

CONSTRUÇÃO E VALIDAÇÃO DE ESCALA DE MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE DE EXECUÇÃO ESTRATÉGICA

AUTORES

RÔMULO BERNARDINO LOPES DA COSTA

Universidade Estadual do Ceará
romuloblc@gmail.com

PAULO CÉSAR DE SOUSA BATISTA

Universidade Estadual do Ceará
pcbatista@gmail.com

FÁTIMA EVANEIDE BARBOSA DE ALMEIDA

Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra
fatimaevaneide.almeida@gmail.com

RODRIGO SANTOS DE MELO

Universidade Estadual do Ceará
rodrigoscsmelo@hotmail.com

Resumo

Este estudo tem como objetivo propor uma escala de mensuração do construto “implementação estratégica”, dado que na revisão da literatura não foram identificadas propostas de escala para esse fim. A pesquisa, de natureza quantitativa, utilizou-se de análises descritivas, correlação de Pearson, análise fatorial exploratória e confirmatória e *alpha* de Cronbach para a validação do instrumento e de uma amostra de 211 empresários e executivos da indústria, comércio e serviços. Os resultados mostraram que o construto desenvolvido é bidimensional, dividido em capacidade de implementação estratégica, ao nível operacional e ao nível gerencial, enquanto a confiabilidade da escala é considerada satisfatória, devido aos valores obtidos de 0,86 e 0,80. O trabalho contribui para a pesquisa acadêmica na área de estratégia, ao oferecer um instrumento de mensuração da capacidade de implementação estratégica, elo fundamental entre a estratégia pretendida e a obtenção do desempenho esperado.

Palavras-Chave: Implementação Estratégica, Escalas, Mensuração de Atitudes.

Abstract

This study aims to propose a scale to measure the construct "strategic implementation", since it was not identified any tested scale in the literature review of this field. In this research, quantitative in nature, it was used descriptive analyzes, Pearson correlation, exploratory and confirmatory factor analysis and Cronbach's alpha for the validation of the instrument. The test used a sample of 211 entrepreneurs and executives of the manufacture, commerce and services industries. The results showed a two-dimensional construct, divided into strategic implementation capacity, at the operational level and at the management level. They also indicates that the scales of these constructs are reliable, due to the estimated values of 0,86 and 0,80. This work contributes to the academic research of strategy for providing an instrument to measure the ability to implement strategy, which is a fundamental link between the intended strategy and the achievement of expected performance.

Keywords: Strategic Implementation, Scales, Attitudes Measurement.

Introdução

Este artigo propõe uma escala para mensurar a capacidade da empresa quanto à execução estratégica, considerando a sua relevância para o sucesso da estratégia pretendida e, conseqüentemente, para o êxito organizacional, bem como a carência de instrumentos específicos para esse fim na literatura especializada. Metodologicamente, o estudo é de natureza quantitativa e baseia-se em um *survey* aplicado em uma amostra de 211 empresários e executivos de empresas dos segmentos da manufatura, comércio e serviço do setor têxtil. A escolha desse setor deve-se a sua importância macroeconômica, no tocante à geração de renda, de emprego e de divisas por meio de exportações. O tratamento e a análise dos dados foram realizados com o uso de análises descritivas, correlação de Pearson, análise fatorial exploratória e confirmatória e *alpha* de Cronbach para a validação do instrumento.

O artigo se estrutura em três seções, além da introdução e das considerações finais. A primeira seção trata do estado da arte - os referenciais teóricos que fundamentam o estudo e que são utilizados na proposta de escala apresentada posteriormente. A segunda seção descreve, conforme Costa (2011), os procedimentos para o desenvolvimento e validação da escala, a saber: i) a análise teórica dos itens e ii) sua validação psicométrica por meio de análise fatorial exploratória e confirmatória e o *alpha* de Cronbach. Por fim, a última seção apresenta e discute os resultados encontrados, com foco nas contribuições do trabalho e recomendações para o uso da escala.

1. Referencial Teórico

Esta seção apresenta uma síntese do conhecimento teórico-empírico do construto “execução estratégica”, incluindo pressupostos, origem e resultados empíricos. Nos estudos organizacionais é peremptório considerar a perspectiva da competitividade, fenômeno que faz com que as organizações desafiem agressivamente seus concorrentes com o objetivo de melhorar sua posição competitiva e obter o desempenho esperado por meio da definição e execução de uma estratégia (D’AVENI, 2004).

Independentemente de como a estratégia surge, se por um processo formal ou simplesmente emergida dos processos rotineiros da organização, a etapa de execução é fundamental para o seu sucesso (ČATER; PUČKO, 2010). Para Hrebiniak (2006a), sabe-se muito mais sobre como formular estratégias do que como fazê-las funcionar. Vários estudos empíricos reforçam a fraca relação entre estratégia e implementação na maioria das empresas (HREBINIAK, 2006b, 2008), já que apenas uma fração das estratégias pretendidas é efetivamente executada e uma parcela ainda menor é executada com sucesso (SPECULAND, 2006; GUROWITZ, 2007).

As taxas de sucesso e fracasso na execução da estratégia variam de estudo para estudo. No trabalho de Morgan (2010), por exemplo, com 25 empresas americanas, a taxa de insucesso foi de 24%. Já no levantamento conduzido pela empresa de consultoria Booz Allen Hamilton, de 2008, com cerca de 1.000 empresas em 50 países, identificou-se que 60% dos colaboradores (25% em posições executivas) avaliaram sua empresa, em relação à execução das estratégias, como “débeis ou pobres”, enquanto apenas 40%, indicaram suas empresas como bem-sucedidas.

Tradicionalmente, a execução da estratégia é tratada como uma atividade posterior à sua formulação. Como tal, o conceito foi tratado principalmente como uma questão de *design* organizacional, em que os sistemas e as estruturas deveriam estar alinhados com os objetivos estratégicos (ČATER; PUČKO, 2010). Estudos recentes concentram-se principalmente em dois pontos de vista diferentes, mas intimamente ligados à implementação da estratégia - a visão estrutural e a visão de processo interpessoal. Enquanto a primeira visão propõe que os

gerentes devem ajustar a estrutura organizacional a fim de aprovar as decisões estratégicas, a segunda trata de uma série de circunstâncias interpessoais e cognitivas que os gerentes devem possuir para incentivar os empregados a realizar objetivos estratégicos pré-estabelecidos (NOBLE, 1999).

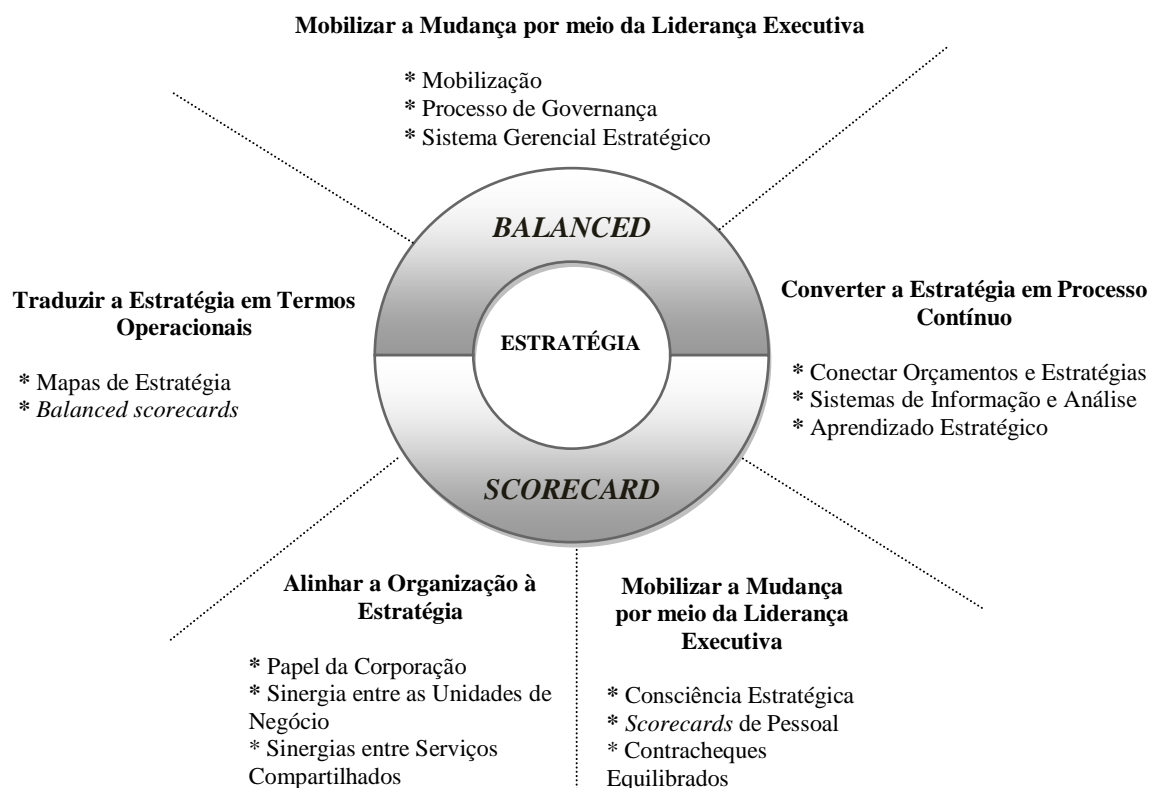
Com o objetivo de estruturar o processo de execução da estratégia, alguns autores propuseram modelos a ser seguidos pelas empresas. Kaplan e Norton (1992), por exemplo, apresentaram um sistema de mensuração de desempenho que se tornou muito popular: o *Balanced Scorecard* (BSC). Essa ferramenta de foco estratégico abrange indicadores financeiros e não financeiros a partir de quatro perspectivas: i) aprendizado e crescimento, ii) processos internos, iii) finanças e iv) clientes. O uso do BSC pelas empresas mostrou-se fundamental no processo de gestão estratégica, permitindo uma melhor avaliação da execução da estratégia (GOLDSZMIDT; PROFETA, 2004).

Kaplan e Norton (2001) enumeram cinco princípios a ser seguidos pelas empresas que desejam executar com sucesso as estratégias concebidas: i) traduzir a estratégia em termos operacionais; ii) alinhar a organização à estratégia; iii) transformar a estratégia em tarefa de todos; iv) converter a estratégia em processo contínuo e v) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva (Figura 01). Para esses autores, o mapa estratégico - ferramenta do BSC - conecta a estratégia pretendida a um plano coeso de execução operacional, obrigando os administradores a seguir os princípios acima elencados. Ao elaborar o mapa, a estratégia deverá ser detalhada e traduzida em termos operacionais.

Uma vez definida, a estratégia deve ser comunicada e disseminada de forma ampla, assim como os indicadores de desempenho a serem atingidos por todos os envolvidos e que deverão ser vinculados à remuneração, como incentivo ao apoio de todos. Durante a rotina de execução da estratégia, a organização também passará por um processo de aprendizado, em que se questiona não apenas se as ações planejadas conduzirão ao sucesso da etapa de implementação, mas também se a estratégia, em si, é adequada. No entanto, esse processo só será possível se houver apoio e consenso dos líderes principais.

Figura 01

Princípios da Organização Focalizada na Estratégia



Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (2001, p.19).

Outro modelo que visa ajudar os gestores na execução da estratégia é uma adaptação do Modelo McKinsey “7S”, proposto por Higgins (2005), nomeado “8S” (composto por estratégia, estrutura, sistemas e processos, estilo de liderança, staff, recursos, valores compartilhados e desempenho estratégico). O modelo “8S” difere do modelo original “7S” em dois itens: i) os recursos substituem as habilidades como um dos “S” original (resources e skills, respectivamente em inglês), e ii) a adição do item “desempenho estratégico” (strategic performance, em inglês).

No primeiro caso, a troca é justificada devido ao fato de uma organização não conseguir executar com sucesso a estratégia sem o uso de recursos como: dinheiro, informação, tecnologia etc. Além disso, para o autor, o que se constitui habilidades no modelo original se caracterizaria hoje como competências ou capacidades, tratadas no item estratégia. No segundo caso, a adição do item “desempenho estratégico” é necessária para forçar os executores da estratégia a se concentrar nos resultados, seu objetivo principal.

Higgins (2005) defende o uso do modelo antes do processo de implementação da estratégia para que os líderes da organização possam antecipar o que necessita ser mudado afim de a estratégia funcionar e, durante a fase de execução, como um roteiro para a implementação. O princípio subjacente ao modelo “8S” é que as estratégias exigem diferentes tipos de estruturas, sistemas, estilo, pessoal, recursos e valores compartilhados para fazê-las funcionar. Caso não haja alinhamento entre esses fatores, o desempenho será comprometido.

Além dessas atividades necessárias à execução eficaz das estratégias, não se deve negligenciar as variáveis do contexto organizacional que dificultam ou representam obstáculos a esse intento. Hrebiniak (2006a), por exemplo, identifica quatro fatores que merecem destaque quando se discutem os obstáculos à execução da estratégia: a administração de mudanças, a cultura organizacional, a estrutura do poder organizacional e a liderança. Esses fatores afetam a execução das estratégias *pari passu* e se afetam mutuamente. Uma vez sincronizados, a probabilidade de uma implementação eficaz aumenta consideravelmente.

O primeiro fator, administrar as mudanças, é tarefa árdua, mas fundamental para a execução bem-sucedida da estratégia (HREBINIAK, 2006a, 2008). Os gestores devem ser capazes de identificar e gerir as mudanças necessárias - sejam na estrutura organizacional, nos objetivos, nos métodos de coordenação, nas pessoas, nos incentivos ou no controle, e superar qualquer resistência. A incapacidade para gerir as mudanças e reduzir a resistência às decisões ou ações tomadas pode significar um desastre para os esforços de execução (HREBINIAK, 2006a, 2008).

A cultura organizacional, fator que afeta a dedicação e o sentimento de pertença que os colaboradores têm pelas metas e atividades relacionadas à execução da estratégia, pode tornar-se um obstáculo quando predomina uma cultura de desconfiança entre os colaboradores (HREBINIAK, 2006a). O resultado é uma organização disfuncional, com informações desencontradas entre os indivíduos e/ou unidades de negócios responsáveis pela execução estratégica.

Outro possível obstáculo refere-se à estrutura do poder organizacional, que afeta as decisões necessárias à execução da estratégia. Mesmo quando bem formuladas, estratégias valiosas enfrentam problemas e falhas na fase de implementação se os executores não enfrentarem os obstáculos organizacionais e políticos que se interpõem no caminho da execução efetiva (HREBINIAK, 2006a; GURKOV, 2009). Se um indivíduo ou unidade na organização que controla recursos escassos importantes discorda da estratégia pretendida, a

assimetria de poder será claramente um problema. Desta forma, seria inapropriada a escolha de uma estratégia que gerasse conflitos com a estrutura de poder vigente.

Finalmente, líderes hábeis também são necessários a fim de coordenar os colaboradores na execução das estratégias selecionadas. Um dos maiores problemas na execução das estratégias é justamente a falta de coordenação e de orientações claras (HREBINIAK, 2006a). Outra função da liderança é convencer todos os envolvidos da relevância de se realizarem as atividades necessárias à implementação da estratégia (HREBINIAK, 2006a). Obviamente, a orientação, o apoio e o envolvimento do gestor principal na execução da estratégia são fundamentais (BRENES; MENA; MOLINA, 2008). Caso contrário, o sucesso do processo de implementação é bastante obscuro (HREBINIAK, 2006a). Além disso, os líderes devem desenvolver um sistema de incentivos que motive os gestores e colaboradores a alcançar os objetivos definidos.

Para Baier, March e Saetren (1988), duas circunstâncias podem atrapalhar a execução da estratégia: i) a incompetência técnica e ii) um possível conflito de interesses entre os decisores e os executores da estratégia. A primeira circunstância é, portanto, associada às dificuldades burocráticas ou técnicas, como sistemas de recompensa indevidos, análise estratégica inadequada, falta de diretrizes para orientar os esforços estratégicos de execução etc., enquanto a segunda circunstância diz respeito a questões mais interpessoais, como conflitos entre estratégia e a estrutura de poder existente, colaboradores relutantes em compartilhar o conhecimento com os colegas etc.

Para Noble (1999), o sucesso da implementação da estratégia depende principalmente de fatores interpessoais relacionados ao nível de autonomia dos gerentes, nível de comprometimento dos colaboradores e à recompensa aos executores. Essas ideias baseiam-se na teoria do compromisso, cuja premissa central é de que os colaboradores, no geral, diferem em sua intensidade de comprometimento organizacional, resultado de características individuais e da empresa.

Corroborando essas ideias, Fahey e Randall (1994), em pesquisa realizada com empresas norte-americanas, encontraram evidências de que as estratégias bem-sucedidas são resultado do envolvimento do pessoal na execução. Um aumento na dimensão compromisso aumentará a probabilidade de sucesso de realização da estratégia (WIDODO, 2011). Em outro estudo, Brenes, Mena e Molina (2008) realizaram um survey com 300 companhias localizadas na América Latina dividindo-as em dois grupos conforme o sucesso na implementação da estratégia. Dentre as cinco dimensões propostas, os gestores apontaram as mais importantes: governança corporativa levando à mudança, liderança da alta administração motivando os colaboradores e o processo de formulação da estratégia.

Em estudo recente, Ali e Hadi (2012) buscaram identificar os principais obstáculos à execução das estratégias em indústrias de alimentos no Oriente Médio. A pesquisa, utilizando-se de métodos de pesquisa quantitativos (análise fatorial confirmatória e exploratória) e qualitativos (grupo focal) e amostra de 205 pessoas, levou à identificação de cinco obstáculos que possuem papel dissuasor considerável na aplicação das estratégias. Em ordem ascendente, os principais obstáculos são: individuais (pessoas), organizacionais, ambientais, gerenciais e os relacionados com a estratégia pretendida.

Em teoria, se os obstáculos à execução estratégica forem ultrapassados e a estratégia pretendida for de boa qualidade, a empresa obterá um plus econômico, que, mantido ao longo do tempo, tornar-se-á fonte de vantagem competitiva. Entretanto, não foi encontrado nenhum trabalho que tenha mostrado empiricamente que o nível de excelência na execução estratégica é elo fundamental entre a estratégia pretendida e a qualidade do desempenho empresarial. Devido à escassez de estudos, e conseqüentemente de escalas testadas para medir a qualidade da execução da estratégia, este trabalho propõe um instrumento para aferi-la. À vista disso, no

tópico a seguir será proposta a metodologia de pesquisa aplicada no intuito de responder ao objetivos deste artigo.

2. Metodologia da Pesquisa e Passos para a Mensuração da Escala

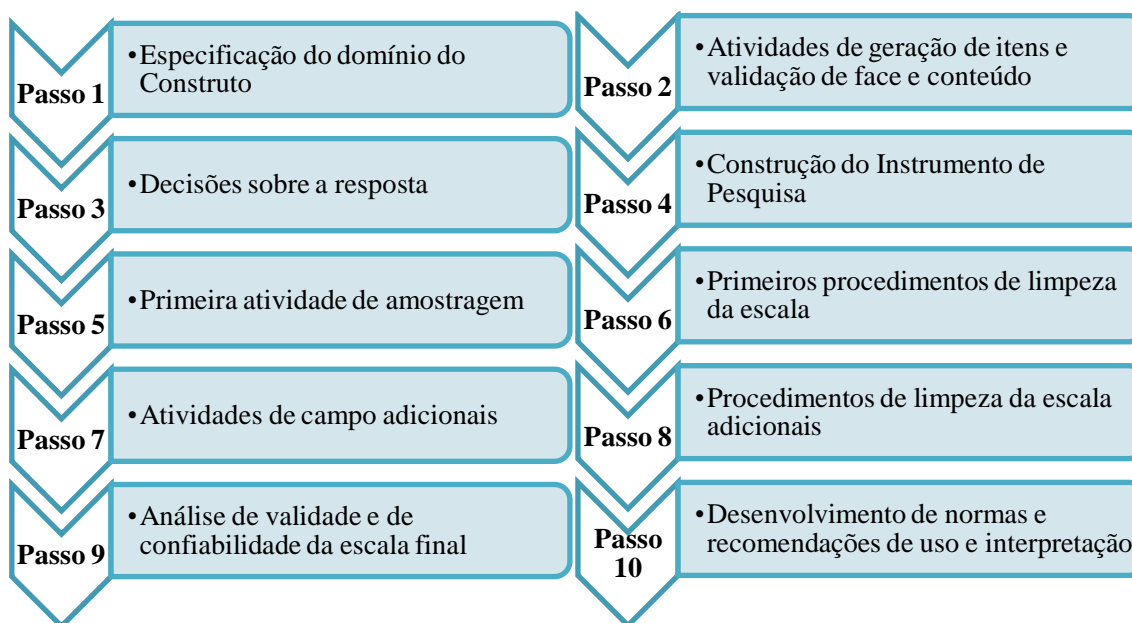
As escalas são instrumentos populares nas Ciências Sociais Aplicadas, utilizadas para mensurar as atitudes e o comportamento dos indivíduos (COSTA, 2011). Em Administração de Empresas, as escalas são comumente utilizadas na área de Marketing e Recursos Humanos. Em estratégia, essa aplicação é mais escassa devido ao perfil do entrevistado nesse campo de estudo, geralmente empresários e/ou altos executivos, que são receosos quanto a responder questões relacionadas a aspectos que consideram sigilosos. Além disso, para um tratamento quantitativo dos dados, necessita-se de considerável número de respostas válidas.

No entanto, esses fatos não impediram o uso de escalas de atitude em diversos estudos empíricos de natureza quantitativa nesse campo de estudo (e.g. DESS; DAVIS, 1984, ZAHRA; COVIN, 1993; JÁCOME; LISBOA; YASIN, 2002; PARNELL, 2010, 2011). Entretanto, não foram encontradas escalas que mensurassem a capacidade da empresa em executar a estratégia previamente escolhida. Embora o estudo da estratégia no campo teórico e empírico de Administração de Empresas tenha já mais de cinco décadas de existência, a literatura sobre a execução da estratégia é ainda escassa. Sabe-se que a qualidade da estratégia é fundamental para o sucesso empresarial, mas em nada contribuirá se for mal executada. Por esse motivo empreendeu-se um esforço de pesquisa para desenvolver uma escala que mensurasse a eficácia da execução da estratégia.

Para desenvolvê-la e validá-la, Costa (2011) sugere um roteiro composto por 10 passos, como mostra a figura 02.

Figura 02

Passos para o Desenvolvimento e Validação de Escalas



Fonte: Adaptada de Costa (2011, p. 74).

À vista dessas recomendações, iniciou-se o processo de revisão da literatura sobre o tema para definir a dimensionalidade do construto, o instrumento de pesquisa e o tamanho da amostra (mínimo de cinco graus de liberdade). Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica de

survey, ou levantamento, que tem no questionário seu instrumento de coleta. As empresas que participaram do estudo foram selecionadas de forma aleatória, vantajosa quando os elementos de uma população não são idênticos, pois, se fossem similares, não haveria necessidade de selecionar uma amostra, já que o estudo de um único indivíduo bastaria para conhecer todas as características de uma população (RICHARDSON, 1999).

Após a aplicação do questionário, procedeu-se a um conjunto de análises exploratórias (análise descritiva, análise de correlação, análise fatorial exploratória e análise de confiabilidade). Nessa etapa, algumas variáveis podem ser excluídas ou adaptadas. Em seguida deve-se reformular o questionário com base nas possíveis adaptações do passo anterior e reaplicá-lo a uma amostra maior, se possível.

Após isso, utiliza-se análise fatorial confirmatória (AFC), que se diferencia da exploratória por existir uma predefinição da relação existente entre os itens, ou seja, há “uma hipótese estatística a ser testada” (COSTA, 2011, p. 246). A finalidade é verificar o quão próxima está a correlação estimada da correlação real. Já para a confiabilidade da escala, em que se analisa a existência de erro aleatório, utilizou-se o *alpha* de Cronbach, que deve ser superior a 0,7. Por fim, o último passo sugere que o proponente da escala deve apresentar as instruções e especificidades de uso, indicando a necessidade de possíveis adaptações.

3. Processo de construção da escala

Finalizado os procedimentos exploratórios anteriores, especialmente a revisão da literatura, é necessário apresentar o processo de desenvolvimento da escala de mensuração do nível de maturidade das empresas quanto à execução estratégica.

3.1. Desenvolvimento dos itens de mensuração quanto à capacidade de execução da estratégia e do Instrumento de Pesquisa

Para a elaboração dos itens da escala de execução estratégica, tomaram-se como base os princípios básicos da boa implementação sugeridos por Kaplan e Norton (2001) e Hrebiniak (2006a). Embora o tema execução seja pouco abordado empiricamente, há relativo consenso em relação ao que determina uma boa implementação. Como procedimento de verificação, foi adotada a escala de *Lickert* de 7 pontos, em que 1 indica o grau mínimo de concordância e 7 o grau máximo. Com base nos autores supracitados, sugeriu-se um construto bidimensional – a primeira dimensão envolve a capacidade de execução a nível operacional, composta de quatro itens, enquanto a segunda envolve a capacidade de execução a nível gerencial, composta de três itens (Figura 03).

As dimensões e itens da escala foram avaliadas por dois acadêmicos, aos quais solicitou-se que indicassem em uma escala de 5 pontos a adequação à definição e a clareza do enunciado. Os resultados sugeriram a validade dos itens, permitindo que se seguisse para a etapa seguinte, de aplicação do questionário, que continha, além dos itens acima elencados, perguntas que caracterizam a empresa e o respondente de acordo com as seguintes dimensões: localização geográfica, cargo do respondente e faixa de faturamento.

Figura 03

Escala Bidimensional da Capacidade de Execução da Estratégia

CAPACIDADE DE EXECUÇÃO AO NÍVEL OPERACIONAL

CE₁ - A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os colaboradores.

CE₂ - Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou

emergentes da empresa.

CE₃ - Todos os colaboradores entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito.

CE₄ - O processo de formação das estratégias é ligado ao processo orçamentário da empresa.

CAPACIDADE DE EXECUÇÃO AO NÍVEL GERENCIAL

CE₅ - São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias.

CE₆ - Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida.

CE₇ - Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2. Procedimentos de teste empírico – Amostragem

O questionário foi respondido por 211 empresários e/ou executivos de empresas dos três setores – comércio, indústria e serviços. A coleta foi realizada por meio de questionário eletrônico, e, entre as características gerais dos respondentes, observou-se que a maior parte dos respondentes (74,9%) trabalhavam em empresas localizadas nos estados do Ceará, Santa Catarina e São Paulo, (87,2%) eram gerentes, diretores ou presidentes de empresa e (67,8%) das empresas faturavam mais de R\$ 2,4 milhões. A Tabela 01 abaixo apresenta as médias e desvios padrões dos resultados.

Tabela 01

Médias e Desvio Padrão dos itens

CONSTRUTO		CE ₁	CE ₂	CE ₃	CE ₄	CE ₅	CE ₆	CE ₇
Amostra	Válidos	211	211	211	211	211	211	211
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Média		5,15	5,08	5,01	5,25	5,26	5,40	5,93
Desvio Padrão		1,354	1,247	1,359	1,430	1,431	1,224	1,138

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em geral, é possível verificar que as médias dos itens são razoavelmente uniformes assim como o desvio padrão. Apesar disso, percebe-se que o item CE₇ apresentou média mais alta do que a do item de menor valor médio (CE₃). Percebe-se também que não houve *missing*, o que poderia indicar que os itens são claros e de fácil entendimento. Após essas verificações, procedeu-se à extração da correlação entre os itens, e os resultados (Tabela 02) indicam que as correlações entre as variáveis foram não nulas e que há evidentemente uma correlação significativa entre elas.

Tabela 02

Correlação entre os itens da Escala

CONSTRUTO		CE ₁	CE ₂	CE ₃	CE ₄	CE ₅	CE ₆	CE ₇
CE ₁	Correlação	1,00	0,78	0,70	0,50	0,48	0,59	0,37
	Significância		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CE ₂	Correlação	0,78	1,00	0,67	0,55	0,48	0,58	0,42

	Significância	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CE ₃	Correlação	0,70	0,67	1,00	0,52	0,38	0,52	0,42
	Significância	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00
CE ₄	Correlação	0,50	0,55	0,52	1,00	0,36	0,49	0,46
	Significância	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00	0,00
CE ₅	Correlação	0,48	0,48	0,38	0,36	1,00	0,75	0,42
	Significância	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00	0,00
CE ₆	Correlação	0,59	0,58	0,52	0,49	0,75	1,00	0,55
	Significância	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
CE ₇	Correlação	0,37	0,42	0,42	0,46	0,42	0,55	1,00
	Significância	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir desses resultados, conclui-se que os entrevistados não tiveram dificuldades aparentes para responder aos itens do questionário, descartando a necessidade de alterá-los. Adicionalmente, as correlações mostraram-se satisfatórias, dado que em nenhum caso mostraram-se elevadas o suficiente para indicar colinearidade (todas as correlações foram inferiores a 0,90), o que parece indicar não haver sobreposição de variáveis e de conteúdo.

Para finalizar essa etapa, procedeu-se a análise fatorial exploratória, utilizada quando se deseja verificar o agrupamento dos itens em fatores, sem que se estabeleça uma relação prévia (MALHOTRA, 2006). O fator resultante é uma dimensão que explica as correlações em um conjunto de variáveis em que os melhores resultados são obtidos quando as variáveis originais do estudo estão altamente correlacionadas, positivamente ou negativamente.

A escala mostrou-se apropriada sem necessidade de eliminação de nenhum item, uma vez que apresentaram comunalidades superiores a 0,50. O teste de esfericidade de Bartlett foi significativo ao nível de 0,1% ($\chi^2 = 810,71$; GL = 21; $p < 0,00$) e o teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) foi superior de 0,85. A confiabilidade da escala, mensurada por meio do *alpha* de Cronbach, alcançou 0,863 (capacidade a nível operacional) e 0,798 (capacidade a nível gerencial), considerado ótimo (PESTANA; GAGEIRO, 2003; GARSON, 2005). Segue abaixo a matriz de componentes rotacionada (Tabela 03), em que constam os fatores formados e a carga fatorial de cada um dos itens.

Tabela 03

Matriz de Componentes Rotacionada

ESCALA DE CAPACIDADE DE EXECUÇÃO ESTRATÉGICA	Escore Fatoriais	
	Nível Operacional	Nível Gerencial
CE ₃ - Todos os colaboradores entendem a estratégia e conduzem suas atividades cotidianas de modo a contribuir para o seu êxito.	0,84	-
CE ₁ - A estratégia da empresa é traduzida em objetivos claros e de fácil entendimento de todos os colaboradores.	0,84	-
CE ₂ - Os departamentos ou áreas funcionais estão alinhados com as estratégias formuladas e/ou emergentes da empresa.	0,83	-
CE ₄ - O processo de formação das estratégias é ligado ao processo	0,64	-

orçamentário da empresa.		
CE ₅ - São realizadas reuniões gerenciais frequentemente para avaliar a execução das estratégias.	-	0,86
CE ₆ - Os resultados de avaliação da execução das estratégias são utilizados para fazer mudanças e ajustes na estratégia pretendida.	-	0,82
CE ₇ - Os principais líderes da empresa estão ativamente envolvidos e comprometidos com a execução das estratégias da empresa.	-	0,69
Variância Explicada (%)	39,97	32,04
Alpha de Cronbach	0,863	0,798

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3. Ajuste do Modelo

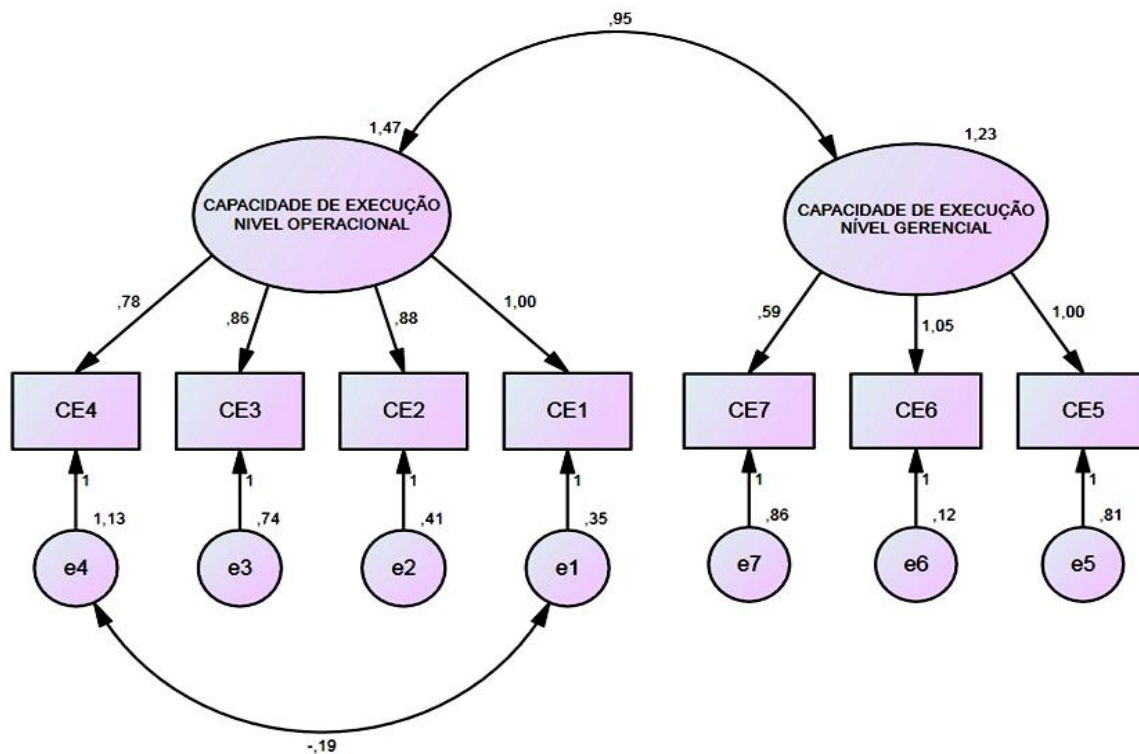
Na sequência, realizou-se análise fatorial confirmatória (AFC), que se diferencia da exploratória por existir uma predefinição da relação existente entre os itens, ou seja, há “uma hipótese estatística a ser testada” (COSTA, 2011, p. 246). A finalidade é verificar o quão próxima está a correlação estimada da correlação real. Para cumprir esse objetivo foi utilizado o pacote estatístico AMOS (v. 20.0).

Para o teste de ajuste do modelo utilizaram-se os seguintes índices: X^2 (*chi-square*), CFI (*Comparative Fit Index*), RMSEA (*Root Mean Square Error Approximation*), NFI (*Normed Fit index*) e GFI (*goodness of fit*), amplamente utilizados na literatura especializada BENTLER, 1990; BOOMSMA, 2000; ULLMAN, 2001; MCDONALD; HO, 2002; PILATI; ABBAD, 2005; SARAIVA; RODRIGUES; BARREIRA, 2012). Como critério de ajuste adotaram-se os seguintes valores: CFI, GFI e NFI superior a 0,90 e RMSEA igual ou inferior a 0,06 (HU; BENTLER, 1999; SARAIVA; RODRIGUES; BARREIRA, 2012). Os resultados mostraram, como era esperado, que o construto é bidimensional, conforme Tabela 04.

Tabela 04

Índices de adequação dos modelos testados

ÍNDICES	MODELO INICIAL	MODELO AJUSTADO
X ²	29,63 (GL = 13)	21,91 (GL = 12)
GFI	0,96	0,97
CFI	0,98	0,99
NFI	0,96	0,97
RMSEA	0,08	0,06



Fonte: Dados da Pesquisa.

Inicialmente, os valores obtidos pelo modelo original mostraram-se adequados, exceto para o índice RMSEA. Na análise *post hoc*, observou-se uma covariância significativa entre erros e_1 e e_4 . Após esse ajuste, os índices de adequação mostraram-se satisfatórios, já que foram superiores a 0,90 e o RMSEA foi igual a 0,06.

3.5. Discussão dos resultados

Os resultados da amostra evidenciaram que os itens da escala proposta mostraram-se consistentes enquanto proposta de mensuração da capacidade de uma organização em executar a estratégia de forma eficaz. Sem necessidade de grandes ajustes, os itens foram todos corroborados, assim como a bidimensionalidade do construto. Em teoria, essa proposição é bem clara, o sucesso da execução é resultado da sinergia entre os indivíduos que trabalham na operação e os que tomam as decisões estratégicas.

Ao rodar a análise fatorial exploratória os itens agruparam-se naturalmente em apenas um fator, embora a comunalidade da variável CE_7 ficasse reduzida a um nível não aceitável. Esse resultado já era previsível quando por ocasião da análise de correlação e da média, que fala da importância do apoio do líder, esse item apresentou maior média e menor desvio padrão entre as variáveis. Na literatura, esse ponto também é fortemente exaltado, motivo pelo qual já se esperava esse resultado. Ao forçar a definição em dois fatores, as comunalidades mostraram-se superiores a 0,5 e o percentual da variância explicada foi significativamente maior (59,4% *versus* 72%).

Vale registrar também que os resultados da análise fatorial confirmatória foram considerados adequados desde a primeira rodada, ou seja, sem alteração no modelo inicialmente proposto. Entretanto, é conveniente ressaltar que o ajuste do modelo, causado pela covariância entre os erros e_4 e e_1 , justifica-se tanto estatisticamente, quanto conceitualmente: do ponto de vista estatístico, a covariância existente refere-se ao par de itens que, na *standardized residuals matrix*, apresentam maiores valores de resíduo (BYRNE,

2001), o que afeta o ajustamento global do modelo; do ponto de vista conceitual, o par que apresenta covariância-erro está na mesma dimensão do construto (capacidade de execução ao nível operacional).

Considerações finais

Neste artigo foi desenvolvida uma escala para mensuração do construto execução estratégica nas dimensões operacional e gerencial. Na literatura especializada, a capacidade de execução é condição *sine qua non* para o sucesso empresarial dado que modera a relação entre a estratégia pretendida e o desempenho empresarial esperado.

Nos estudos que relacionam a estratégia ao desempenho superior, a ênfase recai, geralmente, sobre a qualidade e o tipo da estratégia, esquecendo-se da capacidade de executá-la eficazmente. Empiricamente a variável execução é pouco estudada, talvez pela ausência de instrumentos que possibilitem medir a sua efetividade. Entende-se que, por esse motivo, poucos estudos podem ser aplicados de forma adequada o que justifica o esforço desenvolvido nesta investigação.

No geral, os testes estatísticos indicaram a consistência dos itens e das dimensões desenvolvidas. Dessa forma, a escala está apta para a utilização em estudos que necessitam avaliar a capacidade de uma empresa em executar de forma bem-sucedida uma estratégia. Embora o sucesso de uma estratégia não seja mensurado unicamente pela capacidade de execução, já que esse objetivo depende da capacidade cognitiva dos gerentes em escolher e definir uma estratégia que seja adequada ao setor em que atua, em teoria, a má execução poderá destruir os esforços de por em prática uma estratégia de qualidade (KAPLAN; NORTON, 2001; HREBINIAK, 2006a, 2006b, ČATER; PUČKO, 2010).

Por fim, sugere-se a realização de outras amostragens, em contextos geográficos distintos, além de outros procedimentos de validação. Espera-se que a escala contribua com a ampliação do arcabouço teórico sobre a execução da estratégia, por meio da aplicação prática do instrumento aqui desenvolvido nos mais diversos cenários empresariais.

Referências Bibliográficas

- ALI, M; HADI, A. Surveying and Identifying the Factors Affecting Successful Implementation of Business Strategies in Companies of Fars Province Industrial Towns (Case study: Companies of Food Industries). **International Journal of Business and Social Science**, v. 3, n. 1, 2012.
- BAIER, V. E; MARCH, J. G; SAETREN, H. Implementation and ambiguity, in: March, J.G. (ed.): **Decisions and organizations**, Oxford: Basil Blackwell, p. 150-164, 1988.
- BENTLER, P. M. Comparative fit indexes in structural models. **Psychological Bulletin**, n. 107, p. 238-246, 1990.
- BYRNE, B. M. Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. **International Journal of Testing**, 2001.
- BOOMSMA, A. Reporting analyses of covariance structures. **Structural Equation Modeling**, p. 461-483, 2000.

BOOZ ALLEN HAMILTON. **The Dominant Genes: Organizational Survival of the Fittest**. 2008. Disponível: <http://www.booz.com/media/uploads/TheDominantGenes.pdf>. Acesso em: 25.06.2012.

BRENES E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 6, p. 590-598, 2008.

ČATER T; PUČKO D. Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice. **Journal for East European Management Studies**, Chemnitz, v. 15, n. 3, p. 207-236, 2010.

COSTA, F. J. **Mensuração e Desenvolvimento de Escalas: Aplicações em Administração**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2011.

D'AVENI, R. A. Corporate spheres of influence. **MIT Sloan Management Review**, Summer, v. 45, n. 4, p. 38-46, 2004.

DESS, G. G; DAVIS, P. S. Porter's (1980): generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **Academy of Management Journal**, v.27, n.3, p. 467-488, 1984.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **The Portable MBA in Strategy**. EUA: John Wiley & Sons, Inc., 1994.

GARSON, G.D. **PA 765 Statnotes: An online textbook**, 2005. Disponível em: <http://www2.chass.ncsu.edu/garson/pa765/statnote.htm>. Acesso em: 17 de Maio de 2012.

GOLDSZMIDT, R. G. B.; PROFETA, R. A. Implementação da estratégia: um estudo de caso da interação BSC – PNQ. **Revista Alcance**, v. 11, n. 1, p. 101-119, 2004.

GURKOV, I. Strategy process as formulation and realization of corporate goals: The synthesis of surveys in Russian firms. **Journal for East European Management Studies**, v. 14, n. 1, p. 48-64, 2009.

GUROWITZ, E.M. The challenge of strategy implementation. **Bespoke Solutions**, 2007.

HIGGINS, J. M. The eight 'S's of successful strategy execution, in: **Journal of Change Management**, v. 5, n. 1, p. 3-13, 2005.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006a.

_____. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 1, p. 12-31, 2006b.

_____. Making strategy work: overcoming the obstacles to effective execution. **Ivey Business Journal**, mar.-abr. 2008.

HU, L. T; BENTLER, P. M. Cut-off criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. **Structural Equation Modeling**, 1999.

JÁCOME, R; LISBOA, J; YASIN, M. Time-based differentiation – an old strategic hat or an effective strategic choice: an empirical investigation, **European Business Review**, v. 14, p.184-193, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

_____. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MCDONALD, R. P; HO, M. R. Principles and practice in reporting structural equation analyses. **Psychological Method**, v. 7, P. 64-82, 2002.

MORGAN, J. Strategy Execution: A Four-Step Process. **American Management Association**, p. 14-17, 2010.

NOBLE, C. H. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**, v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999.

PARNELL, J. Competitive Strategy and Performance in Mexico, Peru, and the United States. **Journal of Centrum Cathedra**, v. 3, n. 2, p. 150-165, set. 2010.

_____. Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. **Management Decision**, v. 49, p.139-155, 2011.

PESTANA, M.; GAGEIRO, J. **Análise de dados para ciências sociais – A complementaridade do SPSS**. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

PILATI, R; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SARAIVA, L; RODRIGUES, L. P; BARREIROS, J. Adaptação e Validação da versão portuguesa Peabody Developmental Motor Scales-2: um estudo com crianças pré-escolares. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 22, n. 4, p. 511 – 521, 2012.

SPECULAND, R. Strategy implementation: we got the people factor wrong! How to lead your saboteurs, groupies, double agents and mavericks. **Human Resource Management International Digest**, v. 14, p. 34-37, 2006.

ULLMAN, J. B. Structural Equation Modeling. In B.G. Tabachnick and L. S. Fidell, **Using Multivariate Statistics**, Allyn Bacon: New York, p. 653-771, 2001.

WIDODO, W. Building Strategy Quality. **International Journal of Business and Management**. v. 6, n. 8, 2011.

ZARA, S.A; COVIN, J.G. Business strategy, technology policy and firm performance. **Strategic Management Journal**, n. 14, p. 451-478, 1993.