifica na literatura internacional, no qual o CEO e os executivos seniores tem a maior responsabilidade durante as duas fases do processo. No entanto, autores como Beer e Eisenstat (2000) e Sull et al. (2015) também nos dizem que uma execução *top-down* é um obstáculo e que tem várias desvantagens associadas, que uma execução eficaz em organizações grandes e complexas resulta de inúmeras decisões e ações em todos os níveis organizacionais, ou seja, concentrar o poder no topo pode impulsionar o desempenho no curto prazo, mas prejudica a capacidade de uma organização de executar no longo prazo. A situação ideal é que a implementação seja direcionada por gerentes de nível intermédio e orientada pela gestão de topo. No estudo realizado pelo The Economist Intelligence Unit (2013), os inquiridos dizem que a razão número um para o sucesso das iniciativas estratégicas nas suas organizações é a adesão e o apoio da liderança. No entanto, apenas metade deles

dizem que a fase de implementação da estratégia recebe a devida atenção dos executivos seniores. Estes dados permitem-nos concluir que, aparentemente, as empresas de um modo geral, incluindo as portuguesas, se enquadram neste cenário e nos direciona para mais um dos obstáculos identificados que é a falta de apoio do CEO/executivos seniores na fase de implementação.

Este último obstáculo também pode estar relacionado com outro identificado, que é o facto de as atitudes culturais impedirem a implementação. Isto porque, Holowka (2015) afirma que “a organização deve desenvolver uma liderança e cultura orientada para a execução, que reforça a rapidez e tomada de decisão eficaz e inspira os colaboradores a implementar a estratégia desenvolvida”. Ou seja, se a própria gestão de topo não demonstrar empenho suficiente durante a fase de implementação e não der o suporte e condições necessárias para a mesma, então os colaboradores possivelmente vão seguir os mesmos exemplos e vão carecer de diversos elementos e habilidades necessárias para poderem assumir mais responsabilidades durante essa fase do processo. As organizações devem incentivar uma cultura de aprendizagem, com o objetivo de acumular conhecimentos estratégicos relevantes e, são os gestores de topo que devem orientar e apoiar o desenvolvimento das competências adequadas necessárias para a implementação bem-sucedida da estratégia, como através da formação, por exemplo (Holowka, 2015). No entanto, a falta de apoio dos executivos nestes processos, pode levar-nos ainda a outro obstáculo que é a falta de capacidades necessárias dentro da organização. No estudo de Sull et al. (2015), a maioria das organizações não possuem as competências necessárias para a implementação da estratégia e os dados da pesquisa indicam ainda uma correlação entre as empresas que tem melhores resultados na implementação e aquelas que se concentram mais na obtenção das capacidades empresariais e de liderança necessárias.

Os executivos seniores devem também ser responsáveis por fornecer os recursos necessários à implementação das estratégias, como financiamento,

conhecimentos técnicos, recursos humanos ou tempo. Sem estes recursos necessários, gera-se mais um obstáculo à implementação da estratégia. No estudo realizado por Sull et al. (2015), apenas 11% dos gestores inquiridos acreditam que todas as prioridades estratégicas das suas empresas têm os recursos financeiros e humanos necessários para o sucesso.

Os dois estudos comparados no ponto anterior demonstram que não existe nas organizações, de forma usual, a necessidade de terem um departamento específico que se dedique a todos os temas relacionados com a estratégia, desde o seu desenvolvimento até à monitorização e avaliação. No entanto, Kaplan e Norton (2005) referem que geralmente as organizações que conseguem manter o seu foco estratégico, sentem a necessidade de criar um novo departamento ao nível corporativo, especificamente para supervisionar todas as atividades relacionadas com a estratégia. Com este conceito aplicado ao caso português, talvez fosse possível reduzir outros obstáculos identificados, para além da falta de coordenação entre as partes, tais como, a má coordenação das atividades de implementação da estratégia em toda a organização e a falta de monitorização e *reporting* sobre a avaliação da estratégia.

No seguimento destes obstáculos, podemos ainda fazer referência ao artigo de Ndambiri (2015) que citou umas conclusões de um estudo de Awino (2007), Judge e Robinson (2008) de que os horizontes de planeamento e a realização das atividades de implementação em muitas organizações não estão sincronizados, pois os sistemas operacionais e de gestão são construídos com base em metas financeiras de curto prazo que têm pouca relação com o progresso da empresa no alcance dos objetivos estratégicos de longo prazo.

Foi determinado anteriormente que a estratégia não compreendida pode dever-se à má comunicação da mesma ou então a fraquezas na própria estratégia formulada. Relativamente ao primeiro fator, a quantidade de comunicação não parece ser um problema segundo Sull et al. (2015), isto porque, dizem que os executivos seniores até investem bastante tempo a comunicar a estratégia através

de e-mails, reuniões e fóruns. O problema é que esses executivos medem a comunicação pelo número de emails que enviam (por exemplo), sem realmente perceber se, quem os recebeu, entendeu o que estava a ser comunicado. Referem ainda que, muitas vezes, esses executivos juntam as informações principais que querem transmitir com outras não tão relevantes e depois torna-se complicado para os gestores perceberem quais são efetivamente as prioridades estratégicas. Deste modo, o que se verifica é que têm de ser os gestores de nível intermédio os responsáveis por assegurar a compreensão estratégica em toda a organização, tornando este processo de comunicação informal mais importante do que a própria comunicação formal da estratégia (Aaltonen e Ikävalko, 2002). Relativamente ao segundo fator e considerando que a fase da formulação da estratégia é constituída pela missão, objetivos estratégicos, plano estratégico e diretrizes a seguir (Hunger e Wheelen, 2012), Sull et al. (2015) dizem que os objetivos estratégicos muitas vezes parecem não estar relacionados entre si e desconectados da visão de longo prazo que a organização pretende alcançar como estratégia geral, isto leva-nos a inferir que existem falhas na própria definição da estratégia que não permite aos colaboradores terem o correto entendimento da direção para a qual é suposto ir a organização. No estudo destes autores, ainda concluíram que menos de um terço das equipas dos executivos seniores entendem claramente as conexões entre as prioridades corporativas. Ndambiri (2015) cita Reed e Buckley (1988) que dizem que as estratégias são muitas vezes bastante vagas e que carecem de objetivos concretos, pois os executivos e gestores nem sempre têm a certeza do que alcançar ou têm medo de se expor a críticas caso os objetivos não sejam alcançados e, como resultado, os objetivos de implementação são muitas vezes também de natureza demasiado geral. Estas citações dos autores enquadraram-se na barreira da visão de Kaplan e Norton (2000, 2001) citada no artigo de Rajuddin (2006), dizendo-nos que apenas 5% da força de trabalho compreende a estratégia. Estes dados vão ao encontro

das principais fraquezas identificadas nas estratégias em Portugal e no artigo do The Economist Intelligence Unit (2017):

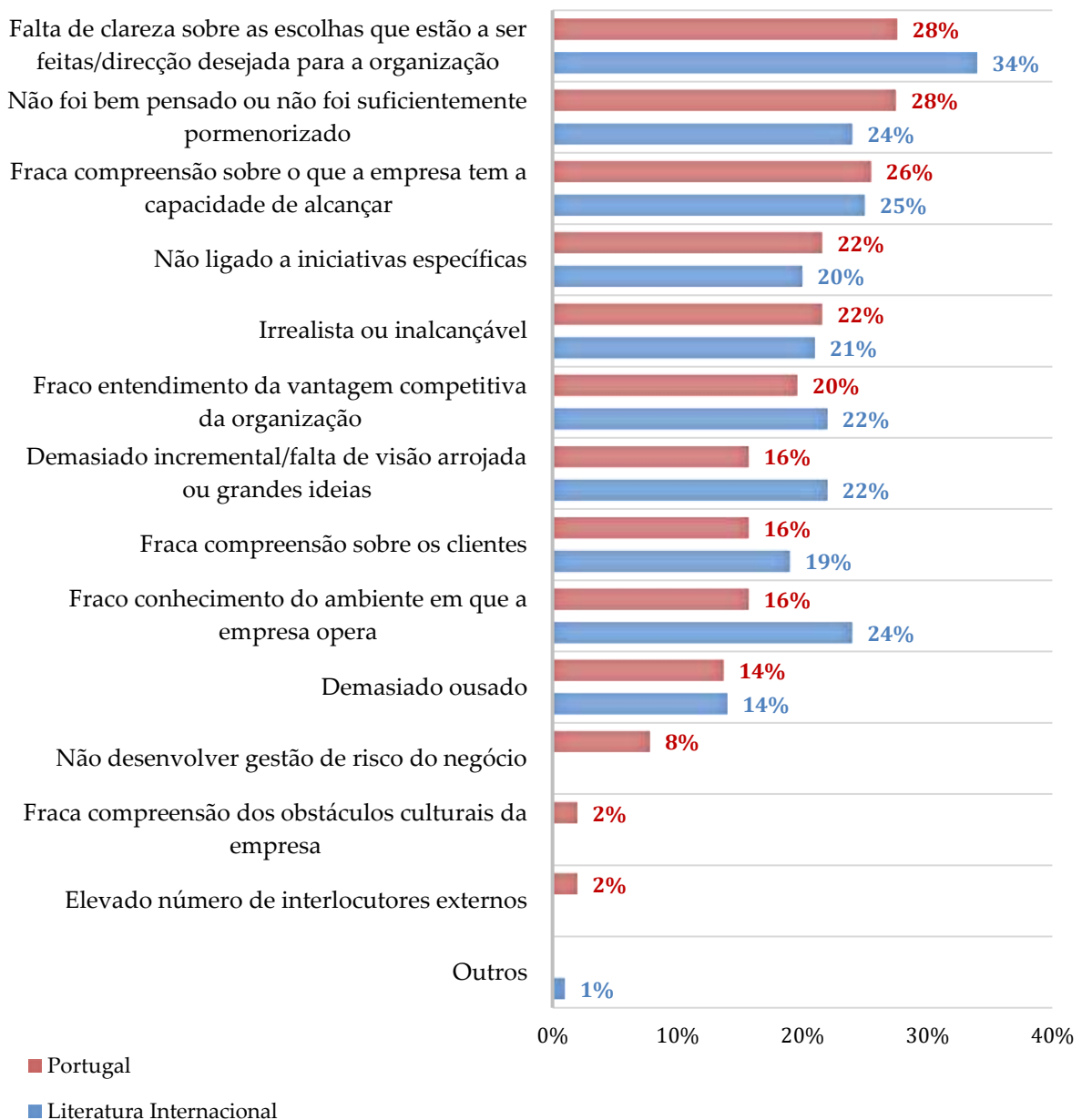


Gráfico 9. Comparação das fraquezas nas estratégias

De forma a mitigar os riscos a que uma organização está sujeita, geralmente os executivos tentam antever tudo o que as podem afetar, no entanto, existem diversos fatores externos que eles não preveem nem podem evitar e que representam um enorme desafio para todos, tornando-se mais um obstáculo à

implementação bem-sucedida da estratégia. Uma forma de tentar minimizar este obstáculo, seria através de uma maior velocidade e agilidade na realização de alterações ao plano de implementação. No entanto, a falta de agilidade também é um grande obstáculo à execução eficaz. Sull et al. (2015) dizem que 29% das organizações reage tão lentamente que não consegue aproveitar oportunidades fugazes ou mitigar ameaças emergentes e que 24% reage rapidamente, mas perde de vista o foco estratégico da empresa. No artigo do The Economist Intelligence Unit (2017) diz-nos que as melhores empresas combinam uma capacidade de execução dinâmica e flexível com uma visão a longo prazo. Movem-se rapidamente para fazer as mudanças necessárias, evitando ao mesmo tempo distrações de curto prazo e reações exageradas a mudanças no ambiente.

Por último, podemos concluir neste secção que, à semelhança do que foi comprovado no artigo de Cândido e Santos (2019), os obstáculos podem estar relacionados entre si de diversas formas e, a ocorrência de um, possivelmente criará outro logo de seguida, que dificultará a implementação bem-sucedida da estratégia. No entanto, se os obstáculos forem identificados numa fase inicial do processo, existe a possibilidade de, à partida, a estratégia ser bem-sucedida na mesma. O que acontece é que existe sempre desacordo sobre quais os obstáculos/fatores que podem influenciar mais as atividades estratégicas, porque os executivos e gestores têm diferentes pontos de vista e, com base na experiência pessoal, podem ter diferentes opiniões (Sirkin et al., 2005).

4.3 Discussão

Neste ponto irão ser dadas as respostas às questões de investigação:

1. A taxa de insucesso na execução das estratégias identificada na literatura internacional é semelhante à verificada nas empresas portuguesas? Que implicações existem?

A literatura é bastante divergente quanto ao sucesso que as organizações têm no cumprimento dos objetivos estratégicos, está dependente de muitos fatores e variáveis para estudo e análise, daí que, muitas vezes não é muito correto fazer esse tipo de comparações. No entanto, o que parece verificar-se é que o sucesso na execução das estratégias tem sido maior à medida que o tempo vai passando, há mais informação, mais mecanismos para ultrapassar as barreiras que possam surgir e mais experiência acumulada relativa a situações passadas. Também concluímos que o bom desempenho financeiro das organizações está muitas vezes associado a uma execução eficaz da estratégia.

Segundo a nossa amostra em Portugal, a taxa de insucesso aparenta ser baixa face aos valores indicados na revisão de literatura durante vários anos de estudo mas, está muito em linha com o mais recente do The Economist Intelligence Unit (2017), cerca de 25% em Portugal face aos 20% do estudo, o que nos permite concluir que, em Portugal, o cumprimento das estratégias e a boa execução das mesmas está dentro dos limites do que parece ser comum na literatura internacional.

2. Existem diferenças significativas entre os obstáculos à execução estratégica identificados na literatura internacional e os identificados em Portugal?

Existem ligeiras diferenças na influência que cada um deles pode ter para uma implementação bem-sucedida. Isto é, na generalidade, os obstáculos que as

empresas portuguesas enfrentam são muito idênticos aos identificados na literatura internacional, a grande diferença é o peso que cada um tem para as empresas portuguesas face às de outros países, ou seja, o mesmo obstáculo pode afetar mais a implementação bem-sucedida da estratégia em Portugal do que nos Estados Unidos da América, por exemplo.

3. Qual o principal obstáculo à execução da estratégia nas empresas portuguesas?

O obstáculo identificado em Portugal que pode prejudicar mais a implementação bem-sucedida da estratégia é a falta de alinhamento e coordenação existente entre os que desenvolvem/formulam a estratégia e os que depois a implementam. Ou seja, na prática, não existe uma ligação muito clara e definida entre ambas as fases do processo estratégico. Isto quer dizer que, não existe um bom fluxo de informação entre os todos os intervenientes no processo, desde o CEO até aos colaboradores operacionais e que, muitas vezes, o processo de gestão estratégico não está bem definido, os planos estratégicos até existem, mas depois as atividades para implementá-los estão desalinhasdas com a estratégia geral e a visão de longo prazo. Isto implica que quem implementa pode estar a pensar de uma perspetiva diferente de quem a idealizou e, por exemplo, dar mais importância ao sucesso no curto prazo, até porque, muitos gestores podem ser influenciados pela miopia de curto-prazo e pelos incentivos/bonificações que podem alcançar no presente. Por outro lado, a literatura, sugere-nos uma forma de poder ultrapassar este obstáculo que é através da criação de uma equipa específica na organização que fique responsável por analisar e trabalhar todos os temas relacionados à estratégia, incluindo o seu planeamento, comunicação, monitorização e *reporting*.

Conclusões

5.1 Contributos

Através da realização deste trabalho, foi possível acrescentar alguns contributos para a literatura, principalmente relativo à execução das estratégias nas organizações. Adicionamos também conhecimentos ao caso português, comparando com a informação disponível de outros países.

Identificamos, nomeadamente, nas grandes empresas em Portugal, de que modo as mesmas conseguem cumprir os objetivos estratégicos definidos para alcançar a estratégia geral da empresa e quais deles é que não conseguem ser cumpridos devido a falhas na fase de implementação. Estes dados foram comparados aos valores de países de todo o mundo.

Para além disso, identificamos os principais obstáculos à implementação das estratégias nas empresas portuguesas e comparamos com os que existem em outros países. Com a análise destes resultados e da disponibilização dos mesmos às empresas, irá permitir que estejam mais atentas ao que pode impedir o sucesso das suas estratégias e, desse modo, mitigar os problemas que possam surgir. Também foram apresentadas algumas sugestões sobre como as organizações podem ultrapassar ou minimizar o impacto de alguns obstáculos à execução bem-sucedida da estratégia.

5.2 Implicações Teóricas

Podem existir alguns desvios na comparação entre o inquérito realizado em Portugal e o inquérito realizado pelo The Economist Intelligence Unit (2017) que afetem a análise de resultados, isto porque, a amostra do estudo ainda é consideravelmente diferente entre os dois casos. Enquanto que em Portugal participaram cerca de 50 executivos seniores, no conjunto dos outros países foram 500. Para além disso, a indústria em que trabalham pode influenciar a

perceção relativamente aos obstáculos e também existem diferenças a este nível, por exemplo, em Portugal, os principais inquiridos trabalham em empresas relacionadas com serviços financeiros, enquanto que no artigo da literatura são principalmente da indústria tecnológica. A dimensão das organizações também constitui uma implicação, uma vez que, o conceito de “grande empresa” em Portugal é consideravelmente diferente de uma “grande empresa” nos Estados Unidos da América, por exemplo, e, por isso mesmo, a comparação dos resultados pode não ser tão objetiva como o esperado.

Para além disso, é importante ter em consideração que nos últimos dois anos as empresas foram afetadas por uma pandemia global e, por isso mesmo, a perceção dos inquiridos em Portugal sobre a implementação estratégica e sobre os obstáculos à sua implementação bem-sucedida certamente também estão influenciados por esse fator, o que não acontece no estudo do The Economist Intelligence Unit (2017).

5.3 Limitações

Para ajudar na análise de resultados deste estudo, existiram limitações ao nível de estudos sobre o impacto que os acontecimentos externos têm no processo de gestão estratégica das organizações, até mesmo relativamente à pandemia causada pela Covid-19 que, possivelmente, foi o fator externo que nos últimos tempos mais causou preocupações nas estratégias das organizações, portanto, não existem grandes dados para comparação sobre a influência que está a ter no processo de gestão estratégica das empresas e sobre os obstáculos que poderão ter surgido no seguimento desse acontecimento. Deste modo, não é possível analisar detalhadamente o terceiro maior obstáculo identificado em Portugal que é relativo às barreiras externas.

Este estudo também se encontra limitado pelo facto de não ter sido possível realizar um estudo intensivo às empresas portuguesas. Para esse tipo de

análise era necessário dedicar bastante mais tempo para a recolha dos dados e fazer algumas entrevistas mais específicas com alguns executivos seniores.

5.4 Pesquisas Futuras

Em análises futuras, podem ser estudados/comparados os obstáculos à implementação estratégica entre diferentes países, setores de atividade ou entre organizações com diferentes dimensões. Nesta última hipótese, poderia ser estudado especificamente no caso português, aprofundado a informação em empresas de menor dimensão, visto que este trabalho já permite ter uma ideia da realidade das grandes empresas.

Foi identificado neste estudo que os obstáculos podem influenciar de forma distinta a estratégia em diferentes contextos/países, então poderia ser estudado a influência/peso que cada obstáculo tem na implementação bem-sucedida da estratégia, comparando diferentes países e perceber os motivos que causam essas divergências.

Para além disso, seria interessante um estudo mais aprofundado sobre os desenvolvimentos/barreiras externas que afetam a implementação da estratégia, uma vez que, não há grandes estudos sobre o impacto que estes fatores têm, tais como, situações pandémicas como a Covid-19 e que tipo de novos obstáculos podem surgir.

Por último, pode também ser realizado um estudo mais detalhado sobre a influência da velocidade e agilidade na realização de alterações ao plano de execução porque, em ambientes dinâmicos como os que vivenciamos atualmente, este fator tem tendência a tornar-se mais relevante para uma implementação da estratégia bem-sucedida.

Referências

- Aaltonen, P., e Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(6), 415–418. <https://doi.org/10.1108/09576060210436669>
- Alharthy, H., Rashid, H., Pagliari, R. e Khan, F. (2017). Identification of strategy implementation influencing factors and their effects on the performance. *International Journal of Business and Social Science*, 8(1), 34–44.
- Allio, M. K. (2005). A short, practical guide to implementing strategy. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 12–21. <https://doi.org/10.1108/02756660510608512>
- Beer, M., e Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
- Cândido, C. J. F., e Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management and Organization*, 21(2), 237–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
- Cândido, C. J. F., e Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39–57. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>
- Chaneta, I. (2015). Strategic management process. *Journal of Comprehensive Research*, 5, 17–25. <https://doi.org/10.4135/9781412950602.n768>
- Holowka, R. (2015). A systematic literature review of the extant body of knowledge on how to successfully implement strategy. In *University of Twente*.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change* (2th ed.). Pearson Education.

- Hunger, J. D., e Wheelen, T. L. (2012). *Strategic management and bussiness policy* (13th ed.). Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, (october 2005).
- Ndambiri, S. (2015). Barriers of effective strategy execution: Organization's challenge. *The International Journal Of Business & Management*, 3(9), 295–299.
- Rajuddin, M. R. (2006). Barriers to translate strategy into action: Balanced scorecard approach. *International Conference on Technology Management*, 1–17.
- Schoenwaelder, T., Jameson, N., Thakkar, S., Lucchese, J., e Silva, B. (2020). How is COVID-19 reshaping the role of corporate strategy? In *Deloitte Monitor*.
- Sirkin, H. L., Keenan, P., e Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*, 83(10).
<https://doi.org/10.1109/emr.2014.6966953>
- Sull, D., Homkes, R., e Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels— and what to do about it. *Harvard Business Review*, 1–10.
<https://doi.org/10.2469/dig.v45.n6.16>
- The Economist Intelligence Unit. (2013). Why good strategies fail: Lessons for the C-suite. In *The Economist*.
- The Economist Intelligence Unit. (2017). Design delivery special report closing the gap: Designing and delivering a strategy that works. In *The Economist*.
- Vigfússon, k., Jóhannsdóttir, L. e Ólafsson, S. (2021). View of obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 26(2), 12–30. <https://doi.org/10.5937/StraMan2102012V>
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., e Scholes, K. (2017). *Exploring strategy* (12th ed.). Pearson Education.

Anexos

Anexo I – Questionário realizado

Secção 1

1. Qual a principal indústria em que se insere a organização onde trabalha?
 - a. Aeroespacial / Defesa
 - b. Agricultura e Agronegócios
 - c. Automóvel
 - d. Bens de Consumo
 - e. Construção e Imobiliário
 - f. Educação (incluindo investigação)
 - g. Energia e Recursos Naturais
 - h. Entretenimento, Media e Publicidade
 - i. Governo / Setor Público
 - j. Logística e Distribuição
 - k. Manufatureira
 - l. Organização sem fins Lucrativos
 - m. Produtos Químicos
 - n. Retalho
 - o. Saúde, Farmácia e Biotecnologia
 - p. Serviços Financeiros
 - q. Serviços Profissionais
 - r. Telecomunicações
 - s. TI e Tecnologia
 - t. Transportes, Viagens e Turismo
 - u. Outra

2. Qual o volume de negócios anual da organização?
 - a. Inferior ou Igual a 2 milhões de euros (microempresa)
 - b. Inferior ou Igual a 10 milhões de euros (pequena empresa)
 - c. Inferior ou Igual a 50 milhões de euros (média empresa)
 - d. Superior a 50 milhões de euros (grande empresa)

3. Qual das seguintes categorias corresponde de forma mais adequada ao desempenho das suas funções atuais?
 - a. CEO / Presidente / Administrador
 - b. Vice-Presidente Executivo
 - c. CFO / Diretor Financeiro

- d. CSO (*Chief strategy officer*)
- e. CIO / Diretor Tecnologia de Informação
- f. Membro do Conselho
- g. Gerente
- h. Coordenador(a) Diretor(a)
- i. Diretor(a)
- j. Responsável de departamento
- k. Responsável da unidade de negócios
- l. Chefe de Equipa
- m. Outra

4. Qual é a principal área onde exerce funções?
- a. Aquisições
 - b. Compras
 - c. Estratégia/Desenvolvimento do Negócio
 - d. Finanças
 - e. Gestão da Cadeia de Abastecimento/Logística
 - f. Gestão Geral
 - g. Informação e Investigação
 - h. I&D
 - i. Legal
 - j. Marketing e Vendas
 - k. Operações e Produção
 - l. Qualidade Interna
 - m. Recursos Humanos
 - n. Risco e Conformidade
 - o. Serviço ao Cliente
 - p. Tecnologias da Informação
 - q. Outra

Secção 2

5. Quem são os principais responsáveis pela FORMULAÇÃO de estratégias na sua organização?
- a. CEO (*Chief executive officer*)
 - b. CSO (*Chief strategy officer*)
 - c. COO (*Chief operating officer*)
 - d. Generalidade dos Executivos Seniores (*C-Suite*)

- e. Um departamento/função específica centrada no desenvolvimento de estratégias e/ou implementação
 - f. A responsabilidade é distribuída entre as unidades de negócio da organização
 - g. Ninguém é considerado responsável pelo desenvolvimento de estratégias
 - h. Não sei
 - i. Outra
6. Quem são os principais responsáveis pela IMPLEMENTAÇÃO de estratégias na sua organização?
- a. CEO (*Chief executive officer*)
 - b. CSO (*Chief strategy officer*)
 - c. COO (*Chief operating officer*)
 - d. Generalidade dos Executivos Seniores (*C-Suite*)
 - e. Um departamento/função específica centrada no desenvolvimento de estratégias e/ou implementação
 - f. A responsabilidade é distribuída entre as unidades de negócio da organização
 - g. Ninguém é considerado responsável pelo desenvolvimento de estratégias
 - h. Não sei
 - i. Outra

Secção 3

7. Em comparação com empresas concorrentes, como classificaria a sua organização ao nível das seguintes áreas?
- a. Performance Financeira
 - i. Não sei
 - ii. Muito abaixo da média
 - iii. Um pouco abaixo da média
 - iv. Média
 - v. Um pouco acima da média
 - vi. Muito acima da média
 - b. Formulação/Desenvolvimento de Estratégias (isto é, produzir uma estratégia de alta qualidade em comparação com as de outras organizações)

- i. Não sei
 - ii. Muito abaixo da média
 - iii. Um pouco abaixo da média
 - iv. Média
 - v. Um pouco acima da média
 - vi. Muito acima da média
- c. Implementação de Estratégias (ou seja, passar da formulação de uma estratégia para a sua implementação efetiva)
- i. Não sei
 - ii. Muito abaixo da média
 - iii. Um pouco abaixo da média
 - iv. Média
 - v. Um pouco acima da média
 - vi. Muito acima da média

Secção 4

8. Durante os últimos três anos, que proporção dos objetivos estratégicos da sua organização não foram cumpridos devido a falhas na IMPLEMENTAÇÃO?
- a. Nenhum (todos os objetivos estratégicos foram alcançados e/ou a falhas na implementação não é o problema)
 - b. 1% - 20%
 - c. 21% - 40%
 - d. 41% - 60%
 - e. 61% - 80%
 - f. 81% -100%
 - g. Não sei
9. Quais dos seguintes obstáculos têm maior relevância na IMPLEMENTAÇÃO bem-sucedida da estratégia na sua organização? (Selecione os 3 principais obstáculos)
- a. Pontos fracos na própria estratégia
 - b. Estratégia não compreendida/comunicada de forma pobre
 - c. Falta de alinhamento/coordenação entre aqueles que se desenvolvem e aqueles que implementam a estratégia

- d. Má coordenação das atividades de implementação da estratégia em toda a organização
- e. Falta de monitorização/*reporting*/utilização de indicadores chave para avaliação da estratégia
- f. Os recursos (incluindo dinheiro e tempo) disponibilizados para a implementação são insuficientes ou mal geridos
- g. Falta de capacidades necessárias dentro da organização (por exemplo, competências e tecnologia)
- h. Velocidade e agilidade insuficientes na realização de alterações ao plano de implementação quando necessário
- i. Falta de responsabilização pelo sucesso ou fracasso
- j. Falta de apoio do CEO/Executivos Seniores
- k. Falha em conquistar corações e mentes
- l. Fraco fluxo de informação
- m. Atitudes culturais que impedem a implementação
- n. Desenvolvimentos externos que alteram o ambiente, pelo que a estratégia se torna irrelevante ou menos relevante (por exemplo, concorrentes, fornecedores, preferências dos clientes)
- o. Outra

10. Quais das seguintes fraquezas nas estratégias apresentam obstáculos significativos à IMPLEMENTAÇÃO bem-sucedida na sua organização? (Selecione as 3 principais fraquezas)

- a. Irrealista ou inalcançável
- b. Fraca compreensão sobre o que a empresa tem a capacidade de alcançar
- c. Fraco conhecimento do ambiente em que a empresa opera
- d. Fraca compreensão sobre os clientes
- e. Fraco entendimento da vantagem competitiva da organização
- f. Falta de clareza sobre as escolhas que estão a ser feitas/direção desejada para a organização
- g. Não foi bem pensado ou não foi suficientemente pormenorizado
- h. Demasiado incremental/falta de visão arrojada ou grandes ideias
- i. Demasiado ousado
- j. Não ligado a iniciativas específicas
- k. Outra