



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Obstáculos à Execução da Estratégia

O caso da Satfiel

Miguel Cândido Salgado Maciel de Sousa Aguiar

Católica Porto Business School

2023





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Obstáculos à Execução da Estratégia

O caso da Satfiel

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

por

Miguel Cândido Salgado Maciel de Sousa Aguiar

sob orientação de  
Prof. Dr. Luís Marques

Católica Porto Business School  
Abril de 2023



# Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradecer à minha família, pelo apoio incondicional que me deram, por me motivarem nos momentos mais difíceis e por me permitirem ter uma formação académica com a qual sempre sonhei.

Agradecer ao professor Luís Marques, pela ajuda ao longo da realização do Trabalho Final de Mestrado, cujo apoio foi peça fundamental para a elaboração do mesmo.

Agradecer também aos meus amigos e colegas, aos quais desejo o maior sucesso pessoal e profissional, que partilharam esta belíssima experiência académica, disfrutando de momentos de alegria e boa disposição.

Agradecer ainda aos colaboradores da Satfiel, em especial ao seu CFO/Area Leader, Luís Braziela, pela participação no inquérito e pela disponibilidade que demonstraram ao longo da realização do TFM.

Por último, agradecer à Católica Porto Business School, por me fornecer as ferramentas, quer durante a licenciatura quer durante o mestrado, que farão de mim um profissional mais competente, mas sobretudo um Homem com valores bem definidos como a união, a determinação e a perseverança.



# Resumo

O principal objetivo com a realização deste TFM consiste em elencar as principais perceções dos diferentes níveis hierárquicos face à temática dos obstáculos à execução das estratégias, utilizando para tal um caso de estudo de uma empresa portuguesa, comparando posteriormente, com os obstáculos apontados pela literatura internacional e estudos aplicados à realidade portuguesa.

O método utilizado para obter os dados necessários para analisar a empresa foi um inquérito, sendo o mesmo distribuído pelos colaboradores da Satfiel, pertencentes a diferentes níveis hierárquicos.

Após a comparação entre os diversos estudos, as principais conclusões que são retiradas são que existe uma clara debilidade das empresas portuguesas face às empresas estrangeiras na capacidade de atuação face ao dinamismo da envolvente genérica que as rodeia, no sentido em que existe uma falta de agilidade na incorporação dessas mesmas mudanças nos processos utilizados durante o normal decorrer das empresas.

No que à perceção dos diferentes níveis hierárquicos face aos obstáculos à execução estratégica diz respeito, é possível apontar que existem diferenças na sua opinião, no sentido em que os membros da gestão de topo apontam sobretudo obstáculos de carácter estrutural, como é o caso da falta de recursos, enquanto que os seus inferiores hierárquicos reconhecem obstáculos de natureza mais pessoal, como o sistema de recompensas desajustado e o facto de os objetivos estratégicos estarem desalinhados com os interesses dos colaboradores.

**Palavras chave:** Formulação estratégica; Execução estratégica; Barreiras à execução da estratégia; Níveis hierárquicos; Estratégia

**Nº palavras:** 9.680



# Abstract

The main purpose of the study performed consists in listing the different hierarchical levels main perceptions regarding the obstacles to effective strategy execution thematic, using, in order to do so, a case study of a portuguese company, comparing it, afterwards, with the obstacles pointed out by both the international literature and also studies applied to the portuguese reality.

The method used to obtain the needed data to analyze the company was a survey that was distributed by Satfiel's professionals, across the different hierarchical levels.

After the comparison between studies, the main takeaways are that there is a clear weakness of the portuguese companies, when compared to the international ones, in adapting to the changing unpredictable environment in which the company is inserted, in a sense that there is a lack of agility in the incorporation of those changes in the normal day to day company's processes.

Regarding the different hierarchical levels perception of the main obstacles to strategic execution, it is possible to point out that there are differences in their opinion, in the sense that top management members point out obstacles more related to a structural nature, such as the lack of resources, while their hierarchical inferiors recognize obstacles of a more personal nature, like the inadequate reward system and the fact that the strategic objectives dont contemplate their interests.

**Key words:** Strategic formulation, strategy execution, barriers to strategy execution; hierarchical levels; execution.



# Índice

|   |     |
|---|-----|
| Agradecimentos .....  | v   |
| Resumo .....  | vii |
| Abstract .....  | ix  |
| Índice de Figuras.....  | xiv |
| Índice de Tabelas .....   | xvi |
| 1. Introdução.....  | 18  |
| 1.1 Research Gap .....  | 18  |
| 1.2 Propósito e Questão de investigação .....                       | 19  |
| 2. Revisão de Literatura .....                                      | 20  |
| 2.1 Definição de Estratégia .....                                   | 20  |
| 2.2 Processo de Formulação Estratégica .....                        | 21  |
| 2.3 Execução Estratégica .....                                      | 23  |
| 3. Caso de Estudo.....  | 33  |
| 3.1 Apresentação da empresa .....                                   | 33  |
| 3.2 Metodologia.....  | 34  |
| 3.2.1 Resumo .....  | 34  |
| 3.2.2 Estrutura do Inquérito.....                                   | 34  |
| 3.2.3 Recolha de dados .....  | 35  |
| 4. Análise de Resultados.....                                       | 46  |
| 4.1 Principais obstáculos à execução da estratégia .....            | 46  |
| 4.2 Dicotomia Formulação vs Execução .....                          | 50  |
| 4.3 Clareza e eficácia de comunicação da estratégia.....            | 52  |
| 5. Discussão de Resultados.....                                     | 55  |
| 5.1 Obstáculos à Execução da Estratégia.....                        | 55  |
| 5.1.1 Comparação com estudos genéricos anteriores .....             | 55  |
| 5.1.2 Comparação com estudos aplicados à realidade portuguesa ..... | 56  |
| 5.2 Dicotomia Formulação vs Execução .....                          | 59  |
| 5.2.1 Comparação com estudos genéricos anteriores .....             | 59  |
| 5.2.2 Comparação com estudos aplicados a Portugal.....              | 60  |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 6. Principais Conclusões ..... | 64 |
| 6.1 Contributos .....          | 65 |
| 6.2 Implicações Teóricas ..... | 66 |
| 6.3 Limitações .....           | 66 |
| 6.4 Pesquisas Futuras .....    | 67 |
| Referências.....               | 69 |
| Anexos.....                    | 71 |



# Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Organograma Satfiel.....   | 33 |
| Figura 2 - Questão 1: Cargo hierárquico.....  | 36 |
| Figura 3 - Questão 2 - Área de atuação.....   | 37 |
| Figura 4 - Questão 3: Principal responsável pela formulação estratégica .....           | 37 |
| Figura 5 - Questão 4: Principal responsável implementação estratégica.....              | 38 |
| Figura 6 - Questão 5 - Clareza da estratégia da Satfiel .....                           | 39 |
| Figura 7 - Questão 6 - Eficácia da comunicação da estratégia da Satfiel .....           | 39 |
| Figura 8 - Questão 7: Proporção dos objetivos estratégicos concretizados ....           | 40 |
| Figura 9 - Questão 8: Principais obstáculos à execução estratégica.....                 | 42 |
| Figura 10 - Questão 9: Frequência de avaliação de desempenho .....                      | 43 |
| Figura 11 - Questão 10: Tipologia de objetivos implementados .....                      | 45 |
| Figura 12 - Questão 11: Tipologia dos objetivos da Satfiel .....                        | 45 |
| Figura 13 - Percepção Obstáculos Top Management .....                                   | 47 |
| Figura 14 - Percepção Obstáculos Middle Management .....                                | 48 |
| Figura 15 - Percepção Obstáculos Operacionais .....                                     | 49 |
| Figura 16 - Percepção Níveis Hierárquicos face ao Responsável Formulação .              | 50 |
| Figura 17 - Percepção Níveis Hierárquicos face ao Responsável Execução ....             | 51 |
| Figura 18 - Percepção Níveis Hierárquicos Clareza da estratégia .....                   | 52 |
| Figura 19 - Percepção Níveis Hierárquicos Eficácia de Comunicação da<br>Estratégia..... | 53 |
| Figura 20 - Comparação Obstáculos Satfiel vs Portugal .....                             | 59 |
| Figura 21 - Comparação Responsável Formulação Satfiel vs Portugal.....                  | 61 |
| Figura 22 - Comparação Responsável Execução Satfiel vs Portugal .....                   | 62 |



# Índice de Tabelas

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 - Tabela Resumo Formulação vs Execução Estratégica .....        | 24 |
| Tabela 2 - Tabela Resumo Principais artigos presentes na Literatura..... | 32 |
| Tabela 3 - Tabela Resumo Conclusões Alcançadas.....                      | 65 |



# 1. Introdução

A estratégia definida por uma empresa é um dos fatores essenciais para o sucesso da mesma. No entanto, quer seja por mudanças na envolvente, quer seja por problemas internos, a execução da estratégia delineada nem sempre ocorre eficazmente. Assim sendo, torna-se importante analisar os principais obstáculos à execução da estratégia.

De modo a melhor analisar esta problemática, o presente documento está dividido em 4 partes distintas: numa fase introdutória, irão ser analisadas as diferentes terminologias de formulação e execução estratégia, bem como uma análise às principais barreiras a afetar a sua normal execução.

Posteriormente, as principais conclusões retiradas da extensa revisão literária realizada serão colocadas à prova através de um inquérito realizado a uma empresa do setor de reparações de eletrodomésticos, a Satfiel, que serve de caso de estudo suporte deste Trabalho Final de Mestrado.

Por último, as conclusões obtidas serão comparadas com a literatura existente, concluindo o TFM por expressar as relações denotadas entre os diversos níveis hierárquicos e a sua perceção relativamente à temática dos principais obstáculos à execução da estratégia.

## 1.1 Research Gap

Após uma extensiva revisão de literatura, ficou por esclarecer quais as diferentes perceções dos principais obstáculos à execução estratégica sentida a diferentes níveis hierárquicos, especificamente nas empresas portuguesas, tópico que procurarei analisar durante a realização do Trabalho Final de Mestrado.

Adicionalmente, grande parte dos estudos disponíveis na literatura são aplicados a empresas norte-americanas, existindo uma escassez de análises

comparativas entre países e indústrias, pelo que é necessário abordar a temática das diferenças a nível hierárquico à escala portuguesa.

## 1.2 Propósito e Questão de investigação

Tendo em conta o acima mencionado, e de modo a aprofundar a temática da execução estratégica e respetivos obstáculos à eficácia da execução da mesma, proponho como principal questão de investigação a ser desenvolvida durante a realização da TFM: “Qual a perceção dos diferentes níveis hierárquicos face aos principais obstáculos à execução estratégica com que uma empresa se depara?”, que pressupõe a análise de um caso específico de uma empresa portuguesa e seus respetivos níveis hierárquicos.

Integrada dentro da questão anteriormente enunciada, surge uma sub questão, sendo ela: “É possível denotar relações quando comparamos as perceções das empresas portuguesas relativamente à temática dos obstáculos à execução da estratégia?”. Para responder a esta questão, as principais conclusões retiradas do inquérito à Satfiel serão comparadas com as conclusões presentes em inquéritos anteriormente realizados a profissionais de empresas portuguesas.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1 Definição de Estratégia

Vivendo num contexto incerto, é essencial que as empresas consigam definir acertadamente qual o rumo a seguir, bem como a sua identidade e modelo de negócio a ser implementado de modo a destacar-se da concorrência.

A literatura propõe diversas definições para estratégia que se completam, pelo que afirmar que exista uma única definição correta e precisa de estratégia seria não definir o conceito na sua plenitude.

Assim sendo, estratégia pode ser definida como o método ou plano de ação escolhido por uma organização para competir diretamente com os seus rivais no mercado (Radomska J. (2014)), permitindo às empresas alcançar os resultados pretendidos, através dos planos previamente definidos.

Michael Porter<sup>1</sup>, um dos principais autores que se debruçou sobre a temática da estratégia, apresentou, em 1997, o conceito de estratégia competitiva, defendendo que a mesma está relacionada com ser diferenciado, e escolher um grupo de atividades diferentes de modo a fornecer ao cliente final um *mix* único de valor acrescentado, sendo tal fulcral para o sucesso de uma organização, uma vez que não existe um modelo predefinido que garanta eficiência. Se tal existisse, todas as empresas estariam em pé de igualdade e não haveria necessidade de formulação estratégica.

O mesmo acrescenta que a essência da estratégia está, em exclusivo, nas atividades realizadas pela empresa, quer sejam elas diferentes quer realizadas de forma diferente, uma vez que se assim não fosse, a estratégia em si não passaria

---

<sup>1</sup> Porter, M. E. (1997). *Competitive strategy. Measuring business excellence*, 1(2), 12-17.

de uma estratégia de *marketing*, que não provocará superiorização aos restantes concorrentes.

## 2.2 Processo de Formulação Estratégica

O planeamento da estratégia, numa época marcada pela instabilidade político-financeira resultante do conflito existente entre Rússia e Ucrânia, torna-se preponderante para o sucesso da organização. No entanto, são poucas as empresas que dispõem os recursos necessários para um planeamento estratégico eficaz, uma vez que este processo é tido como dispendioso e demoroso. Segundo Schoenwaelder et al. (2020), os processos de planeamento realizados pelas organizações atualmente não dão resposta à envolvente extremamente dinâmica em que estão inseridas, pelo que é necessária uma cenarização de longo prazo mais extensa.

De acordo com Kalman J. Cohen e Richard M. Cyert (1973), existem 9 etapas que definem o processo de formulação estratégica de uma organização:

1. Formulação de metas;
2. Análise da envolvente;
3. Quantificação das metas;
4. Micro processo de formulação estratégica;
5. Análise de *gaps*;
6. Pesquisa estratégica;
7. Seleção de portfolio de alternativas estratégicas;
8. Implementação do programa estratégico
9. Medição, *feedback* e controlo

De notar que estes passos são apenas indicativos, e servem de base para a formulação estratégica da empresa, no entanto, este processo deve ser contínuo, resultantes das alterações da envolvente e com foco no sucesso futuro da

organização. Entre os tópicos acima elencados, destacar a formulação de metas, a análise de *gaps* e a implementação do programa estratégico.

Começando pelo primeiro tópico da formulação de metas, há que ter em consideração os interesses individuais dos colaboradores. Como em grande parte das organizações os colaboradores não apresentam todos os mesmos objetivos e motivações, torna-se fulcral que a formulação das metas organizacionais contemple, de certa forma, os objetivos individuais, numa ótica de autorrealização pessoal.

Posteriormente, o autor, ao abordar o tópico da análise de *gaps*, defende a agregação das unidades de negócio da empresa em departamentos, sendo os mesmos posteriormente consolidados em divisões, as divisões em grupos e, por último, os grupos serão consolidados dentro da organização como um todo. Esta agregação tem como objetivo conseguir fazer uma análise de *gaps* integral ao invés de fazer análise a cada nível organizacional, englobando tudo em apenas uma análise estrutural.

Assim, para cada meta de importância para a corporação, os números projetados serão subtraídos das metas estabelecidas para aquela meta, a fim de desenvolver um *perceived gap*.

Por último, em termos da fase de implementação do programa estratégico, a fim de desenvolver um procedimento operacional para implementar o programa estratégico estabelecido, é necessário decompor a estratégia numa sequência de etapas a serem realizadas, culminando na execução eficaz do plano definido, sendo que tal pode estar relacionado com o desenvolvimento de novos produtos, entrada em novos mercados, aquisições externas, projetos de investimento de capital, recrutamento de mão de obra, entre outros. Assim sendo, as várias atividades necessárias para completar cada etapa da estratégia devem ser definidas em termos de cada tipo de recursos necessário para as completar. O autor defende ainda que na maior parte das organizações a atenção ao detalhe

necessária ao longo das etapas perde-se, tornando-se o foco a minimização dos recursos, mas procurando a maximização dos resultados.

## 2.3 Execução Estratégica

Ao contrário da fase do planeamento estratégico, que, segundo L.Hrebiniak (2013), envolve analisar a evolução da indústria, dos concorrentes e as posições estratégicas de consolidação no mercado, já a fase de execução pode vir a tornar-se extremamente desafiante para a organização e sobretudo para os seus colaboradores, numa ótica de uma estratégia eficazmente executada garante, na maioria dos casos, vantagem competitiva no mercado e consequente sucesso da organização como um todo.

Para tal, Ndambiri (2015), reforça a importância do alinhamento dos colaboradores e dos processos a serem desempenhados, uma vez que, mesmo apresentado *guidelines* teoricamente perfeitas, se as mesmas não forem culminadas com uma execução eficaz, o esforço despendido durante a fase de planeamento apenas culminará num uso indevido de recursos.

De modo a sumarizar as principais diferenças entre os processos de formulação e de execução estratégica, e tendo em conta os insights de diversos autores que se debruçaram sobre a temática, a seguinte tabela resumo elenca as principais diferenças entre os dois:

| Formulação Estratégica  | Execução Estratégica  |
|---|---|
| Engloba o planeamento e a tomada de decisão no que à formulação de objetivos e metas a atingir diz respeito | Consiste nos meios necessários para executar e alcançar os objetivos traçados   |
| Definição de recursos para alcançar os objetivos  | Gestão dos recursos previamente escolhidos durante a ação, mediante necessidade |
| Ênfase na eficácia  | Ênfase na eficiência  |

|  |   |
|--|---|
| Processo de cariz mais racional, dependente do ceticismo profissional dos responsáveis pelo processo | Processo operacional, resultante das mudanças da envolvente                                   |
| Número reduzido de envolvidos no processo de formulação  | Todos os funcionários da organização para a formulação estratégica                            |
| Processo de formulação requer características como iniciativa e <i>skills</i> mais lógicas           | Processo de implementação requer <i>skills</i> de liderança de equipa e de motivação da mesma |

Tabela 1 - Tabela Resumo Formulação vs Execução Estratégica

## 2.4 Principais Obstáculos à Execução da Estratégia

No que à implementação da estratégia diz respeito, é necessário analisar as características internas das empresas, de modo a conseguir explicar o gap existente entre a definição e a execução da estratégia, desfasamento esse que ocorre entre cerca de 30 a 70% das tentativas de implementação de uma nova estratégia (Cândido and Santos, 2011, 2015). Segundo o mesmo, são diversos os obstáculos com que as empresas se podem deparar aquando da execução da estratégia, destacando, como fator de maior ocorrência, a fraca participação e envolvimento dos colaboradores, uma vez que os objetivos não vão de acordo com as suas aspirações, o que está também relacionado com a implementação de estratégias do tipo *top-down*, que consideram maioritariamente os interesses dos acionistas/gestores de topo.

Por outro lado, é de destacar a falta de fornecimento adequado de *feedback* bem como a inexistência de um sistema de remunerações alinhado com a exigência das tarefas, que leva à perda de motivação por parte dos colaboradores, ao sentirem que o seu esforço não é devidamente recompensado (Radomska, J., & Kozyra, C., 2020).

A terceira razão mais comum prende-se com a utilização inadequada de recursos, quer por subestimação da necessidade de uso dos mesmos quer por receio de sobre utilização, o que causaria danos irreversíveis caso a estratégia não seja executada. De modo a precaver tais situações, é essencial que se implemente uma disciplina estratégica, que terá como resultados uma maior consistência no processo de decisão das iniciativas a levar a cabo e evita o caso referido anteriormente de sobre utilização desnecessária de recursos, resultante de mudanças no paradigma da envolvente da empresa.

Hrebiniak, L. G. (2006), expõe também diversos obstáculos à execução da estratégia relacionada com as características dos gestores, apontando como principal falha no seu perfil o facto de os gestores de topo serem treinados para formular e não para executar a estratégia. Tal está, em grande parte, relacionado com os programas académicos de grande parte dos *MBA's (Master of Business Administration)*, onde o foco passa por analisar modelos teóricos de implementação da estratégia, vantagem competitiva e análise concorrencial, descurando uma análise rigorosa aos modos de execução da estratégia. Assim sendo, de modo a mitigar este risco, o autor defende a criação de um modelo base de execução da estratégia que sirva como ponto de partida para os gestores conseguirem melhorar a execução da mesma.

Por último, ainda a apontar o obstáculo relacionado com a desresponsabilização de gestores de topo, após formulada a estratégia, no sentido em que estes acreditam que a execução propriamente dita está a cargo dos seus inferiores hierárquicos, sendo a sua função servir os interesses dos níveis hierárquicos mais altos.

Tal advém da conceção errada de que “fazer” envolve menos conhecimento e habilidades do que “planear”, sendo que uma empresa que siga esta visão não só irá apresentar uma maior probabilidade de fracasso na execução da estratégia, como também irá apresentar problemas internas, nomeadamente problemas de

conflitos de interesses entre os diferentes níveis de gestão. A verdade é que a implementação eficaz depende da responsabilização transversal a todos os níveis de gestão.

À semelhança do método anteriormente apresentado, os 5 principais artigos referentes à temática dos obstáculos à execução da estratégia foram sumarizados, destacando, para cada um, qual o método utilizado, bem como as principais conclusões obtidas:

| Autor(es) e data da publicação | Obstáculos apresentados   | Metodologia utilizada   | Principais Conclusões  |
|--------------------------------|---|---|--|
| Vigfússon et al., 2021         | <p>1. <i>Purpose:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança ativa e promotora de motivação -&gt; Lideração inadequada</li> <li>- Metas e objetivos ligados com a estratégia -&gt; Objetivos pouco claros</li> <li>- Estilo de gestão incentivador -&gt; Falta de suporte dado aos colaboradores</li> <li>- Estratégia clara e bem-definida -&gt; Estratégia vaga e pouco orientadora de ação</li> </ul> <p>2. <i>Principles:</i></p> | Análise a artigos que abordam a temática da execução estratégica. | Destaca atributos que, se bem aplicados, são fatores-chave para o sucesso da estratégia da empresa, enquanto que, se mal aplicados, podem constituir obstáculos à execução da mesma. |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  | <p>- Cultura organizacional adequada -&gt; Problemas culturais no seio da organização</p> <p>- Gestão da mudança adequada liderada pelos membros da gestão de topo -&gt; Gestão da mudança pouco fundamentada e ineficaz</p> <p>3. <i>Process:</i></p> <p>- Comunicação frequente -&gt; Fraca comunicação e consequente desorientação</p> <p>- Prioridades bem definidas -&gt; Falta de tempo para as cumprir</p> <p>- Recursos adequados para completar a estratégia -&gt; Falta de recursos</p> <p>4. <i>People</i></p> <p>- <i>Shared understanding</i> dos problemas da organização -&gt; Falta de compromisso por não identificação com os objetivos traçados e falta de</p> |  |  |
|--|---|--|--|

|                          |   |  |  |
|--------------------------|---|--|--|
|                          | <p>capacidades dos colaboradores para conseguirem executar a estratégia</p> <p>5. <i>Performance:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alinhamento e integração -&gt; Coordenação e alinhamento limitados</li> <li>- Estratégia de constante monitorização -&gt; Ferramentas de <i>IT</i> não suportam a estratégia</li> </ul>                                    |  |  |
| Cândido and Santos, 2019 | <p>65 obstáculos elencados, divididos em 14 categorias, dos quais se destacam, por ordem de maior citação na literatura existente:</p> <p>1- Participação-Envolvimento: Falta de identificação com a mudança; Estratégia desenvolvida sem participação de todos os colaboradores</p> <p>2- Comunicação: Sistemas informáticos inadequados; Falta de informação disponível</p> | <p>Comparação entre as conclusões apurados pelos autores que se debruçaram sobre esta temática, entre 1979 e 2016.</p> | <p>A análise das opiniões existentes na literatura indica que os obstáculos podem simplesmente existir simultaneamente, interagir uns com os outros e essa inter-relação pode gerar novas barreiras à execução, piorando a taxa de sucesso de implementação estratégica. Assim sendo, o autor propõe</p> |

|                  |   |   |  |
|------------------|---|---|--|
|                  | <p>3- Liderança: Visão pouco clara ou estratégia mal elaborada, definida com base em parâmetros do passado</p> <p>4- Gestão de desempenho: Falta de <i>feedback</i> adequado e sistemas de controlo/recompensas desajustados</p>  |   | <p>uma atitude preventiva em vez de uma reativa às adversidades.</p>   |
| Sull et al, 2015 | <p>São elencadas as 5 principais razões que, do ponto de vista dos autores, levam a falhas na implementação da estratégia:</p> <p>1. Mobilização de recursos insuficiente para eficaz implementação estratégica;</p> <p>2. A execução consiste em seguir o plano da forma que ele foi traçado, o que reduz a agilidade necessária para o processo de implementação;</p> | <p>Inquérito realizado a 250 empresas, que adotaram mudanças nas suas empresas e mediram os respetivos resultados</p> | <p>Os mitos mencionados são uma realidade dentro de diversas empresas, pelo que a própria existência destes mitos dificulta a execução estratégica</p> |

|                    |   |   |  |
|--------------------|---|---|--|
|                    | <p>3. A comunicação basta para a compreensão, o que reduz a percepção dos colaboradores</p> <p>4. Cultura que premeia o desenvolvimento individual proporciona uma melhor execução da estratégia, o que irá prejudicar o coletivo da empresa;</p> <p>5. Estratégia deve ser do tipo <i>top-down</i>, o que reduz o compromisso dos colaboradores, ao verem que os seus interesses não são escutados</p> |   |  |
| L. Hrebiniak, 2013 | <p>8 principais obstáculos elencados:</p> <p>1 - Dificuldade de adaptação à mudança e consequente superação da resistência interna à mudança</p> <p>2 - Estratégia pouco clara</p> <p>3 - Falta de rumo delineado para a execução estratégica</p>   | <p>O autor contactou 443 gestores que participem no processo de formulação estratégica. Autor elencou os principais tópicos abordados</p> | <p>O próprio processo de execução estratégica gere, por si só, dificuldades ou obstáculos à empresa.</p> |

|                       |   |  |  |
|-----------------------|---|--|--|
|                       | <p>4 - Execução estratégica resulta em conflitos de interesse dentro da organização</p> <p>5 - Forma de comunicação pobre da estratégia</p> <p>6 - Comunicação não clara da responsabilidade pela tomada de decisão</p> <p>7 - Quando a estratégia é realizada numa perspectiva <i>top-down</i>, colaboradores "não vestem a camisola"</p> <p>8 - Perceção defeituosa do desenho organizacional no processo de execução estratégica</p> |  |  |
| Kaplan & Norton, 2005 | <p>Autores apontam como principal obstáculo à execução estratégica o desfasamento entre o processo de formulação estratégica e o de execução estratégica</p>  | <p>Análise a empresas que adotaram o modelo de BSC (<i>Balanced Scorecard</i>) e que alcançaram ganhos de execução estratégica</p> | <p>O processo de execução estratégica deveria ser melhor considerado pelas empresas, no sentido em que grande parte delas apenas dedica recursos ao processo</p> |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | de formulação estratégica.<br>Tal inexistência leva a falta de orientação dos colaboradores. |
|--|--|--|--|

*Tabela 2 - Tabela Resumo Principais artigos presentes na Literatura*

O principal foco da tabela resumo acima elencada consiste em artigos que contemplem análises vastas a diferentes empresas e contextos, bem como artigos que agreguem as principais conclusões averiguadas por diversos autores que se debruçaram sobre a temática dos obstáculos à execução estratégica ao longo dos anos.

Embora alguns artigos alertem para o impacto das alterações da envolvente e como a resposta a essas mudanças pode ser fonte de vantagem competitiva, é de notar a preponderância de obstáculos de vertente interna, o que leva a concluir que os mesmos podem ser mitigados através da ação da gestão.

Estando reunidas as bases quanto à temática dos obstáculos à execução da estratégia, resta agora complementar com o tema que serve de base para a questão de investigação acima elencada, relacionada com a perceção dos diferentes níveis hierárquicos, perceção essa que carece de bibliografia de suporte.

### 3. Caso de Estudo

#### 3.1 Apresentação da empresa

A empresa escolhida foi a Satfiel, empresa localizada em Croca, Penafiel, que se dedica à reparação de eletrodomésticos, sendo atualmente reconhecida como uma das referências no que a soluções de assistências técnica diz respeito, bem como no que toca a venda de peças e componentes para reparação de equipamentos eletrónicos.

Foi considerada PME líder do setor durante 4 anos consecutivos, sendo prova viva de que a busca constante por mais e melhores soluções para os seus clientes, é possível obter um serviço de elevada qualidade.

O serviço de elevada qualidade prestado pela Satfiel foi reconhecido pelo grupo SONAE, que, em 2017, começou uma parceria vencedora no arranjo de grandes eletrodomésticos e televisores, culminando na sua aquisição, no ano de 2021. Atualmente, a empresa integra a sub-holding *Worten*, mais concretamente na marca de serviços *Worten Resolve*, sendo a Satfiel o braço operacional responsável pela execução dos serviços.

Relativamente à estrutura organizacional, através do contacto dentro da empresa (Luís Braziela – *Area Leader* da Satfiel), foi possível obter o organograma de janeiro de 2023, como presente na imagem abaixo.

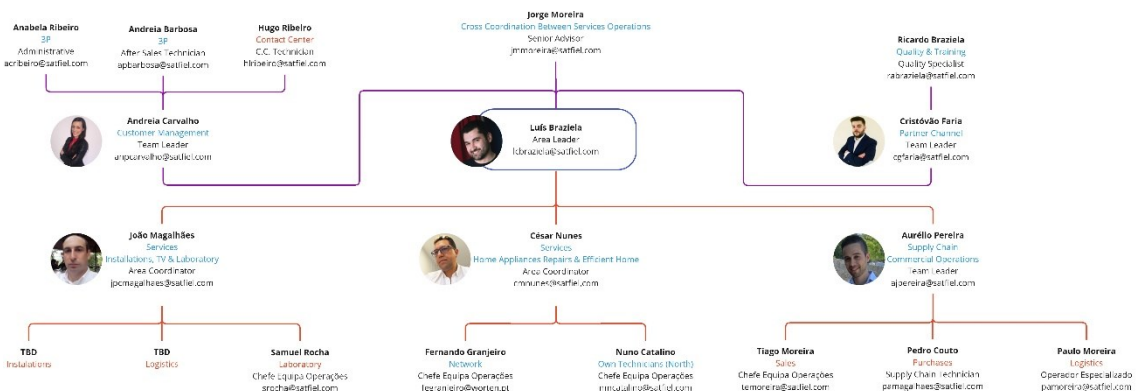


Figura 1 - Organograma Satfiel

Como é possível perceber pela figura acima apresentada, a Satfiel possui diversas áreas de atuação, sendo elas:

- a. *Partner Channel*
- b. *Customer Management*
- c. *Supply Chain – Commercial Operations*
- d. *Services - Installations, TV & Laboratory*
- e. *Services - Home Appliances Repairs & Efficient Home*

Dentro destas áreas, é possível elencar diversos cargos:

- a. *Area Leader*
- b. *Area Coordinator*
- c. *Team Leader*
- d. Chefe Equipa de Operações
- e. Técnico operacional com funções de chefia
- f. Técnico operacional com funções de especialista de produto
- g. Operacional

## 3.2 Metodologia

### 3.2.1 Resumo

Após a extensa revisão de literatura realizada, o passo seguinte seria analisar a empresa escolhida tendo por base as principais conclusões retiradas da bibliografia.

Assim sendo, de modo a conseguir aferir a veracidade da realidade demonstrada pela revisão bibliográfica, foi realizado um inquérito composto por 12 questões, que foi disponibilizado por todos os colaboradores da Satfiel, tendo para isso contado com a ajuda do *Area Leader* da empresa, Luís Braziela, que ficou encarregue de partilhar o inquérito com os restantes colaboradores.

### 3.2.2 Estrutura do Inquérito

O inquérito teve como principal objetivo compreender quais as principais percepções dos colaboradores da Satfiel face a diversos aspetos associados à estratégia ( formulação, execução, *feedback* e principais fatores que afetam a eficaz execução da estratégia), sendo posteriormente procurado analisar as principais relações entre as respostas dadas e o nível hierárquico do colaborador em questão.

Assim sendo, o questionário inicia-se com enfoque na área de atuação e cargo do colaborador, tendo por base a informação disponibilizada pela empresa e acima elencada. De seguida, surgem 4 questões sobre a percepção dos colaboradores sobre os processos de formulação e execução estratégica e os respetivos responsáveis, bem como a sua opinião relativa à claridade da estratégia da Satfiel e sua eficaz comunicação.

Posteriormente, foram elencados os 10 principais obstáculos à execução da estratégia apontados pela literatura de modo a compreender quais os 3 que mais são vividos na realidade da Satfiel.

Por último, a parte final do inquérito foca na definição dos objetivos, metas e *feedback*, procurando perceber qual a competitividade dos objetivos traçados, alcançabilidade das metas definidas e frequência de *feedback* fornecido. Para tal, foram utilizadas 3 questões do inquérito “*World Management Survey*”, ferramenta utilizada como *benchmark* para as empresas, podendo aferir conclusões sobre a competitividade a nível geográfico (país), a nível da indústria e ainda a nível da dimensão da empresa.

O *Google Forms* foi a ferramenta utilizada para realizar e partilhar o inquérito, sendo os dados posteriormente tratados e devidamente analisados através da ferramenta *Microsoft Excel*.

### 3.2.3 Recolha de dados

O inquérito foi partilhado, via *email*, com o *Area Leader* da Satfiel, Luís Braziela, ficando como sua responsabilidade a partilha do mesmo pelos restantes colaboradores da empresa. O inquérito esteve aberto durante 12 dias, sendo que, ao todo, foram obtidas 29 respostas.

Em termos de dispersão de cargo hierárquico responderam, por ordem de maior ocorrência, 14 operacionais, 7 técnicos operacionais com funções de especialista de produto, 3 *team leaders*, 3 chefes de equipa de operações, 1 *area coordinator* e um *area leader*.

Qual o seu cargo hierárquico?

29 respostas

 Copiar

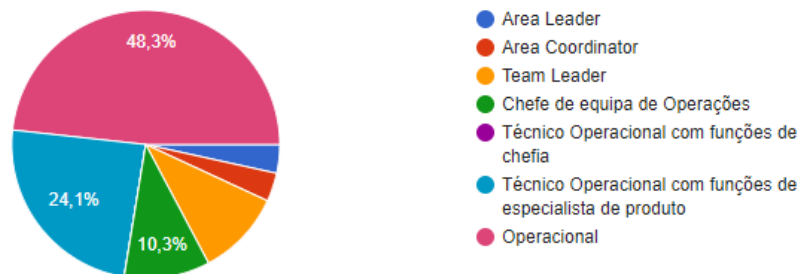


Figura 2 - Questão 1: Cargo hierárquico

Por sua vez, no que toca à área de atuação, e seguindo o mesmo critério acima enunciado, foram obtidas 10 respostas por parte de colaboradores da área “*Services – Home Appliances Repair & Efficient Home*”, 6 colaboradores pertencentes à área “*Customer Management*”, 3 trabalhadores quer da área “*Supply Chain – Commercial Operations*” quer da área “*Services – Installations, TV & Laboratory*”, 2 colaboradores pertencentes ao “*Partner Channel*” e ainda 1 resposta de colaboradores de cada uma das seguintes áreas de atuação: “*Core Services & After Sales*”, “*Contact Center*”, “*Pequenos domésticos*”, “*Departamento técnico*”. A estes participantes acrescenta-se um colaborador cuja área de atuação é transversal a todas as áreas, atuando assim em toda a empresa.

Qual a sua área de atuação?

Copiar

29 respostas

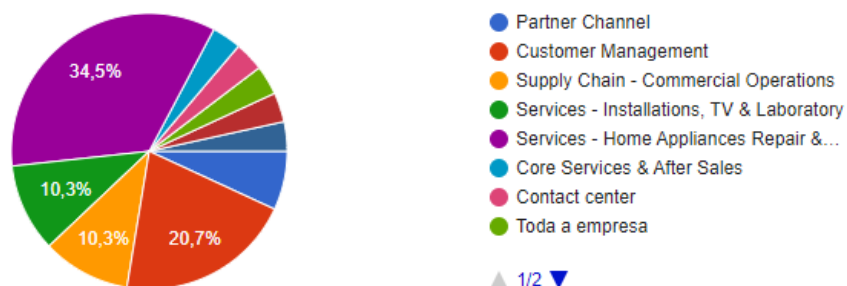


Figura 3 - Questão 2 - Área de atuação

De seguida, os inquiridos foram questionados sobre quem seria o responsável pelo processo de formulação estratégica.

Quem considera ser o principal responsável pelo processo de **formulação** estratégica?

29 respostas

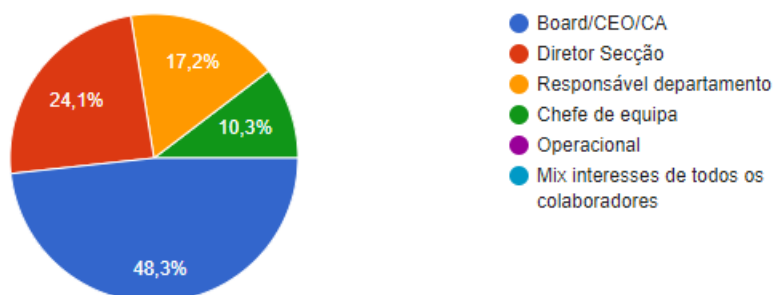


Figura 4 - Questão 3: Principal responsável pela formulação estratégica

De um modo geral, é possível constatar que cerca de 48,3% acredita que a estratégia é realizada pela chefia de topo, 24,1% considera que a mesma seja elaborada pelo diretor de cada secção/área de atuação. De seguida, cerca de 17,2% dos inquiridos, mais concretamente 5 colaboradores, veem o responsável de cada departamento como responsável pelo processo de formulação estratégica. Por último, temos ainda 3 colaboradores, que correspondem a 10,3% da população analisada, percecionam o chefe de equipa como responsável por este processo estratégico.

Conclusão intermédia: Tendo em conta que a Satfiel possui diversas áreas de atuação com diversas equipas, seria de esperar alguma diferença na perceção dos colaboradores sobre o responsável pelo processo de formulação estratégica. Mesmo assim, é possível denotar uma tendência para que este processo seja centralizado no topo do desenho organizacional, o que pode ser indicador que a estratégia contempla sobretudo interesses dos superiores hierárquicos.

De modo a complementar a pergunta anteriormente realizada, a seguinte questão com a qual os colaboradores da Satfiel foram deparados diz respeito ao responsável pelo processo de implementação estratégica.

Quem é o principal responsável pelo processo de **implementação** estratégica?

 Copiar

29 respostas

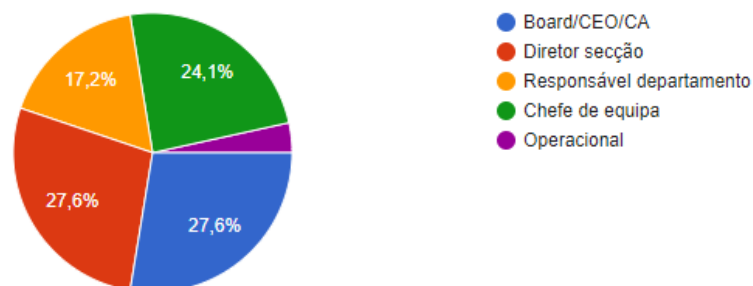


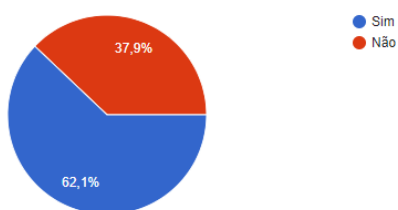
Figura 5 - Questão 4: Principal responsável implementação estratégica

Como é possível constatar pelo gráfico acima, uma vez mais, não existe um consenso entre os colaboradores da Satfiel, desta feita quando questionados qual consideram ser o principal responsável pela implementação estratégica. É possível denotar um equilíbrio entre respostas obtidas, sendo que 8 colaboradores apontaram o diretor de secção como principal responsável por este processo, enquanto que 25,9% dos inquiridos apontam o *board* de executivos como porta estandarte da implementação estratégica. Já com uma percentagem menor (22,2%), que corresponde a 6 respostas a seu favor, aparece o chefe de equipa e logo de seguida, surge o responsável do departamento, com 5 colaboradores da Satfiel a reconhecerem-no como responsável pelo processo de

implementação estratégica. 1 colaborador ainda apontou os operacionais como responsável de implementar a estratégia nas suas tarefas do dia a dia.

Conclusão Intermédia: Pela dispersão das respostas apresentadas nas 2 questões acima elencadas, é possível deduzir que a diferença entre formulação e implementação está patente nos colaboradores, no entanto não totalmente clara, pela concentração de respostas visíveis no *board* e diretor secção para as 2 respostas.

Considera que a estratégia da Satfiel é clara?  
29 respostas



Considera que a estratégia da Satfiel é eficazmente comunicada?  
29 respostas

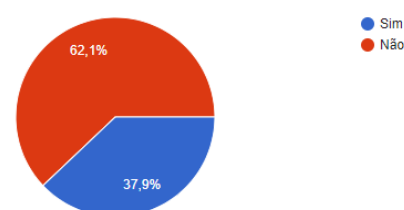


Figura 6 - Questão 5 - Clareza da estratégia da Satfiel

Figura 7 - Questão 6 - Eficácia da comunicação da estratégia da Satfiel

As 2 questões que se seguem serão analisadas em simultâneo por abordarem o mesmo tópico. Os colaboradores da Satfiel foram questionados sobre a clareza da estratégia definida, bem como a eficácia da sua comunicação. À primeira questão, 18 dos 29 inquiridos afirmaram que a estratégia da empresa é clara, enquanto que apenas 1/3 discorda.

De seguida, foi-lhes questionado se a estratégia da Satfiel era eficazmente comunicada, ao passo que 18 colaboradores afirmaram que não, o que corresponde a 62,1% da amostra. Por sua vez, apenas 11 colaboradores consideram a estratégia da empresa eficazmente comunicada, o que pode ser indicador de obstáculos à conseqüente execução da estratégia, como será discutido mais à frente.

Após questionar o Luís Braziela, foi possível obter a estratégia concreta da empresa, sendo ela "A Satfiel compromete-se com a aposta nos serviços a domicílio com o objetivo de obter a máxima qualidade e o maior grau de

satisfação dos seus clientes possível.” Tal permite aferir que a estratégia pode ser considerada algo genérica, ficando a cargo dos colaboradores reger o seu comportamento no dia-a-dia de modo a potenciar o maior índice de satisfação do serviço prestado ao cliente final.

Tendo em conta os processos de crescimento e expansão a que a Satfiel foi sujeita, que proporção dos novos objetivos estratégicos não foram cumpridos devido a falhas na implementação?

29 respostas

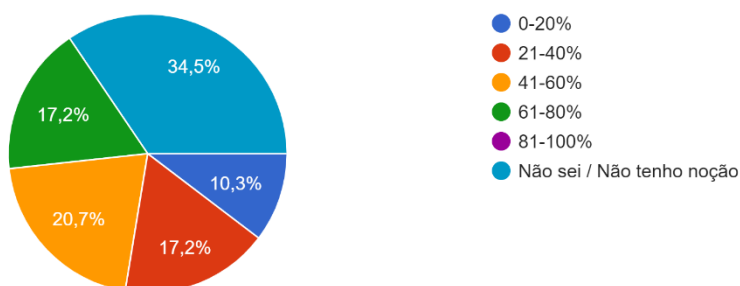


Figura 8 - Questão 7: Proporção dos objetivos estratégicos concretizados

A questão seguinte está relacionada com a efetividade da estratégia, numa ótica de cumprimento dos objetivos estratégicos que a Satfiel se propôs a alcançar. Embora grande parte da amostra (10 inquiridos) não tenha conhecimento sobre a proporção de cumprimento dos novos objetivos estratégicos propostos após a integração no projeto “Worten Resolve”, é possível denotar uma dispersão entre as respostas obtida. Entre 41-60% dos objetivos cumpridos, foi a segunda resposta com maior número de votantes, seguida de perto quer por 21-40% de cumprimento quer por 61-80%, ambas com 5 votantes a seu favor. Ainda de notar que 3 colaboradores consideram que apenas entre 0-20% dos objetivos traçados pela empresa foram cumpridos.

Conclusão intermédia: Tendo em conta que 62% da população em análise afirmou que ou não tinha noção da percentagem de cumprimento dos objetivos estratégicos ou considera que a mesma é inferior a 40%, leva a crer que à

semelhança do que foi verificado acima com a falta de eficácia na transmissão da estratégia, também os objetivos estratégicos são comunicados de forma pobre.

Outro tópico que pode ser retirado dos resultados obtidos nesta questão, prende-se com a implementação de métricas de valorização de cumprimento destes objetivos, ou seja, os objetivos podem ser comunicados de forma eficiente, no entanto, a empresa não transmite eficazmente a percentagem de cumprimento dos mesmos.

Após indagar o *Area Leader* da empresa relativamente à existência destas métricas, o mesmo informou que a Satfiel tem implementada como métricas alvo o cumprimento do SLA (*Service Level Agreement* – o que vai de encontro à estratégia traçada), bem como o NPS, índice de recomendação do serviço por parte do cliente.

O facto de existirem apenas 2 métricas de desempenho que vão de encontro com a estratégia da empresa simplifica a compreensão dos mesmos e conseqüente incorporação nas ações do quotidiano dos trabalhadores da Satfiel. Tal leva a crer, tal como apontado em cima, que a comunicação em si entre níveis hierárquicos é ineficiente e a razão pela qual a perceção denotada na questão ser tão negativa.

A questão seguinte com que os colaboradores da Satfiel se depararam diz respeito à sua perceção face aos principais obstáculos à execução da estratégia, sendo-lhes pedido que elencassem os 3 que, na sua opinião, mais se aplicavam à organização. Os obstáculos apresentados na questão são os principais denotadas pela literatura.

Após tratamento dos dados, foi obtido o seguinte gráfico:

Dos seguintes obstáculos à execução estratégica, quais considera que são os que mais se aplicam à Satfiel? (selecione as 3 principais)

29 respostas

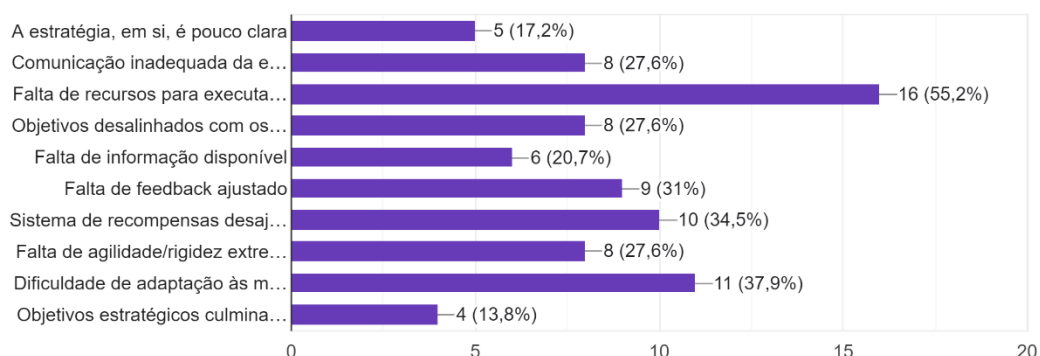


Figura 9 - Questão 8: Principais obstáculos à execução estratégica

Como é possível observar no gráfico acima, o principal obstáculo apontado pelos trabalhadores da Satfiel (55%), prende-se com a falta de recursos para conseguir executar a estratégia definida pela gestão. Tal pode estar relacionado quer com a mobilização deficiente de recursos para a fase da execução estratégica quer com a subestimação dos meios necessários para alcançar os objetivos traçados ou desenho estratégico demasiado ambicioso, tendo em conta a realidade da empresa.

O obstáculo seguinte com maior número de respostas foi “Dificuldade de adaptação às mudanças quer internas quer externas”, sendo indicado em cerca de 38% dos inquiridos. Tendo sido alvo de aquisição por parte do grupo Sonae, como braço direito do projeto “*Worten Resolve*”, a empresa foi alvo de reestruturação de projetos e objetivos (maior foco nos serviços prestados e menos no serviços prestados em oficina), pelo que se os mesmos não tenham sido eficazmente comunicados, tal resulta em dificuldades de adaptação ao novo paradigma diário vivido pelos colaboradores. Para além desta questão interna, o contexto socioeconómico atual, sobretudo vivido em Portugal, alterou os padrões de consumo das famílias portuguesas a todos os níveis.

“Sistema de recompensas desajustado” foi o 3º obstáculo com mais votantes a favor, sendo apontado como um dos 3 principais a aplicarem-se à Satfiel por 10 colaboradores. Este resultado pode indicar insatisfação por parte dos colaboradores face às condições de remuneração oferecidas pela Satfiel, numa ótica de os incentivos que contemplam o pacote de remunerações estão desajustados. Assim sendo, os colaboradores não têm incentivo em dar o *extra mile* para alcançar os objetivos traçados, pois não são devidamente recompensados pelo seu esforço, o que ultimamente resulta quer em índices reduzidos de felicidade no trabalho quer em percentagem de cumprimentos de objetivos distinta.

Com que frequência é realizada avaliação/feedback de desempenho?  
29 respostas

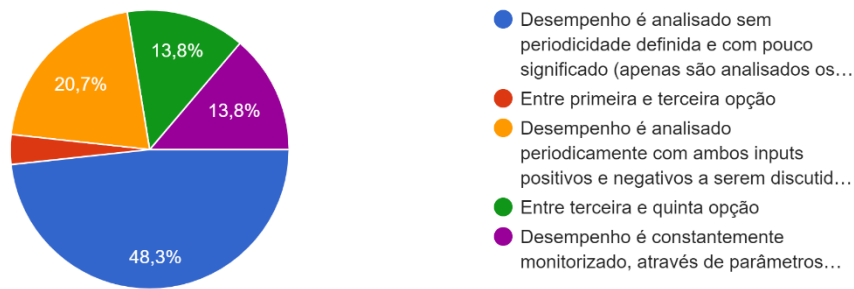


Figura 10 - Questão 9: Frequência de avaliação de desempenho

A nona questão do inquérito procura aferir qual a importância dada ao fornecimento de *feedback*. A partir desta questão, é possível retirar não só a periodicidade do mesmo, bem como o foco da avaliação. Das 29 respostas obtidas, 14 inquiridos (48,3% da população) afirmaram que o desempenho é analisado sem periodicidade definida e sem grande significado, sendo apenas analisados os principais aspetos positivos da performance do colaborador). Embora a falta de periodicidade possa indicar que os colaboradores tenham de apresentar, em todos os momentos, níveis de *performance* elevados pois podem ser avaliados em qualquer altura, o facto deste *feedback* ser intermitente e incidir apenas sobre os aspetos positivos irá afetar não só o desenvolvimento

profissional dos colaboradores, mas também o desenvolvimento da empresa como um todo.

Posteriormente, cerca de 21% dos colaboradores da Satfiel afirmaram que o *feedback* é analisado numa base frequente, com periodicidade definida, sendo avaliados quer os aspetos positivos quer negativos do desempenho do colaborador, no entanto nenhum plano de *follow up* de melhoria dos aspetos negativos/a melhorar é traçado.

Por último, 4 colaboradores da empresa consideram que o desempenho é constantemente monitorizado, tendo por base parâmetros previamente definidos e comunicados aos trabalhadores. Todos os indicadores são acompanhados, numa perspetiva de melhoria contínua quer individual quer organizacional. Esta perspetiva é apenas partilhada por 13.8%, o que leva a crer que tal não seja a realidade vivida no seio da Satfiel.

As 2 últimas questões estão relacionadas com os objetivos estratégicos definidos pela Satfiel, procurando averiguar a sua natureza e alcançabilidade.

A primeira questão desafia os inquiridos a debruçarem-se sobre a natureza dos objetivos implementados pela empresa, sendo a resposta que denotou mais frequência “Metas são exclusivamente financeiras ou operacionais”, sendo apontada por 11 colaboradores, o que corresponde a 37,9% da população em análise. Por outro lado, o outro extremo, correspondente à opção “Metas são um *mix* de objetivos financeiros e não financeiros, tendo a vertente não financeira uma preponderância superior”, obteve um total de 5 votantes, situando-se a maioria das respostas entre estas opções. Tal resultado leva a crer que a empresa confere uma ligeira preponderância a objetivos/metas estratégicas de cariz mais financeiro e operacional, descurando, em certa parte, a vertente mais pessoal do desenvolvimento dos colaboradores.

Que tipo de objetivos/metasp são implementados pela empresa?

29 respostas

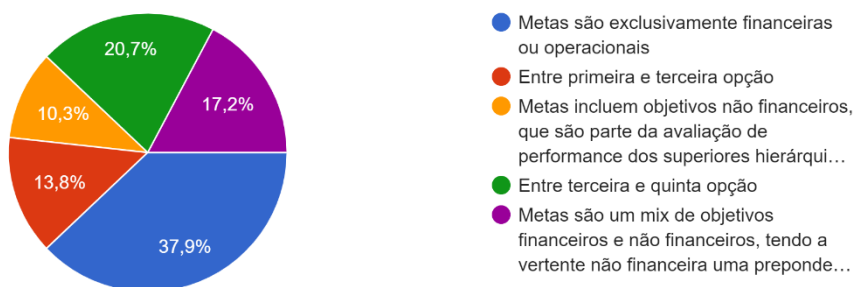


Figura 11 - Questão 10: Tipologia de objetivos implementados

Por último, a questão número 12, tal como referido acima, aborda a temática da alcançabilidade dos objetivos traçados.

Os objetivos da organização são:

29 respostas

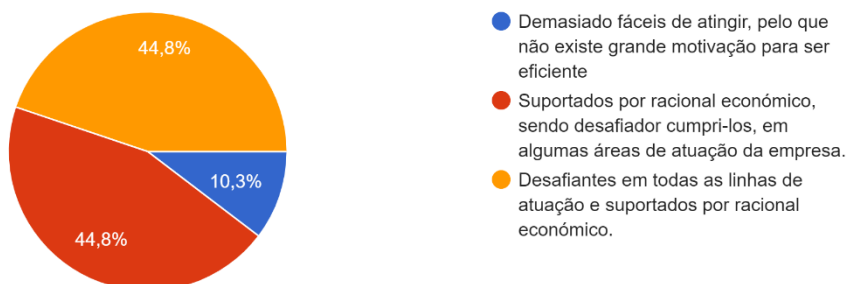


Figura 12 - Questão 11: Tipologia dos objetivos da Satfiel

Como é possível aferir pelo gráfico acima apresentado, existe uma clara divisão na mente dos inquiridos sobre esta temática. 13 colaboradores apontaram os objetivos estratégicos como desafiantes em todas as linhas de atuação e devidamente suportados por racional económico enquanto que o mesmo número de inquiridos, os consideram suportados por racional económico, sendo desafiado cumpri-los, mas apenas em algumas áreas de atuação. Apenas 3 dos inquiridos afirmam que os objetivos são facilmente atingíveis, o que acaba por se tornar um entrave à motivação e conseqüente produtividade dos colaboradores.

## 4. Análise de Resultados

De modo a aferir a perceção dos diversos níveis hierárquicos, os participantes e suas conseqüentes respostas foram divididas em 3 grupos distintos: *Top Management*, sendo este grupo composto pelo *Area Leader*, pelo *Area Coordinator* e pelos 3 *Team Leaders*, totalizando assim 5 respostas; *Middle Management*, sendo parte integrante deste grupo os chefes de equipa e os técnicos operacionais, o que corresponde a 10 colaboradores da Satfiel. O último grupo, correspondente aos inferiores hierárquicos, engloba todos os 14 operacionais que responderam ao inquérito.

Das 12 questões que compunham o inquérito, apenas irei debruçar-me sobre 5 delas e retirar conclusões sobre as respostas nelas registadas.

### 4.1 Principais obstáculos à execução da estratégia

A primeira questão a analisar em detalhe diz respeito aos principais obstáculos à execução da estratégia sentidos pelos colaboradores da Satfiel. Esta questão revela-se fulcral para conseguir dar resposta à questão de investigação inicialmente proposta.

Em termos do nível hierárquico superior, correspondente ao “*Top Management*”, os principais obstáculos à execução da estratégia apontados, como podemos ver pelo gráfico, dizem respeito a questões de natureza estrutural, sendo a falta de recursos para atingir a estratégia e a dificuldade de adaptação à mudança apontados por todos os inquiridos pertencentes a este grupo. A falta de *feedback* ajustado surge como terceiro obstáculo mais sentido, o que leva a crer que os parâmetros e métricas de desenvolvimento e avaliação não estão bem vinculados na estrutura da empresa.



Figura 13 - Percepção Obstáculos Top Management

Por outro lado, analisando as respostas dadas pelo *middle management* (detalhadas no gráfico abaixo presente), podemos ver, mais uma vez, o destaque dado à falta de recursos para alcançar a estratégia como principal obstáculo apontado por 7 dos inquiridos pertencentes ao nível intermediário hierárquico. Seguem-se 3 opções com a mesma frequência de respostas, sendo elas o sistema de recompensas desadequado, a comunicação inadequada da estratégia e, por último, a falta de informação disponível.

Neste nível hierárquico, tendo em conta que os seus integrantes já possuem posições de chefia tendo na mesma que reportar aos seus superiores hierárquicos, conseguimos denotar um *mix* entre a preocupação com obstáculos de cariz estrutural como é o caso da falta de recursos disponível (sentida quando os chefes de equipa se sentem impotentes ao não terem meios suficientes para alcançar os objetivos delineados pelos níveis superiores hierárquicos), com obstáculos de cariz mais pessoal, destacando o sistema de recompensas desajustado.

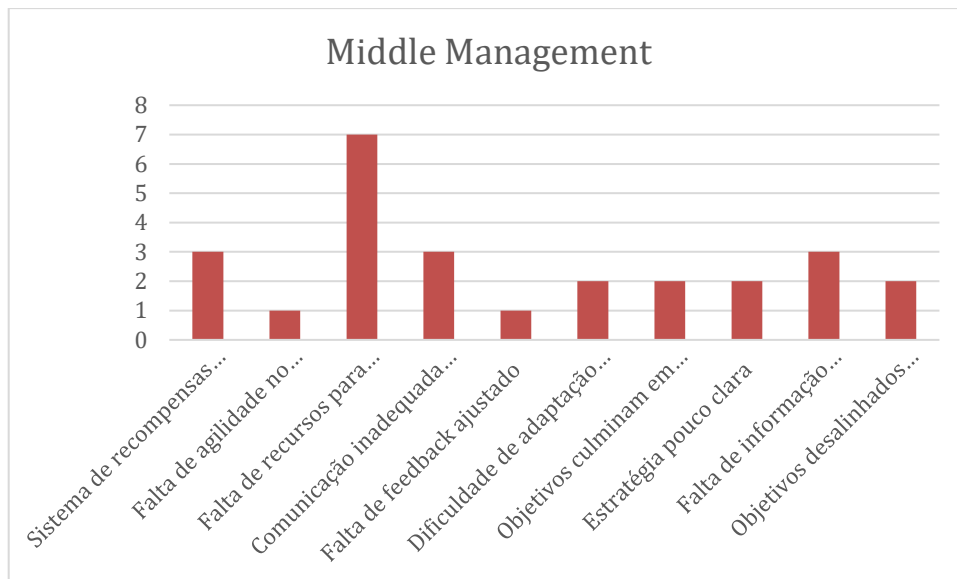


Figura 14 - Percepção Obstáculos Middle Management

Por último, a nível dos operacionais, o destaque é repartido por 4 dos obstáculos apresentados como possíveis respostas. “sistema de recompensas desajustado”, “Falta de agilidade do processo”, “Falta de *feedback* ajustado” e “Objetivos desalinhados com os interesses dos colaboradores” são as opções mais frequentemente apontadas pelos inferiores hierárquicos, o que leva a concluir que os operacionais se sentem pouco motivados, uma vez que sentem que não são devidamente recompensados, o seu *feedback* não é analisado de forma periódica e quando o é, tem pouco significado e ainda a estratégia não contempla os seus interesses, o que está alinhado com a conclusão de que a estratégia da Satfiel é delineada numa perspetiva *top-down*.

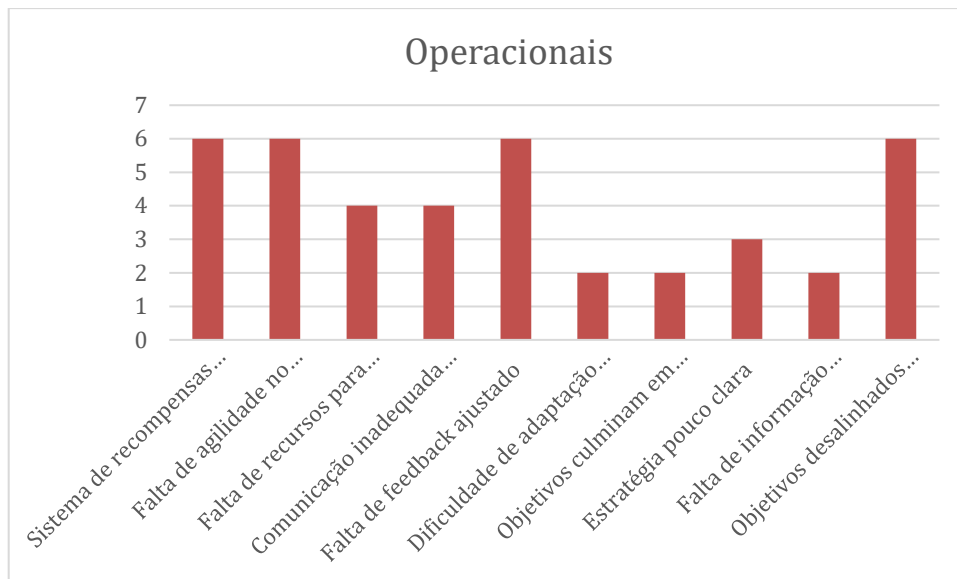


Figura 15 - Percepção Obstáculos Operacionais

Conclusão: Analisando as respostas obtidas, é possível constatar uma ligeira diferença na percepção dos níveis hierárquicos relativamente aos principais obstáculos à execução estratégica, no sentido em que à medida que subimos na hierarquia da empresa, denotamos uma maior preocupação com aspetos estruturais, destoando do foco da satisfação laboral individual. Tal resulta em colaboradores insatisfeitos não só pelo facto de os seus interesses não serem tomados em conta aquando do processo de formulação estratégica, mas também por sentirem que o seu esforço não é devidamente analisado e reconhecido.

## 4.2 Dicotomia Formulação vs Execução

A segunda temática que será analisada a nível das respostas obtidas pelos diferentes níveis hierárquicos diz respeito à perceção quanto aos principais responsáveis pelos processos de formulação e execução estratégica.

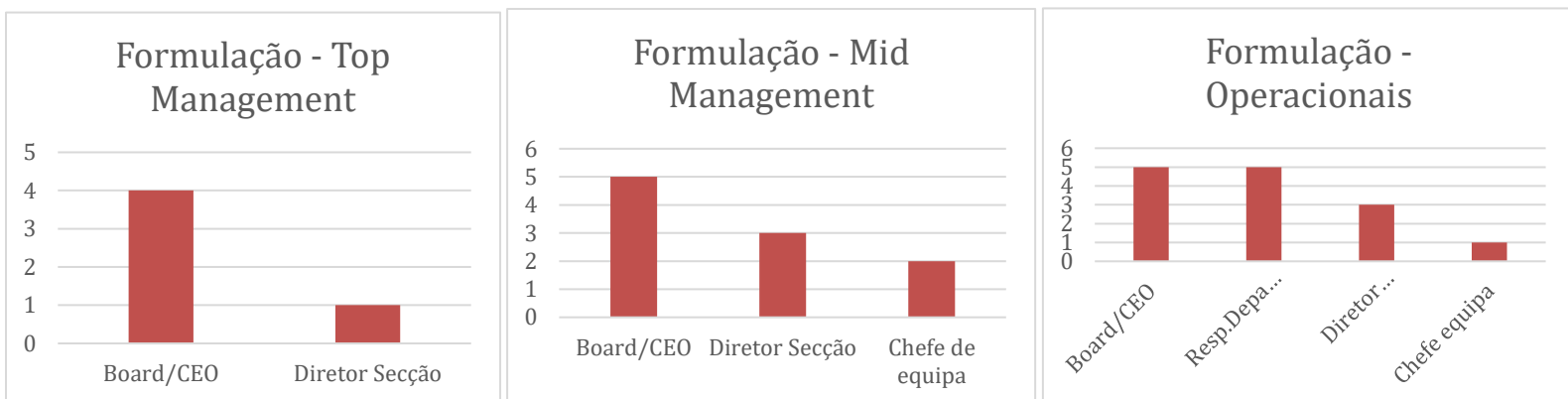


Figura 16 - Perceção Níveis Hierárquicos face ao Responsável Formulação

Tal como vimos anteriormente, na globalidade das respostas como um todo, não existe um consenso, pelo que cabe analisar de forma detalhada as respostas obtidas.

Em termos de principal responsável pela formulação da estratégia a seguir, os colaboradores da Satfiel reconhecem o *Board/CEO/CA*, sendo opinião transversal a todos os grupos hierárquicos analisados. Tal indica quer que o processo é concentrado num só grupo, quer que a estratégia contempla, maioritariamente interesses e objetivos dos superiores hierárquicos, o que vai de encontro com o obstáculo apontado pelos operacionais de que os objetivos estratégicos se encontram desalinhamos com os interesses dos colaboradores. Este constrangimento revela-se um obstáculo para o sentimento de *ownership* por parte dos inferiores hierárquicos, no sentido em que estes não se sentem devidamente integrados, estando meramente a trabalhar para cumprir os desejos e objetivos dos seus superiores.

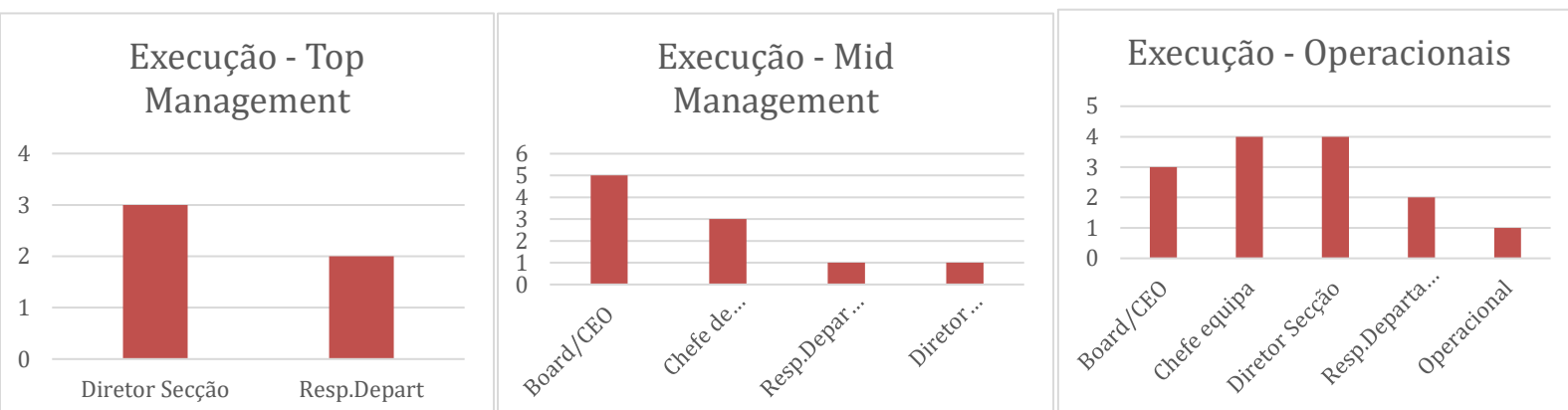


Figura 17 - Perceção Níveis Hierárquicos face ao Responsável Execução

Em termos de execução, a chefia de topo divide a responsabilidade da execução estratégica entre o diretor de secção e o responsável de departamento. Tendo em conta que a chefia intermédia elenca sobretudo o *Board/CEO/CA* como principais responsáveis, seguido de perto pelos chefes de equipa, tal leva a crer que as tarefas são delegadas por parte da chefia de topo, no entanto não atribuem autonomia suficiente para os gestores intermédios considerarem que são responsáveis por esta fase da atividade da empresa.

Por sua vez, no que toca ao grupo hierárquico inferior, o nível dos operacionais, não apresenta uma noção clara sobre quem é o principal responsável pela execução estratégica. O chefe de equipa e o diretor de secção, no entanto, surgem como os cargos mais votados, com 4 votos cada ao passo que o *Board/CEO* volta a estar novamente entre as opções mais votadas, à semelhança do que foi denotado no nível intermédio da hierarquia da Satfiel.

Embora a chefia de topo não coloque em si a responsabilidade pelo processo de execução estratégica, é notório que os seus inferiores hierárquicos reconhecem o topo da hierarquia como porta estandarte da execução.

Relembrando que a falta de agilidade no processo de execução foi um dos principais obstáculos apontados pelos inferiores hierárquicos, é possível aferir

que o planeamento traçado pela chefia de topo apresenta uma elevada rigidez, no sentido em que não reconhecem ser os principais responsáveis por este processo, no entanto traçam linhas orientadoras rígidas, que a chefia intermédia se sente obrigada a cumprir.

### 4.3 Clareza e eficácia de comunicação da estratégia

A última questão a analisar em detalhe diz respeito à perceção dos colaboradores face à clareza da estratégia da Satfiel e sua subsequente comunicação eficaz.



Figura 18 - Perceção Níveis Hierárquicos Clareza da estratégia

Como já constatado acima, quando questionados relativamente à clareza da estratégia, a maior parte dos colaboradores da Satfiel considera a mesma clara, sendo que em todos os diferentes grupos hierárquicos analisados a resposta “sim” apresenta supremacia.

A problemática surge quando analisamos as respostas dadas à questão “Considera que a estratégia da Satfiel é eficazmente comunicada?”

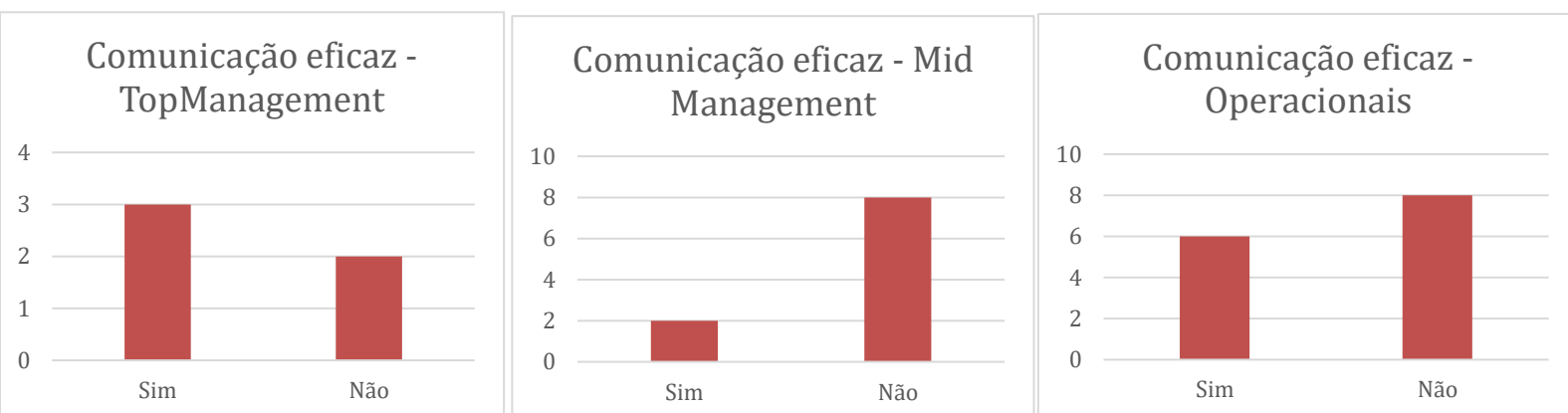


Figura 19 - Perceção Níveis Hierárquicos Eficácia de Comunicação da Estratégia

Embora não seja possível denotar uma relação tão linear como na questão anteriormente analisada, é claramente notório que a Satfiel apresenta dificuldades na temática da comunicação da estratégia.

Apesar de, em termos da chefia de topo, ter sido registada a mesma proporção de colaboradores a responder “Sim” quer à questão da clareza quer à questão da eficácia da comunicação, quando analisamos as respostas dadas pelos restantes colaboradores pertencentes a níveis hierárquicos inferiores é notória a falta de canais de comunicação eficazes no seio da estrutura da Satfiel, sendo a chefia intermédia (classificada como “*Middle Management*”) a principal afetada com apenas 20% da população a considerarem a estratégia eficazmente comunicada.

Também no nível hierárquico dos operacionais, a tendência é de apesar de considerarem, em grande parte, a estratégia clara, a mesma não é eficazmente comunicada, sendo o mesmo apontado por 57% dos inquiridos.

Conclusão: Esta diferença na perceção da eficácia da comunicação da estratégia presente na Satfiel deve-se sobretudo à falta de preocupação em implementar canais de comunicação eficazes que sejam transversais a toda a

empresa. Após contacto com o *CFO/Area Leader* da Satfiel, Luís Braziela, o mesmo referiu que a estratégia é comunicada apenas via hierarquia, o que corrobora a proposta acima apresentada. Como foi possível comprovar pelas respostas dadas, esta despreocupação afeta sobretudo os inferiores hierárquicos, ao não lhes ser transmitidos, na sua totalidade, os indicadores que afetam o seu desempenho, enquanto parte integrante da empresa.

## 5. Discussão de Resultados

A parte relativa à discussão de resultados irá englobar uma análise comparativa entre os 3 tópicos analisados anteriormente, com, primeiramente, as principais conclusões retiradas da literatura; de seguida, os mesmos serão comparados com o artigo publicado pelo *The Economist*, intitulado de “*Closing the Gap: Designing and Delivering a Strategy that Works*”. Por último, irá ser ainda comparado com as principais conclusões alcançadas por antigos alunos de Mestrado, que se debruçaram sobre esta temática e utilizaram métodos de análise distintos.

### 5.1 Obstáculos à Execução da Estratégia

#### 5.1.1 Comparação com estudos genéricos anteriores

A partir de um conjunto de obstáculos apontados pela literatura, os inquiridos foram questionados sobre os 3 que maior relevância tivesse no contexto da Satfiel. Comparando as respostas obtidas com as principais conclusões denotadas pelos principais autores da temática, é possível concluir que:

- ➔ Tal como já apontado anteriormente, o *Top 3* de respostas obtidos foram, de acordo com maior frequência, “Falta de recursos para executar eficazmente a estratégia”, “Dificuldade de adaptação às mudanças” e “Sistema de Recompensas Desajustado”. Comparando estas respostas com o artigo publicado por *Sull et.all*, no ano de 2015, que engloba as respostas de 250 representantes de empresas internacionais, é possível denotar que ambos apontam a falta de recursos como o principal obstáculo a travar a execução eficaz da estratégia. Tal leva a concluir que quer seja por incapacidade de despender mais recursos, quer seja por

subestimação das necessidades que a execução da estratégia delineada requer, é notório que é um fator que afeta transversalmente as empresas.

- ➔ O segundo obstáculo mais vezes apontado pelos colaboradores da Satfiel está relacionado com dificuldades de adaptação às mudanças quer internas quer da envolvente. Analisando os 2 estudos levados a cabo e que servem de comparação para as conclusões obtidas do inquérito realizado aos membros da Satfiel, é possível denotar que este também consiste num dos obstáculos mais frequentemente apontado por profissionais internacionais. Tal leva a concluir que independentemente do contexto geográfico, político, social ou económico, todas as empresas são expostas à imprevisibilidade da envolvente em que estão inseridas, revelando-se assim fulcral um planeamento prévio, baseado na cenarização, que contemple a previsão de potenciais situações desfavoráveis que comprometam o normal desenrolar da atividade da empresa.
- ➔ Por último, os colaboradores da Satfiel apontam o desalinhamento do sistema de recompensas como o 3º obstáculo. Ao contrário dos obstáculos anteriormente analisados, este diverge dos principais apontados pelos inquéritos anteriormente realizados, sendo os 2 obstáculos apontados “Falta de rumo para a execução estratégica” e “Falta de eficácia na comunicação da estratégia”.

Conclusão: Em linhas gerais, é possível concluir que as respostas obtidas na questão referente aos principais obstáculos à execução da estratégia da Satfiel vão de acordo com as anteriormente apontadas em estudos anteriores.

### 5.1.2 Comparação com estudos aplicados à realidade portuguesa

Os resultados obtidos na questão referente aos obstáculos à execução da estratégia com que a Satfiel se depara será agora comparada com estudos

relacionados com a temática, aplicados à realidade nacional, procurando assim aferir relações/similaridades entre as empresas que operam em território nacional.

O inquérito tem por base uma amostra de 51 respondentes, pertencentes a diferentes empresas e diferentes níveis hierárquicos, de modo também a conseguir obter uma realidade mais ampla da perceção dos profissionais face a esta temática.

Nesse estudo, foram elencados como os principais obstáculos a falta de alinhamento/coordenação entre aqueles que desenvolvem e aqueles que implementam a estratégia (35%), falhas de comunicação da estratégia (31%) e com a mesma frequência alterações na envolvente que tornam a estratégia irrelevante ou inadequada e ainda falta de capacidades dentro da organização, ambas com frequência situada nos 28%.

Tal como é possível verificar no gráfico comparativo abaixo elencado, existe uma relativa semelhança entre os obstáculos elencados pelos 2 grupos distintos de inquiridos, o que leva a crer que os fatores geográficos e toda a envolvente genérica que afeta as empresas portuguesas, impacta-as de modo transversal, independentemente da sua dimensão, setor de atividade e estratégia competitiva.

Comparando a frequência com que os obstáculos foram apontados pelos inquiridos, é possível concluir que a estratégia da Satfiel é mais eficazmente comunicada do que as empresas dos profissionais portuguesas, sendo apenas a diferença igual a 3% (28% na Satfiel e 31% nas empresas portuguesas), o que pressupõe também dificuldades na transmissão eficaz por parte dos superiores hierárquicos da empresa analisada.

Por outro lado, é também notória uma supremacia de frequência de respostas a apontarem a falta de alinhamento entre formulador e executor estratégico,

denotado em 35% dos inquiridos portugueses, face aos 28% de colaboradores da Satfiel.

Esta falta de alinhamento vai de acordo com o obstáculo anteriormente analisado, no sentido em que o facto de não haver canais de comunicação eficaz, que permitam o alinhamento entre os colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos de uma organização, leva a que os mesmos não detenham uma compreensão clara de quais as tarefas a desempenhar nem objetivos a cumprir, culminando numa fraca perceção da estratégia.

Em sentido contrário, é possível apontar que, segundo os colaboradores da Satfiel, a empresa penafidelense sofre mais com as alterações da envolvente que a rodeia (38% dos colaboradores apontaram-no) do que as restantes empresas portuguesas inquiridas (28%), na forma dos seus profissionais.

Adicionalmente, também o desajuste das características internas da organização é apontado por ambos os grupos de inquiridos, sendo registada uma ligeira supremacia de 7% nas respostas dos colaboradores da Satfiel.

No entanto, a maior diferença registada na frequência de respostas foi registada no obstáculo “Falta de Recursos necessários para executar a estratégia”, sendo apontada pela maioria dos respondentes da Satfiel (55%) ao passo que apenas 25% profissionais portugueses reconhecem o mesmo como impactante à empresa em que estão inseridos.

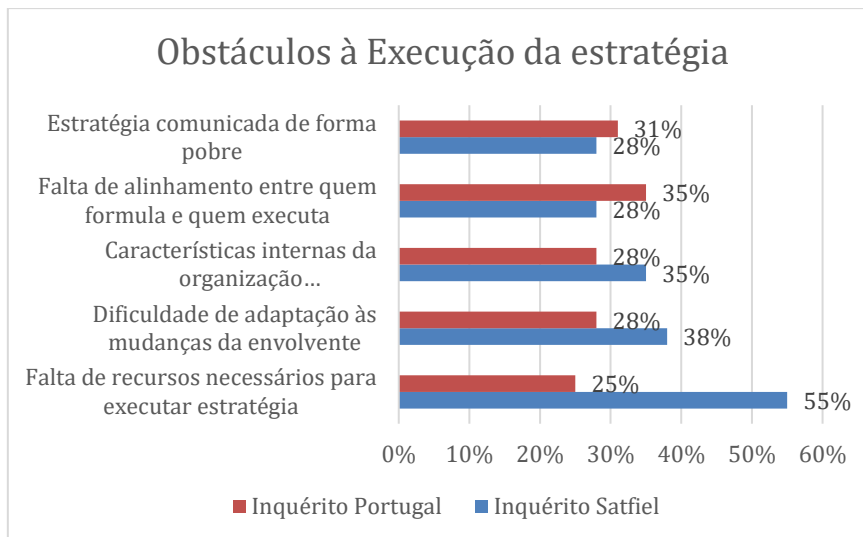


Figura 20 - Comparação Obstáculos Satfiel vs Portugal

Tendo isto em conta, é possível concluir que, em linhas gerais, as conclusões alcançadas quanto aos principais obstáculos a impactar a normal atividade nos 2 inquéritos realizados convergem numa clara debilidade das empresas portuguesas em conseguirem adaptar-se a uma envolvente extremamente dinâmica. O principal obstáculo apontado pelos colaboradores da Satfiel não é tão sentido quando comparado com os restantes profissionais inquiridos, o que leva a concluir que a Satfiel mobiliza escassos recursos para concretizar a sua estratégia.

## 5.2 Dicotomia Formulação vs Execução

### 5.2.1 Comparação com estudos genéricos anteriores

Analisando as respostas à questão relacionada com a perceção dos respondentes do inquérito publicado pelo *The Economist*, anteriormente apresentado, relativamente a quem é o(s) principal(ais) responsável(eis) pelos processos de formulação e execução estratégica, esta atribuição de responsabilidade é repartida, registando ligeira supremacia do CEO, seguido pela generalidade dos executivos seniores, o CSO (*Chief Strategy Officer*) e COO

(*Chief Operating Officer*), sendo que apenas 11% dos inquiridos reconhecem ser uma função transversal a todos os colaboradores da empresa. Por sua vez, em termos da perceção quanto à execução da estratégia, mais uma vez uma responsabilidade repartida entre os cargos acima elencados é notória, sendo novamente o *CEO* o cargo com maior percentagem de respondentes a favor com 31% da totalidade da população.

Quando comparamos estas respostas com as dadas pelos colaboradores da Satfiel, também na empresa portuguesa é elencada uma divisão entre os diversos cargos hierárquicos, no entanto a divisão denotada na literatura internacional é mais focada na chefia de topo, em todas as suas formas (*CEO/COO/CSO*), enquanto que na empresa penafidelense a responsabilidade é mais atribuída para a chefia intermédia como é o caso dos responsáveis de departamento.

## 5.2.2 Comparação com estudos aplicados a Portugal

Utilizando o mesmo inquérito que serviu de comparação para o primeiro tópico de análise, os seus respondentes, quando questionados quanto à sua perceção face aos principais responsáveis pelos processos de formulação e execução estratégica, indicam o *CEO* (apontado por 65%), a generalidade dos executivos sénior (57%) e ainda 28% defendem que a responsabilidade é distribuída entre as unidades de negócio da organização. Por sua vez, no que toca à execução estratégica, a sua responsabilidade é atribuída maioritariamente aos executivos sénior (apontado por 71%), seguidos de uma distribuição entre as diferentes unidades de negócio (53%) e ainda o *CEO*, com 31% dos votos.

Por outro lado, tal como detalhadamente analisado anteriormente, quase metade dos inquiridos da Satfiel (48,4%, correspondente a 14 respondentes), sendo a restante metade distribuída entre Diretor Secção, responsável de departamento e o chefe de equipa, com, respetivamente, 7, 5 e 3 respondentes.

Apesar de as opções de escolha dos 2 inquéritos não serem iguais, é possível separar as mesmas em grupos de resposta: chefia de topo e inferiores hierárquicos. Tendo esta dicotomia em consideração, foi elaborado o seguinte quadro comparativo:

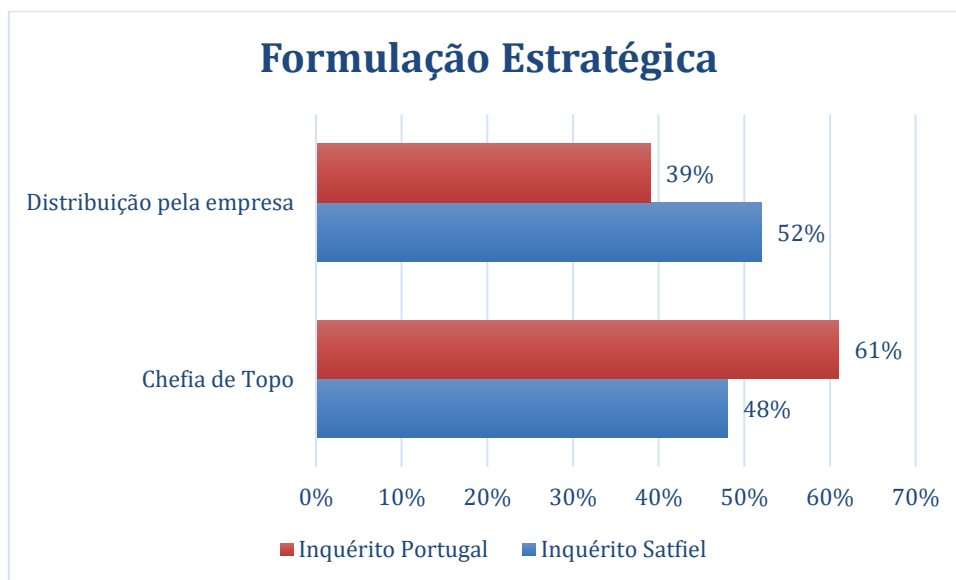


Figura 21 - Comparação Responsável Formulação Satfiel vs Portugal

Podemos observar que, na sua globalidade, os inquiridos das diferentes empresas portuguesas reconhecem maior responsabilidade à chefia no que toca ao processo de formulação estratégica, cerca de 13% mais do que os colaboradores da Satfiel. Em sentido contrário, uma distribuição da responsabilidade pela empresa é apontada por cerca de 39% dos respondentes das diversas empresas portuguesas, ao passo que uns surpreendentes 52% indicam responsáveis que não a chefia por formularem o plano estratégico.

Tendo isto em conta, e considerando as respostas dos colaboradores da Satfiel, é de notar uma certa dificuldade em reconhecer o principal responsável pelo processo de formulação estratégico, sendo tal motivado, maioritariamente, por um dos principais tópicos apontados pela literatura, a dificuldade na distinção entre os responsáveis pela formulação e pela execução.

Comparando as respostas obtidas à questão relacionada com a execução estratégica, e iniciando pela Satfiel, tal como já abordado, é possível denotar uma

dispersão acentuada entre as respostas fornecidas, no sentido em que não exista uma clara supremacia de um cargo hierárquico que permita afirmar que esse seja o claro responsável por esta fase do planeamento estratégico da Satfiel.

Já no inquérito realizado a profissionais das empresas portuguesas, a maioria dos inquiridos atribui a responsabilidade do processo de execução estratégica à generalidade dos executivos sénior, seguido da opção que atribui responsabilidade repartida pela organização como um todo. O CEO é considerado o terceiro cargo com maior responsabilidade na execução da estratégia da organização.

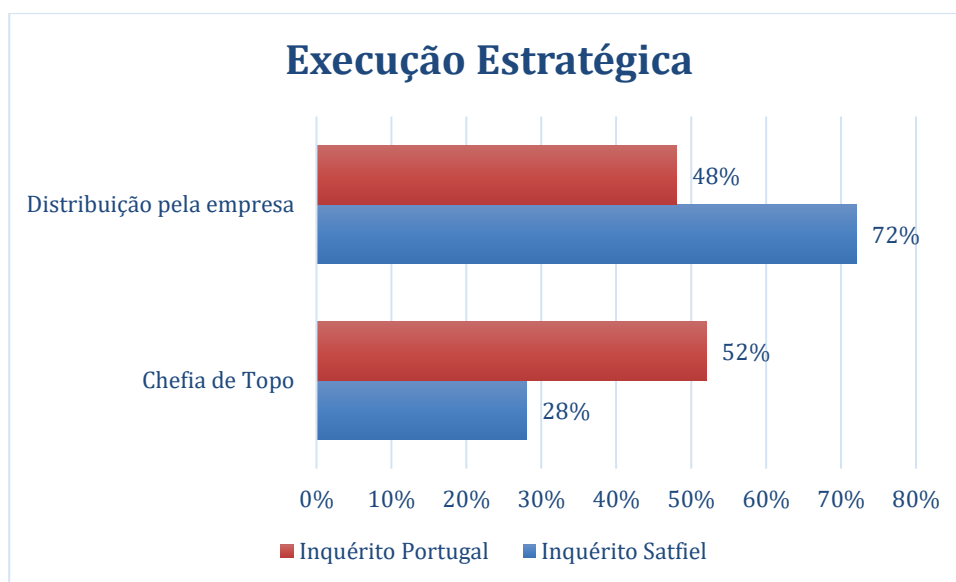


Figura 22 - Comparação Responsável Execução Satfiel vs Portugal

Tal como acima previamente enunciado, através do gráfico conseguimos verificar a discrepância entre as perceções dos 2 grupos a serem analisados. A chefia de topo é apontada por cerca de 52% no caso dos profissionais portugueses, o que representa uma diferença de 24 pontos percentuais face à igual perceção dos colaboradores da Satfiel.


Já quando analisamos, por outro lado, os colaboradores que concordam com a responsabilidade da execução repartida transversalmente pela empresa, e motivado pela falta de perceção exata de quem é o porta estandarte da execução

estratégica, 72% dos colaboradores da Satfiel não reconhecem na sua chefia de topo (*CEO/Board of Directors/Altos Executivos*) o papel de executarem a estratégia.

### **Conclusão:**

Em termos da execução estratégica, as conclusões averiguadas divergem no sentido em que os colaboradores da empresa penafidelense reconhecem sobretudo uma responsabilidade repartida entre os diversos colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos, enquanto que 61% da população composta por profissionais portugueses reconhece no seu *CEO* o principal pilar responsável pela formulação estratégica.

A perceção sobre o principal responsável pelo processo de execução estratégica varia entre as 2 populações analisadas: grande generalidade dos profissionais portugueses fica dividido entre a chefia de topo e uma responsabilidade transversal a todos os colaboradores, enquanto que os colaboradores da Satfiel defendem uma dispersão da responsabilidade pelos diferentes níveis hierárquicos.



Falta de clareza na  
dicotomia formulação vs  
execução estratégica na  
Satfiel

## 6. Principais Conclusões

De modo a sumarizar as principais conclusões alcançadas durante a secção da discussão de resultados, a seguinte tabela foi elaborada:

| Conclusões                                     | Satfiel vs Literatura Internacional  | Satfiel vs Inquérito empresas portuguesas  |
|--|--|--|
| Principais obstáculos à execução da estratégia | Os obstáculos apontados pelos 2 grupos de inquiridos convergem, notando-se uma prevalência dos obstáculos “Falta de recursos para executar a estratégia” e “Dificuldade de adaptação às mudanças”, uma vez que todas as empresas se deparam com uma envolvente dinâmica, requerendo uma constante adaptação. | Os obstáculos apontados quer pelos colaboradores da Satfiel quer pelos profissionais portuguesas convergem numa clara debilidade das empresas portuguesas em adaptarem-se às mudanças da envolvente em que se inserem. Os colaboradores da Satfiel, no entanto, apontam sobretudo a “Falta de recursos para executar a estratégia”, o que reflete uma mobilização insuficiente de recursos por parte da empresa penafidelense. |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>Formulação vs Execução Estratégica</p> | <p>Ambos os grupos de inquiridos apontam uma divisão da responsabilidade pelos 2 processos, no entanto literatura divide entre cargos da chefia de topo enquanto a Satfiel, na forma dos seus colaboradores, aponta sobretudo a chefia intermédia.</p> | <p>Conclusões divergem no sentido em que profissionais portuguesas reconhecem a chefia de topo, sobretudo na forma do CEO como principal responsável por ambos os processos, enquanto que os colaboradores da Satfiel apontam maioritariamente a chefia intermédia.</p> |
|---|--|---|

Tabela 3 - Tabela Resumo Conclusões Alcançadas

## 6.1 Contributos

Ao analisar o trabalho realizado ao longo deste TFM, é possível constatar um aumento da informação disponível, ao aplicar as principais conclusões retiradas da literatura a um caso de uma PME portuguesa, relativamente à temática dos obstáculos à execução da estratégia.

Para além deste contributo, destacar ainda a entrada no tópico da perceção dos diferentes níveis hierárquicos face à temática apresentada, perspectiva essa ainda não analisada pelos principais autores que se debruçaram sobre o tema ao longo dos anos.

Assim sendo, foi possível constatar que de facto existem ligeiras diferenças quando analisamos separadamente as perceções dos diferentes níveis hierárquicos, sendo possível constatar que quanto mais alto o cargo hierárquico do colaborador, maior é a preocupação com questões de impacto estrutural e um

notório descurar de questões de cariz pessoal. Tal leva a inferiores hierárquicos preocupados com o seu bem estar pessoal, que segundo a sua perceção, levará ao sucesso da empresa, ao estarem devidamente integrados nas tarefas que desempenham no seu dia-a-dia.

## 6.2 Implicações Teóricas

A principal implicação teórica diz respeito à discrepância entre as opções presentes nos inquéritos que foram utilizados como comparativos, procurando ser analisados mediante correlação de tópicos.

Para além desta questão, ao comparar um caso de estudo aplicado a uma PME, contando com a resposta de 29 colaboradores da mesma, com inquéritos realizados a profissionais de diferentes empresas, cada uma com o seu contexto único e diferenciado, pode influenciar as respostas obtidas e, conseqüentemente, as comparações efetuadas.

Importa ainda referir que os 3 inquéritos são realizados em 3 períodos distintos, um ano de forte recuperação económica a nível mundial (2017), um ano a sentir os impactos da pandemia Covid-19, que obrigou à suspensão/redução da atividade de maioria das empresas (2021) que se viram obrigadas a redefinir práticas e processos, de modo a adaptarem-se a uma realidade “à distância”. Por último, o inquérito realizado aos colaboradores da Satfiel foi respondido num contexto de subida generalizado do preço das matérias primas (o que aumenta os custos de produção e obriga muitas empresas a optarem pela redução de custos estruturais) e do cabaz de bens essenciais, sendo assim notório uma diminuição do poder de compra dos profissionais. Toda a conjuntura mundial em que os inquéritos foram realizados afetam, deste modo, as respostas dadas pelos seus respetivos inquiridos.

## 6.3 Limitações

É possível elencar como limitações ao nível de estudos sobre o impacto que eventos externos, como o despoletar do conflito entre Rússia e Ucrânia, iniciado em fevereiro de 2022, e a consequente recessão económica, logo não é possível aferir o exato impacto da conjuntura internacional desfavorável.

Outro tópico a apontar prende-se com a comparação entre um caso de estudo com respondentes integrados todos no seio da mesma organização com inquéritos aplicados a diversas empresas, com cada respondente a pertencer a uma empresa, o que acarreta uma realidade distinta e individualizada, pelo que os obstáculos apontados afetam de forma distinta. Fazer uma comparação entre casos de estudos poderia ser a solução para diluir a problemática apresentada, no entanto, dada a falta de disponibilidade, a mesma análise comparativa não foi possível ser levada a cabo.

Por último, ainda referir a falta de estudos relativamente à perceção dos diferentes níveis hierárquicos a nível internacional, que dificultou a análise comparativa, uma vez que uma comparação com o principal foco de análise da minha dissertação, torná-la-ia mais rica e com melhores conclusões averiguadas.

## 6.4 Pesquisas Futuras

Ao longo do trabalho realizado, foram denotadas algumas limitações em termos de estudos comparativos, não existindo um modelo base de comparação que permitisse a comparação direta entre tópicos analisados, pelo que sugiro uma análise mais focada aos diferentes setores e países de atuação das empresas, de modo a compreender a sua perceção e mais facilmente identificar as particularidades associadas a cada negócio e país, procurando ajudar as empresas a superar os principais obstáculos que afetam uma execução eficaz das suas estratégias.

Adicionalmente, apresento como sugestão de pesquisas futuras, estudos que procurem averiguar qual a diferença entre a percepção da eficácia da comunicação da estratégia, podendo para isso recorrer quer a métodos qualitativos quer a métodos quantitativos. O estudo contemplaria uma análise transversal a diversos setores de atividade, procurando aferir relações entre o grau de eficácia da comunicação da estratégia com o setor em que a empresa se encontra inserida.

# Referências

- Benchmark your manufacturing firm – World Management Survey. (n.d.). World Management Survey. <https://worldmanagementsurvey.org/benchmark-your-manufacturing-firm/>
- Carlos J.F. Cândido, & Sérgio P. Santos. (2018). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, 14(1), 39–57.
- Cohen, K. J., & Cyert, R. M. (1973). Strategy: Formulation, Implementation, and Monitoring. *The Journal of Business*, 46(3), 349–367. <http://www.jstor.org/stable/2351385>
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change* (2th ed.). Pearson Education
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Harvard Business Review*, (october 2005). <https://hbr.org/2005/10/the-office-of-strategy-management>
- Radomska, J. (2014). Linking the main obstacles to the strategy implementation with the company's performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 263-270.
- Radomska, J., & Kozyra, C. (2020). Awareness of strategy execution barriers in decision-making process: moderated mediation analysis. *Decision* (0304-0941), 47(1), 61–78.
- 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*.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-strategy-function-in-a-post-covid-world.pdf>

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. (2017). Design delivery special report closing the gap: Designing and delivering a strategy that works. In *The Economist*.  
[https://s3.us-east-2.amazonaws.com/brightline-website/downloads/reports/brightline-economist-report.pdf?utm\\_source=resource-page&utm\\_medium=skip-link](https://s3.us-east-2.amazonaws.com/brightline-website/downloads/reports/brightline-economist-report.pdf?utm_source=resource-page&utm_medium=skip-link)

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>

# Anexos

Questionário disponibilizado pelos colaboradores da empresa escolhida  
(Satfiel):

1. Cargo/ nível hierárquico (confirmar com Luís quais os níveis hierárquicos)

*Area Leader*

Diretor de secção

Responsável de departamento

Chefe de equipa

Operacional

Outro

2. Área de atuação

*Board of Directors*

*Tech*

Administrative affairs

*Partner Channel*

*Customer Management*

*Commercial*

*Home Services*

*Laboratory*

3. Quem é o principal responsável pelo processo de **formulação** estratégica?

*Board/CEO/CA*

Diretor Secção

Responsável departamento

Chefe de equipa

Operacional

Mix interesses de todos os colaboradores

4. Quem é o principal responsável pelo processo de **implementação** estratégica?

*Board /CEO/CA*

Diretor secção

Responsável departamento

Chefe de equipa

Operacional

Outro

5. Considera que a estratégia da Satfiel é clara?

Sim

Não

6. Considera que a estratégia da Satfiel é eficazmente comunicada?

Sim

Não

7. Tendo em conta os processos de crescimento e expansão a que a Satfiel foi sujeita, que proporção dos novos objetivos estratégicos não foram cumpridos devido a falhas na implementação?

0-20%

21-40%

41-60%

61-80%

81-100%

Não sei/Não tenho noção

8. Dos seguintes obstáculos à execução estratégica, quais considera que são os que mais se aplicam à Sattiel? (selecione as 3 principais)

Estratégia, em si, pouco clara

Comunicação inadequada da estratégia

Falta de recursos para executar eficazmente a estratégia

Objetivos desalinhados com os interesses dos colaboradores

Falta de informação disponível

Falta de *feedback* adequado

Sistema de recompensas desajustado

Falta de agilidade/rigidez extrema no processo de execução estratégica

Dificuldade de adaptação às mudanças quer da envolvente quer internas

Objetivos estratégicos culminam em conflitos de interesses

Outro (abrir caixa de texto)

9. Com que frequência é realizada avaliação/*feedback* de desempenho?

Desempenho é analisado sem periodicidade definida e com pouco significado (apenas são analisados os pontos negativos ou positivos)

Entre a) e c)

Desempenho é analisado periodicamente com ambos inputs positivos e negativos a serem discutidos. Resultados são comunicados a superiores hierárquicos, no entanto não é definido um plano de *follow-up*.

Entre c) e e)

Desempenho é constantemente monitorizado, através de parâmetros previamente definidos. Todos os indicadores são acompanhados, numa perspetiva de melhoria contínua. Resultados são comunicados a todos os membros da empresa.

10. Que tipo de objetivos/metast são implementados pela empresa?

Metas são exclusivamente financeiras ou operacionais

Entre a) e c)

Metas incluem objetivos não financeiros, que são parte da avaliação de performance dos superiores hierárquicos (não tão vinculadas para inferiores hierárquicos)

Entre c) e e)

Metas são um *mix* de objetivos financeiros e não financeiros, tendo a vertente não financeira uma preponderância superior

11. Os objetivos da organização são:

Demasiado fáceis de atingir, pelo que não existe grande motivação para ser eficiente

Suportados por racional económico, sendo desafiador cumpri-los, em algumas áreas de atuação da empresa.

Desafiantes em todas as linhas de atuação e suportados por racional económico.