

## **Implementação Estratégica: Uma Análise Bibliométrica da Produção Científica de 1988 a 2014**

**KELLY CRISTINY CHINELATO SACRAMENTO**

USP - Universidade de São Paulo

kellysacramento@usp.br

**KEYSA MANUELA CUNHA DE MASCENA**

USP - Universidade de São Paulo

keysamascena@usp.br

**ADALBERTO A. FISCHMANN**

USP - Universidade de São Paulo

aafischm@usp.br

## Área temática: Estratégia em Organizações

### Implementação Estratégica: Uma Análise Bibliométrica da Produção Científica de 1988 a 2014

#### Resumo

Embora seja possível argumentar em favor de uma convergência entre acadêmicos e gestores sobre a importância e a ineficiência na implementação estratégica, parece não haver consenso sobre a forma ideal de executá-la, em busca dos resultados almejados. Desta forma, torna-se relevante ampliar a compreensão do campo de estudo sobre implementação estratégica. O principal objetivo desta pesquisa é analisar a produção científica sobre implementação estratégica em organizações, propondo os seguintes objetivos específicos: identificar as expressões-chave mais utilizadas; identificar os artigos e autores mais relevantes; identificar os periódicos que concentram as publicações sobre o assunto; e identificar tendências e campos de estudo correlatos ao tema. Realizou-se um estudo bibliométrico e bibliográfico da amostra de 311 artigos selecionada na base de dados ISI – Web of Knowledge, entre os anos de 1988 e 2014. Dentre os resultados encontrados, destaca-se que o SMJ – Strategic Management Journal concentra as publicações e citações sobre o tema e que os artigos mais relevantes utilizam “*corporate strategy*”, “*marketing strategy*” e “*agency theory*” como arcabouços teóricos. A contribuição desta pesquisa consiste em apresentar uma consolidação da produção acadêmica a respeito da temática da implementação estratégica, o que pode auxiliar no desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o tema.

#### Abstract

*Although it is possible to argue in favor of a convergence between academics and managers on the importance and inefficiency in the strategic implementation, there seems not to be consensus on the ideal way to carry it out in search of the desired results. Thus, it is relevant to broaden the understanding about the strategic implementation field. The main objective of this paper is to analyze the scientific literature on strategy implementation in organizations, proposing the specific objectives: identify the most commonly used keywords; identify the most relevant articles and authors; identify the journals that concentrate the publications; and identify trends and related fields of study to the subject. We conducted a bibliometric and bibliographical study in a sample of 311 articles selected in the ISI Web of Knowledge database, in period between 1988 and 2014. Among the findings, it is emphasized that the SMJ - Strategic Management Journal focuses publications and citations on the subject and that the most relevant articles using corporate strategy, marketing strategy and agency theory as theoretical frameworks. The contribution of this research is to present a consolidation of academic research on the strategic implementation, which can assist in developing future research on the topic.*

**Palavras-chave:** Implementação. Estratégia. Bibliométrico.

**Keywords:** Implementation. Strategy. Bibliometric.

## 1 INTRODUÇÃO

Embora um número cada vez mais significativo de empresas dedique tempo e dinheiro para o mapeamento do mercado, levantamento de opções e elaboração de estratégias, boa parte destas iniciativas não chegam a ser implementadas ou não atingem seu pleno potencial.

Num ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, que exige soluções rápidas e precisas, a ineficiência cobra um alto preço. O desperdício de recursos humanos e financeiros com retrabalho, lentidão de resposta e/ou falta de foco impacta diretamente a competitividade e o resultado das empresas (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Para manterem-se rentáveis e em crescimento, as empresas precisam lançar constantemente novas iniciativas estratégicas, explorando vantagens competitivas cada vez mais transitórias (MCGRATH, 2013). Se no passado as empresas raramente viam-se forçadas a reconsiderar seu direcionamento, a velocidade das mudanças no mundo corporativo atual demanda que as organizações repensem suas estratégias, adaptem-se constantemente a novos contextos e promovam mudanças operacionais com agilidade, sob o risco de assumir uma posição de arriscada vulnerabilidade (KOTTER, 2012).

Entretanto, planejamento e as grandes ideias para serem realmente úteis e tornarem-se vantagens competitivas reais precisam ser traduzidos em passos concretos, que precisam ser corretamente implementados. É na etapa de implementação estratégica que o planejamento realizado será ou não convertido em realidade (FISCHMANN, 1987).

A crescente preocupação das organizações com implementações estratégicas eficientes pode ser compreendida como uma resposta aos novos desafios ambientais que se apresentam (FISCHMANN, 1987), uma vez que a constância, abundância e velocidade de transformações no ambiente externo exige que as empresas consigam se adaptar com respostas cada vez mais ágeis e eficientes (MCGRATH, 2013).

No entanto, devido à má execução, incontáveis empresas estão aquém do seu potencial (BOSSIDY; CHARAN, 2004). As empresas tendem a se estruturar para garantir a eficiência operacional, e não necessariamente para a agilidade estratégica, deixando de capacitar-se para aproveitar oportunidades e esquivar-se de ameaças com rapidez e segurança (KOTTER, 2012).

Os gestores percebem essa ineficiência na implementação. Em uma pesquisa de 2010 com seus leitores, a Harvard Business Review constatou que apenas 37% destes afirmam que suas empresas estão “muito boas” ou “excelentes” na execução. Este número é ainda menor (27%) quando os funcionários responsáveis diretamente pela implementação não são envolvidos na elaboração da estratégia.

Embora seja possível argumentar em favor de uma convergência entre acadêmicos e gestores sobre a importância e a ineficiência na implementação estratégica, parece não haver consenso sobre a forma ideal de executá-la, em busca dos resultados almejados. Desta forma, torna-se relevante ampliar a compreensão do campo de estudo da implementação estratégica.

No sentido de contribuir para ampliar a compreensão da literatura existente, o objetivo principal dessa pesquisa é analisar a produção científica sobre implementação estratégica em organizações. Para atingir este objetivo, propõem-se os seguintes objetivos específicos: (a) identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre implementação estratégica; (b) identificar os autores e artigos mais relevantes em relação à temática; (c) identificar os periódicos que concentram as publicações sobre o assunto; e (d) identificar tendências e campos de estudo correlatos ao tema.

A contribuição desta pesquisa consiste em apresentar uma consolidação da produção acadêmica a respeito da temática da implementação estratégica, o que pode auxiliar no desenvolvimento de futuras pesquisas sobre o tema.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Evolução do pensamento estratégico**

A crescente preocupação das empresas em conseguir uma implementação cada vez mais eficiente e assertiva para suas estratégias pode ser compreendida tanto como uma resposta às pressões de mercado e concorrência, quanto como uma evolução da própria prática administrativa.

Os modelos e as boas práticas administrativas desenvolvem-se a partir das respostas necessárias aos desafios ambientais que se apresentam às empresas. Em cada momento da história, as políticas administrativas predominantes são compatíveis com o contexto econômico, de concorrência e de consumo em que estavam inseridas (FISCHMANN, 1987).

Segundo Ansoff (1990), na era de produção em massa, a administração por controle de desempenho respondia aos desafios de expansão do consumo, economias de escala e padronização de produtos. Já na era de marketing em massa, a necessidade de influenciar o consumidor e incorporar inovações demandava um novo estilo de administração por objetivos e alguma capacidade de administrar o futuro, através da extrapolação do passado.

O planejamento estratégico surge, então, como ferramenta em resposta aos novos desafios da era pós-industrial: produtividade, lucro, questões ambientais e governamentais, etc. A nova ferramenta se propunha a auxiliar os administradores a mapear os ambientes internos e externos, cada vez mais complexos, buscando antecipar possíveis mudanças e oportunidades previsíveis (ANSOFF, 1990).

Posteriormente, com o crescimento da incerteza e cenários cada vez mais imprevisíveis, a administração estratégica surge em reação à pressão por respostas mais rápidas e flexíveis. Esta ferramenta já incorpora ao modelo de planejamento estratégico a capacitação necessária, as aspirações individuais e a administração da resistência à mudança (FISCHMANN, 1987). Entretanto, embora a necessidade de implementação fique mais evidenciada no modelo de administração estratégica, ela ainda é tratada como uma das etapas do processo de planejamento, como acontecia na era pós-industrial.

Nesse sentido, ao considerarem muitas vezes a implementação apenas como uma parte do processo de formulação estratégica, não é surpresa constatar que boa parte dos estudos no campo de estratégia ainda concentre-se na formulação e planejamento, em detrimento da execução da estratégia em si (HREBINIAK; JOYCE, 2004). Entretanto, Mcgrath (2013) argumenta que, atualmente, a constância, abundância e velocidade de transformações no ambiente externo exige que as empresas consigam se adaptar com respostas cada vez mais ágeis e eficientes.

Nesse cenário, a formulação de estratégias por si só é insuficiente para que uma empresa alcance todo seu potencial. Por melhor planejada que seja sua estratégia, sem a correta implementação, a empresa não conseguirá atingir os resultados esperados, abalará a credibilidade de seus líderes e prejudicará sua competitividade no mercado (BOSSIDY; CHARAN, 2004). Assim, as empresas precisariam focar a excelência na implementação das estratégias, embora nem sempre a consigam, de forma a potencializar o tempo dedicado ao planejamento, este cada vez mais escasso e flexível (MCGRATH, 2013).

### **2.2 Implementação estratégica: definições, conceitos e modelos**

Implementação ou execução estratégica pode ser definida como a “etapa na qual se dá, ou não, a conversão do planejado em realidade” (FISCHMANN, 1987). Bossidy e Charan (2004) complementam afirmando que “é uma forma sistemática de expor a realidade e agir sobre ela”.

De forma geral, as principais discussões sobre implementação estratégica concentram-se sobre questões de estrutura, gestão de pessoas e liderança e mecanismos de monitoramento e controle (BOSSIDY; CHARAN, 2004). Alguns autores concentram-se no detalhamento de apenas algum desses aspectos, enquanto outros se dedicam à articulação e interdependência entre eles, propondo modelos que visam um resultado mais eficiente ao processo de execução.

Hrebiniak e Joyce (2004) propõem um modelo de execução de estratégias que articula esses fatores, tendo como premissa que o planejamento e o projeto organizacional estão inter-relacionados e devem sempre ser considerados para a implementação. A partir destes, deve-se adequar a estrutura básica, quebrar a estratégia em objetivos e metas para as unidades operacionais e ainda redefinir o suporte operacional. Além disso, devem ser consideradas as pessoas que serão envolvidas na execução e que podem ser influenciadas por planos de incentivo, alinhados ao plano de longo prazo e às metas de curto prazo. Por fim, deve-se cuidar do gerenciamento da mudança, envolvendo o controle dos objetivos traçados e o direcionamento das decisões (HREBINIAK; JOYCE, 2004).

Por outro lado, o modelo proposto por Bossidy e Charan (2004) articula os mesmos fatores, com grande ênfase no papel da liderança. A excelência em implementação deriva da integração entre os processos de pessoal, de estratégia e de operação, através de “um processo sistemático de discussão exaustiva dos comos e quês, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica na execução.” (BOSSIDY; CHARAN, 2004, p. 31). Esse processo incluiria elaborar e adaptar hipóteses sobre o cenário de negócios, avaliar as competências corporativas, conectar a estratégia formulada a operações e às pessoas que vão implementá-la, sincronizando pessoas e atividades, além de atrelar incentivos a resultados obtidos (BOSSIDY; CHARAN, 2004).

Pode-se determinar, ainda, quatro tipos de implementação estratégica a partir do cruzamento de duas características: a) magnitude do problema estratégico (pequeno ou grande) e; b) horizonte de implementação (longo ou curto) (HREBINIAK; JOYCE, 2004). As intervenções complexas requerem alto esforço da organização para solucionar grandes questões com pressão de tempo. As intervenções sequenciais também se propõem a solucionar grandes questões, mas dispõem de um longo intervalo de tempo, permitindo eventuais correções de rota. As intervenções gerenciais são opostas às sequenciais, pois tratam de questões de pequena magnitude estratégica, mas pressionadas pelo curto tempo para implementação, exigindo alto esforço de coordenação de múltiplas atividades. Por fim, as intervenções evolucionárias lidam com questões de baixa magnitude estratégica e com um horizonte de implementação longo (HREBINIAK; JOYCE, 2004).

A implementação estratégica apresenta diversos desafios, desde o cascadeamento da decisão para a obtenção de resultados com sucesso, até a própria aferição e percepção desse sucesso (FISCHMANN, 1987). Fischmann (1987) ressalta que a implementação encontra-se repleta de imprevisibilidades, pois é da natureza do próprio processo de planejamento estratégico lidar com descontinuidades, na busca por soluções originais e vantagens competitivas.

### **3 METODOLOGIA**

O estudo classifica-se como quantitativo (CERVO *et al.*, 2007), tendo como base um estudo bibliométrico e bibliográfico da amostra de artigos selecionada na base de dados ISI – *Web of Knowledge (core collection)*, entre os anos de 1988 e 2014. Determinou-se o ano de início da pesquisa, em relação à publicação de Fischmann “Implementação de Estratégias: identificação e análise problemas” (1987), obra que consolida a literatura de implementação estratégica até essa data.

### 3.1 Delineamento da pesquisa e coleta de dados

Os dados foram levantados a partir da base ISI - *Web of Knowledge*. A busca foi limitada a artigos, em inglês, da área de Administração de Empresas (*Social Sciences e Business Economics*). Após revisão da literatura, foram identificadas e pesquisadas seis palavras-chave: “*strategy implementation*”, “*strategy execution*”, “*strategic implementation*”, “*strategic execution*”, “*implementing strategy*” e “*implementing strategies*”, em todos os tópicos indexados do artigo. Realizada a coleta, artigos em duplicidade foram eliminados, para compor a base de dados final.

### 3.2 Procedimentos de análise dos dados

Para atender ao objetivo de analisar a produção científica sobre implementação estratégica em organizações, a análise dos dados foi realizada em três etapas consecutivas: análise descritiva, análise bibliométrica e análise bibliográfica.

#### 3.2.1 Análise descritiva

Inicialmente foi realizada uma análise descritiva que contemplou um levantamento quantitativo dos artigos. Nessa etapa foi realizada ainda o mapeamento da evolução do número de artigos por ano, com o intuito de identificar a tendência do interesse pelo tema implementação estratégica na literatura de administração.

#### 3.2.2 Análise bibliométrica

Nesta etapa, utilizou-se o método de organização e sistematização de informações proposto por Guedes e Borschiver (2005), que descreve três leis bibliométricas: a lei de Zipf, a lei de Lotka e a lei de Bradford.

Segundo os autores, a lei de Zipf diz respeito à frequência de ocorrência de palavras em um texto para propor indexações. A lei de Lotka, por sua vez, observa a produtividade dos autores, fundamentada na premissa de que o número de publicação de alguns pesquisadores é maior que de outros. Por fim, a lei de Bradford propõe-se a estimar o grau de relevância de periódicos em uma área de conhecimento específica. Essa lei pressupõe que os artigos pioneiros sobre determinado tema são publicados em periódicos apropriados, que, como consequência, atraem ainda mais artigos sobre o assunto, tornando-se referência na temática em questão.

Essas três leis citadas oferecem o *framework* bibliométrico para este estudo. A lei de Zipf sustenta o primeiro objetivo específico proposto – identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre implementação estratégica – analisada através da incidência de expressões-chave nos artigos. A lei de Lotka está associada ao segundo objetivo específico proposto – identificar os artigos e autores mais relevantes em relação à temática da implementação estratégica – que utilizará a técnica de análise do número de citações por artigo e por autor, além da quantidade de artigos publicados por autor. Por fim, a lei de Bradford corresponde ao terceiro objetivo específico proposto – identificar os periódicos que concentram as publicações sobre implementação estratégica – que também utilizará a técnica de análise do número de citações, bem como a quantidade de artigos publicados sobre o assunto em cada periódico, entre os anos de 1988 e 2014.

### 3.2.3 *Análise bibliográfica*

A terceira etapa foi a realização de uma análise bibliográfica. Para tanto, definiu-se um corte temporal arbitrário para a criação de cinco períodos delimitados, com intervalos de cinco ou seis anos (1988-1993; 1994-1999; 2000-2004; 2005-2009; 2010-2014).

A seguir, foram identificados e analisados os dez artigos mais citados em cada um desses intervalos, desconsiderando duplicidades. A partir dessa base de artigos mais relevantes sem o viés temporal, com o intuito de identificar tendências e campos de estudo correlatos à temática de implementação estratégica – quarto objetivo específico desse estudo – foram realizados os seguintes mapeamentos: abordagem metodológica, campos de estudo correlatos e principais referências.

A análise da abordagem metodológica de cada artigo seguiu a recomendação de Machado-da-Silva, Amboni e Cunha (1989): artigos empíricos, que concentram a observação e análise sem seguir um modelo teórico; artigos teóricos-empíricos, que têm como ponto de partida um modelo teórico de referência; e artigos teóricos, que buscam conceitos ou identificação de variáveis sem a realização de testes empíricos.

A análise de campos de estudo correlatos utilizou a técnica de incidência e categorização de palavras-chave. As palavras-chave de cada artigo analisado foram categorizadas entre: teorias relacionadas, os arcabouços teóricos indexados utilizados como base de análise; temas, enfoques temáticos da análise; e nível de análise, que corresponde ao nível corporativo no qual a análise se concentra. E, por fim, a análise das principais referências baseou-se no número de vezes que um determinado texto foi citado pelos artigos mais relevantes analisados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas as principais análises e resultados do estudo, conforme descritos na seção de metodologia.

### 4.1 **Análise descritiva**

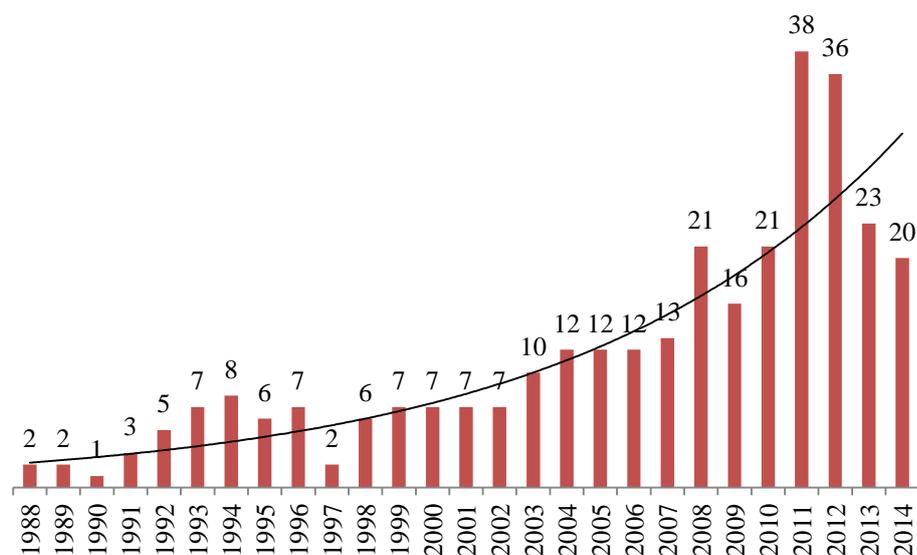
#### 4.1.1 *Número de artigos levantados*

Na primeira etapa do levantamento de dados, com as palavras-chave “*strategy implementation*”, “*strategy execution*”, “*strategic implementation*”, “*strategic execution*”, “*implementing strategy*” e “*implementing strategies*” pesquisadas em todos os tópicos indexados do artigo, chegou-se no total de 1.401 artigos. Ao restringir a busca à área de administração (*social science* e *business economics*), a seleção foi reduzida para 529 artigos.

A partir de então, fez-se um novo filtro de busca restringindo o tipo de publicação (somente artigos), resultando em 351 artigos. Por fim, limitou-se a pesquisa a artigos escritos no idioma inglês, o que resultou em uma base de dados final de 311 artigos, já desconsiderando as repetições de artigos entre as palavras-chave selecionadas.

#### 4.1.2 *Publicações por ano*

A análise do número de publicações por ano demonstra uma clara tendência de crescimento exponencial da temática de implementação estratégica na literatura, conforme demonstrado na Figura 01. Os anos de 2011 e 2012 merecem destaque pelo grande número de artigos publicados (38 e 36 artigos, respectivamente).



**Figura 01:** Total de artigos por ano.  
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

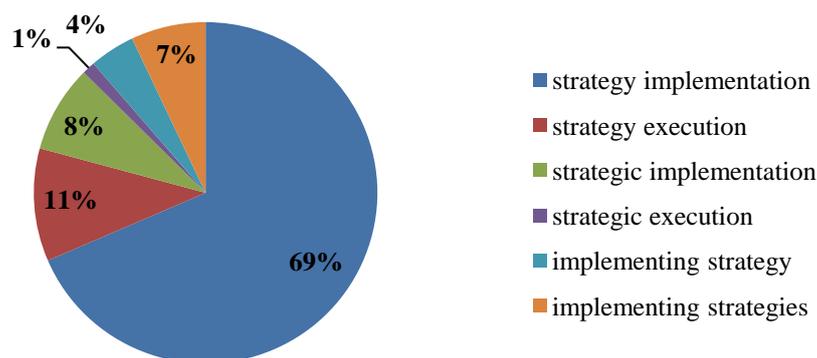
## 4.2 Análise bibliométrica

A análise bibliométrica dos dados pautou-se nas três leis e princípios da bibliometria, sugeridas por Guedes e Borschiver (2005): a lei de Zipff, a lei de Lotka e a lei de Bradford.

### 4.2.1 Expressões-chave mais utilizadas

Seguindo a lei de Zipf (GUEDES; BORSCHIVER, 2005), após revisão da literatura, foram identificadas 6 expressões que favorecem indexações e direcionam interessados no tema implementação estratégica ao conteúdo publicado nas últimas três décadas. Entretanto, essas expressões contribuem em diferentes proporções para o resultado de busca sobre o tema. A incidência de expressões-chave nos artigos que compõe a base de dados desse estudo está representada na Figura 02.

Pode-se observar que a palavra-chave “*strategy implementation*” é a que mais gerou resultados de busca (224 artigos, que representam 69% do total levantado), conforme demonstrado na Figura 02. A segunda palavra-chave que mais gerou resultados, “*strategy execution*”, representa apenas 11% da base levantada (35 artigos), número muito inferior à primeira colocada, o que pode indicar uma tendência dos pesquisadores em relação ao termo utilizado.



**Figura 02:** Distribuição de resultados de busca por expressões-chave.  
Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

#### 4.2.2 Artigos mais relevantes

Seguindo a lei de Lotka (GUEDES; BORSCHIVER, 2005), foram identificados os 10 artigos mais citados sobre a temática de implementação estratégica. Os resultados encontram-se no Quadro 01.

**Quadro 01:** Artigos mais citados sobre implementação estratégica.

Nº de Citações	Artigo	Autores	Periódico	Ano
263	Entrepreneurship and the concept of fit - a model and empirical tests	NAMAN, JL; SLEVIN, DP	SMJ	1993
253	Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance	BECKER, B.E.; HUSELID, M.A.	J. of Manag.	2006
187	Board of director involvement in restructuring - the effects of board versus managerial controls and characteristics	GOVINDARAJAN, V	AMJ	1988
185	Strategic human resources management: Where do we go from here?	JOHNSON, R.A.; HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.	SMJ	1993
185	How new top managers use control-systems as levers of strategic renewal	BOYD, B.K.	SMJ	1995
180	Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals corporate strategic decisions	BOYD, B.K.	SMJ	1994
170	A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level - integrating administrative mechanisms with strategy	KIM, W.C.; MAUBORGNE, R.A.	AMJ	1993
142	Competitive organizational-behavior-toward as organizaionally-based theory of competitive advantage	SIMONS, R.	SMJ	1994
136	'It's almost like taking the sales out of selling'-Towards a conceptualization of value-based selling in business markets	TAKEUCHI, R.; LEPAK, D.P.; WANG, H.; TAKEUCHI, K.	J. of App. Psycho.	2007
117	Why Does the Quality of Health Care Continue to Lag? Insights from Management Research	LESMOND, D.A.; SCHILL, M.J.; ZHOU, C.S.	J. of Fin. Econo.	2004

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

#### 4.2.3 Autores mais relevantes

Ainda seguindo a lei de Lotka (GUEDES; BORSCHIVER, 2005), foram identificados os autores mais relevantes na temática de implementação estratégica, através da comparação de dois critérios: número de citações e quantidade de artigos publicados por autor. O Quadro 02 apresenta a lista dos 20 autores mais citados, bem como o número de artigos publicados por cada um.

**Quadro 02: Autores mais citados (20 primeiros).**

Autor	Número de Citações	Número de Artigos
Boyd, B.K.	365	2
Kim, W.C.	284	3
Mauborgne, R.A.	284	3
Slevin, D.P.	273	2
Naman, J.L.	263	1
Becker, B. E.	253	1
Huselid, M. A.	253	1
Govindarajan, V.	227	2
Roth, K.	198	1
Slater, S.F.	188	5
Olson, E.M.	188	5
Hitt, M.A.	185	1
Hoskisson, R.E.	185	1
Johnson, R.A.	185	1
Homburg, C.	166	3
Simons, R.	142	1
Lepak, D.P.	136	1
Takeuchi, K.	136	1
Takeuchi, R.	136	1
Wang, H.	136	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Vale ressaltar que S.F. Slater e E.M. Olson são os autores que mais publicaram sobre o tema, com 5 artigos cada um. R.E. Morgan publicou 4 artigos, mas não consta no Quadro 02, pois recebeu apenas um total de 70 citações.

#### 4.2.4 Periódicos mais relevantes

Por fim, seguindo a lei de Bradford (GUEDES; BORSCHIVER, 2005), foram identificados os periódicos que mais publicaram artigos com a temática de implementação estratégica. Os resultados encontram-se no Quadro 03.

**Quadro 03: Periódicos mais citados (20 primeiros).**

Periódico	Número de Citações	Número de Artigos
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	1783	21
ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL	449	3
JOURNAL OF MANAGEMENT	298	3
JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	287	4
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	223	15
JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	195	6
MANAGEMENT SCIENCE	184	3
HARVARD BUSINESS REVIEW	174	9
ECONOMETRICA	153	6

Periódico	Número de Citações	Número de Artigos
JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	146	2
JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY	136	1
LONG RANGE PLANNING	121	15
JOURNAL OF FINANCIAL ECONOMICS	117	4
ORGANIZATION SCIENCE	117	1
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	112	9
JOURNAL OF WORLD BUSINESS	111	6
TOURISM MANAGEMENT	102	1
JOURNAL OF BUSINESS VENTURING	95	1
CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW	89	3
JOURNAL OF ECONOMIC THEORY	85	5

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A análise do Quadro 03 revela que os periódicos mais relevantes para o tema são da área de gestão e negócios, sendo que o Strategic Management Journal concentra tanto o maior número de citações, quanto o maior número de artigos publicados. Vale ressaltar que os periódicos Games and Economic Behavior, Total Quality Management & Business Excellence e Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics destacam-se pelo número de artigos publicados sobre o tema (8, 5 e 5 artigos publicados, respectivamente), embora não configurem a lista dos periódicos mais relevantes, por serem pouco representativos em termos de número de citações.

### 4.3 Análise bibliográfica

A análise bibliográfica teve como intuito uma primeira aproximação sobre como o tema vem sendo abordado na literatura, identificando tendências e campos de estudo correlatos à temática de implementação estratégica, conforme explorado na seção de metodologia.

#### 4.3.1 Artigos mais citados por intervalo de tempo

Com o intuito de evitar distorções na análise e identificar tendências na literatura, foram definidos cinco cortes temporais arbitrários, a partir dos quais foram identificados os 10 artigos mais citados por período, totalizando 50 artigos. Uma vez que alguns artigos destacam-se em mais de um período, as duplicidades foram eliminadas, chegando-se a uma base final de 24 artigos totais. O Quadro 04 apresenta a consolidação dos 24 artigos, sendo que os 10 artigos mais citados a cada intervalo de tempo encontram-se destacados.

**Quadro 04:** 10 artigos mais citados por período de tempo – análise consolidada.

Artigo	1988 - 1993	1994 - 1999	2000 - 2004	2005 - 2009	2010 - 2014	Total de citações
GOVINDARAJAN, V., 1988	19	39	29	40	57	187
REED, R.; BUCKLEY, M.R., 1988	2	1	0	3	2	8
ZABRISKIE, N.; HUELLMANTEL, A., 1989	2	1	0	0	0	3
ROTH, K.; SCHWEIGER, D.M.; MORRISON, A.J., 1991	3	17	22	32	32	106
GUTHRIE, J.P.; OLIAN, J.D., 1991	4	16	4	7	9	40
MOOKHERJEE, D.; REICHELSTEIN, S., 1992	2	14	11	23	15	67

Artigo	1988 - 1993	1994 - 1999	2000 - 2004	2005 - 2009	2010 - 2014	Total de citações
HOLLAND, C.; LOCKETT, G.; BLACKMAN, I., 1992	0	22	16	13	6	58
GOLDEN, B.R., 1992	2	15	8	7	8	41
FISHER, J.; GOVINDARAJAN, V., 1992	2	6	11	14	7	40
KIM, W.C.; MAUBORGNE, R.A., 1993	0	30	37	51	48	170
NAMAN, J.L.; SLEVIN, D.P., 1993	1	16	46	102	94	263
JOHNSON, R.A.; HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A., 1993	1	43	40	46	49	185
SIMONS, R., 1994	0	9	15	42	72	142
BOYD, B.K., 1994	0	23	26	44	83	180
BARNEY, J.B.; ZAJAC, E.J., 1994	0	12	19	34	24	90
WANG, E.T.G.; SEIDMANN, A., 1995	0	6	27	37	25	95
KIM, W.C.; MAUBORGNE, R.A., 1995	0	10	31	21	11	73
BOYD, B.K., 1995	0	12	24	51	93	185
LEE, J.; MILLER, D., 1999	0	0	17	38	30	87
MELNYK, S.A.; STEWART, D.M.; SWINK, M., 2004	0	0	0	29	52	84
RITCHIE, B.W., 2004	0	0	0	28	68	102
LESMOND, D.A.; SCHILL, M.J.; ZHOU, C.S., 2004	0	0	3	42	65	117
BECKER, B.E.; HUSELID, M.A., 2006	0	0	0	41	198	253
TAKEUCHI, R.; LEPAK, D.P.; WANG, H.; TAKEUCHI, K., 2007	0	0	0	8	117	136

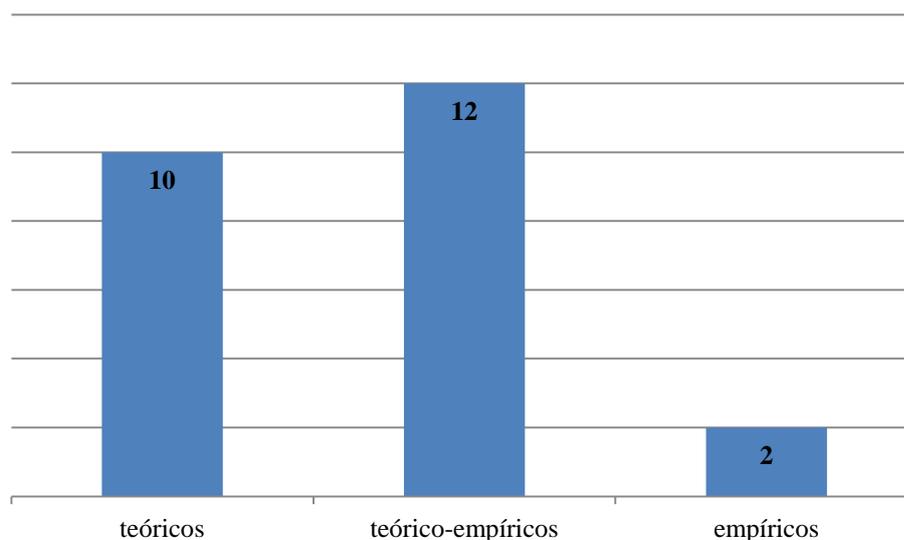
Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

A análise do Quadro 04 aponta que seis artigos encontram-se entre os mais citados em todos os períodos, desde sua publicação: “*A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy*” (GOVINDARAJAN, 1988), “*Entrepreneurship and the concept of fit - a model and empirical tests*” (NAMAN; SLEVIN, 1993), “*Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics*” (JOHNSON; HOSKISSON; HITT, 1993), “*Board control and CEO compensation*” (BOYD, 1994), “*The illusory nature of momentum profits*” (LESMOND; SCHILL; ZHOU, 2004), “*Strategic human resources management: where do we go from here?*” (BECKER; HUSELID, 2006). Ademais, os 10 artigos mais relevantes, segundo o total de citações (Quadro 01), estão incluídos no Quadro 04.

Essa base consolidada de 24 artigos, conforme descrita no Quadro 04, foi utilizada para as análises bibliográficas desse estudo.

#### 4.3.2 Abordagem metodológica

A respeito da abordagem metodológica dos artigos, a base de artigos mais relevantes analisada seguiu a classificação “teóricos”, “teórico-empíricos” e “empíricos”, conforme Figura 03.



**Figura 03:** Abordagem teórica dos artigos mais relevantes.  
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2015.

Pode-se observar que os artigos pesquisados são predominantemente teórico-empíricos, embora observe-se grande número de artigos teóricos. A predominância de artigos de natureza teórico - empíricos pode sugerir que a temática da implementação de estratégia ainda esteja em fase de desenvolvimento, com tendência tanto a discussões teóricas e proposição de diferentes modelos, quanto a busca por evidências empíricas que os sustentem.

#### 4.3.3 Campos de estudo relacionados

A identificação de campos de estudo relacionados à temática de implementação de estratégias foi realizada a partir da análise de incidência de palavras-chave na base de artigos mais relevantes. As palavras-chave de cada artigo analisado foram categorizadas entre: “teorias relacionadas”, “temas” e “nível de análise”. O Quadro 05 relaciona as palavras-chave indexadas em cada categoria, bem como o número de artigos que estão associados às mesmas. Vale ressaltar que, com o intuito de ressaltar os campos de estudo mais relevantes, estão listados apenas “temas” indexados em dois ou mais artigos.

**Quadro 05:** Incidência de palavras-chave nos artigos mais relevantes

<b>Teorias Relacionadas</b>	<b>Temas</b>	<b>Nível de Análise</b>
<i>Corporate strategy (3)</i>	<i>Management control (5)</i>	<i>Boards of directors (2)</i>
<i>Marketing strategy (3)</i>	<i>Electronic data (4)</i>	<i>Top managers (2)</i>
<i>Agency theory (2)</i>	<i>Human capital (3)</i>	<i>Senior managers (1)</i>
<i>Strategic HRM (1)</i>	<i>Organizational change (3)</i>	<i>Middle managers (1)</i>
<i>Social exchange theory (1)</i>	<i>Firm performance (3)</i>	
	<i>Management characteristics (3)</i>	
	<i>Organization learning (2)</i>	
	<i>Market orientation &amp; segments (2)</i>	
	<i>Selling behavior (2)</i>	
	<i>Executive compensation (2)</i>	
	<i>Value creation (2)</i>	
	<i>Exporting (2)</i>	

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Percebe-se que “*corporate strategy*”, “*marketing strategy*” e “*agency theory*” são os principais arcabouços teóricos indexados que embasam os artigos mais relevantes sobre implementação estratégica. Uma análise conjunta dos temas mais indexados aponta para campos de estudo ligados a mecanismos de controle e estímulo e resultados, com destaque para as palavras-chave “*management control*” e “*electronic data*”. Por fim, pode-se perceber ainda que os artigos mais relevantes concentram-se em estudos referentes à alta gestão (“*boards of directors*” e “*top managers*”).

#### 4.3.4 Principais referências

A análise dos principais textos de referência citados pelos artigos mais relevantes visa ratificar o arcabouço teórico no qual esses embasam suas abordagens acerca da implementação de estratégias. O Quadro 06 relaciona as 14 referências mais citadas pelos artigos analisados.

**Quadro 06:** Textos mais citados como referência pelos artigos mais relevantes

Referências	Número de Citações
NOBLE, C.H., 1999, V45, P119, J BUS RES	4
BARNEY, J., 1991, V17, P99, J MANAGE	4
MILES, R.E., 1978, ORG STRATEGY STRUCTU	4
PORTER, M.E., 1985, COMPETITIVE ADVANTAG	4
MORCK, R., 1989, V79, P842, AM ECON REV	3
GUPTA, A.K., 1984, V27, P25, ACAD MANAGE J	3
EISENHARDT, K.M., 2000, V21, P1105, STRATEGIC MANAGE J	3
PFEFFER, J., 1978, EXTERNAL CONTROL ORG	3
CHANDLER, A., 1962, STRATEGY STRUCTURE C	3
PIERCY, N.F., 1998, V26, P222, J ACAD MARKET SCI	3
PATTON, A., 1987, V65, P10, HARVARD BUS REV	3
FAMA, E.F., 1983, V26, P301, J LAW ECON	3
PORTER, M.E., 1980, COMPETITIVE STRATEGY	3
AMIT, R., 1993, V14, P33, STRATEGIC MANAGE J	3

Legenda: V - volume do periódico; P - página inicial do artigo.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na análise do Quadro 06 destacam-se os textos “*The eclectic roots of strategy implementation research*” (NOBLE, 1999), “*Firm resources and sustained competitive advantage*” (BARNEY, 1991), “*Organizational strategy, structure, and process*” (MILES; SNOW, 1978) e “*Competitive advantage*” (PORTER, 1985). Percebe-se, então, que as principais referências estão associadas ao arcabouço teórico de estratégia empresarial e competitiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como principal objetivo analisar a produção científica sobre implementação estratégica em organizações, propondo os seguintes objetivos específicos: identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre implementação estratégica; identificar os artigos e autores mais relevantes em relação à temática de implementação estratégica; identificar os periódicos que concentram as publicações sobre o assunto; e identificar tendências e campos de estudo correlatos ao tema.

Quanto ao primeiro objetivo específico – identificar as expressões-chave mais utilizadas na literatura sobre implementação estratégica – identificou-se seis expressões-chave que permitem aos pesquisadores encontrar materiais bibliográficos sobre o tema: “*strategy implementation*”, “*strategy execution*”, “*strategic implementation*”, “*strategic execution*”, “*implementing strategy*” e “*implementing strategies*”.

Quanto ao segundo objetivo específico – identificar os artigos e autores mais relevantes em relação à temática de implementação estratégica – identificou-se os 10 artigos e 20 autores mais relevantes sobre a temática. Dentre os artigos destaca-se “*Entrepreneurship and the concept of fit - a model and empirical tests*” (NAMAN; SLEVIN, 1993), com 263 citações; e entre os autores, destaca-se B.K. Boyd, com 365 citações.

Quanto ao terceiro objetivo específico – identificar os periódicos que concentram as publicações sobre o assunto – a análise indicou que o SMJ – Strategic Management Journal concentra as publicações sobre o tema (21 artigos) e é também o que mais recebeu citações, com um total de 1.783 citações. Ao todo, foram identificados os 20 periódicos mais relevantes em relação a estudos de implementação estratégica.

Por fim, quanto ao quarto objetivo específico – identificar tendências e campos de estudo correlatos ao tema – a análise indicou que há predominância de artigos de natureza teórico-empíricos, o que pode sugerir que a temática da implementação de estratégia ainda não esteja consolidada, permitindo tanto a discussões teóricas e proposição de diferentes modelos, quanto a busca por evidências empíricas que os sustentem.

Identificou-se ainda que os artigos mais relevantes utilizam “*corporate strategy*”, “*marketing strategy*” e “*agency theory*” como arcabouços teóricos para estudos sobre implementação estratégica, sendo que as principais referências utilizadas estão associadas à teoria de estratégia empresarial e competitiva. A análise aponta que os estudos concentram-se em enfoques ligados a mecanismos de controle e estímulo e resultados, com foco na alta gestão.

Analisando-se os resultados observa-se que a implementação estratégica é um assunto de crescente interesse na literatura e que ainda há espaço para debate e desenvolvimento teórico. O baixo número de artigos publicados por cada autor, a dispersão das citações e de temas relacionados indica que não há consenso entre os pesquisadores a respeito do modelo ideal de implementação estratégica. Entretanto, a pesquisa sugere que pode haver algumas teorias e enfoques mais proeminentes que possam oferecer embasamento para o aprofundamento da discussão.

A contribuição da pesquisa consiste em apresentar uma consolidação da produção acadêmica a respeito da temática da implementação estratégica, visando contribuir para a compreensão e evolução da teoria existente. O tipo de análise realizado pode contribuir ainda para o desenvolvimento de pesquisas futuras que busquem aprofundar elementos e análises sobre o tema.

Por fim, entende-se que as limitações da pesquisa referem-se à restrição de idioma e base de dados utilizada, que concentra a análise realizada na produção de poucos países, além de uma limitação intrínseca ao método bibliométrico, que não analisa em profundidade o conteúdo da literatura. Sugere-se, então, o desenvolvimento de pesquisas futuras que contemplem produções acadêmicas de outros países e, também estudos de natureza qualitativa, que aprofundem a análise do conteúdo da literatura de implementação estratégica.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here?. **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R.: **Execução – a disciplina para atingir resultados.**; Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- BOYD, B. K. Board control and CEO compensation. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 335-344, 1994.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- FISCHMANN, A. A. **Implementação de Estratégias: identificação e análise problemas**. Tese de Livre Docência, USP, 1987.
- GOVINDARAJAN, V. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. **Academy of Management Journal**, v. 31, n. 4, p. 828-853, 1988.
- GUEDES, V.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. **Anais... CINFORM – Encontro Nacional de Ciência da Informação VI**, v. 6, dez. 2005.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Barriers to Strategy Execution Survey**. Disponível em <http://hbr.org/web/extras/strategy-execution>. Data de visualização: 20/10/2014.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing Strategies: An Appraisal and Agenda for Future Research. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S. **The Blackwell handbook of strategic management**. Blackwell Publishers, 2004.
- JOHNSON, R. A.; HOSKISSON, R. E.; HITT, M. A. Board of director involvement in restructuring: The effects of board versus managerial controls and characteristics. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S1, p. 33-50, 1993.
- KOTTER, J. P. Acelere!. **Harvard Business Review Brasil**, Novembro 2012.
- LESMOND, D. A.; SCHILL, M. J.; ZHOU, C. The illusory nature of momentum profits. **Journal of Financial Economics**, v. 71, n. 2, p. 349-380, 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; AMBONI, N.; CUNHA, V. C. Produção Acadêmica em Administração Pública: Período 1983-88. In: Encontro Anual da ANPAD, XIII, 1989, Águas de São Pedro-SP. **Anais... Águas de São Pedro, ANPAD**, 1989.
- MCGRATH, R. G. Vantagem Transitória. **Harvard Business Review Brasil**, Junho 2013.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 137-153, 1993.
- NOBLE, C. H. The eclectic roots of strategy implementation research. **Journal of Business Research**, v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.