

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

LUIS ALBERTO FIGUEIREDO DE SOUSA

**A CONTRIBUIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA O VALOR DA
EMPRESA**

São Paulo

2024

Luis Alberto Figueiredo de Sousa

**CONTRIBUIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA O VALOR DA
EMPRESA**

**THE CONTRIBUTION OF THE STRATEGY IMPLEMENTATION FOR THE VALUE OF
THE COMPANY**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE, COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE **MESTRE EM
ADMINISTRAÇÃO**.

ORIENTADOR: PROF. DR. BENNY KRAMER COSTA

São Paulo

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Sousa, Luis Alberto Figueiredo de.

A contribuição da implementação de estratégia para o valor da empresa. / Luis Alberto Figueiredo de Sousa. 2024.

160 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2024.

Orientador (a): Prof. Dr. Benny Kramer Costa.

1. Execução da estratégia. 2. Implementação de estratégia. 3. Valor para a empresa.

I. Costa, Benny Kramer.

II. Título

CDU 658

LUIS ALBERTO FIGUEIREDO DE SOUSA

**A CONTRIBUIÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA PARA O VALOR DA
EMPRESA**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE, COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE **MESTRE EM
ADMINISTRAÇÃO****

Prof. Dr. Jorge Manuel Teixeira Carneiro – Fundação Getúlio Vargas – FGV

Prof. Dr. Benny Kramer Costa – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Leonardo Vills – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

São Paulo, 27 de fevereiro de 2024

DEDICATÓRIA

Aos meus Familiares, em especial Marina, Aline, Sabrina, Lucas e João, pela compreensão da importância deste projeto incentivando-me a ir além.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pelas Graças de saúde e pela felicidade de estar cercado por amigos e ter aberto caminho para as amizades criadas ao longo desta trajetória.

À Universidade Nove de Julho, pela oportunidade de acesso à ciência por meio de métodos modernos de estímulo à aprendizagem em um ambiente colaborativo que me abriu as portas para congressos, simpósios, participação em programas de alcance internacional e propiciado condição de colaborar em revisões de artigos para revistas e simpósios.

Ao meu orientador Prof. Dr. Benny Kramer Costa por ter empenhado seus melhores esforços para direcionar esta jornada, promovendo a integração com outras pessoas que ajudaram a solucionar dilemas, problemas e percalços usuais ao longo desta trajetória, pela oportunidade de ter participado como monitor na disciplina Revisão Sistemática de Literatura, compartilhando com os colegas um pouco do “caminho das pedras” que só se aprende passando por ele.

Ao Prof. Dr. Leonardo Vills pelas aulas fantásticas nas disciplinas de métodos quantitativos, trazendo para o ambiente acadêmico práticas inusitadas, estimulantes e inovadoras para abrir as janelas de ativação mental e ajudar a resolver a complexidade das validações dos pressupostos estatísticos, e pelas sempre valiosas recomendações e apoio no encaminhamento de temas burocráticos relacionados a este trabalho.

Ao Prof. Dr. Jorge Carneiro da Cunha, pela maneira simples, efetiva e objetiva com as quais recomendou ajustes neste trabalho quando da banca de qualificação e por ter sido receptivo em facilitar o contato com sua orientada, MSc. Carla Albuquerque de Oliveira, que validou empiricamente uma das escalas usadas neste trabalho.

À Profa. Dra. Priscila Resende da Costa por possibilitar minha participação como monitor no Programa de Cooperação Internacional e pela sua contribuição no direcionamento da Revisão Sistemática de Literatura.

Ao Professor Fernando Antônio Ribeiro Serra pelo valioso apoio prestado quando da realização da coleta de dados e pelas recomendações sobre como estruturar e distribuir os questionários.

A todo corpo docente do PPGA – Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas da Universidade Nove de Julho, na pessoa da Profa. Cristiane Drebes Pedro e do Prof.

Dr. Edmilson de Oliveira Lima, sempre presentes para refinar artigos submetidos a Congressos e Simpósios.

Aos meus Amigos de jornada Luis Fábio Cavalcanti da Silva, Maria Adriana Leandro, Naiche Van der Poel , Thiago de Luca Sant'ana Ribeiro, Vinícius Rodrigues Silva Pires, Joana Rosa Cardoso de Carvalho e Elisabete Casimira Enobe, que sempre estiveram disponíveis com boas dicas.

À CAPES - Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo apoio ao longo da trajetória.

RESUMO

Esta dissertação objetiva investigar e aprimorar a compreensão da relação entre os resultados da mensuração da implementação da estratégia e valor nas organizações. Os estudos que abordam a relação entre a implementação de uma estratégia e o valor da empresa são escassos. Há estudos que validam escalas para medir a implementação da estratégia, porém nenhum que associe o impacto da implementação da estratégia sobre o valor da empresa. Esta dissertação está organizada em dois estudos integrados e complementares: o primeiro é uma revisão sistemática da literatura, efetuada com apoio de aprendizagem de máquina usando o algoritmo *Latent Dirichlet Allocation* (LDA) e de inteligência artificial, que tem a seguinte questão de pesquisa: Como a literatura categoriza, descreve, mensura e aborda o escopo e a relação entre Implementação da Estratégia e Valor da Empresa? O segundo é um estudo teórico-empírico quantitativo, com uso de Modelagem de Equações Estruturais (SEM - *Structural Equation Modeling*) e Análise de Condições Necessárias (NCA – *Necessary Analysis Condition*) cuja questão de pesquisa é: Qual dentre dois modelos distintos melhor explica, pelas óticas da suficiência e das condições necessárias, a relação entre Implementação da Estratégia e Valor da Empresa? Os instrumentos de coleta de dados contemplam, para o Estudo I, as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*; e para o Estudo II, aplicação de questionário em amostra de conveniência composta executivos de empresas com operações no Brasil e que implementaram estratégias corporativas em prazo não superior a cinco anos da data de realização deste estudo. O resultado desta dissertação fornece contribuições teóricas em um campo pouco explorado na Administração, que é análise conjunta dos fenômenos Implementação da Estratégia e Valor da Empresa sob as óticas da suficiência e da necessidade, assim como colabora para auxiliar empresas na captura de valor por meio da implementação da estratégia.

Palavras-chave: Execução da Estratégia; Implementação de Estratégia; Valor para a Empresa.

ABSTRACT

This dissertation aims to examine and improve our understanding of the relationship between the results of measuring strategy implementation and a company's value. Studies that examine the connection between strategy implementation and a company's value are scarce. Some studies validate scales for measuring strategy implementation, but none associate the impact of strategy implementation on a company's value. This dissertation is structured around two integrated and complementary studies. The first is a systematic literature review, carried out under the support of machine learning using the Latent Dirichlet Allocation (LDA) algorithm and artificial intelligence, aiming to answer the research question: How does the literature categorize, describe, measure, and address the scope and relationship between strategy implementation and a company's value? The second is a quantitative theoretical-empirical study using structural equation modeling (SEM) and necessary condition analysis (NCA), with the following research question: Which of two distinct models better explains, considering the logic of sufficiency and necessary conditions, the relationship between strategy implementation and the company's value? For Study I, data collection tools include the Scopus and Web of Science databases; and for Study II, the application of an electronic Survey to a convenience sample composed of executives from companies with operations in Brazil that have implemented corporate strategies within a period not exceeding five years within a period no longer than five Years from the date of this study. The result of this dissertation provides theoretical contributions to a field little explored in management, namely a joint analysis of the phenomena of strategy implementation and a company's value from the perspectives of sufficiency and necessity, as well as collaborating to assist companies in the quest for value through the implementation of the strategy.

Keywords: Strategy Implementation; Value to the Company; Strategy Execution.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO GERAL	1
1.1	PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA	2
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	3
1.3	OBJETIVOS	3
1.3.1	Geral	4
1.3.2	Específicos	4
1.4	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA	4
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	4
2	ESTUDO I	6
2.1	INTRODUÇÃO AO ESTUDO I	6
2.2	REFERENCIAL CONCEITUAL	8
2.2.1	Definição de Implementação da Estratégia (IdE)	9
2.2.2	Sobre o conceito de valor	15
2.2.3	A relação entre Implementação da Estratégia (IdE) e valor da empresa	17
2.3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	18
2.3.1	Delineamento da pesquisa	18
2.3.2	Procedimentos de coleta dos dados	19
2.3.3	Procedimentos de análise dos dados	21
2.4	CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS ESTUDOS AVALIADOS	22
2.5	EXTRAÇÃO DE DADOS DA AMOSTRA	26
2.5.1	Caracterização dos dados a extrair de cada artigo da amostra	26
2.5.2	Categorização de tópicos com suporte de aprendizagem de máquina	28

2.5.3	Extração de dados dos artigos integrantes da amostra	31
2.5.4	Análise dos tópicos	46
2.6	DISCUSSÃO	51
2.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
2.8	LIMITAÇÕES DA PESQUISA E POSSÍVEIS ESTUDOS FUTUROS	55
3	ESTUDO II: RELAÇÃO ENTRE A MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E VALOR PARA A EMPRESA.....	70
4	INTRODUÇÃO AO ESTUDO II.....	72
4.1	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	73
4.2	REFERENCIAL CONCEITUAL E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES	74
4.2.1	A conceituação e mensuração do construto Implementação da Estratégia	75
4.2.2	Desenvolvimento de hipóteses	79
5	MÉTODO.....	85
5.1	SOBRE O MÉTODO ADOTADO	85
5.2	PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS	87
5.3	OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS.....	89
5.4	AMOSTRA.....	91
5.5	PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	96
5.6	ANÁLISE E AJUSTE DO MODELO	99
5.7	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS	108
5.7.1	4.7.1 Modelagem de Equações Estruturais para o modelo baseado em Amoo et al. (2019) 108	
5.7.2	Modelagem de Equações Estruturais para o modelo baseado em Oliveira et al. (2019) 115	
5.8	ANÁLISE DAS HIPÓTESES	132

5.9	ANÁLISE DAS CONDIÇÕES NECESSÁRIAS	133
5.10	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E POSSIBILIDADES PARA ESTUDOS FUTUROS	140
5.10.1	Discussão dos resultados.	140
5.11	CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO	144
5.12	CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
	MODELO BASEADO EM AMOO ET AL. (2019)	4

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Interligação entre Estudos I e II	5
Quadro 2: Definição do construto Implementação da Estratégia (IdE).....	10
Quadro 3: Similaridade entre as dimensões usadas na mensuração do construto IdE	12
Quadro 4: Protocolo de Pesquisa.....	19
Quadro 5: Caracterização dos dados a extrair da amostra.....	27
Quadro 6: Palavras por tópico	29
Quadro 7: Nomenclatura dos tópicos encontrados nos 42 artigos que constituem esta RSL.....	30
Quadro 8: Vinculação entre Implementação da Estratégia (IdE) e Valor	31
Quadro 9: Dimensões das IdE presentes nos estudos.....	34
Quadro 10: Proporção das dimensões constantes nos estudos da amostra.....	36
Quadro 11: Nivel da estratégia e foco dos temas tratados nos estudos	38
Quadro 12: Abordagens de valor encontradas nos estudos	41
Quadro 13: Abordagem do conceito de valor por nível de estratégia	43
Quadro 14: Teorias que suportam os estudos.....	45
Quadro 15: Associação dos estudos ao tópico de maior probabilidade	47
Quadro 16: Foco dos estudos contidos nos tópicos Gestão Estratégica & Valor Corporativo e Gestão Estratégica e Desempenho Organizacional	49
Quadro 17: Definição do construto Implementação da Estratégia (IdE).....	75
Quadro 18: Similaridade das dimensões para mensuração da Implementação da Estratégia....	77
Quadro 19: Descrição do método do estudo II.....	86

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Filtragem dos artigos.....	22
Figura 2: Publicação anual de estudos sobre Implementação da Estratégia (IdE)	23
Figura 3: Fator de impacto dos artigos que compõem esta RSL	24
Figura 4: Evolução comparativa entre estudos de caso e pesquisa exploratória no período.....	25
Figura 5: Quantidade acumulada de publicações por fator de impacto.....	25
Figura 6: Quantidade de tópicos a serem utilizados	29
Figura 7: Modelos conceituais propostos	83
Figura 8: Sequência temporal das atividades	89
Figura 9: Formação da amostra	92
Figura 10: Resultados do GPower para determinar o tamanho da amostra.....	92
Figura 11: Posição hierárquica dos respondentes e porte da empresa.....	94
Figura 12: Atividades estratégicas e posição hierárquica dos respondentes	94
Figura 13: Atividade estratégica desempenhada pelos respondentes e porte da empresa.....	95
Figura 14: Modelo utilizado na AFC baseado em Amoo et al. (2019)	100
Figura 15: Modelo utilizado na AFC baseado em Oliveira et al. (2019)	104
Figura 16: Modelo estrutural baseado em Amoo et al. (2019).....	109
Figura 17: Modelo de equações estruturais para Amoo et al. (2019) com coeficientes de caminho (Valor p) e R^2	114
Figura 18: Modelo estrutural baseado em Oliveira et al. (2019).....	115
Figura 19: Modelagem para análise de redundância	119
Figura 20: Validade convergente dos indicadores formativos	120
Figura 21: Modelo de equações estruturais para Oliveira et al. (201) com coeficientes de caminho, (Valores p) e R^2	130
Figura 22: Modelo de equações estruturais sem mediação – Oliveira et al. (2019).....	131

Figura 23: Gráficos de dispersão da relação entre as variáveis independentes de valor	136
Figura 24: Gráficos de dispersão das dimensões significantes que possuem efeito médio.....	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Identificação das publicações com indicação de fator de impacto	23
Tabela 2: Contribuição dos estudos para a questão de pesquisa e fator de impacto das publicações	26
Tabela 3: Matriz de probabilidades dos estudos pertencerem a um tópico	46
Tabela 4: Evolução das publicações por tópico ao longo do período analisado	51
Tabela 5: Post hot do GPower	93
Tabela 6: Teste de normalidade dos indicadores	96
Tabela 7: Valores de VIF para o modelo baseado em Amoo et a.(2019).....	98
Tabela 8: Valores de VIF para o modelo baseado em Oliveira et al. (2019)	99
Tabela 9: Indicadores de validade convergente e discriminante para Amoo et al. (2019).....	101
Tabela 10: Matriz de cargas fatoriais do modelo de mensuração.....	102
Tabela 11: Significância das correlações a 1% para Amoo et al. (2019)	103
Tabela 12: Indicadores de validade convergente e discriminante para Oliveira et al. (2019).....	105
Tabela 13: Matriz de cargas fatoriais do modelo de mensuração.....	106
Tabela 14: Significância das correlações a 1% para Oliveira et al. (2019)	107
Tabela 15: Correlação entre variáveis latentes de primeira ordem – Amoo et al. (2019)	110
Tabela 16: Correlação entre as variáveis latentes de segunda ordem – Amoo et al.(2019)	111
Tabela 17: Matriz de cargas fatoriais cruzadas modelo estrutural – Amoo et al. (2019).....	112
Tabela 18: Resultados do modelo estrutural para Amoo et al. (2019)	113
Tabela 19: Valores de VIF para indicadores formativos	116
Tabela 20: Cargas dos indicadores formativos.....	117
Tabela 21: Pesos dos indicadores formativos.....	117
Tabela 22: Correlações entre variáveis latentes de primeira ordem – Oliveira et al. (2019)	121

Tabela 23: Correlação entre variáveis latentes de segunda ordem – Oliveira et al. (2019)	122
Tabela 24: Matriz de cargas fatoriais do modelo estrutural	123
Tabela 25: Valores p para as cargas e pesos externos dos indicadores formativos.....	124
Tabela 26: Valores p para as cargas e pesos externos para indicadores reflexivos.....	125
Tabela 27: Valores VIF dos construtos preditores do modelo estrutural	126
Tabela 28: Matriz de correlações entre variáveis latentes de primeira ordem	126
Tabela 29: Matriz de correlações entre variáveis latentes de segunda ordem.....	126
Tabela 30: Matriz de cargas fatoriais – Oliveira et al. (2019).....	128
Tabela 31: Significância das correlações.....	129
Tabela 32: Avaliação das relações estruturais para testar H1 e H2.....	132
Tabela 33: Avaliação das relações estruturais	133
Tabela 34: Modelo para análise das condições necessárias	135
Tabela 35: Tabela de gargalos para análise de condições necessárias em valores percentuais...	135
Tabela 36: Efeito e significância de cada dimensão em relação à variável valor	137

1 INTRODUÇÃO GERAL

A estratégia empresarial, quando bem implementada, é um dos componentes que contribuem para o desempenho empresarial (Tawse & Tabesh, 2021) e a criação de valor (Amoo et al., 2019). Porém, quando a implementação é mal sucedida, a estratégia torna-se irreal (Hambrick & Cannella, 2011). Estudos reportam resultados distintos sobre a taxa de êxito das iniciativas estratégicas, mesmo sem um protocolo único para medir o índice de falhas (Radomska & Kozyra, 2020) os estudos indicam taxas de êxito entre 10% e 60% (Cândido & Santos, 2015; Sull et al., 2015), o que desperta a atenção para entender como o processo da Implementação da Estratégia (IdE) relaciona-se com valor da empresa (Radomska & Kozyra, 2020).

A literatura não possui um corpo unificado de estudos sobre a implementação de estratégia (Friesl et al., 2020) e poucos estudos que associam os fenômenos implementação da estratégia com valor da empresa (Rofiaty, 2019). Os estudos que contemplam a IdE e valor possuem distintas abordagens, inclusive no que diz respeito ao conceito de IdE, o que pode ser vista pela abordagem da estrutura organizacional (Chen & Eriksson, 2019) ou pela abordagem das condições organizacionais (Mühlbacher & Böbel, 2019). Em relação ao valor da empresa, há estudos que adotam uma abordagem a partir da percepção do cliente (Massingham et al., 2019; Ocasio & Joseph, 2018) e outros que adotam a perspectiva do acionista (Khoroshilov & Narayanan, 2008; Shin, 2013). Além das distintas abordagens, há que se considerar que a IdE é um fenômeno que integra vários fatores, tais como liderança, conteúdo, funcionários e processos e, por isso, o procedimento de IdE requer uma abordagem integrada para ser analisado (Radomska & Kozyra, 2020). A ausência de um corpo unificado de estudos deixa questões importantes sem resposta e que, uma vez respondidas, possa influenciar na taxa de êxito da implementação da estratégia e consequente valor da empresa

Essa diversidade de ações associadas ao êxito da IdE leva autores a embasar seus estudos em diferentes teorias, seja de forma explícita ou subjacente. Dentre os estudos que embasam teorias de forma explícita há os que adotam a Visão Baseada na Atenção e abordam o tema pela necessidade do corpo gerencial manter o foco de atenção e energia na proposição de valor (Ocasio & Joseph, 2018); os estudos que se baseiam pela teoria dos Stakeholders preconizam que as empresas obtêm vantagem competitiva sustentável se forem capazes de implementar soluções para problemas de forma singular e que criem simultaneamente valor comercial e social superior ao dos

seus rivais (Mühlbacher & Böbel, 2019); os estudos que abordam pela teoria da agência vinculam o interesse do corpo gerencial aos resultados da empresa (Gartenberg et al., 2019; Shin, 2013). Os estudos que referem teorias de forma subjacente, tal como a teoria do alto escalão, consideram aspectos biográficos e de formação dos gestores na condução da empresa (Radomska & Kozyra, 2020); e a teoria da aprendizagem organizacional é notada nos estudos que associam a necessidade da organização aprender para implementar as novas formas de atuar decorrentes da estratégia (Heide et al., 2002).

Esta dissertação examina a relação entre os fenômenos Implementação da Estratégia (IdE) e Valor da Empresa por meio de dois estudos integrados e complementares que adotam métodos distintos, a saber: i) uma revisão sistemática da literatura e ii) um estudo teórico-empírico que avalia a relação entre os dois construtos pelas óticas da suficiência e da condição necessária, permitindo desenvolver novas teorias e aprimorar teorias existentes.

1.1 PROBLEMA CENTRAL DE PESQUISA

Permanecer na vanguarda acompanhando as pesquisas de ponta é um desafio devido à aceleração da produção científica que ocasiona a fragmentação temática (Snyder, 2019). Essa característica está presente nos estudos que abordam a Implementação da Estratégia (IdE) e Valor da Empresa. Há um consenso que as estratégias empresariais visam criar valor para o cliente e para os acionistas (Ocasio & Joseph, 2018). Vários autores expressam a expectativa que a IdE criará valor como um papel vital ao mesmo tempo em que se constata na literatura que aborda a gestão estratégica a falta de estudos abrangentes que descrevam a associação entre IdE e valor (Amoo et al., 2019).

A maioria dos estudos feitos sobre estratégia concentra-se mais no processo de formulação do que no processo de IdE (Amoo et al., 2019; Oliveira et al., 2019; Pereira et al., 2019; Weiser et al., 2020). Já em relação ao valor a literatura apresenta diferentes abordagens: a do benefício gerado para o cliente (Chen & Eriksson, 2019; Melnyk et al., 2004; Mühlbacher & Böbel, 2019; Serra & Kunc, 2015; van Oijen, 2020); a baseada em métricas econômicas e financeiras da empresa (Borrero et al., 2020; Hill & Zeller, 2008; Lichtenstein & Dade, 2007); no Valor da Empresa em bolsa de valores (Whittington et al., 2016); e também pelo conceito de Valor Econômico Adicionado (He & Chen, 2022; Schiessl et al., 2022; Taschner, 2022).

Apesar das distintas abordagens de Implementação da Estratégia (IdE) e de valor presentes isoladamente na literatura, há dificuldade em encontrar estudos empíricos que associem a mensuração da IdE e sua relação com a mensuração de valor. Os estudos feitos por Amoo et al. (2019), bem como por Oliveira et al. (2019), propõem como mensurar a IdE, sem no entanto associar o resultado da mensuração do valor. Este estudo tem a finalidade de preencher essa lacuna, e para tal inicia integrando resultados de estudos anteriores, por meio de uma revisão sistemática da literatura que contempla IdE e valor e, na sequência, em um segundo estudo independente e interligado, de natureza teórico-empírica, analisar como a mensuração da IdE se relaciona com a mensuração de valor para a empresa pelas óticas da suficiência e da necessidade. Dessa forma, este estudo é um esforço inicial na busca de contribuir para o avanço do conhecimento teórico e empírico sobre as temáticas IdE e valor.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Para o estudo I a questão de pesquisa é: Como a literatura categoriza, descreve, mensura e aborda o escopo e a relação entre Implementação da Estratégia e Valor da Empresa?

Para o estudo II a questão de pesquisa é: Qual dentre dois modelos distintos melhor explica, pelas óticas da suficiência e das condições necessárias, a relação entre Implementação da Estratégia e Valor da Empresa?

1.3 OBJETIVOS

Trata-se de dois estudos interligados e complementares, sendo o primeiro um estudo teórico, com base em Revisão Sistemática de Literatura, cujo objetivo é trabalhar o entendimento da direção e sentido dos estudos publicados, e o segundo é um estudo teórico-empírico que avalia a suficiência e a necessidade da relação entre a Implementação da Estratégia e o Valor da Empresa.

1.3.1 Geral

Analisar o desenvolvimento dos estudos em IdE e valor visando propor modelos e hipóteses a serem empiricamente testadas e que permitam melhorar o entendimento sobre como a Implementação da Estratégia (IdE) relaciona-se com o valor da empresa.

1.3.2 Específicos

Para o estudo I: analisar como a literatura aborda o relacionamento entre IdE e valor, enumerando as unidades de análise, temas e tópicos presentes nos estudos e a evolução da produção científica ao longo do tempo.

Para o estudo II: propor e validar um modelo teórico para avaliar qual, dentre duas escalas previamente validadas (Amoo et al., 2019; Oliveira et al., 2019), melhor explica como o construto IdE relaciona-se com o construto valor para a empresa, pelas óticas da suficiência e da necessidade.

1.4 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

No contexto em que há diferentes abordagens para definir valor e fragmentação temática da literatura sobre IdE, assim como baixa taxa de êxito na implementação de ações estratégicas no âmbito empresarial, este estudo propõe e testa hipóteses que, se observadas pelos gestores empresariais, podem contribuir para a melhor efetividade da IdE e conseqüente geração de valor da empresa.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação é composta por dois estudos interligados e complementares, feitos em épocas e com métodos distintos (Quadro 1).

O Estudo I é uma Revisão Sistemática da Literatura, um estudo teórico que busca analisar os estudos que abordam IdE e valor enumerando as unidades de análise encontradas e as bases teóricas.

O Estudo II é teórico-empírico, com proposição de modelos e teste de hipóteses com base em escalas previamente validadas para a mensuração da Implementação da Estratégia (IdE) e Valor da Empresa.

Quadro 1: Interligação entre Estudos I e II

	Estudo I	Estudo II
Características	Analisar o desenvolvimento dos estudos sobre IdE e valor da empresa enumerando as unidades de análise encontradas e as bases teóricas. Revisão Sistemática da Literatura do que foi publicado entre 1991 e 2023.	Analisar hipóteses concebidas a partir de dois modelos distintos que relacionam a IdE e o Valor da empresa.
Natureza da pesquisa	Qualitativa.	Quantitativa.
Tipo	Revisão Sistemática da literatura	Empírico (PLS-SEM e Análise das Condições Necessárias)
Objetivo	Enumerar as unidades de análise encontradas temas, tópicos e a evolução da produção científica ao longo do tempo nos estudos que compõem esta revisão sistemática.	Avaliar dentre duas escalas qual a que explica melhor a relação entre IdE e valor para a empresa pelas óticas da suficiência e da necessidade
Fonte de dados	Artigos da base Web of Science e Scopus.	Amostra de conveniência composta por executivos em posição de média e alta gerência de empresas que implementaram estratégias corporativas em período não superior a cinco anos da coleta de dados.
Instrumento de coleta de dados	Ferramenta StArt.	Questionários online.
Análise dos dados	Revisão sistemática da literatura com apoio de modelagem por tópicos	Modelagem de equações estruturais e Análise das Condições Necessárias.

Fonte: Autor

2 ESTUDO I

Este estudo revisa a produção científica que aborda simultaneamente os fenômenos da Implementação da Estratégia (IdE) e Valor da Empresa. O método utilizado é a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) (Tranfield et al., 2003) objetivando sumarizar as concepções encontradas nos estudos e aprofundar o entendimento sobre como a literatura trata simultaneamente IdE e valor com base no que foi publicado até 2023, no idioma inglês, com revisão por pares. Para tal, inicia com uma revisão teórica para estabelecer os entendimentos dos conceitos sobre os quais se embasa esta revisão e prossegue detalhando os protocolos utilizados para a coleta e análise de dados, os achados, discussão e conclusões.

O método de análise conta com o apoio de aprendizagem de máquina baseado no algoritmo do *Latent Dirichlet Allocation* (LDA) para efetuar a modelagem por tópicos e plataformas de inteligência artificial para denominar os tópicos originados na LDA com termos aderentes à literatura científica que aborda Implementação da Estratégia e Valor.

Ao final desta RSL pretende-se formar um entendimento sobre como a literatura existente avalia a relação entre IdE e valor, criando assim base para um estudo posterior no qual se abordará como a mensuração da IdE se relaciona com a mensuração do valor da empresa.

2.1 INTRODUÇÃO AO ESTUDO I

A Implementação da Estratégia (IdE) é reconhecida como um componente crítico do sucesso organizacional (Albert, 2021; Amoo et al., 2019; Pereira et al., 2019; Tawse & Tabesh, 2021), no entanto a produção de estudos sobre o assunto não criou um corpo de conhecimento unificado (Friesl et al., 2020; Yang et al., 2010) e índice de êxito na IdE é considerado baixo (Hrebiniak, 2006; Vigfússon et al., 2021). As estimativas do índice de êxito oscilam entre 10% e 60% (Hoverstadt et al., 2020), sem um protocolo único para quantificá-lo (Radomska & Kozyra, 2020). O campo de estudos sobre estratégia concentra o maior volume de produção no processo de formulação da estratégia em detrimento da quantidade de estudos produzidos sobre IdE (Amoo et al., 2019; Oliveira et al., 2019; Pereira et al., 2019; Weiser et al., 2020). A ausência de estudos sobre IdE impulsionou o tema o suficiente para ser listado dentre os tópicos que o *European Management Journal* (CiteScore 10,9 e Fator de Impacto 7,5) declarou interesse em receber

submissões (Kastanakis et al., 2019), no entanto a análise das publicações no período 2019 até janeiro de 2024 revelou oito artigos publicados englobando Implementação da Estratégia, dentre os quais um associando o tema a Valor.

Os estudos que abordam a Implementação da Estratégia (IdE), em sua maior parte, são produzidos em linguagem de consultoria e são mal interpretados e operacionalizados pelas organizações (Oliveira et al., 2019; Yang et al., 2010). Os estudos que abordam simultaneamente IdE e valor contemplam distintas abordagens, por exemplo: como o engajamento da média gerência com o propósito da empresa contribui para implementar a estratégia com maior efetividade e atingir resultados financeiros (Gartenberg et al., 2019); e como a estrutura organizacional relaciona-se com a estratégia e o desempenho (Chen & Eriksson, 2019). Ao contemplar IdE e valor, a literatura aborda o construto valor por duas vertentes distintas: a que aborda o valor como um benefício gerado para o cliente (Chen & Eriksson, 2019; Melnyk et al., 2004; Mühlbacher & Böbel, 2019; Serra & Kunc, 2015; van Oijen, 2020) e a vertente que explora o valor para a empresa com base em métricas de desempenho geral da empresa, associadas a conceitos econômicos e financeiros (Borrero et al., 2020; Hill & Zeller, 2008; Lichtenstein & Dade, 2007).

A fragmentação do campo de estudos sobre a IdE, segundo Friesl et al. (2020), indica a sua natureza multifacetada. Essas características de fragmentação e multiface estão refletidas nas revisões de literatura publicadas sobre IdE e valor. A revisão feita por Menghwar e Daood (2021) explora o conceito de criação de valor compartilhado ao transformar problemas sociais em oportunidades de negócio. O relacionamento da IdE com o desempenho da empresa, descrevendo o papel do corpo gerencial como promotor do processo da IdE é explorado tanto por Pereira et al. (2019) quanto por Tawse e Tabesh (2021), ao passo que as ações do corpo gerencial, que envolvem pessoas, processos, medição de resultados e a própria estratégia em si, são vistas como barreiras ao processo (Vigfússon et al., 2021). A atenção dos gestores para com as resistências às mudanças, internas e externas à empresa, que podem impedir a implementação de ações estratégicas (por exemplo, o tempo de reação para introduzir novos produtos, afrontar mudanças tecnológicas ou movimentações da concorrência) que ocasionarão perda de desempenho da empresa é abordada na revisão feita por Hutzschenreuter e Israel (2009).

No contexto onde há diferentes abordagens de valor, somado à fragmentação temática das investigações sobre IdE, este estudo tem como objetivo cobrir a lacuna existente na literatura ao

analisar as publicações que abordam IdE e valor. A questão de pesquisa proposta é: Como a literatura categoriza, descreve, mensura e aborda o escopo e a relação entre Implementação da Estratégia e Valor da Empresa? Para responder esta questão, o estudo está organizado em uma revisão conceitual sobre IdE e valor, seguida de uma revisão sistemática da literatura, que é discutida à luz dos achados guiados pela questão de pesquisa, posteriormente explora novas fronteiras possíveis de estudo e finaliza relatando de forma sintética a resposta à questão de pesquisa.

2.2 REFERENCIAL CONCEITUAL

Pelo fato da temática Implementação da Estratégia (IdE) não possuir um corpo de estudos unificado, faz-se necessário estabelecer o entendimento de termos empregados na revisão teórica e que, posteriormente, guiarão a extração e análise de dados.

Há autores que entendem que a Implementação da Estratégia (IdE) e a Execução da Estratégia (EE) devem ser conceituadas de maneira distinta (Radomska & Kozyra, 2020), pois compreendem que a EE é um subsistema da IdE (Hrebiniak, 2006). No entanto, há estudos que abordam IdE e EE como sinônimos (Oliveira et al., 2019; Ivančić et al., 2021; Srivastava & Sushil, 2013; Vigfússon et al., 2021). Esta pesquisa considera IdE e EE como sinônimos.

Em relação à vinculação entre IdE e valor, o presente estudo considera que as empresas formulam estratégias e as implementam com os propósitos de i) aumentar a disposição do mercado em aceitar pagar a mais por um produto ou serviço; ii) reduzir os custos de produção dos mesmos; ou iii) simultaneamente i) e ii), consumindo para tal recursos e capacidades de diferentes partes interessadas (Barney, 2018; Brandenburger & Stuart, 1996). Desta forma, este estudo contempla a vinculação da IdE aos três propósitos retro mencionados. Esses propósitos podem ser identificados em diferentes níveis de estratégia.

Estudo feito por Albert (2021) reconhece níveis distintos de estratégia: i) a de nível corporativo, que toma decisões em relação às opções de portfólio de negócios, eficiência, efetividade da empresa e alternativas para atuar no mercado (tal qual Joint Ventures, atuação local, regional, crescimento orgânico ou por aquisições) e ii) a de nível funcional, que toma decisões no âmbito das funções da empresa (como Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Logística). Este

estudo contempla ambos os níveis de estratégia. Esta RSL aborda ambos os níveis corporativo e funcional.

Os estudos sobre IdE revelam a existência de duas abordagens relacionadas à governança do processo que são pouco integradas entre si (Weiser et al., 2020). Entre 1980 e 1990 a abordagem predominante era a do controle estrutural da execução, na qual o foco era a conceituação dos planos de implementação de estratégia, estruturas, incentivos e controles para implementação eficaz da estratégia. Após esse período começam a surgir estudos sobre a abordagem da estratégia emergente, na qual tem destaque a forma adaptativa de se executar a estratégia, considerando as contribuições geradas da base para o topo da organização (Weiser et al., 2020). A abordagem emergente evidenciou a importância de comprometer a força de trabalho com o processo (Hrebiniak, 2006; Nwachukwu et al., 2020).

O período entre 1980 e 1990 teve a maior parte das publicações sobre a IdE feita por consultores que abordavam a orientação prática para os gestores, mas não o desenvolvimento teórico que permitisse compreender a IdE a ponto de propor uma forma de mensurar sua evolução (Oliveira et al., 2019).

2.2.1 Definição de Implementação da Estratégia (IdE)

A literatura não apresenta consenso que defina IdE (Tawse & Tabesh, 2021). Estudos apontam que essa falta de consenso decorre da fragmentação temática (Weiser et al., 2020) notada pela utilização de diferentes filosofias (Hrebiniak, 2006), teorias subjacentes e foco em objetos de análise distintos (Barney, 2018; El-Ansary, 2006; Soriano, 2005) para abordar o fenômeno.

Os construtos propostos por Amoo et al. (2019) e Oliveira et al. (2019) foram concebidos com foco na mensuração da IdE. Ambos os autores criaram indicadores a partir dos substantivos que definem a IdE. Ambas concepções possuem características comuns, a saber: abordam a IdE como um processo (Aldehayyat & Anchor, 2010; Burgelman et al., 2018; Cândido & Santos, 2015; Heide et al., 2002; Tawse & Tabesh, 2021), como uma conjunção de fatores e como uma forma de aprendizagem (Radomska & Kozyra, 2020; Srivastava & Sushil, 2013), conforme descrito no Quadro 2.

Quadro 2: Definição do construto Implementação da Estratégia (IdE)

Definição	Referência
Execução da estratégia é a realização, execução ou colocação em ação da estratégia da organização por meio de programas, projetos ou tarefas. A implementação da estratégia está preocupada com a tradução da estratégia em ações organizacionais por meio de estrutura e design organizacional, planejamento de recursos e alocação, e a gestão da mudança estratégica.	Amoo et al. (2019)
A execução da estratégia (implementação) é o processo, são os procedimentos relacionados, a (i) informar - e ser informado por - gerentes e funcionários sobre os desafios da empresa, bem como de (ii) traduzir os procedimentos, de (i) informar - e de ser informado por - gerentes e funcionários sobre os desafios da empresa, bem como (ii) traduzir o plano estratégico (explicitamente declarado ou apenas assumido pelos gerentes de nível superior) em ações específicas e (iii) estabelecer consistência entre os esforços distribuídos da empresa e entre os respectivos decisões de alocação de recursos, em busca de um movimento coerente para o alinhamento entre o esforço organizacional e a intenção estratégica na busca dos objetivos corporativos.	Oliveira et al. (2019)

Fonte: Adaptado de Amoo et al. (2019) e Oliveira et al. (2019) pelo Autor

Ambas as definições do Quadro 2 descrevem a IdE mediante procedimentos que a caracterizam como um processo dinâmico, iterativo e complexo, que compreende decisões tomadas por gestores e atividades desempenhadas pelos membros das equipes para transformar planos estratégicos em realidade visando atingir os objetivos estratégicos (Friesl et al., 2020; Yang et al., 2010) em um contexto afetado por fatores internos e externos à empresa, inter-relacionados entre si (Oliveira et al., 2019).

A definição de IdE proposta por Amoo et al. (2019) foca o planejamento e execução de ações, o que permite associá-la à abordagem de controle estrutural (Weiser et al., 2020) e foi desenvolvida com base em interações com gestores dos segmento industrial no Reino Unido. A definição proposta por Oliveira et al. (2019) considera o envolvimento de uma ampla gama de diferentes atores da organização e o fluxo de interações bidirecional entre gestores e funcionários, o que permite associá-la à abordagem adaptativa (Weiser et al., 2020), sendo que a mesma foi desenvolvida com base em interações com pesquisadores, consultores e empresas brasileiras.

A dinâmica do processo de IdE deve considerar os desafios que a empresa enfrentará, bem como o papel da liderança no engajamento da organização em torno da estratégia (Hambrick, 2004; Radomska & Kozyra, 2020). Essa dinâmica é associada à abordagem adaptativa (Weiser et al.,

2020). A abordagem adaptativa começou a fazer parte da literatura sobre IdE nos anos 1990 e atualmente é presente na maior parte dos estudos (Weiser et al., 2020).

Como não há um consenso em torno da definição de IdE este estudo adota o construto proposto por Oliveira et al. (2019).

2.2.1.1 As implicações da Implementação da Estratégia (IdE) e seus desafios no âmbito empresarial

A IdE implica em mudanças no âmbito empresarial (Friesl et al., 2020), pois afeta as responsabilidades das pessoas, a estrutura organizacional, os métodos de coordenação do trabalho, as pessoas e a forma como elas são incentivadas e controlam atividades (Hrebiniak, 2006; Radomska & Kozyra, 2020). As mudanças no âmbito organizacional associadas à diversidade de atividades e pessoas envolvidas na IdE moldam decisões relacionadas ao intervalo de tempo as iniciativas estratégicas levam para ser implementadas e sua prioridade em relação a outras atividades (Friesl et al., 2020; Hrebiniak, 2006).

A diversidade de atividades e pessoas envolvidas no processo de IdE requer do corpo gerencial da empresa uma visão integrativa (Tawse et al., 2019), assim como o comprometimento da força de trabalho (Hrebiniak, 2006; Nwachukwu et al., 2020). O processo de IdE deve permitir adaptações na estrutura organizacional, na alocação de recursos e gestão da mudança estratégica (Amoo et al., 2019). Essas adaptações surgem como expressão das capacidades individuais das pessoas que atuam no processo e concebem ações apropriadas para cada contexto (Hrebiniak, 2006; Tawse & Tabesh, 2021). O processo de IdE materializa a “execução como aprendizado” (Radomska & Kozyra, 2020) quando é suportado por retroalimentação de seus resultados sobre as estratégias (Amoo et al., 2019; Weiser et al., 2020) e envolve o corpo gerencial ao longo do processo (Ivančić et al., 2021; Weiser et al., 2020).

A multiplicidade de implicações e desafios que a IdE traz à empresa, assim como a falta de um campo de estudos unificado sobre a temática são elementos que precisam ser considerados ao se estabelecer uma maneira para mensurá-la. O próximo tópico descreve o entendimento adotado neste estudo sobre como mensurar a IdE.

2.2.1.2 Mensuração da Implementação da Estratégia (IdE)

Um construto deve prover uma definição tal que traduza seu significado e dê indicações, ou sirva como um ponto de orientação sobre como mensurá-lo (Amoo et al., 2019; Oliveira et al., 2019). A mensuração do construto da IdE proposta por Amoo et al. (2019) e por Oliveira et al. (2019) baseia-se em ações que necessitam ser executadas durante o processo da IdE e é feita com base em escalas validadas empiricamente. Há uma similaridade entre as propostas feitas pelos dois autores.

Há duas dimensões que ambos os autores coincidem em sua denominação e no significado: “Retroalimentação e controle” e “Comunicação”. Há uma dimensão que guarda similaridade na sua descrição, ainda que as denominações sejam distintas: Desdobramento (Oliveira et al., 2019) e Gestão de Projetos - importância e realização (Amoo et al., 2019). As dimensões Desenvolvimento de políticas de recursos humanos e Competências nos empregados (Oliveira et al., 2019) possuem elementos que permitem associá-las com Percepção, Gestão da mudança (suporte e liderança) e Estrutura e desenho organizacional (Amoo et al., 2019). A dimensão Coordenação (Oliveira et al., 2019) possui elementos que permitem associação com Gestão da mudança (suporte e liderança), Envolvimento dos gestores sêniores e Alocação de recursos (Amoo et al., 2019). O Quadro 3 detalha as dimensões propostas pelos autores e as agrupa por similaridade.

Quadro 3: Similaridade entre as dimensões usadas na mensuração do construto IdE

Oliveira et al. (2019)	Amoo et al. (2019)
<p>Controle e retroalimentação:</p> <p>Monitoramento dos resultados obtidos em relação aos objetivos e verificação de mudanças nos ambientes interno e externo para a tomada de ações corretivas.</p>	<p>Retroalimentação e controle:</p> <p>Atividades de avaliação e controle que permitem aos gestores o início de ações corretivas.</p>
<p>Comunicação:</p> <p>Esforço para disseminar informação sobre a estratégia e sua implementação visando promover entendimento, diálogo e negociação entre as pessoas envolvidas na implementação.</p>	<p>Comunicação:</p> <p>Capacidade de comunicar com êxito o plano estratégico e significar a estratégia evidenciando prioridades e impacto para as pessoas.</p>
<p>Desdobramento:</p> <p>Tradução da estratégia em ações e estabelecimento de objetivos que promovam a consistência dos esforços durante a implementação da estratégia.</p>	<p>Gestão de Projetos (importância e realização):</p> <p>Gestão de custo, escopo, prazo e qualidade para executar os projetos com êxito.</p>

<p>Desenvolvimento de políticas de recursos humanos e competências nos empregados:</p> <p>Esforço conjunto da área de recursos humanos com as áreas envolvidas na implementação da estratégia visando promover políticas que assegurem domínio das competências necessárias à implementação da estratégia.</p>	<p>Percepção:</p> <p>Como as pessoas percebem se a organização possui recursos e competências para executar a estratégia</p> <p>Gestão da mudança (liderança):</p> <p>Capacidade de gerir as mudanças decorrentes da estratégia a implementar. Envolve treinamento, recapacitação e políticas de remuneração.</p> <p>Estrutura e desenho organizacional:</p> <p>Capacidade da empresa configurar a estrutura que possibilite colocar em prática a estratégia, bem como redefinir os postos de trabalho.</p>
<p>Coordenação:</p> <p>Esforço integrado dos gestores para mobilizar as pessoas com intenção de promover entendimento, compromissos, cooperação e resolução de conflitos</p>	<p>Gestão da mudança (suporte):</p> <p>Capacidade de gerir as mudanças decorrentes da estratégia a implementar. Envolve treinamento, recapacitação e políticas de remuneração</p> <p>Envolvimento dos gestores sêniores:</p> <p>Relacionada à forma como os gestores promovem a cooperação entre os setores da empresa e coordenam as decisões e ações.</p> <p>Alocação de recursos:</p> <p>Capacidade de alocar os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e os baseados em conhecimento.</p>

Adaptado de Amoo et al. (2019) e Oliveira et al. (2019) pelo Autor

Este estudo utiliza as dimensões propostas por Oliveira et al. (2019), como referência conceitual do construto Implementação da Estratégia (IdE).

A literatura apresenta o *Balanced Scorecard* (BSC) como um artefato que mede a evolução dos objetivos estratégicos (Khanmohammadi et al., 2019; Massingham et al., 2019). Tais objetivos são estabelecidos pelo corpo gerencial com base na matriz SWOT (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades) (Khanmohammadi et al., 2019; Wright et al., 2019). O BSC cria vínculo entre os níveis estratégico e operacional (Khanmohammadi et al., 2019; Massingham et al., 2019). Esse vínculo se manifesta pela associação dos objetivos estratégicos a cada uma das perspectivas que

compõem o BSC, a saber: i) aprendizado e crescimento; ii) processos internos; iii) perspectiva do cliente; e iv) perspectiva financeira (Massingham et al., 2019).

O propósito do BSC não é mensurar a evolução da IdE. O propósito é equilibrar os objetivos de curto e longo prazo que concorrem para a execução da estratégia (Srivastava & Sushil, 2013). Em suma, o BSC é um artefato que facilita alinhar a organização ao vincular objetivos estratégicos com o sistema de medição de desempenho da empresa (Srivastava & Sushil, 2017). Por essas características esta RSL não considera o BSC como um instrumento ou forma de mensurar a evolução da IdE.

2.2.1.3 Fatores que impactam a Implementação da Estratégia (IdE)

As dimensões propostas por Oliveira et al. (2019) são citadas em estudos que avaliam fatores que impactam a IdE, como barreiras, promotores ou fatores dualísticos, que tanto podem se tornar barreiras como promotores (Cândido & Santos, 2019; Heide et al., 2002; Hrebiniak, 2006; Vigfússon et al., 2021). A literatura não apresenta consenso sobre quais fatores são os mais importantes (Cândido & Santos, 2019) e tampouco em relação aos modelos utilizados para analisá-los (Heide et al., 2002; Vigfússon et al., 2021).

Há autores que conferem à comunicação um papel central no compartilhamento e entendimento dos objetivos estratégicos (Heide et al., 2002; Mayfield et al., 2015), visto que a IdE requer que todos na organização interpretem a estratégia de forma consistente (Heide et al., 2002; Mayfield et al., 2015; Weiser et al., 2020). Para a comunicação promover a IdE os gestores necessitam transmitir a estratégia de forma consistente e clara interna e externamente à organização (Mayfield et al., 2015).

Há autores que caracterizam a liderança como o elo de transição da etapa de formulação da estratégia para a execução (Amoo et al., 2019; Ivančić et al., 2021; Tawse et al., 2019), externalizando estímulos em relação à estratégia e sua execução (Tawse et al., 2019), assim como traduzindo as expectativas da alta gestão em atividades (Ivančić et al., 2021). A liderança também tem papel importante para evitar que a essência da estratégia seja erodida quando ela é desdobrada para os níveis mais operacionais da empresa (Gibson et al., 2019; Ivančić et al., 2021).

A adoção de ferramentas para acompanhar a evolução da IdE funciona como um promotor do processo. Estudos referenciam o uso de ferramentas tradicionais, tais como fluxo de caixa, gestão de projetos e acompanhamento da concorrência (Bellamy et al., 2019), assim como reuniões de trabalho focadas em resolução de problemas que surgem ao longo da IdE e uso de ferramentas para planejar e gerenciar a implementação (Khanmohammadi et al., 2019; Massingham et al., 2019; Tawse et al., 2019). Estudos indicam que os desenvolvimentos contemporâneos no pensamento estratégico ainda não criaram ferramentas utilizáveis (Bellamy et al., 2019; Vuorinen et al., 2018) como, por exemplo, ferramentas que promovam o alinhamento organizacional em relação aos fatores críticos de sucesso para a IdE (Srivastava & Sushil, 2017), o que conflita com o que se preconiza em relação aos benefícios da implementação do *Balanced Scorecard* (BSC) (Khanmohammadi et al., 2019; Massingham et al., 2019)

2.2.2 Sobre o conceito de valor

O conceito de valor figura dentre os mais importantes objetivos, processos e fenômenos no âmbito empresarial e acadêmico (Löbler & Hahn, 2013). No entanto, os estudos sobre valor apresentam diferentes perspectivas teóricas (Kim, 2020) e dimensões, que incluem: satisfação percebida, valor como utilidade, benefício líquido, valor econômico e experiência fenomenológica (Ng & Smith, 2012). Por conta dessa diversidade a literatura não apresenta um consenso em relação à definição de valor (Badinelli, 2015), no entanto reconhece “valor” como algo multidimensional, que admite diferentes significados e é uma estimativa imprecisa de benefícios futuros (Sampson, 2015). A multidimensionalidade permite que cada empresa eleja as dimensões que evidenciam a singularidade pela qual pretende ser reconhecida (Badinelli, 2015). Esta RSL avalia como os estudos associam a IdE ao valor, sem restrições às dimensões que eles atribuem ao construto valor.

2.2.2.1 A mensuração de valor

Este tópico revisa as diferentes abordagens que constam em estudos que mensuram o valor para a empresa.

A mensuração do valor com base no benefício gerado para a empresa é feita por intermédio de indicadores que quantificam a capacidade da empresa em gerar recursos para, posteriormente, destiná-los (Mühlbacher & Böbel, 2019). Tais indicadores são gerados a partir de dados contábeis como ROA - Retorno sobre os Ativos (Gartenberg et al., 2019; Khanmohammadi et al., 2019) e aumento da distribuição de lucro, que atendem as expectativas dos *stakeholders* (Khanmohammadi et al., 2019).

Há estudos avaliam o valor para a empresa por meio da visão sobre o desempenho ao longo de um período de tempo com base em evolução da receita, lucro, bem como da proporção entre o lucro e a receita (Bellamy et al., 2019; Chen & Eriksson, 2019). O EVA - *Economic Value Added* é um indicador de recente uso nos estudos, porém não é muito difundido por ser muito complexo para a interpretação e uso pelo corpo gerencial (Jusoh & Parnell, 2008). O que se percebe é que os indicadores de uso mais difundido possuem, em comum, a característica de fazer parte da literatura básica das disciplinas de finanças e contabilidade.

Para medir valor considerando simultaneamente as abordagens do cliente e da empresa, Eide et al. (2020) propuseram um modelo com as seguintes dimensões:

- a. Como o compromisso da empresa com a sustentabilidade afeta o desempenho da empresa;
- b. Crescimento de vendas (aumento de volume);
- c. Retorno sobre ativos;
- d. Valor percebido pelo cliente (disposição para pagar);
- e. Lealdade do consumidor;
- f. Capacidade de evitar a competição direta;
- g. Capacidade de apresentar novos produtos e serviços;
- h. Boa vontade política para alocação de recursos sociais (regulamentos, licenças, autorizações);
- i. Relação com as partes interessadas da empresa;
- j. Posicionamento como um parceiro atraente;

k. Impacto das iniciativas de sustentabilidade.

A conceituação de valor proposta por Vargo e Lusch (2004), ao introduzir o paradigma Lógica Serviço Dominante (LSD), considera que valor é algo definido pelo cliente ou beneficiário, e reconhece a natureza processual da criação de valor. Essa conceituação estimulou a proposição de escalas para mensurar o valor na abordagem do cliente. A percepção do valor para diferentes atores em distintos contextos, a partir da LSD, foi mensurada com base em uma escala validada com cinco dimensões por Löbler e Hahn (2013) que mediu o valor da atividade “fumar” em distintos contextos. A proposição de uma métrica para mensurar valor, também com base na LSD, porém com um alcance mais amplo que o de atividades em distintos contextos, foi apresentada em um estudo teórico elaborado por Siddike e Hidaka (2017) embasado em um modelo que prevê fatores mediadores que transformam o valor potencial em valor realizado.

2.2.3 A relação entre Implementação da Estratégia (IdE) e valor da empresa

A vantagem competitiva das empresas advém da implementação de soluções que criem, simultaneamente, modelos de negócio e valor de forma distinta e superior aos seus concorrentes (Mühlbacher & Böbel, 2019). Estudos acadêmicos que abordam os modelos de negócio os caracterizam como instrumentos que representam a estratégia (Lubik & Garnsey, 2016), e o repensar dos modelos de negócio com base na estratégia habilita novas trajetórias para as empresas competirem (Mühlbacher & Böbel, 2019). Dessa forma, esta RSL considera aspectos do modelo de negócio para capturar dados de estudos que relacionam a IdE com valor.

Em relação a “valor”, esta RSL reconhece as diferentes perspectivas a ele atribuídas na literatura (Kim, 2020). Estudos que definem valor com base na ótica dos clientes considera “valor” como um produto ou serviço que a empresa entrega e que o cliente valoriza com base em julgamento pessoal (Massingham et al., 2019; Ocasio & Joseph, 2018).

O alinhamento do conteúdo da “declaração de valores” da empresa com o dos executivos também é abordado em outros estudos (Gallarza et al., 2016; Shin, 2013), visto que a “declaração de valores” reflete a promessa dos princípios a serem seguidos para a empresa operar e atender seus clientes (Patala et al., 2016). Há autores que definem valor a partir da ótica da empresa com

base no benefício econômico ou financeiro gerado para a empresa (Khoroshilov & Narayanan, 2008; Shin, 2013).

Esta RSL reconhece as diversas abordagens de valor existentes na literatura e não restringe a coleta de dados em função delas.

2.3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

A Revisão Sistemática da Literatura é um meio que se utiliza para interpretar pesquisas relevantes e avaliar um território intelectual relativo a uma questão de pesquisa (Kitchenham & Charters, 2007; Tranfield et al., 2003). O procedimento claro e o rigor em seguir as etapas permitem que a pesquisa seja replicada e reduzem o viés interpretativo do pesquisador (Kitchenham & Charters, 2007). É possível classificar as revisões sistemáticas em três categorias: (1) baseadas em domínio; (2) baseadas em teoria; ou (3) baseadas em método (Palmatier et al., 2018). Este estudo representa uma revisão baseada em domínio dos tópicos IdE e Valor.

Há um consenso entre os autores que macro etapas a serem seguidas quando da realização de uma revisão sistemática englobam planejamento, condução da revisão e comunicação dos resultados (Kitchenham & Charters, 2007; Tranfield et al., 2003). O aprofundamento em cada macro tópico varia a cada estudo (Tranfield et al., 2003).

Dessa forma, esta revisão examina, sintetiza um corpo de literatura no domínio indicado e, por ser sistemática, descreve, em detalhes, os procedimentos adotados para elaborar o estudo, permitindo que possam ser replicados em futuras investigações que pretendam aprofundar ou ampliar o alcance dos resultados encontrados. A seguir são detalhadas as etapas seguidas nesta pesquisa.

2.3.1 Delineamento da pesquisa

A elaboração do planejamento inicia com a questão de pesquisa a ser respondida pelo estudo, uma vez que os demais tópicos fluem a partir dela (Tranfield et al., 2003). A finalidade e as contribuições associadas aos artigos de revisão podem variar dependendo do tipo específico e da questão de pesquisa (Palmatier et al., 2018). A questão de pesquisa deste estudo é: Como a

literatura categoriza, descreve, mensura e aborda o escopo e a relação entre Implementação da Estratégia e Valor da Empresa? Este tipo de questão de pesquisa visa fornecer uma visão geral integrada e sintetizada do atual estado de conhecimento, conforme previsto por Palmatier et al. (2018). Para respondê-la, recorreu-se às categorias estabelecidas a partir dos achados na revisão teórica.

A discriminação de cada uma das categorias é dada por: natureza do estudo, que o classifica entre empírico ou teórico; conexão entre IdE e valor da empresa, que avalia como o estudo conectou os construtos IdE e valor; mensuração da IdE, refletindo a maneira pela qual o estudo avaliou a evolução e o êxito da IdE; alcance da estratégia, descrevendo o alcance estudado, se foi estratégia corporativa ou funcional; objetivo do estudo, o que o estudo pretende trazer de contribuição para a ciência; questão de pesquisa do estudo, ou seja, qual o problema que o estudo soluciona; lacuna de literatura explorada, avaliando se o estudo avança no conhecimento ou explora de forma mais aprofundada um conhecimento existente; conceito de valor, a fim de registrar se o estudo baseou-se na abordagem do cliente ou da empresa; forma explorada para a medição de valor (se o estudo usou métodos quantitativos ou qualitativos), bem como os indicadores utilizados; método adotado, se é estudo de caso, revisão literária, revisão sistemática, relato técnico ou resumo estruturado; forma de coletar dados; e validação dos resultados.

2.3.2 Procedimentos de coleta dos dados

As *strings* de busca foram formadas a partir de sinônimos das palavras-chave da questão de pesquisa, a saber: “Implementação de estratégia e valor”. Os demais componentes da *string* de busca estão detalhados no Quadro 4, que descreve o protocolo de pesquisa aplicado.

Quadro 4: Protocolo de Pesquisa

Protocolo de Pesquisa	Descrição
Base de dados	Web of Science e Scopus.
Tipo de publicação	Artigos revisados por pares.
Idioma	Inglês.
Período	Sem restrição de data de início. 23 de janeiro de 2023.
Bases pesquisadas	Scopus e Web of Science.

Campo de busca	Título, resumo e palavras-chave (<i>Scopus</i>) e Tópico (<i>Web of Science</i>).
Termos de busca	<p>Na base <i>Scopus</i>: 484 resultados.</p> <p>("strateg* exec*" OR "strateg* impleme*")</p> <p>AND</p> <p>(valu* OR "valu* genera*" OR "valu* captur*" OR "valu* creat*")</p> <p>Filtros limitadores:</p> <p>Subject area: Business, Management and Accounting;</p> <p>Document type: Article;</p> <p>Publication stage: Final;</p> <p>Language: English.</p> <p>Na base Web of Science: 641 resultados.</p> <p>("Strateg*execut*" OR "execut* of strateg-" OR "strateg* implement*" OR "implement* of strateg*")</p> <p>AND</p> <p>(valu* OR "valu* generat*" OR "generat* of valu*" OR "valu* captur*" OR "captur* of valu*" OR "valu* creat*" OR "creat* of valu*")</p> <p>Filtros limitadores:</p> <p>Tipo de documento: artigos;</p> <p>Categorias Web of Science: <i>Management</i> ou <i>Business</i>;</p> <p>Área de pesquisa: <i>Business economics</i>;</p> <p>Idioma: Inglês</p>
Critérios de inclusão	<p>Artigos empíricos, idioma inglês; campo de estudo em empresas de capital privado, institucional e governamental; artigos que avaliam conjuntamente a implementação da estratégia e valor (considerando 'valor' no sentido mais amplo do termo, ou seja, englobando abordagem de valor para a empresa e para o cliente); artigos que utilizaram métodos quantitativos, qualitativos e mistos, artigos com revisão por pares.</p>
Critérios de exclusão	<p>Artigos que usam equivocadamente o termo estratégia quando se referem a maneiras de executar uma atividade ou denominam equivocadamente tática por estratégia, capítulos de livros, artigos publicados em idioma diferente do inglês.</p>

Fonte: Autor

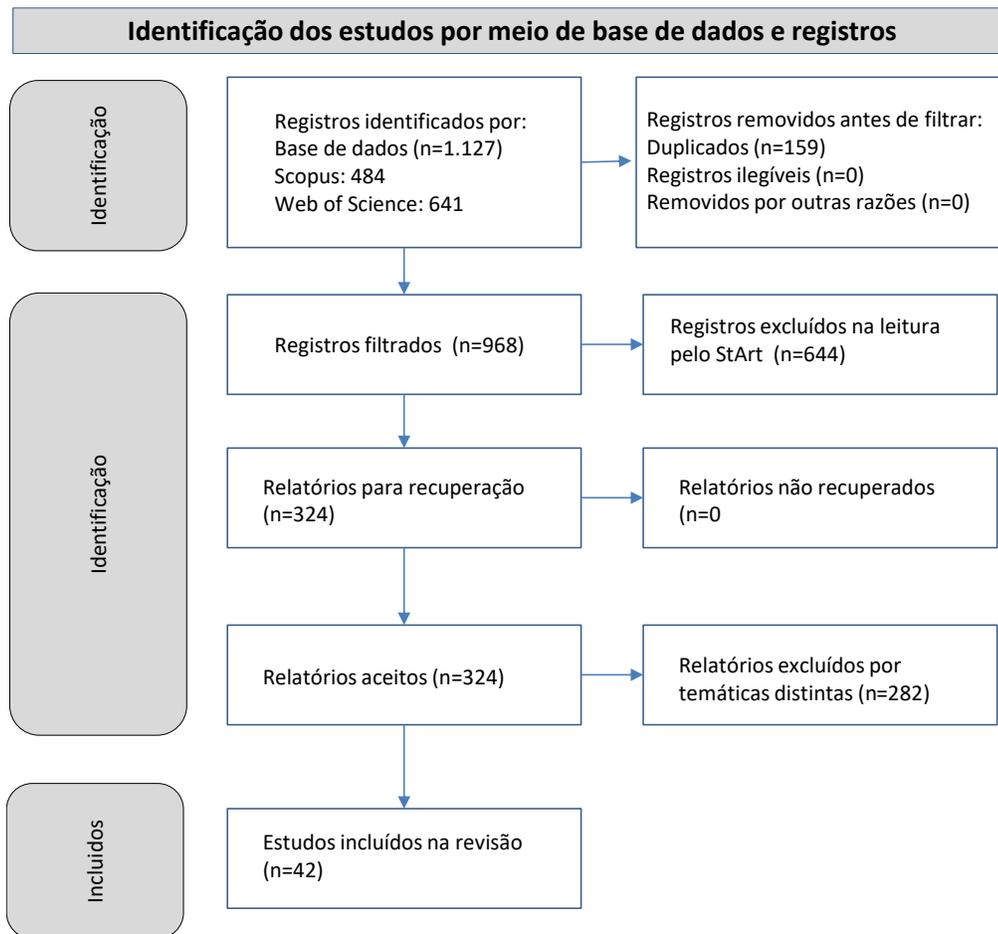
2.3.3 Procedimentos de análise dos dados

A busca feita em 23 de janeiro de 2023 nas bases de dados indicadas na Figura 1 resultou em 1.127 artigos, sendo 641 obtidos na base *Web of Science* e 484 na base *Scopus*. Os resultados encontrados em ambas as bases de dados foram convertidos para o formato BIBTEX e exportados para a ferramenta *StArt*, que permitiu identificar 159 artigos repetidos e efetuar a primeira filtragem por meio da leitura preliminar de título, resumo e palavras-chave. Nesta primeira filtragem foram descartados 644 estudos, pois o termo “*value*” figurava apenas no resumo estruturado (“*originality/value*”), ou representava significado distinto daquele que contribui para esta RSL (por exemplo, significando o que se “valoriza” em um dado contexto - “*what middle managers value*”). Com esses filtros foram eliminados 803 estudos, remanescendo 324 estudos identificados como potenciais contribuições para responder a questão de pesquisa.

O trabalho feito com os 324 estudos teve início com a busca dos textos originais seguida da leitura analítica, visando eliminar i) estudos que não continham revisões por pares e ii) aqueles cujo conteúdo estava fora do escopo da questão de pesquisa desta RSL, como estudos que continham o termo “implementação da estratégia” ou “execução da estratégia” para representar a forma como foram montados “websites”, claramente fora do contexto da questão de pesquisa a ser respondida.

O processo de filtragem com a leitura analítica dos estudos descartou 282 artigos, devido os mesmos não terem revisão por pares e pelo uso dos termos Implementação da Estratégia e Valor fora do contexto deste estudo (por exemplo o uso do termo estratégia para caracterizar a forma como um sistema de TI-Tecnologia da Informação, ou uma melhoria interna à empresa foi implementada. Assim como uso do termo valor para caracterizar algo relevante) o que resultou em 42 estudos, conforme está indicado na Figura 1, que representa de forma visual as quantidades de estudos remanescentes após cada filtragem em acordo com o preconizado nas etapas de filtragem da estratégia de busca do protocolo PRISMA (Shamseer et al., 2015).

Figura 1: Filtragem dos artigos

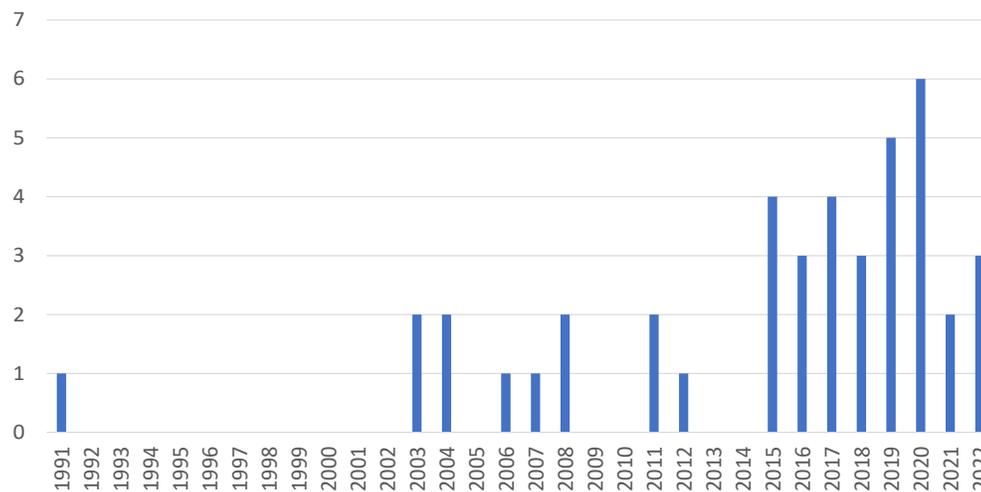


Fonte: Autor

2.4 CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS ESTUDOS AVALIADOS

Os artigos que compuseram esta revisão sistemática de literatura foram publicados entre 1991 e 2023. Durante esse período houve anos sem registro de produção científica sobre o tema e, a partir de 2015, uma tendência crescente de publicações, sendo que a maior quantidade de estudos publicados ao longo da série ocorre no ano 2020, conforme demonstrado pela Figura 2. A baixa quantidade de produção científica sobre o tema mantém a constatação identificada em estudos anteriores (Amoo et al., 2019; Oliveira et al., 2019; Pereira et al., 2019; Weiser et al., 2020).

Figura 2: Publicação anual de estudos sobre Implementação da Estratégia (IdE)



Fonte: Autor

Analisando os periódicos onde os estudos foram publicados, nota-se que os 42 estudos foram publicados em 37 periódicos distintos. O periódico *Industrial Marketing Management* concentra a maioria, com três publicações, seguido dos periódicos *Journal of Strategy and Management* e *Management Decisions*, ambos com duas publicações, e os demais com uma publicação, conforme a Tabela 1.

Tabela 1: Identificação das publicações com indicação de fator de impacto

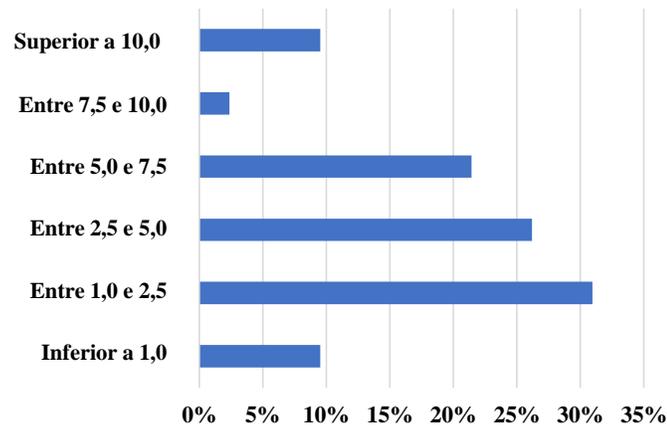
Periódico	Fator de Impacto	Quantidade de artigos
Academia Revista Latinoamericana de Administracion	1,369	1
Academy of Management Journal	10,979	1
African Journal of Business Management	1,145	1
Argumenta Economica	0,355	1
Australasian Journal of Organisational Psychology	2,803	1
Business Process Management Journal	3,464	1
Decision	2,932	1
European Journal of Marketing	5,181	1
Human Resource Development Quarterly	3,891	1
Human Systems Management	2,141	1
Industrial Marketing Management	6,407	3
International Journal of Business and Society	0,964	1
International Journal of Innovation and Learning	0,930	1
International Journal of Operations and Production Management	2,291	2
Journal of Applied Business Research	0,700	1
Journal of Business Economics and Management	2,445	1
Journal of Business Research	10,969	1
Journal of Business Strategy	1,093	1
Journal of Business-to-Business Marketing	3,045	1
Journal of Change Management	2,216	1
Journal of Cleaner Production	11,072	1
Journal of Competitiveness	4,725	1

Journal of Modelling in Management	2,292	1
Journal of Organizational Change Management	2,348	1
Journal of Organizational Effectiveness	3,027	1
Journal of Small Business Management	6,881	1
Journal of Strategy and Management	2,071	2
Journal of the Academy of Marketing Science	14,904	1
Long Range Planning	8,533	1
Management and Organization Review	3,776	1
Management Decision	5,589	2
Measuring Business Excellence	2,596	1
Nankai Business Review International	1,288	1
Organization & Environment	5,299	1
Organization Science	5,152	1
Research in Transportation Business and Management	4,286	1
Strategic Management Journal	7,815	1

Fonte: Autor

O fator de impacto dos periódicos classifica as publicações de acordo com o seu prestígio, considerando além da quantidade de citações recebidas, o prestígio das publicações que os citam (Mañana-Rodríguez, 2015). Para esta RSL 33% dos estudos possuem fator de impacto superior a 5 tal qual demonstrado na Figura 3.

Figura 3: Fator de impacto dos artigos que compõem esta RSL

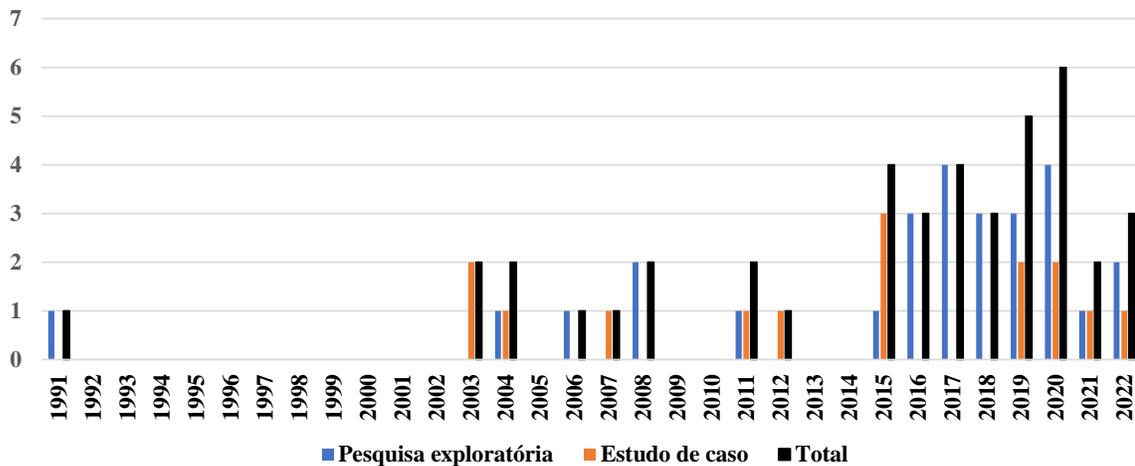


Fonte: Autor

As revisões sistemáticas são adequadas para analisar estudos quanto à natureza e método de pesquisa (Palmatier et al., 2018; Tranfield et al., 2003). Na amostra de estudos analisada constaram 42 estudos empíricos. Quanto ao método, 15 estudos adotaram o estudo de caso, e os demais 27 são estudos empíricos. Ademais, a forma de coleta de dados predominante é o questionário.

Nos anos 2003 e 2015 a quantidade de publicações baseadas em estudo de caso foi superior à de estudos exploratórios, nos demais anos há predominância de publicações baseadas em estudos exploratórios. Esta informação poder ser visualizada a partir da Figura 4.

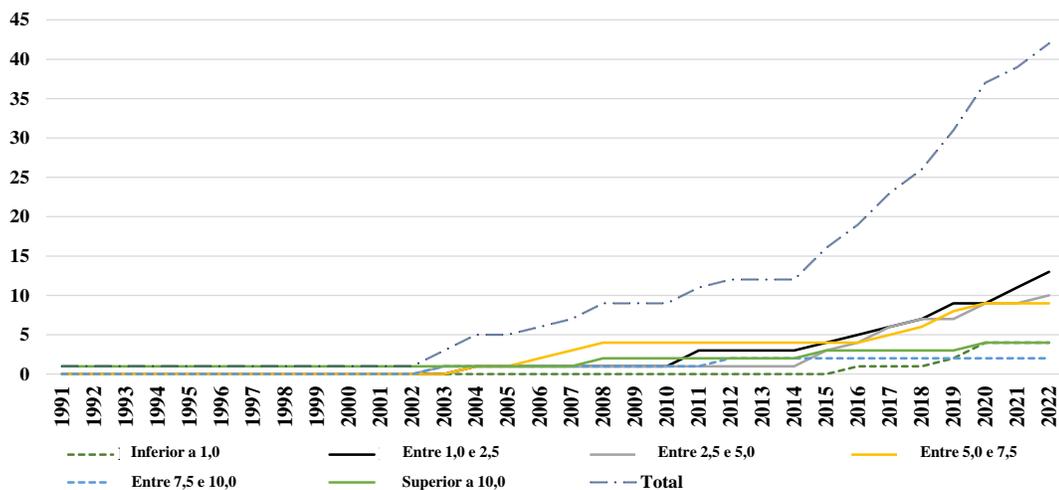
Figura 4: Evolução comparativa entre estudos de caso e pesquisa exploratória no período



Fonte: Autor

Ao longo do período observado, a maior quantidade acumulada de artigos ocorre em periódicos com fator de impacto entre 1,0 e 2,5. Independente do fator de impacto do periódico, a produção total acumulada de estudos acelera-se após o ano de 2014, vide Figura 5.

Figura 5: Quantidade acumulada de publicações por fator de impacto



Fonte: Autor

A contribuição dos estudos identificados nesta revisão sistemática para a questão de pesquisa baseada em Dixon-Woods et al. (2008) está representada na Tabela 2.

Tabela 2: Contribuição dos estudos para a questão de pesquisa e fator de impacto das publicações

	EQ - Estudo de Qualidade	EM - Estudo Menor	EBQ - Estudo de Baixa Qualidade	Total horizontal
Inferior a 1,000	0%	5%	5%	10%
Entre 1,001 e 2,500	7%	12%	12%	31%
Entre 2,501 e 5,000	0%	2%	21%	24%
Entre 5,001 e 7,500	2%	7%	12%	21%
Entre 7,501 e 1<0,01	0%	5%	0%	5%
Superior a 1<0,01	2%	0%	7%	10%
Total vertical	12%	31%	57%	100%

Fonte: Autor

A produção científica que explora conjuntamente os construtos de IdE e geração de valor e que contribui fortemente para a questão de pesquisa (EQ) representa 12% (5 estudos) dos estudos considerados, outros 31% (13 estudos) contribuem em menor intensidade nos aspectos riqueza e relevância para a questão de pesquisa. Os remanescentes 57% (24 estudos) contribuem com pouca intensidade para a questão de pesquisa.

2.5 EXTRAÇÃO DE DADOS DA AMOSTRA

Os dados foram extraídos com base em dois critérios distintos, a saber: o primeiro é montar uma tabela para elencar as informações que se busca extrair de cada artigo. O segundo critério consiste em usar algoritmo de aprendizagem de máquina para identificar quais são os tópicos comuns a todos os estudos considerados na amostra.

2.5.1 Caracterização dos dados a extrair de cada artigo da amostra

A caracterização dos dados a serem extraídos nos estudos foi feita inicialmente com base no julgamento subjetivo do autor a partir dos conceitos expostos na revisão teórica (análise manual

de tópicos) visando buscar respostas à questão de pesquisa. Uma vez estabelecidas as categorias criou-se a matriz exposta no Quadro 5.

Quadro 5: Caracterização dos dados a extrair da amostra

Tópico	Descrição
Natureza do estudo	Se empírico ou teórico.
Vinculação entre IdE e Valor	De que forma o estudo aborda os dois construtos e se determina algum tipo de relação entre eles.
Conceito de IdE utilizado	De que forma o autor conceitua a IdE.
Mensuração da IdE	Como o estudo avaliou o quanto a estratégia foi efetivamente implementada.
Alcance da estratégia	Sob qual dimensão o estudo aborda a estratégia: corporativa ou funcional.
Conceito de Valor utilizado	Como o conceito de valor é trabalhado: sob a ótica do cliente ou da empresa.
Medição e Mensuração de Valor	De que forma e com quais métodos foi feita a medição ou mensuração do valor.
Conclusão	O que se concluiu a partir do estudo.
Teorias utilizadas	Indicando se há uma menção explícita ou se é uma teoria subjacente.

Fonte: Autor

A extração dos dados foi feita mediante leitura dos artigos, o que permitiu associar a cada artigo a dimensão de análise “Contribuição do estudo à questão de pesquisa”. Essa dimensão indica como cada artigo contribui para a questão de pesquisa. A avaliação da contribuição de um artigo para um determinado objetivo pode ser feita mediante diferentes critérios.

O critério apontado por Miller et al. (2014) preconiza que um estudo pode ser avaliado entre forte ou fraco em função de seu resultado, é considerado forte quando atende a três ou mais indicadores a partir do referencial conceitual (no caso, usou um primeiro indicador para medidas de êxito empresarial, o segundo relacionado aos objetivos estratégicos do seu estudo, e o terceiro, que é a avaliação do artigo como um todo). O critério baseado em Dixon-Woods et al. (2008), classifica o estudo como “Estudo de Qualidade” (EQ) quando é conceitualmente rico e oferece uma importante contribuição para responder a questão de pesquisa; “Estudo Menor” (MP) quando é correto metodologicamente, porém conceitualmente contribui menos em riqueza e relevância para

responder a questão de pesquisa; e “Estudo de Baixo Impacto” (EBI) para aqueles cujo conteúdo pode adicionar alguma contribuição à questão de pesquisa, ainda que sua estruturação atenda à questão de pesquisa em menor grau do que as categorias anteriores. Foi adotado o critério de Dixon-Woods et al. (2008) por ser a mais objetivo dentre os dois critérios.

2.5.2 Categorização de tópicos com suporte de aprendizagem de máquina

A revisão de literatura feita manualmente tende a perder espaço à medida que os métodos de aprendizagem de máquina evoluem (Asmussen & Møller, 2019). Dentre os métodos que se baseiam em aprendizagem de máquina para apoio à realização de Revisões Sistemáticas da Literatura consta o Latent Dirichlet Allocation (LDA). É um método probabilístico que extrai tópicos de um conjunto de artigos (Costa Melo et al., 2023; Marcolin et al., 2023). O método tem como premissa que a frequência das palavras são indicativas de um tópico e gera como produto uma matriz de n linhas (quantidade de artigos) por m colunas (quantidade de tópicos) que associa a cada artigo a probabilidade de endereçar cada tópico (Asmussen & Møller, 2019).

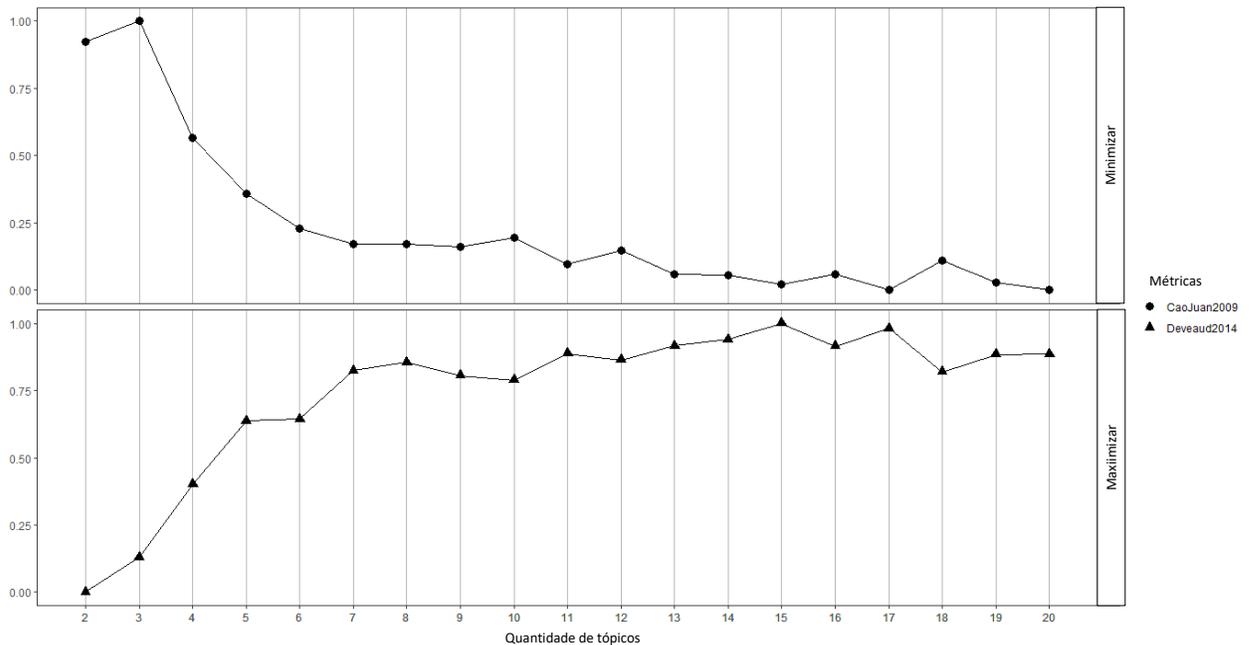
Um processo chave no LDA é a determinação da quantidade de tópicos. Uma grande quantidade de tópicos maximiza a probabilidade de um artigo estar inserido em um tópico, porém a capacidade humana para interpretar um grande número de tópicos é limitada. Uma alternativa para determinar a quantidade de tópicos baseia-se no score Perplexidade (Asmussen & Møller, 2019; Marcolin et al., 2023), quanto menor o valor do score maior a probabilidade do artigo estar inserido em um tópico. Outra alternativa, de menor esforço computacional, é feita usando simultaneamente os modelos propostos por Cao et al. (2009) e Deveaud et al. (2014).

Há diferentes algoritmos na linguagem R disponíveis para processar o LDA. Este trabalho utiliza o disponibilizado em Asmussen & Møller (2019). Neste estudo a quantidade mínima de tópicos foi estimada com base em Cao et al. (2009) e Deveaud et al. (2014), pelo menor esforço computacional quando comparado à Perplexidade.

O processamento da base de dados contendo os 42 artigos que constam deste estudo foi feito em três horas (Processador Intel(R) Core(TM) i5-4210U CPU @ 1.70GHz 2.40 GHz, memória RAM 8GB). Utilizou-se o algoritmo de Asmussen & Møller (2019) para gerar saídas com

cinco, sete, 10 e 20 tópicos. Utilizou-se o modelo de Cao et al. (2009) e Deveaud et al. (2014) para determinar a quantidade de tópicos a serem utilizados conforme Figura 6.

Figura 6: Quantidade de tópicos a serem utilizados



Fonte: Extraído do R pelo Autor

Nota-se que a partir de sete tópicos há uma convergência entre a curva que deve ser minimizada (Cao et al., 2009) e a que deve ser maximizada (Deveaud et al., 2014). Por esse motivo este estudo utiliza sete tópicos.

O relatório gerado pelo algoritmo disponibilizado em Asmussen & Møller (2019) para sete tópicos gerou a relação das dez principais palavras que caracterizam cada tópico, conforme Quadro 6.

Quadro 6: Palavras por tópico

	Tópico 1	Tópico 2	Tópico 3	Tópico 4	Tópico 5	Tópico 6	Tópico 7
1	market	firm	employe	market	strategi	chang	execut
2	orient	environment	cultur	strategi	manag	middl	style
3	perform	hotel	engag	servic	strateg	level	control
4	ceo	innov	organiz	train	implement	process	compani

5	power	famili	work	firm	perform	environment	russian
6	innov	manag	valu	industri	busi	countri	legitimaci
7	firm	green	leadership	custom	research	communic	high
8	compani	busi	firm	orient	process	andn	system
9	knowledg	internation	purpos	defend	studi	employe	concept
10	technolog	industri	execut	product	measur	sustain	enterpris

Fonte: extraído do R pelo Autor

O uso de 10 palavras por tópico é referenciado pelos autores como um conjunto possível de ser interpretado, que exige esforço computacional coerente com a tecnologia disponível e que permite compreender o tópico como um todo (Costa Melo et al., 2023).

Na sequência recorreu-se ao ChatGPT, versão 3.5, para determinar a descrição de cada tópico. A sequência dos passos a seguir para esta etapa está detalhada no Apêndice I. O resultado dos termos escolhidos para cada tópico identificado pelo LDA está expresso no Quadro 7.

Quadro 7: Nomenclatura dos tópicos encontrados nos 42 artigos que constituem esta RSL

Nomes extraídos do LDA	Nomenclatura adotada via ChatGPT 3.5
Tópico 1	Gestão Estratégica e Valor Corporativo
Tópico 2	Gestão Empresarial Sustentável e Inovação Internacional
Tópico 3	Liderança, Valores e Propósito na Gestão Empresarial
Tópico 4	Estratégias de Mercado e Defesa de Produtos em Empresas de Serviços
Tópico 5	Gestão Estratégica e Desempenho Empresarial
Tópico 6	Gestão de Mudanças e Desenvolvimento Sustentável em Níveis Intermediários
Tópico 7	Estilo Executivo e Controle Organizacional em Empresas de Alta Legitimidade

Fonte: extraído do ChatGPT, 3.5, mediante solicitação pelo Autor

A estrutura morfológica das nomenclaturas encontradas pelo LDA sugere que os tópicos Gestão Estratégica e Desempenho Empresarial e Gestão Estratégica e Valor Corporativo são os mais aderentes à questão de pesquisa deste estudo.

Uma vez estabelecidos os critérios de caracterização dos dados a serem extraídos da amostra e categorizados os tópicos inicia-se o processo de análise.

2.5.3 Extração de dados dos artigos integrantes da amostra

Nesta etapa, é feita a extração dos dados da amostra com base os conceitos apresentados no referencial teórico.

2.5.3.1 Relação entre valor e estratégia encontrada nos estudos

Esta análise foi feita considerando que os modelos de negócio são instrumentos que representam a estratégia (Lubik & Garnsey, 2016). Com base nessa consideração foram criadas três categorias que representam como a estratégia, cuja implementação foi descrita nos estudos, altera o modelo de negócios com base em mudanças no âmbito empresarial (Friesl et al., 2020) com propósitos de (i) aumentar a disposição do mercado em aceitar pagar a mais por um produto ou serviço; (ii) reduzir os custos de produção dos mesmos; ou (iii) simultaneamente (i) e (ii), consumindo para tal recursos e capacidades de diferentes partes interessadas (Barney, 2018; Brandenburger & Stuart, 1996). Dentro de cada categoria foi realizado o agrupamento por afinidade dos temas abordados nos estudos, conforme apresentado no Quadro 8.

Quadro 8: Vinculação entre Implementação da Estratégia (IdE) e Valor

Categoria	Abordagem	Autores
Aperfeiçoamento dos modelos de negócio	A aprendizagem organizacional remove barreiras e alinha a empresa frente à estratégia, criando assim condição de melhorar resultados	Chari et al. (2017)
		Pelham e Lieb (2004)
		Prieto e de Carvalho (2018)
		Radomska e Kozyra (2020)
	A consistência nos credos empresariais dá segurança para as pessoas seguirem o caminho preconizado na estratégia e assim gerar resultados	Brenes et al. (2008) Olson et al.(2018)
	A coordenação do uso dos recursos da empresa e sua relação com o resultado	Brahmana et al. (2021) Jagodič e Milfelner (2020) Micheli et al. (2017) Osorio-Londoño et al. (2020)

	Orientação empreendedora da empresa	Barrick et al. (2015) Rofiaty (2019)
	Promoção de ajustes na estratégia em função do ambiente externo	Dobni e Luffman (2003) Micheli et al. (2011) Naranjo-Gil (2016)
Criação de novos modelos de negócio	Aprendizagem organizacional	Shakina et al. (2017)
	Barreiras à estratégia	Homburg et al. (2003)
	Considerar a sustentabilidade na estratégia	Hu et al. (2019) Wargenau e Che (2004) Lee e Moon (2018) Pusparini et al. (2020) Tothova et al. (2022)
	Entrar em novos mercados	Lu et al. (2015)
	Lançamento de novos produtos e serviços	
	Promover o entendimento da estratégia	Engberg et al. (2016) Fedajev et al. (2020)
	Trabalhar a proposta de valor com o cliente	Naeem et al. (2011)
Difusão do entendimento do modelo de negócio pela empresa	Abertura a estratégias emergentes	Doeleman et al. (2022)
	Alinhamento organizacional	Webster (1991)
	Coordenação de atividades	Wadström (2019)
	Engajamento com a estratégia	Chadam e Turkyilmaz (2021) Gębczyńska (2016) Thorpe e Morgan (2007)
	Legitimação da estratégia	Håkonsson et al. (2012) Obembe et al. (2020) Parnell (2008) Reddy e Scheepers (2019) Xu et al. (2022)
	O propósito como elemento chave	Gartenberg et al. (2019)

Higgins e Mcallaster
(2004)

Moss et al. (2017)

Radomska (2016)

Fonte: Autor

A quantidade de estudos em cada categoria é equilibrada, sendo 15 estudos nas categorias “Aperfeiçoamento dos modelos de negócio” e “Difusão do entendimento do modelo de negócio pela empresa” e 12 estudos remanescentes na categoria “Criação de novos modelos de negócio”. As categorias “Aperfeiçoamento dos modelos de negócio” e “Criação de novos modelos de negócio” possuem uma atenção voltada ao ambiente externo da empresa, enquanto a categoria “Difusão do entendimento do modelo de negócio pela empresa” tem a atenção voltada ao ambiente interno da empresa.

A distribuição equilibrada da quantidade de estudos pode ser analisada com base nos resultados de estudos anteriores segundo os quais o processo de IdE requer do corpo gerencial da empresa uma visão integrativa (Tawse et al., 2019) assim como o comprometimento da força de trabalho (Hrebiniak, 2006; Nwachukwu et al., 2020), permitindo incorporar adaptações na estrutura organizacional, bem como alocar recursos e gerir a mudança estratégica (Amoo et al., 2019).

2.5.3.2 Construto Implementação da Estratégia (IdE)

Os autores mencionam a IdE sem, no entanto, estabelecer uma referência conceitual para o fenômeno. Há abordagens que entendem a IdE como um conjunto de ações que devem ser coordenadas (Gębczyńska, 2016; Osorio-Londoño et al., 2020; Pusparini et al., 2020; Radomska, 2016); ou como um processo de obter consenso entre executivos (Wadström, 2019; Xu et al., 2022); como um processo de obtenção de alinhamento organizacional (Brenes et al., 2008; Prieto & de Carvalho, 2018); uma orientação para o atingimento de objetivos (Naeem et al., 2011; Engberg et al., 2016; Fedajev et al., 2020; Micheli et al., 2011); como um processo de aprendizagem (Radomska & Kozyra, 2020); uma orientação para a gestão de recursos (Obembe et al., 2020); e uma manifestação de técnicas e comportamentos de pessoas (Reddy & Scheepers, 2019).

Complementarmente foi efetuada análise de quais dimensões da IdE, propostas por Oliveira et al.(2019), foram explicitamente mencionadas nos estudos. Para cada estudo avaliado identificaram-se elementos correspondentes a cada uma das dimensões propostas pelo autor. O resultado dos dados extraídos de cada estudo permitiu constatar as dimensões prevalentes na amostra de estudos selecionados, bem como as dimensões presentes em cada um. A apresentação em forma de tabela facilita a interpretação dos dados colhidos. No Quadro 9 o símbolo “x” foi adotado para indicar a dimensão abordada no estudo e o símbolo “-” para demonstrar que a dimensão não constou no estudo avaliado.

Quadro 9: Dimensões das IdE presentes nos estudos

Categoria	Abordagem	Autores	e				
			Comunicação	Coordenação	Retroalimentação controle	Desdobramento	Desen. de pol. de RH e competências
Aperfeiçoamento dos modelos de negócio	Aprendizagem organizacional	Chari et al. (2017)	-	x	-	-	-
		Pelham e Lieb (2004)	x	-	x	-	-
		Prieto e de Carvalho (2018)	x	x	-	-	x
		Radomska e Kozyra (2020)	-	-	-	-	x
Consistência de credos empresariais		Brenes et al. (2008)	x	x	-	-	-
		Olson et al.(2018)	x	-	-	-	-
Coordenação do uso dos recursos		Brahmana et al. (2021)	x	x	x	x	x
		Jagodič e Milfelner (2020)	-	-	-	-	x
		Micheli et al. (2011)	-	x	-	-	-
		Osorio-Londoño et al. (2020)	-	-	-	x	x
Orientação empreendedora		Barrick et al. (2015)	x	x	x	x	x
		Rofiaty (2019)	x	-	-	x	x
Promove ajustes na		Dobni e Luffman (2003)	x	-	-	x	x

	estratégica em função do ambiente externo	Micheli e Mura (2017)	-	x	-	-	-
		Naranjo-Gil (2016)	x	x	x	-	x
Criação de novos modelos de negócio	Aprendizagem de organizacional	Shakina et al. (2017)	x	x	x	x	x
	Barreiras à estratégia	Homburg et al. (2003)	x	x	x	x	x
	Considerar a sustentabilidade na estratégia	Hu et al. (2019)	-	-	-	-	-
		Wargenau e Che (2004)	-	-	x	x	-
		Lee e Moon (2018)	-	x	x	x	x
		Pusparini et al. (2020)	x	x	x	-	-
		Tothova et al. (2022)	-	-	-	x	-
	Entrar em novos mercados	Lu et al. (2015)	x	x	x	-	x
	Lançamento de novos produtos e serviços	Jeong et al. (2006)	-	-	-	-	x
	Promover o entendimento da estratégia	Engberg et al. (2016)	x	x	x	-	-
		Fedajev et al. (2020)	-	-	-	-	-
	Trabalhar a proposta de valor com o cliente	Naeem et al. (2011)	-	-	-	-	-
Difusão do entendimento do modelo de negócio pela empresa	Abertura de estratégias emergentes pela	Doeleman et al. (2022)	-	-	-	-	x
	Alinhamento organizacional	Webster (1991)	x	x	x	x	-
	Coordenação de atividades	Wadström (2019)	-	-	-	-	-
	Engajamento com a estratégia	Chadam e Turkyilmaz (2021)	x	x	x	-	-
		Gębczyńska (2016)	-	-	-	-	-
		Thorpe e Morgan (2007)	x	x	-	x	x

Legitimação da estratégia	Håkonsson et al. (2012)	x	-	-	-	x
	Obembe et al. (2020)	x	-	x	x	-
	Parnell (2008)	-	x	-	x	x
	Reddy e Scheepers (2019)	-	-	-	-	-
	Xu et al. (2022)	-	-	-	-	-
O propósito como elemento chave	Gartenberg et al. (2019)	x	x	x	x	x
	Higgins e Mcallaster (2004)	-	-	-	-	-
	Moss et al. (2017)	x	-	-	-	x
	Radomska (2016)	x	x	x	-	-

Fonte: Autor

A análise vertical do Quadro 9 revela que a dimensão “Comunicação” foi abordada em 52% dos estudos analisados; a dimensão “Coordenação” em 48%; “Retroalimentação e Controle” em 38%; “Desdobramento” em 36%; e “Desenvolvimento de políticas de RH e competências” em 48%. A dimensão “Comunicação” está presente na maioria dos estudos (52%) e reflete a importância do envolvimento do corpo gerencial (liderança) como parte integrante do processo de IdE (Weiser et al., 2020). Há que se considerar que todas as dimensões contemplam ações do corpo gerencial no âmbito da IdE transformando as macros orientações estratégicas em planos de ação (Oliveira et al., 2019).

A análise do Quadro 10 revela a proporção entre dimensões da Implementação da Estratégia que surgiram no estudo em relação ao total de cinco dimensões apontadas por Oliveira et al. (2019).

Quadro 10: Proporção das dimensões constantes nos estudos da amostra

0%	20%	40%	60%	80%	100%
Fedajev et al. (2020)	Chari et al. (2017)	Brenes et al. (2008)	Chadam e Turkeyilmaz (2021)	Lee e Moon (2018)	Barrick et al. (2015)
Gębczyńska (2016)	Doeleman et al. (2022)	Håkonsson et al. (2012)	Dobni e Luffman (2003)	Lu et al. (2015)	Brahmana et al. (2021)

Higgins McCallaster (2004)	Jagodič e Milfelner (2020)	Moss et al. (2017)	Engberg et al. (2016)	Naranjo-Gil (2016)
Hu et al. (2019)	Jeong et al. (2006)	Osorio- Londoño et al. (2020)	Obembe et al. (2020)	Thorpe e Morgan (2007)
Naeem et al. (2011)	Micheli e Mura (2017)	Pelham e Lieb (2004)	Parnell (2008)	Webster (1991)
Reddy e Scheepers (2019)	Micheli et al. (2011)	Wargenau e Che (2004)	Prieto e de Carvalho (2018)	
Wadström (2019)	Olson et al.(2018)		Pusparini et al. (2020)	
Xu et al. (2022)	Radomska e Kozyra (2020)		Radomska (2016)	
	Tothova et al. (2022)		Rofiaty (2019)	

Fonte: Autor

Nota-se que mesmo entre autores que adotam abordagens similares ha ausência de uniformidade na maneira com a qual as dimensões surgem nos estudos.

Essa constatação, presente em estudos anteriores, confirma não existir um consenso entre autores para estabelecer o construto de IdE (Amoo et al., 2019; Oliveira et al., 2019)

2.5.3.3 Mensuração da Implementação da Estratégia (IdE)

A referência ao uso de indicadores para mensurar a IdE está presente em 16 estudos (36% da amostra), sem que haja um consenso entre os autores. O uso de indicadores quantitativos aparece em 12 estudos e os demais quatro estudos usam indicadores qualitativos. Dentre os 16 estudos não há referência ao uso do BSC para acompanhar a evolução da IdE.

A mensuração da IdE por meio de aplicação de escala validada, ou adaptação de escala, está presente em quatro estudos (Naeem et al., 2011; Doeleman et al., 2022; Fedajev et al., 2020; Thorpe & Morgan, 2007). A mensuração da IdE por meio de resultados finais tangíveis, tais como resultados advindos da expansão das operações em outros países (Lu et al., 2015); quantidade de artefatos implementados (Higgins & McCallaster, 2004) ou desempenho da empresa avaliado por

indicadores econômico financeiros, de participação de mercado e de valor percebido pelo cliente (Reddy & Scheepers, 2019).

Há autores que entendem que um resultado da IdE é o consenso dos executivos em relação à estratégia (Håkonsson et al., 2012; Moss et al., 2017; Obembe et al., 2020; Prieto & de Carvalho, 2018). A mensuração da IdE por instrumentos de gerenciamento de projetos está presente em dois artigos (Barrick et al., 2015; Rofiaty, 2019). No contexto de comparação da IdE entre empresas Peruanas e Mexicanas os autores adotaram como instrumento de medição da IdE o grau de satisfação dos executivos com a estratégia implementada (Brenes et al., 2008). A transformação cultural foi usada como indicador da IdE em um contexto no qual uma empresa industrial necessitou mudar o modelo mental dos seus executivos de marketing (Homburg et al., 2003). A aplicação de um questionário para constatar se a empresa havia implementado estratégia de diferenciação ou de redução de custos figura em um estudo como instrumento de mensuração da IdE (Struecker & Hoffmann, 2017).

2.5.3.4 Nível da Estratégia

Os estudos selecionados foram agrupados conforme a abordagem do nível da estratégia ser caracterizado como corporativa ou funcional (Albert, 2021). O âmbito corporativo contempla 29 estudos e o funcional 10 estudos. Há dois estudos que contemplam simultaneamente o corporativo e o funcional. A abordagem de âmbito Governamental contempla um único estudo. Em ambas abordagens, a quantidade de temas predominantes nos estudos totalizou 26 diferentes temas, confirmando a fragmentação relatada por Weiser et al. (2020), conforme Quadro 11.

Quadro 11: Nível da estratégia e foco dos temas tratados nos estudos

Escopo	Tema do estudo	Autor
Corporativo	Alavancas e barreiras	Homburg et al. (2003)
		Radomska (2016)
		Shakina et al. (2017)
	Alinhamento estratégico da organização e resultados	Engberg et al. (2016)
		Pelham e Lieb (2004)
		Prieto e de Carvalho (2018)

	Alinhamento da estratégia funcional com a corporativa	Xu et al. (2022) Wadström (2019)
	Capacitação das pessoas	Osorio-Londoño et al. (2020)
	Comunicação da estratégia	Gartenberg et al. (2019) Obembe et al. (2020)
	Cultura organizacional	Higgins e Mcallaster (2004) Moss et al. (2017) Reddy e Scheepers (2019)
	Engajamento de funcionários	Chadam e Turkyilmaz (2021) Gębczyńska (2016)
	Estilo de liderança	Doeleman et al. (2022) Lee e Moon (2018)
	Gerenciamento de desempenho	Micheli et al. (2011) Micheli e Mura (2017) Naranjo-Gil (2016)
	Internacionalização	Lu et al. (2015)
	Perfil do CEO	Barrick et al. (2015)
	Papel do CEO	Brahmana et al. (2021) Brenes et al. (2008) Parnell (2008)
	Sustentabilidade	Hu et al. (2019) Tothova et al. (2022) Wargenau e Che (2004)
	Uso de processos e ferramentas	Radomska e Kozyra (2020)
Funcional	Alavancadores da estratégia	Webster (1991)
	Alinhamento da estratégia funcional com a corporativa	Chari et al. (2017)
	Capacitação das pessoas	Olson et al.(2018)
	Estratégia ambiental	Pusparini et al. (2020)
	Impacto do marketing criativo nos resultados	Naeem et al. (2011)
	Inovação	Jeong et al. (2006)
	Uso de TI	Jagodič e Milfelner (2020)
	Orientação de marketing	Dobni e Luffman (2003)
	Orientação empreendedora	Rofiaty (2019)

	Papel da média gerência na IdE	Thorpe e Morgan (2007)
	Uso de TI	Jagodič e Milfelner (2020)
Público	Políticas públicas	Fedajev et al. (2020)

Fonte: Autor

Foram identificados 26 temas sem haver concentração de estudos em uma dada temática. Na abordagem corporativa há seis temas estudados por mais de um autor, porém nunca superando três autores por tema. Na abordagem funcional cada tema é estudado por um único autor, caracterizando uma fragmentação maior de estudos em relação à abordagem corporativa.

Esse resultado confirma a constatação de estudos prévios em relação à ausência de um corpo unificado em relação à temática (Barney, 2018; Hrebiniak, 2006; Weiser et al., 2020).

2.5.3.5 Valor

Foram identificadas abordagens e significados distintos para caracterizar “valor”, reafirmando o que fora constatado por Kim (2020) e por Sampson (2015), respectivamente. A análise dos estudos possibilitou identificar o uso da palavra “valor” para significar credos empresariais, valor gerado para a empresa, valor pela ótica do cliente e valor para a sociedade.

A abordagem do valor como sendo um credo empresarial está presente em estudos que exploram desde o entendimento dos pilares visão, missão e valor pelos funcionários até a aderência dos credos do corpo gerencial aos empresariais para que esse corpo gerencial consiga expor com clareza os seus valores e assim direcionar as equipes para a IdE. A abordagem de valor para a empresa é vista em estudos que associam a IdE a desempenho, resultados econômico-financeiros e atingimento de metas quantitativas, tais como crescimento das vendas ou participação no mercado. A abordagem de valor pela ótica do cliente consta nos estudos que associam o benefício da oferta da empresa ao cliente. O estudo que aborda o valor pela ótica da sociedade consta do estudo que trata de estratégia governamental para atingir metas de erradicação da pobreza, melhoria na educação e crescimento da economia.

Os estudos adotam distintas abordagens e maneiras de mensurar valor (Quadro 12).

Quadro 12: Abordagens de valor encontradas nos estudos

Abordagem do Valor	Mensuração	Autor
Credo empresarial	Não aborda	Osorio-Londoño et al. (2020)
	Não aborda	Brenes et al. (2008)
	Aderência dos credos do corpo gerencial ao expor com clareza os seus valores para direcionar a IdE	Doeleman et al. (2022)
	Difusão da estratégia aos níveis gerenciais mais operacionais	Gębczyńska (2016)
	Mensuração de aderência à estratégia	Higgins e Mcallaster (2004)
	Os sistemas de crenças foram medidos com perguntas sobre o uso de declarações de missão organizacional e a comunicação de valores centrais	Naranjo-Gil (2016)
	Pelo aferimento do consenso que o corpo gerencial apresente	Obembe et al. (2020)
	Pelo entendimento dos pilares visão, missão e valor pelos funcionários	Radomska e Kozyra (2020)
	Por meio da coesão dos valores corporativos estabelecendo uma unidade de visão e de valores corporativos	Radomska (2016)
	Aderência dos credos das pessoas aos da empresa	Wargenau e Che (2004)
	Por meio de observação de atitudes e aderência a normas	Webster (1991)
	Por meio da legitimação das propostas de valor pelas pessoas	Xu et al. (2022)
Credo empresarial e indicador financeiro	Crescimento em vendas. Margem e lucratividade	Reddy e Scheepers (2019)
Para empresa	a ROA - Retorno sobre os ativos	Barrick et al. (2015)
	ROA e Q de Tobin	Brahmana et al. (2021)
	Nível de engajamento dos funcionários com a estratégia influenciando positivamente EBITDA. Fluxo de Caixa e Lucro Líquido	Chadam e Turkeyilmaz (2021)
	Crescimento em vendas e lucratividade	Chari et al. (2017)
	ROI – Retorno sobre o investimento	Dobni e Luffman (2003)
	Crescimento das operações	Engberg et al. (2016)
	Desempenho das ações no mercado de capitais	Gartenberg et al. (2019)
	ROA	Håkonsson et al. (2012)
Lucratividade do serviço	Homburg et al. (2003)	

	ROE – Retorno sobre o Patrimônio Líquido, ROA	Hu et al. (2019)
	EBIT – Lucro antes de juros e impostos	Jagodič e Milfelner (2020)
	Valor no mercado de capitais em relação ao valor de livros	Lee e Moon (2018)
	Crescimento em vendas e ROI – Retorno sobre o Investimento	Lu et al. (2015)
	Indica o uso de indicadores financeiros para valor tangível (econômico) e indicadores não financeiros para valor intangível	Micheli et al. (2011)
	Crescimento em vendas e lucratividade	Moss et al. (2017)
	Não aborda	Olson et al. (2018)
	Desempenho empresarial em função da percepção das pessoas sem o uso de escala validada	Parnell (2008)
	Lucratividade, ROA, retorno sobre vendas, ROE e margens	Pelham e Lieb (2004)
	Resultados operacionais	Prieto e de Carvalho (2018)
	Lucro, ROI, ROA	Pusparini et al. (2020)
	O desempenho organizacional é medido numa perspectiva equilibrada entre indicadores financeiros e não financeiros	Rofiaty (2019)
	EVA – Valor Econômico Adicionado	Shakina et al. (2017)
	Valor para a empresa, sem mencionar o indicador, tendo em vista que adota o sistema de bonificação para o resultado da IdE	Thorpe e Morgan (2007)
	Taxa de ocupação do hotel	Tothova et al. (2022)
	Lucratividade para a integração vertical e desempenho para a integração horizontal	Wadström (2019)
Para sociedade	a Atingimento das metas relacionadas a emprego, educação, P&D, efeito estufa e pobreza	Fedajev et al. (2020)
Para cliente	o Escala que mensura satisfação com resultados comparados aos da concorrência	Naeem et al. (2011)
	Desempenho com base em indicadores financeiros e não financeiros, sendo que os não financeiros são relacionados ao valor para o cliente	Micheli e Mura (2017)
Para cliente e para a empresa	o Contribuição do novo produto para margem de lucro da empresa	Jeong et al. (2006)

Fonte: Autor

Os estudos que abordam valor com um credo organizacional, pela ótica do cliente e pela ótica da sociedade, não apresentam mensuração quantitativa de valor, ainda que alguns estudos

indiquem o que se quer mensurar, tais como Doeleman et al. (2022), que indica mensurar a aderência dos credos do corpo gerencial ao expor com clareza os seus valores para direcionar a IdE. Estudos que abordam valor pela ótica da empresa mensuram o valor por indicadores quantitativos operacionais de natureza econômico-financeira (ROA, ROE, Q de Tobin, crescimento da receita e lucratividade) e mercadológica (participação no mercado, valor de mercado da empresa em relação ao valor de livros).

A abordagem de “valor para a empresa” concentra a maior quantidade: 59,5% dos estudos analisados nesta revisão. Ressalta-se que há estudos que contemplam duas abordagens simultâneas para “valor”, como Jeong et al. (2006) e Reddy e Scheepers (2019). A abordagem “valor para a empresa” é a que possui maior quantidade de indicadores com natureza similar (indicadores econômico-financeiros, crescimento em vendas, lucratividade, margem), ao passo que para as demais abordagens não há evidência de repetição da forma de medir valor, cada indicador é utilizado em função da questão de pesquisa que o estudo se propõe solucionar.

A abordagem do Valor gerado por estratégias funcionais foi constatada em nove estudos (21% do total). Desses, sete adotam a abordagem de valor para a empresa, um como credo empresarial e um aborda como credo empresarial e indicador financeiro. A abordagem de Valor gerado por estratégias corporativas foi constatada em 33 estudos (79% do total), sendo que 19 adotam abordagem de valor para a empresa, 11 abordam valor como “credo empresarial”, um como credo empresarial e valor para a empresa e um como valor para a sociedade (Quadro 13).

Quadro 13: Abordagem do conceito de valor por nível de estratégia

Abordagem de valor	Corporativo	Funcional
Credo Empresarial	Brenes et al. (2008) Doeleman et al. (2022) Gębczyńska (2016) Higgins e Mcallaster (2004) Naranjo-Gil (2016) Obembe et al. (2020) Osorio-Londoño et al. (2020) Radomska e Kozyra (2020) Radomska (2016) Wargenau e Che (2004)	Webster (1991)

	Xu et al. (2022)	
Credo empresarial e indicador financeiro	Reddy e Scheepers (2019)	
Para a empresa	Barrick et al. (2015)	Webster (1991)
	Brahmana et al. (2021)	Chari et al. (2017)
	Chadam e Turkyilmaz (2021)	Dobni e Luffman (2003)
	Engberg et al. (2016)	Jagodič e Milfelner (2020)
	Gartenberg et al. (2019)	Olson et al. (2018)
	Håkonsson et al. (2012)	Pusparini et al. (2020)
	Homburg et al. (2003)	Rofiaty (2019)
	Hu et al. (2019)	
	Lee e Moon (2018)	
	Lu et al. (2015)	
	Micheli et al. (2011)	
	Moss et al. (2017)	
	Parnell (2008)	
	Pelham e Lieb (2004)	
	Prieto e de Carvalho (2018)	
	Shakina et al. (2017)	
	Thorpe e Morgan (2007)	
	Tothova et al. (2022)	
	Wadström (2019)	
Para o cliente	Naeem et al. (2011)	
	Micheli e Mura (2017)	
Para o cliente e para a empresa		Jeong et al. (2006)
Para a sociedade	Fedajev et al. (2020)	

Fonte: Autor

Os achados em relação às abordagens de valor estão em linha com o que se viu na revisão conceitual.

2.5.3.6 Teorias que suportaram os estudos

Os estudos analisados baseiam-se em diferentes teorias. Há estudos que mencionam explicitamente as teorias que os suportaram e outros que não as mencionam explicitamente, porém pela maneira como o estudo é desenvolvido é possível associar uma teoria subjacente, como exemplo o estudo feito por Rofiaty (2019) examina o impacto da orientação empreendedora, gestão do conhecimento na inovação e implementação de estratégias têm no desempenho organizacional com base no relacionamento entre funcionários e empresa sem mencionar explicitamente a teoria da agência.

A identificação das teorias subjacentes presentes nos estudos foi feita com base na leitura dos artigos e interpretação dos elementos utilizados pelos autores ao desenvolver o estudo. Dentre os 42 estudos avaliados, 26 não mencionam as teorias utilizadas e, portanto, foram classificados como associados a teorias subjacentes. Os demais 16 estudos mencionam explicitamente as teorias citadas, conforme a Quadro 14.

Quadro 14: Teorias que suportam os estudos

Teorias	Explícito	Subjacente	Totalização
Resource based view	6	4	10
Contingência	3	6	9
Aprendizagem organizacional		3	3
Legitimação		3	3
Alto escalão	1	1	2
Attention based view		2	2
Prática social		2	2
Teoria da agência		2	2
Agência	1		1
Construtos pessoais	1		1
Dominância	1		1
Lógica serviço dominante		1	1
Motivação		1	1
Orientação empreendedora	1		1
Seletividade social	1		1

Serviço dominante		1	1
Strategy as a practice	1		1
Total	16	26	42

Fonte: Autor

Os achados nesta revisão estão em linha com o que foi descrito por Weiser et al. (2020) em relação a não existência de um corpo unificado de teorias para descrever a IdE. Em um balanço entre teorias citadas e subjacentes, a *Resource Based View* (10 estudos) e a teoria da contingência (9 estudos), em conjunto, suportam 19, equivalentes a 45% dos estudos avaliados. Os demais 55% dos estudos contemplam 15 diferentes teorias.

2.5.4 Análise dos tópicos

O método *Latent Dirichlet Allocation* (LDA) atribui a cada estudo uma probabilidade de estar associado a um dos sete tópicos identificados (Tabela 3)

Tabela 3: Matriz de probabilidades dos estudos pertencerem a um tópico

Autor / Tópico	1	2	3	4	5	6	7
Webster (1991)	2%	2%	42%	18%	33%	2%	2%
Wadström (2019)	1%	2%	2%	1%	89%	4%	1%
Chari et al. (2017)	1%	1%	1%	59%	37%	1%	1%
Jeong et al. (2006)	39%	3%	1%	8%	47%	2%	1%
Fedajev et al. (2020)	1%	2%	0%	1%	22%	73%	1%
Radomska e Kozyra (2020)	2%	2%	7%	3%	57%	2%	28%
Prieto e de Carvalho (2018)	3%	0%	1%	4%	86%	3%	2%
Barrick et al. (2015)	0%	0%	62%	1%	36%	0%	0%
Radomska (2016)	4%	2%	5%	1%	65%	14%	9%
Gartenberg et al. (2019)	1%	3%	61%	5%	28%	2%	1%
Dobni e Luffman (2003)	3%	3%	4%	46%	39%	3%	1%
Pelham e Lieb (2004)	3%	43%	1%	18%	32%	1%	2%
Naeem et al. (2011)	2%	2%	2%	28%	54%	2%	8%
Brahmana et al. (2021)	53%	11%	2%	0%	33%	1%	1%
Micheli et al. (2017)	1%	3%	4%	1%	90%	1%	1%
Micheli et al. (2011)	3%	1%	2%	1%	86%	5%	3%
Higgins e Mcallaster (2004)	1%	1%	49%	2%	40%	6%	2%
Jagodi? e Milfelner (2020)	43%	1%	1%	9%	43%	3%	1%
Thorpe e Morgan (2007)	3%	1%	4%	17%	66%	5%	5%
Reddy e Scheepers (2019)	4%	0%	44%	1%	49%	1%	2%
Lu et al. (2015)	2%	68%	0%	2%	27%	0%	1%
Brenes et al. (2008)	5%	3%	5%	1%	78%	5%	4%
Wargenau e Che (2004)	1%	1%	6%	1%	39%	52%	1%
Doeleman et al. (2022)	1%	0%	38%	0%	52%	4%	4%
Pusparini et al. (2020)	38%	16%	1%	1%	41%	1%	2%

Chadam e Turkyilmaz (2021)	3%	2%	46%	3%	32%	9%	5%
Shakina et al. (2017)	6%	7%	1%	1%	29%	6%	50%
Tothova et al. (2022)	1%	61%	1%	1%	29%	7%	1%
Naranjo-Gil (2016)	0%	1%	2%	1%	58%	1%	37%
Obembe et al. (2020)	1%	1%	5%	1%	57%	35%	1%
Parnell (2008)	1%	1%	5%	1%	55%	35%	2%
Engberg et al. (2016)	1%	1%	7%	2%	63%	25%	1%
Gębczyńska(2016)	0%	0%	0%	0%	55%	43%	1%
Håkonsson et al. (2012)	0%	2%	2%	3%	44%	0%	49%
Lee e Moon (2018)	1%	67%	8%	6%	16%	1%	1%
Olson et al.(2018)	1%	1%	1%	67%	28%	1%	1%
Moss et al. (2017)	0%	3%	58%	4%	28%	6%	1%
Xu et al. (2022)	1%	0%	1%	2%	42%	5%	48%
Rofiaty (2019)	51%	1%	4%	1%	41%	1%	1%
Homburg et al. (2003)	1%	0%	2%	56%	38%	2%	1%
Hu et al. (2019)	2%	69%	1%	1%	24%	1%	2%
Osorio-Londoño et al. (2020)	1%	1%	1%	56%	41%	1%	1%

Fonte: Extraído do R pelo Autor

Ainda que um artigo possa ter probabilidade de estar associado a mais de um tópico o modelo LDA associa o artigo ao tópico que apresenta a maior probabilidade (Quadro 15).

Quadro 15: Associação dos estudos ao tópico de maior probabilidade

Tópico	Autor
Estilo Executivo e Controle Organizacional em Empresas de Alta Legitimidade	Håkonsson et al. (2012)
	Shakina et al. (2017)
	Xu et al. (2022)
Estratégias de Mercado e Defesa de Produtos em Empresas de Serviços	Dobni e Luffman (2003)
	Homburg et al. (2003)
	Chari et al. (2017)
	Olson et al.(2018)
	Osorio-Londoño et al. (2020)
Gestão de Mudanças e Desenvolvimento Sustentável em Níveis Intermediários	Wargenau e Che (2004)
	Fedajev et al. (2020)
Gestão Empresarial Sustentável e Inovação Internacional	Pelham e Lieb (2004)
	Lu et al. (2015)
	Lee e Moon (2018)
	Hu et al. (2019)
	Tothova et al. (2022)
Gestão Estratégica e Valor Corporativo	Rofiaty (2019)
	Brahmana et al. (2021)

Liderança, Valores e Propósito na Gestão Empresarial	<p>Webster (1991)</p> <p>Higgins e Mcallaster (2004)</p> <p>Barrick et al. (2015)</p> <p>Moss et al. (2017)</p> <p>Gartenberg et al. (2019)</p> <p>Chadam e Turkyilmaz (2021)</p>
Gestão Estratégica e Desempenho Empresarial	<p>Jeong et al. (2006)</p> <p>Thorpe e Morgan (2007)</p> <p>Brenes et al. (2008)</p> <p>Parnell (2008)</p> <p>Micheli et al. (2011)</p> <p>Naeem et al. (2011)</p> <p>Engberg et al. (2016)</p> <p>Gębczyńska(2016)</p> <p>Naranjo-Gil (2016)</p> <p>Radomska (2016)</p> <p>Micheli et al. (2017)</p> <p>Prieto e de Carvalho (2018)</p> <p>Reddy e Scheepers (2019)</p> <p>Wadström (2019)</p> <p>Jagodic e Milfelner (2020)</p> <p>Obembe et al. (2020)</p> <p>Pusparini et al. (2020)</p> <p>Radomska e Kozyra (2020)</p> <p>Doeleman et al. (2022)</p>

Fonte: Extraído do R pelo Autor

O tópico Gestão Estratégica e Desempenho Empresarial teve a maior quantidade de artigos publicados e sua natureza é próxima à do tópico Gestão Estratégica e Valor Corporativo. Ambos tópicos contabilizam 21 artigos da amostra. Dada a relevância da representatividade na amostra e a indicação que a estrutura morfológica destes tópicos é a mais aderente à questão de pesquisa deste estudo a análise a seguir é focada nos artigos que foram associados a tais tópicos.

Os achados de cada artigo identificam seis focos de estudo (Quadro 16)

Quadro 16: Foco dos estudos contidos nos tópicos Gestão Estratégica & Valor Corporativo e Gestão Estratégica e Desempenho Organizacional

Foco de estudo	Autores
Alinhamento Organizacional	Engberg et al. (2016)
	Obembe et al. (2020)
	Parnell (2008)
	Prieto e de Carvalho (2018)
	Radomska (2016)
	Reddy e Scheepers (2019)
	Wadström (2019)
Ativos e competências organizacionais	Jagodič e Milfelner (2020)
	Naeem et al. (2011)
	Pusparini et al. (2020)
	Rofiaty (2019)
Mecanismos de controle para a implementação da estratégia	Micheli et al. (2017)
	Naranjo-Gil (2016)
Estrutura Organizacional	Jeong et al. (2006)
	Thorpe e Morgan (2007)
Estilo de liderança	Brahmana et al. (2021)
	Doeleman et al. (2022)
Processos de gestão da empresa	Brenes et al. (2008)
	Gębczyńska (2016)
	Micheli et al. (2011)
	Radomska e Kozyra (2020)

Fonte: Autor

O Alinhamento organizacional concentra a maior quantidade de artigos. A maneira como o Alinhamento atua na relação entre Implementação da Estratégia (IdE) e Valor para a empresa é expressa nos artigos que endereçam a necessidade de reduzir a diferença sobre a percepção da estratégia pelos gestores (Obembe et al., 2020) e seu pleno entendimento (Prieto & de Carvalho, 2018; Radomska, 2016), que promovem o alinhamento vertical e horizontal na estrutura hierárquica (Engberg, et al, 2016; Parnell, 2008) e nos objetivos verticais e horizontais (Wadström, 2019), assegurando orientação estratégica para a organização (Reddy & Scheepers, 2019).

Os ativos e competências organizacionais influenciam como a IdE relaciona-se com valor pelo uso da criatividade em marketing (Naeem, 2011; Jagodič & Milfelner, 2020) e pela combinação de competências organizacionais (marketing, vinculação da oferta da empresa ao mercado, tecnológicas, tecnologia da informação, capacidades gerenciais) que promovem a IdE e o resultado (Pusparini et al., 2020). A orientação empreendedora associada à gestão do conhecimento assegura que a IdE se relacione positivamente com o resultado (Rofiaty, 2019).

O ajuste nos processos internos à empresa à estratégia são necessários para que a IdE se relacione com os resultado (Brenes et al., 2008), e isso ocorre quando a estratégia está refletida nos processos de trabalho (Gębczyńska, 2016), pois dessa forma os sistemas de gestão e controle colaborarão para identificar barreiras e trabalha-las (Micheli et al., 2011; Radomska & Kozyra, 2020).

Não há um padrão único de sistema de controle capaz de assegurar que a IdE bem executada se relaciona com valor, pois diferentes tipos de estratégia demandam diferentes tipos de controle (Micheli & Mura, 2017) e cabe aos gestores adequar os sistemas de controle para que a IdE se relacione com valor (Naranjo-Gil, 2016).

As estruturas organizacionais com forte influência *top-down* possuem relação com o resultado efetivo da IdE (Thorpe & Morgan, 2007), o que é um tanto contra intuitivo com o achado que as estruturas organizacionais devem prover suporte para incorporar as turbulências que o ambiente traz ao processo da IdE (Jeong et al., 2006), e também com o achado que o impacto positivo do estilo de liderança transformacional no resultado (Doeleman et al., 2022).

Nota-se que dentro de um foco de estudo há diferentes abordagens complementares entre si. Apenas no foco relacionado às estruturas organizacionais há um estudos contra intuitivos entre si.

A relevância dos tópicos Gestão Estratégica e Desempenho Empresarial é notada também na constância de estudos publicados ao longo do período analisado (31 anos). Ambos estão presentes em 12 anos da série temporal avaliada apresentado a maior quantidade de artigos publicados (Tabela rr5r)

Tabela 4: Evolução das publicações por tópico ao longo do período analisado

Tópico	1991	2003	2004	2006	2007	2008	2011	2012	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Total
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	2
2	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	1	1	-	-	1	5
3	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	1	-	1	-	1	-	6
4	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1	-	-	5
5	-	-	-	1	1	2	2	-	-	4	1	1	2	4	-	1	19
6	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	2
7	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1	3
Total	1	2	3	1	1	2	2	1	2	4	4	3	5	6	2	3	

Fonte: Extraído do R pelo Autor

Ao atribuir probabilidade de cada um dos 42 artigos ser associado a um dos sete tópicos identificados o método *Latent Dirichlet Allocation* (LDA) produz uma matriz de 42 linhas e sete colunas. Submetendo esta matriz a tratamento estatístico obtém-se como resultados que a amostra tem significância no teste de normalidade de Shapiro Wilk. A matriz de correlação entre os tópicos mostra em sua maioria correlações fracas e não significantes. A correlação entre “Gestão Empresarial Sustentável e Inovação Internacional” e “Gestão Estratégica e Desempenho Operacional” é a única que possui significância (p-valor = 0,004) porém com correlação fraca e negativa (-0.432). A análise de componentes principais indica baixa colinearidade entre os tópicos.

O Apêndice II registra o resultado dos testes com os pressupostos estatísticos.

2.6 DISCUSSÃO

A questão de pesquisa proposta nesta revisão sistemática é: Como a literatura categoriza, descreve, mensura e aborda o escopo e a relação entre Implementação da Estratégia (IdE) e Valor da Empresa? Esta questão de pesquisa foi levantada objetivando fornecer uma visão geral integrada e sintetizada do atual estado de conhecimento sobre o tema. Com base nos achados, este tópico discute as lacunas, limitações e possíveis direções para novos estudos.

O método usado nesta RSL para identificação de estudos não apresentou restrições temporais e resgatou, após o processo de filtragem, 42 estudos no intervalo de tempo entre 1991 e 2023. Comparado a outras temáticas abordadas em estudos da área de Administração, a quantidade de estudos identificada é considerada baixa, o que reforça importância de produzir mais estudos sobre a temática. A baixa quantidade de estudos também é notada pela falta de repetição do tema

em um mesmo periódico. O periódico *Industrial Marketing Management* registra três publicações (Chari et al., 2017; Jeong et al., 2006; Olson et al., 2018) cujo escopo compreendeu o alcance funcional da estratégia (Tabela 1). Chama atenção a ausência de publicações sobre o tema no periódico *European Management Journal*, tendo em vista a declaração de interesse em receber submissões (Kastanakis et al., 2019).

Este estudo reforça a constatação que falta de um corpo unificado de estudos sobre a temática IdE (Friesl et al., 2020; Weiser et al., 2020), os artigos analisados apresentam diversidade nas teorias que os embasam e a diferentes focos de estudo para ambos escopos de estratégia (corporativa e funcional). Os estudos que abordam o escopo de estratégia corporativa, em aspectos relativos, mais concentrados em um dado tema do que os que abordam a estratégia funcional, o que é de se esperar pois à medida que se adentra as funções mais especificidade é esperada, por exemplo: autores que abordam o escopo funcional da estratégia adotam focos totalmente independentes em seus trabalhos. Nesta amostra o resultando desse foco independente foi ter um artigo para cada tema trabalhado por autor. O escopo da estratégia corporativa possui temas que concentram estudos de até três autores diferentes, como é o caso de análises sobre “alavancas e barreiras”, “alinhamento estratégico da organização e resultados”, “cultura organizacional” e “gerenciamento de desempenho”. Em relação às teorias que embasam os estudos, a “visão baseada em recursos” (10 estudos) e a “teoria das contingências” (9 estudos) correspondem a 19 estudos da amostra, e os demais 23 estudos são baseados em 15 teorias distintas, caracterizando assim, uma das possíveis explicações para a falta de um corpo unificado de estudos sobre a temática.

Há maior quantidade de estudos que focam a estratégia corporativa do que estudos que focam a estratégia funcional (Quadro 11) e, ao analisar datas de publicação, nota-se a inexistência de estudos abordando a estratégia funcional nos anos 2021 e 2022. A maioria dos estudos que consideram o alcance corporativo pode estar relacionada à busca de respostas para as constatações da elevada taxa de insucesso (Khanmohammadi et al., 2019; Pereira et al., 2019) em relação ao atingimento dos objetivos estratégicos das empresas e da falta de estudos acadêmicos no tema (Albert, 2021; Oliveira et al., 2019) e também pode estar relacionada com a predominância de publicações sobre IdE com linguagem de consultoria para encontrar meios de atingir o êxito organizacional (Albert, 2021; Amoo et al., 2019; Pereira et al., 2019; Tawse & Tabesh, 2021).

Dentre os 42 estudos avaliados 15 utilizam o método do estudo de caso. Este método coloca o autor em contato com os fenômenos reais, adentrando às empresas para observar e coletar dados. A análise de artefatos e aspectos culturais figuram como característica comum nestes 15 estudos. Em uma visão ampliada, o estudo de caso é utilizado para avaliar barreiras e promotores da IdE e sua relação com o resultado da empresa. Esta visão ampliada abre espaço para estudos futuros averiguarem se há algum fundamento pelo qual a maioria dos estudos (12 dentre 15) que adotam este método foquem o alcance de estratégia corporativa.

Os estudos analisados na amostra mencionam a Implementação da Estratégia (IdE) e sua associação com distintas abordagens qualitativas de valor (valor para a empresa, para o cliente, para a sociedade) constatando achados de estudos anteriores (Badinelli, 2015; Kim, 2020; Ng & Smith, 2012), porém não há estudos que avaliem como a mensuração da IdE se relaciona com mensuração de valor. Não foram encontrados estudos que usam as escalas similares às propostas por Amoo et al. (2019) e Oliveira et al. (2019) para a mensuração da IdE.

A mensuração de valor é abordada qualitativamente quando os estudos se referem ao “Credo empresarial” e ao “Valor para o cliente”, ao passo que as abordagens quantitativas constam dos estudos que focam o valor para a empresa. As métricas quantitativas mais citadas são de natureza econômico-financeira, tais como ROA, ROI, ROE, crescimento das vendas e Lucratividade. Essa lacuna no campo de estudos indica a possibilidade para futuros estudos, cujos achados poderão contribuir com as empresas na redução da taxa de insucesso da IdE e na sua relação com valor.

O uso de artefatos para auxiliar a IdE (BSC, mapas estratégicos e planejamento de tarefas) foi explorado por Homburg et al. (2003), elaborado com base em estudo de caso e aborda o alcance corporativo da estratégia. A menção a tais artefatos está em linha com o papel típico dos gestores descrito por Srivastava e Sushil (2013) de equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, assim como as medidas financeiras e não financeiras, além de evidenciar os fatores externos versus internos a serem monitorados e gerenciados para a IdE.

A modelagem por tópicos, com apoio de aprendizagem de máquina e inteligência artificial, evidenciou sete tópicos. Submetidos a análise estatística não se constatou colinearidade entre os tópicos. A correlação confirmou significância somente entre “Gestão Empresarial Sustentável e Inovação Internacional” e “Gestão Estratégica e Desempenho Operacional” (p-valor = 0,004)

porém com correlação fraca e negativa (-0.432). Os tópicos “Gestão Estratégica e Desempenho Empresarial” e “Gestão Estratégica e Valor Corporativo” apresentaram a maior quantidade de estudos e também os dois tópicos cuja descrição tem maior proximidade morfológica com a questão de pesquisa deste estudo.

O papel da liderança no contexto da IdE e valor (Amoo et al., 2019; Tawse et al., 2019), que consiste em externalizar estímulos para a organização (Tawse et al., 2019), está presente nos estudos analisados e pode ser constatado no Quadro 9, na qual as dimensões Comunicação, Coordenação e Desenvolvimento de políticas de RH e competências surgem, respectivamente, em 52%, 48% e 48% dos estudos analisados, destacando-se das demais. Se por um lado esse subconjunto de dimensões revela o papel da liderança no processo da IdE, também revela que a menor frequência da dimensão Desdobramento, que contempla a transformação de objetivos estratégicos em planos de ação, pode ser melhor explorada em estudos futuros, a fim de reduzir a taxa de insucesso (Khanmohammadi et al., 2019; Pereira et al., 2019). Estudos futuros também podem explorar se há relação entre a baixa frequência das dimensões Desdobramento com Retroalimentação e controle, pois uma vez que se desdobra objetivos em planos de ação cria-se a necessidade de controle e retroalimentação para a gestão da evolução das ações.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos indicam a importância da Implementação da Estratégia para a vantagem competitiva, desempenho e valor para as empresas. Nesse contexto a baixa quantidade de publicações sobre Implementação da Estratégia e Valor é uma constatação contraintuitiva.

A estratégia de nível corporativo concentra a maior quantidade de estudos que associam a Implementação da Estratégia ao Valor, no entanto as métricas quantitativas de cunho econômico-financeiro constam de poucos estudos e a amostra analisada não revelou estudos que associaram mensuração quantitativa de valor, associada ao resultado da Implementação da Estratégia.

Com base nas modelagens propostas por Cao et al. (2009) e Deveaud et al. (2014) foi estabelecida a quantidade de sete tópicos que contemplam todos os 42 artigos da amostra desta RSL. Para cada tópico o algoritmo da *Latent Dirichlet Allocation* (LDA) associou 10 palavras. Com base nessas 10 palavras os tópicos foram denominados com apoio de inteligência artificial.

Chamou a atenção que dentre os sete tópicos somente dois tiveram associação direta com a questão de pesquisa desta RSL, a saber: “Gestão Estratégica e Valor Corporativo” e “Gestão Estratégica e Desempenho Empresarial”. A literatura considera que o conceito de Desempenho engloba Valor e outras dimensões relacionadas a reputação, posicionamento no mercado e percepção pelo cliente. Assim os tópicos identificados na LDA podem ser considerados complementares entre si.

A análise preliminar de pressupostos estatísticos não constatou covariância entre os tópicos, mas apontou correlação entre “Gestão Empresarial Sustentável e Inovação Internacional” e “Gestão Estratégica e Desempenho Operacional” com significância (p-valor = 0,004) porém com correlação fraca e negativa (-0.432).

Com base nos achados e associação com o referencial conceitual a questão de pesquisa: Como a literatura categoriza, descreve, mensura e aborda o escopo e a relação entre Implementação da Estratégia e Valor da Empresa? encontra como resposta:

“A relação entre Implementação da Estratégia e Valor da Empresa é tratada na literatura por um amplo escopo de abordagens que avalia fatores intervenientes na Implementação da Estratégia e os associa ao Valor por meio de métricas distintas, com descrições de forte contribuição social nos estudos cujo método é o estudo de caso;”

2.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E POSSÍVEIS ESTUDOS FUTUROS

O escopo adotado neste estudo não focou a literatura cinza, que pode ter estudos complementares capazes de contribuir para o melhor entendimento sobre como a Implementação da Estratégia (IdE) se relaciona com valor. Esta limitação pode inspirar um novo tema a ser prospectado com a questão de pesquisa: O que a literatura cinza registra sobre como a IdE se relaciona com valor?

O método de modelagem por tópicos foi restrito a sete tópicos, dentre os quais dois apresentaram mais aderência à questão de pesquisa. A teoria disponível sobre modelagem de tópicos indica que quanto mais tópicos forem considerados melhor será a representatividade dos tópicos em relação à amostra de estudos. Por outro lado, os estudos sobre o método indicam a dificuldade humana para diferenciar acima de onze tópicos. Ainda sobre a modelagem de tópicos

há que se considerar que a capacidade computacional disponível aumenta com o passar dos tempos. Dessa forma estudos futuros podem ampliar a quantidade de tópicos usando computadores mais potentes que os atualmente disponíveis.

O método de extração de dados das bases indexadas aplicou filtros de julgamento humano para selecionar os 42 artigos que compuseram esta RSL. Este método pode introduzir viés interpretativo. Estudos futuros podem usar a aprendizagem de máquina para efetuar os filtros com redução do viés e possível ampliação da quantidade de estudos da amostra.

A verificação de publicações sobre a temática no periódico *European Management Journal*, em função da chamada editorial feita por Kastanakis et al. (2019), provocando pesquisadores a elaborar estudos na temática Implementação da Estratégia revelou sete publicações até 2023, o que abre espaço para novas submissões envolvendo a temática.

REFERÊNCIAS

- Albert, S. (2021). Applied critical thinking in strategy: Tools and a simulation using a live case. *Journal of Education for Business*, 96(4), 252–259. <https://doi.org/10.1080/08832323.2020.1792395>
- Aldehayyat, J. S., & Anchor, J. . (2010). Strategic Planning Implementation and Creation. *Strategic Change*, 19(3–4), 163–176.
- Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J., & Akwei, C. (2019). Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic Change*, 28(6), 445–467. <https://doi.org/10.1002/jsc.2298>
- Asmussen, C. B., & Møller, C. (2019). Smart literature review: a practical topic modelling approach to exploratory literature review. *Journal of Big Data*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s40537-019-0255-7>
- B.A Kitchenham & Charters. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. *Technical Report, Ver. 2.3 EBSE Technical Report. EBSE*, 1, 1–54.
- Badinelli, R. D. (2015). Defining and measuring value. *Service Science*, 7(3), iii–viii. <https://doi.org/10.1287/serv.2015.0109>
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory’s model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305–3325. <https://doi.org/10.1002/smj.2949>
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Bellamy, L. C., Amoo, N., Mervyn, K., & Hiddlestone-Mumford, J. (2019). The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 337–367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2018-1363>
- Borrero, S., Acosta, A., & Medina, A. F. (2020). Culture, strategy formulation, and firm performance: a meta-analysis. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 33(1),

147–176. <https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2018-0013>

- Brahmana, R. K., You, H. W., & Kontesa, M. (2021). Does CEO power matter for the performance of retrenchment strategy? *Journal of Strategy and Management*, *14*(1), 1–18. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2019-0186>
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, *5*(1), 5–24. <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.1996.00005.x>
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, *61*(6), 590–598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.033>
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Laamanen, T., Mantere, S., Vaara, E., & Whittington, R. (2018). Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. *Strategic Management Journal*, *39*(3), 531–558. <https://doi.org/10.1002/smj.2741>
- Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate? *Journal of Management and Organization*, *21*(2), 237–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
- Cândido, C. J. F., & Santos, S. P. (2019). Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*, *14*(1), 39–57. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>
- Cao, J., Xia, T., Li, J., Zhang, Y., & Tang, S. (2009). A density-based method for adaptive LDA model selection. *Neurocomputing*, *72*(7–9), 1775–1781. <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2008.06.011>
- Chadam, J., & Turkyilmaz, A. (2021). Managing employee engagement in the strategy implementation process: The case from the natural gas industry. *Human Systems Management*, *40*(1), 117–125. <https://doi.org/10.3233/HSM-200896>
- Chari, S., Balabanis, G., Robson, M. J., & Slater, S. (2017). Alignments and misalignments of realized marketing strategies with administrative systems: Performance implications. *Industrial Marketing Management*, *63*, 129–144. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.11.002>

- Chen, Q., & Eriksson, T. (2019). The mediating role of decentralization between strategy and performance: Evidence from Danish firms. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 409–425. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0128>
- Costa Melo, I., Alves Junior, P. N., Queiroz, G. A., Yushimito, W., & Pereira, J. (2023). Do We Consider Sustainability When We Measure Small and Medium Enterprises' (SMEs') Performance Passing through Digital Transformation? *Sustainability (Switzerland)*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15064917>
- de Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*, 105(April 2017), 333–344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>
- Deveaud, R., SanJuan, E., & Bellot, P. (2014). Accurate and effective Latent Concept Modeling for ad hoc information retrieval. *Document Numerique*, 17(1), 61–84. <https://doi.org/10.3166/dn.17.1.61-84>
- Dixon-Woods, M., Sutton, A. J., & Shaw, R. L. (2008). Appraising qualitative research for inclusion in systematic reviews: A quantitative and qualitative comparison of three methods (Journal of Health Services Research and Policy (2007) 12, (42-47)). *Journal of Health Services Research and Policy*, 13(1), 56. <https://doi.org/10.1258/jhsrp.2007.000023>
- Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24(6), 577–585. <https://doi.org/10.1002/smj.322>
- Doeleman, H. J., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2022). Leading open strategizing practices for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 54–75. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>
- Eide, A. E., Saether, E. A., & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120053>
- El-Ansary, A. I. (2006). Marketing strategy: Taxonomy and frameworks. *European Business Review*, 18(4), 266–293. <https://doi.org/10.1108/09555340610677499>

- Engberg, R.; Hörte, S.; Lundbäck, M. (2016). Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance Article information: Entrepreneurial orientation and Human Resource Management : *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(2), 157–175.
- Fedajev, A., Stanujkic, D., Karabašević, D., Brauers, W. K. M., & Zavadskas, E. K. (2020). Assessment of progress towards “Europe 2020” strategy targets by using the MULTIMOORA method and the Shannon Entropy Index. *Journal of Cleaner Production*, 244. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118895>
- Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. L. (2020). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 102064. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>
- Gallarza, M. G., Arteaga-Moreno, F., Del Chiappa, G., & Gil-Saura, I. (2016). Intrinsic value dimensions and the value-satisfaction-loyalty chain: a causal model for services. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 165–185. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2014-0241>
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1230>
- Gębczyńska, A. (2016). Strategy implementation efficiency on the process level. *Business Process Management Journal*, 22(6), 1079–1098. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2016-0004>
- Gibson, C. B., Birkinshaw, J., McDaniel Sumpter, D., & Ambos, T. (2019). The Hierarchical Erosion Effect: A New Perspective on Perceptual Differences and Business Performance. *Journal of Management Studies*, 56(8), 1713–1747. <https://doi.org/10.1111/joms.12443>
- Håkonsson, D. D., Burton, R. M., Obel, B., & Lauridsen, J. T. (2012). Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs. *Long Range Planning*, 45(2–3), 182–208. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.02.004>
- Hambrick, D. C. (2004). The Disintegration of Strategic Management: It’s Time to Consolidate Our Gains. *Strategic Organization*, 2(1), 91–98. <https://doi.org/10.1177/1476127004040915>
- Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2011). Strategy Implementation as Substance and Selling. *Academy of Management Executive*, 3(4), 278–285. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4277401>

- He, X., & Chen, A. (2022). Impact of Chinese firms' political connections on EVA performance: the moderating roles of connection heterogeneity and product diversification. *Chinese Management Studies*, 16(1), 211–230. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2020-0377>
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217–231. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00007-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00007-0)
- Higgins, J. M., & Mcallaster, C. (2004). If you want strategic change, don't forget to change your cultural artifacts. *Journal of Change Management*, 4(1), 63–73. <https://doi.org/10.1080/1469701032000154926>
- Hill, J. W., & Zeller, T. L. (2008). The new value imperative for privately held companies: The why, what, and how of value management strategy. *Business Horizons*, 51(6), 541–553. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.003>
- Homburg, C., Fassnacht, M., & Guenther, C. (2003). The Role of Soft Factors in Implementing a Service-Oriented Strategy in Industrial Marketing Companies. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10(2), 23–51. https://doi.org/10.1300/J033v10n02_03
- Hoverstadt, P., Loh, L., & Marguet, N. (2020). Measuring the performance of strategy. *Measuring Business Excellence*, March. <https://doi.org/10.1108/MBE-03-2020-0042>
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Hu, D., Wang, Y., & Yang, X. (2019). Trading Your Diversification Strategy for a Green One: How Do Firms in Emerging Economies Get on the Green Train? *Organization and Environment*, 32(4), 391–415. <https://doi.org/10.1177/1086026618773879>
- Hutzschenreuter, T., & Israel, S. (2009). A review of empirical research on dynamic competitive strategy. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 421–461. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00246.x>
- Ivančić, V., Jelenc, L., & Mencer, I. (2021). The strategy implementation process as perceived by different hierarchical levels: The experience of large Croatian enterprises. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(2), 99–124.

<https://doi.org/10.7341/20211724>

- Jagodič, G., & Milfelner, B. (2020). Impact of marketing resource on company performance on B2B markets. *International Journal of Innovation and Learning*, 28(2), 139–158. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2020.108969>
- Jeong, I., Pae, J. H., & Zhou, D. (2006). Antecedents and consequences of the strategic orientations in new product development: The case of Chinese manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 348–358. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.010>
- Jusoh, R., & Parnell, J. A. (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. *Management Decision*, 46(1), 5–31. <https://doi.org/10.1108/00251740810846716>
- Kastanakis, M., Robinson, S., Tsalavoutas, Y., Fernando, M., Jonczyk, C., Stettner, U., Thanos, L., Aharonson, B., Potočník, K., Zhang, H., Erz, A., von Wallpach, S., Diedrich, A., Leupold, C. R., & Breen, L. (2019). Making a difference: Thoughts on management scholarship from the editorial team. *European Management Journal*, 37(3), 245–250. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.05.001>
- Khanmohammadi, E., Malmir, B., Safari, H., & Zandieh, M. (2019). A new approach to strategic objectives ranking based on fuzzy logarithmic least squares method and fuzzy similarity technique. *Operations Research Perspectives*, 6(September), 100122. <https://doi.org/10.1016/j.orp.2019.100122>
- Khoroshilov, Y., & Narayanan, M. P. (2008). The role of profit-based and stock-based components in incentive compensation. *Journal of Financial Intermediation*, 17(3), 357–378. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2008.02.005>
- Kim, M. (2020). A systematic literature review of the personal value orientation construct in hospitality and tourism literature. *International Journal of Hospitality Management*, 89(December 2019), 102572. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102572>
- Lee, W. S., & Moon, J. (2018). Tenure of top management team, employee relationship, and value of airlines. *Research in Transportation Business and Management*, 28(October 2017), 85–91. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2018.07.003>

- Lichtenstein, S., & Dade, P. (2007). The shareholder value chain: Values, vision and shareholder value creation. *Journal of General Management*, 33(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/030630700703300102>
- Löbler, H., & Hahn, M. (2013). Measuring value-in-context from a service-dominant logic's perspective. *Review of Marketing Research*, 10(2013), 255–282. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2013\)0000010013](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2013)0000010013)
- Lu, J. W., Liang, X., Shan, M., & Liang, X. (2015). Internationalization and performance of Chinese family firms: The moderating role of corporate governance. *Management and Organization Review*, 11(4), 645–678. <https://doi.org/10.1017/mor.2015.32>
- Lubik, S., & Garnsey, E. (2016). Early Business Model Evolution in Science-based Ventures: The Case of Advanced Materials. *Long Range Planning*, 49(3), 393–408. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.03.001>
- Mañana-Rodríguez, J. (2015). A critical review of SCImago Journal & Country Rank. *Research Evaluation*, 24(4), 343–354. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvu008>
- Marcolin, C. B., Diniz, E. H., Becker, J. L., & de Oliveira, H. P. G. (2023). Who knows it better? Reassessing human qualitative analysis with text mining. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 18(2), 181–198. <https://doi.org/10.1108/QROM-07-2021-2173>
- Massingham, R., Massingham, P. R. P. R., & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting: A new learning and growth perspective for the balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 60–82. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2018-0095>
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97–121. <https://doi.org/10.1177/2329488414560282>
- Melnyk, S. A., Stewart, D. M., & Swink, M. (2004). Metrics and performance measurement in operations management: Dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, 22(3), 209–218. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.004>
- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and

- integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466–485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
- Micheli, P., & Mura, M. (2017). Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(4), 423–443. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2015-0472>
- Micheli, P., Mura, M., & Agliati, M. (2011). Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(10), 1115–1139. <https://doi.org/10.1108/01443571111172453>
- Miller, D., Merrilees, B., & Yakimova, R. (2014). Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265–289. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12020>
- Moss, S. A., Butar, I. B., Hartel, C. E. J., Hirst, G., & Craner, M. (2017). *The Importance of Stability in the Midst of Change : The Benefits of Consistent Values to Strategic Implementation*. 10, 1–9. <https://doi.org/10.1017/orp.2017.1>
- Mühlbacher, H., & Böbel, I. (2019a). From zero-sum to win-win - Organisational conditions for successful shared value strategy implementation. *European Management Journal*, 37(3), 313–324. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.10.007>
- Mühlbacher, H., & Böbel, I. (2019b). From zero-sum to win-win - Organisational conditions for successful shared value strategy implementation. *European Management Journal*, 37(3), 313–324. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2018.10.007>
- Naeem, B.. (2011). Do creative marketing strategy and its effective execution promote business performance? An empirical assessment. *African Journal of Business Management*, 5(30), 12108–12113. <https://doi.org/10.5897/ajbm11.1154>
- Naranjo-Gil, D. (2016). Role of management control systems in crafting realized strategies. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 865–881. <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.994558>
- Ng, I. C. L., & Smith, L. A. (2012). An integrative framework of value. *Review of Marketing*

- Research*, 9, 207–243. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2012\)0000009011](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2012)0000009011)
- Nwachukwu, C., Zufan, P., & Chladkova, H. (2020). Employee commitment to strategy implementation and strategic performance: Organisational policy as moderator. *International Journal of Business Excellence*, 20(3), 398–418. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.106368>
- Obembe, D., Al Mansour, J., & Kolade, O. (2020). Strategy communication and transition dynamics amongst managers: a public sector organization perspective. *Management Decision*, 59(8), 1954–1971. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2019-1589>
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2018). The attention-based view of great strategies. *Strategy Science*, 3(1), 289–294. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0042>
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization : The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, xxxx, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>
- Osorio-Londoño, A. A., Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2020). Training and its influence on competitive strategy implementation. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 149–172. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21381>
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., & Hulland, J. (2018). Review articles: purpose, process, and structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(1), 1–5. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0563-4>
- Parnell, J. A. (2008). Strategy execution in emerging economies: Assessing strategic diffusion in Mexico and Peru. *Management Decision*, 46(9), 1277–1298. <https://doi.org/10.1108/00251740810911948>
- Patala, S., Jalkala, A., Keränen, J., Väisänen, S., Tuominen, V., & Soukka, R. (2016). Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59, 144–156. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.001>
- Pelham, A. M., & Lieb, P. (2004). Differences between Presidents' and Sales Managers' Perceptions of the Industry Environment and Firm Strategy in Small Industrial Firms: Relationship to Performance Satisfaction. *Journal of Small Business Management*, 42(2),

174–189. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00104.x>

- Pereira, L., Durao, T., & Santos, J. (2019). Strategic Communication and Barriers to Strategy Implementation. *Proceedings - 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2019*. <https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792813>
- Prieto, V. C., & de Carvalho, M. M. (2018). Can internal strategic alignment influence performance? An empirical research applying structural equation modelling. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 31(3), 585–604. <https://doi.org/10.1108/ARLA-09-2016-0235>
- Pusparini, E. S., Soetjipto, B. W., Rachmawati, R., Sudhartio, L., & Nikmah, U. (2020). Managing eco-friendly strategy implementation and its impacts on business performance: The role of organizational strategic capabilities. *International Journal of Business and Society*, 21(3), 1258–1276.
- Radomska, J. (2016). *COMPREHENSIVENESS AND EFFECTIVENESS: STRATEGY EXECUTION IN CORPORATE*. 2(2). <https://doi.org/10.15611/aoe.2016.2.09>
- Radomska, J., & Kozyra, C. (2020). Awareness of strategy execution barriers in decision-making process: moderated mediation analysis. *Decision*, 47(1), 61–78. <https://doi.org/10.1007/s40622-020-00234-w>
- Reddy, M., & Scheepers, C. (2019). Influence of organisational culture on strategy execution in a South African organisation. *Journal of Applied Business Research*, 35(4), 109–128. <https://doi.org/10.19030/jabr.v35i4.10305>
- Ribeiro Soriano, D. (2005). The new role of the corporate and functional strategies in the Tourism sector: Spanish small and medium-sized hotels. *Service Industries Journal*, 25(4), 601–613. <https://doi.org/10.1080/02642060500092469>
- Rofiaty, R. (2019). The relational model of entrepreneurship and knowledge management toward innovation, strategy implementation and improving Islamic boarding school performance. *Journal of Modelling in Management*, 14(3), 662–685. <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2018-0068>
- Sampson, S. E. (2015). Value paradoxes and the time value of value. *Service Science*, 7(3), 149–

162. <https://doi.org/10.1287/serv.2015.0107>

- Schiessl, D., Korelo, J. C., & Mussi Szabo Cherobim, A. P. (2022). Corporate social responsibility and the impact on economic value added: the role of environmental innovation. *European Business Review*, 88887. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2021-0071>
- Serra, C.E.M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Serra, Carlos Eduardo Martins, & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Shakina, E., Barajas, A., & Molodchik, M. (2017). Bridging the gap in competitiveness of Russian companies with intangible bricks. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 86–100. <https://doi.org/10.1108/MBE-03-2016-0017>
- Shamseer, L., Moher, D., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. A., Altman, D. G., Booth, A., Chan, A. W., Chang, S., Clifford, T., Dickersin, K., Egger, M., Gøtzsche, P. C., Grimshaw, J. M., Groves, T., Helfand, M., ... Whitlock, E. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (prisma-p) 2015: Elaboration and explanation. *BMJ (Online)*, 349(January), 1–25. <https://doi.org/10.1136/bmj.g7647>
- Shin, T. (2013). The Shareholder Value Principle: The Governance and Control of Corporations in the United States. *Sociology Compass*, 7(10), 829–840. <https://doi.org/10.1111/soc4.12076>
- Siddike, M. A. K., & Hidaka, K. (2017). Toward a value metrics—A service-dominant logic view. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 494, 187–197. https://doi.org/10.1007/978-3-319-41947-3_18
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(July), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Srivastava, A. K., & Sushil. (2013). Modeling strategic performance factors for effective strategy

- execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 554–582. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0121>
- Srivastava, A. K., & Sushil. (2017). Alignment: the foundation of effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(8), 1043–1063. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0172>
- Struecker, D. R., & Hoffmann, M. G. (2017). Participação social nos serviços públicos: caracterização do estado da arte por meio da bibliometria e da revisão sistemática. *REGE - Revista de Gestão*, 24(4), 371–380. <https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.03.008>
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels— and what to do about it. *Harvard Business Review*, MARCH 2015, 1–10. <https://doi.org/10.2469/dig.v45.n6.16>
- Taschner, A. (2022). Returnable transport packaging as a company value driver. *Benchmarking: An International Journal*, ahead-of-p(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/bij-06-2021-0311>
- Tawse, A., Patrick, V. M., & Vera, D. (2019). Crossing the chasm: Leadership nudges to help transition from strategy formulation to strategy implementation. *Business Horizons*, 62(2), 249–257. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.005>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Thorpe, E. R., & Morgan, R. E. (2007). In pursuit of the “ideal approach” to successful marketing strategy implementation. *European Journal of Marketing*, 41(5–6), 659–677. <https://doi.org/10.1108/03090560710737679>
- Tothova, K., Chladkova, M., Kahunova, A., Formankova, S., & Kucerova, R. (2022). Proactive Environmental Strategies and Their Impact on Hotel Competitiveness during Crisis: The Case of the Czech Hotel Industry. *Journal of Competitiveness*, 14(2), 156–173. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.02.09>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of*

- Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- van Oijen, P. (2020). Driving Value Creation Through Proper Design of Goal Realization Frameworks. *Journal of Creating Value*, 6(2), 271–285. <https://doi.org/10.1177/2394964320938220>
- van Oijen, Pieter. (2020). Driving Value Creation Through Proper Design of Goal Realization Frameworks. *Journal of Creating Value*, 6(2), 271–285. <https://doi.org/10.1177/2394964320938220>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving To A New Dominant Logic Of Markteing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management*, 26(2), 12–30. <https://doi.org/10.5937/straman2102012v>
- Vuorinen, T., Hakala, H., Kohtamäki, M., & Uusitalo, K. (2018). Mapping the landscape of strategy tools: A review on strategy tools published in leading journals within the past 25 years. *Long Range Planning*, 51(4), 586–605. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.005>
- Wadström, P. (2019). Aligning corporate and business strategy: managing the balance. *Journal of Business Strategy*, 40(4), 44–52. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2018-0099>
- Wargenau, Astrid; Che, D. (2004). Leadership role and employee acceptance of change. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- Webster, C. (1991). A note on cultural consistency within the service firm: The effects of employee position on attitudes toward marketing culture. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(4), 341–346. <https://doi.org/10.1007/BF02726509>
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Whittington, R., Yakis-Douglas, Ba., & Ahn, K. (2016). Cheap talk? Strategy presentations as a form of chief executive officer impression management. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2413–2424. <https://doi.org/10.1002/smj.2482>

- Wright, E. W., Hillon, Y. C., Garrido-Lopez, M., & Fowler, D. (2019). A new scorecard for strategic planning. *Journal of Business Strategy*, 40(2), 50–58. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2017-0107>
- Xu, T., Jiang, D., & Li, D. (2022). The interaction of right brain and left brain thinking – the internal legalization process of strategic change in Suning Appliance Group. *Nankai Business Review International*. <https://doi.org/10.1108/NBRI-06-2022-0062>
- Yang, L., Sun, G. hui, & Eppler, M. J. (2010). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Handbook of Research on Strategy Process*, 165–183. <https://doi.org/10.4337/9781849807289.00015>

3 ESTUDO II: RELAÇÃO ENTRE A MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA E VALOR PARA A EMPRESA

RESUMO

Este estudo teórico-empírico examina a lacuna existente sobre a relação entre a “Implementação da Estratégia” e “Valor para a Empresa” pela ótica da suficiência e da condição necessária. O escopo do estudo delimita a estratégia ao nível corporativo e o valor para a empresa ao desempenho de indicadores financeiros comparados à concorrência. A amostra tem 157 respondentes, que atuaram no Brasil na implementação de estratégia em até cinco anos antes desta pesquisa. Os dados foram colhidos por questionário *online*, utilizando escalas do tipo Likert ancoradas por sete pontos, e tratados no software SmartPLS, versão 4, com base nos métodos PLS-SEM e Análise de Condições Necessárias, esta análise também utilizou algoritmo na linguagem R. São propostos dois modelos, ambos baseados em escalas previamente validadas empiricamente. Um dos modelos não confirmou as hipóteses de relacionamento entre a implementação da estratégia e o valor para a empresa. O modelo que confirmou a relação mostrou uma relação fraca e de baixa significância. A Análise de Condições Necessárias mostrou que a variável Implementação da Estratégia é uma condição necessária para produzir efeito na variável Valor para a empresa. O estudo contribui para ampliar o limitado campo teórico de pesquisa sobre a Implementação da Estratégia e é pioneiro ao propor pesquisa no Brasil utilizando dois modelos que avaliam a relação entre Implementação da Estratégia e Valor para a empresa. A contribuição social dá-se por levar aos gestores elementos que indiquem em quais variáveis independentes é possível empregar esforços adicionais para obter resultados adicionais na variável dependente.

Palavras-chave: Implementação da Estratégia; Valor da Empresa; Execução da Estratégia; Estratégia Corporativa.

ABSTRACT

This theoretical-empirical study examines the existing gap regarding the relationship between “Strategy Implementation” and “Value for the Company” from the perspective of sufficiency and necessary condition. The scope of this study delimits the strategy at the corporate level and the value to the company of the performance of financial indicators compared to the competition. The sample accounts 157 completed surveys, retracted to Brazil and have implemented a strategy within five years before this research. Data were collected by online questionnaire, using Likert-type scales anchored by seven points, and processed in the SmartPLS software, version 4, based on the PLS-SEM and Necessary Conditions Analysis methods. This analysis also used an algorithm in the R language. The two proposed models adopt previously empirically validated scales, one developed in Brazil and the other in England. The model based on the scale developed in Brazil did not confirm the hypothesis of a relationship between strategy implementation and value. The model based on the scale developed in England confirmed the relationship, showing a weak and low-significance relationship. The Necessary Conditions Analysis showed that the variable "Strategy Implementation" is a necessary condition to produce an effect on the variable "Value" for the company. The study contributes to expanding the limited theoretical field of research on Strategy Implementation and pioneers in proposing research in Brazil using two models that evaluate the relationship between Strategy Implementation and Value for the company. The social contribution occurs by providing managers with elements that indicate in which independent variables it is possible to employ additional efforts to obtain further results in the dependent variable.

Keywords: Strategy Implementation; Value to the Company; Strategy Execution; Corporate Strategy.

4 INTRODUÇÃO AO ESTUDO II

A estratégia de nível corporativo é um impulsionador significativo do valor para a empresa (Saidi et al., 2021; Sull et al., 2015). A efetiva implementação da estratégia é uma fonte de vantagem competitiva (Tawse et al., 2019), quando bem executada contribui para o desempenho empresarial (Tawse & Tabesh, 2021) e a criação de valor (Amoo et al., 2019; Lee & Puranam, 2016). No entanto a Implementação da Estratégia (IdE) é vista com cautela pelos gestores temendo que a orientação de curto prazo do mercado de capitais não compreenda completamente os benefícios a longo prazo das estratégias e penalize a empresa (Oehmichen et al., 2021). O desafio da IdE é lidar com as ameaças e oportunidades que podem materializar-se no ambiente externo à organização sobre as quais a organização tem conhecimento limitado ou incompleto (Welch, 2023). Esse contexto confere uma posição de destaque à IdE no âmbito empresarial.

O campo de estudos que explora a IdE e sua relação com o valor para a empresa é fragmentado. Há estudos que exploram como os fatores organizacionais relacionam-se com IdE e como IdE relaciona-se com valor (Bellisario et al., 2021; Massingham et al., 2019; Saidi et al., 2021). Outra linha de estudos aborda o desempenho empresarial como medida do resultado da IdE e de valor para a empresa (Jagodič & Milfelner, 2020; Olson et al., 2018; Pusparini et al., 2020; Radomska & Kozyra, 2020). A vinculação entre a IdE e valor também é estudada com base no impacto da estratégia sobre o modelo de negócio (Chadam & Turkyilmaz, 2021; Doeleman et al., 2022; Obembe et al., 2020; Xu et al., 2022). A literatura apresenta consenso em relação a adoção de indicadores de natureza econômico-financeira para mensurar o valor para a empresa sem, no entanto, haver prevalência de um indicador específico (Barrick et al., 2015; Brahmana et al., 2021; Håkonsson et al., 2012; Jagodič & Milfelner, 2020; Pusparini et al., 2020; Shakina et al., 2017). Em suma: a maioria dos estudos refere-se ao resultado do processo de IdE e associa-o com o valor para a empresa sem, no entanto, avaliar quanto a mensuração do construto IdE explica o construto valor para a empresa.

A carência de estudos que avaliam o impacto da IdE sobre o valor da empresa inspirou duas questões de pesquisa para este estudo: i) Qual a relação entre a IdE de nível corporativo e o valor para a empresa? A revisão de literatura encontrou dois estudos que validaram empiricamente escalas para mensurar a IdE, assim surge a segunda questão: ii) Dentre as duas escalas para mensuração da IdE, qual delas melhor explica o valor da empresa? Para responder essas duas

questões este estudo inicia trazendo o conhecimento disponível sobre IdE e valor para a empresa a fim de suportar as hipóteses a serem testadas. Este estudo propõe dois modelos, ambos construídos a partir das duas diferentes escalas previamente validadas (Amoo et al., 2019; Oliveira et al., 2019), e avalia qual deles melhor explica como a mensuração do construto IdE explica o construto valor para a empresa.

A validação empírica do modelo, desenvolvida por meio de modelagem de equações estruturais, evidencia como achados a suficiência e a necessidade do construto Implementação da Estratégia (IdE) em relação ao Valor para a empresa. Como conclusão o modelo baseado na escala que mensura Implementação da Estratégia proposto por Amoo et al. (2019) suporta a hipótese que a IdE relaciona-se com o Valor para a Empresa, ao passo que o modelo baseado na escala desenvolvida por Oliveira et al. (2019) não suporta, por outro lado o método da Análise das Condições Necessárias revela que a partir de um certo nível de IdE gera-se Valor para a Empresa.

As limitações deste estudo decorrem do estudo não ser longitudinal e, por isso, o possível intervalo de tempo entre o momento da coleta de dados e o efeito da IdE no Valor da empresa podem limitar o alcance dos resultados. Os dados foram coletados ao final do ano 2023, quando muitas empresas ainda estavam retomando o ritmo pós pandemia provocada pelo COVID-19 que se estendeu até 2021.

A contribuição para futuras pesquisas dá-se para que novos estudos longitudinais possam ser feitos a partir deste, sem a possível interferência de choques externos, tal qual o da COVID-19 e pela exploração das condições necessárias para a geração e valor aqui elencadas.

4.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A literatura classifica a estratégia em dois níveis, a saber: i) a de nível corporativo, que toma decisões em relação às opções de portfólio de negócios, eficiência, efetividade da empresa e alternativas para atuar no mercado (como Joint Ventures, atuação local, regional, crescimento orgânico ou por aquisições) e ii) a de nível funcional, que toma decisões no âmbito das funções da empresa (Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Logística) (Albert, 2021). Este estudo contempla o nível corporativo da estratégia. A escolha por este nível se deve pela dificuldade de avaliar a relação entre valor e uma estratégia funcional, visto que em uma empresa o valor é gerado

por diferentes funções, o que aumenta significativamente o grau de dificuldade dos gestores na formulação de respostas ao questionário.

Os estudos sobre valor possuem diferentes perspectivas teóricas (Cassidy & Resnick, 2020), assim como distintas dimensões, que incluem: satisfação percebida, valor como utilidade, benefício líquido, valor econômico e experiência fenomenológica (Ng & Smith, 2012). Em suma, não há um consenso em relação à definição de valor (Badinelli, 2015). Este estudo contempla o valor para a empresa expresso por variáveis de cunho econômico-financeiro.

O construto de Implementação da Estratégia (IdE) adotado neste estudo está restrito às ações que estão sob o controle gerencial e influenciam-no, portanto não aborda variáveis que não podem ser manipuladas pelo corpo gerencial, tal como a estrutura da organização. Essas variáveis não manipuláveis pelo corpo gerencial não fazem parte do construto IdE, visto que a alteração de tais fatores são objeto da estratégia traçada.

Os conceitos e definições sobre Implementação da Estratégia (IdE) e valor descritos no tópico 1.2 delimitam este estudo à implementação da estratégia corporativa e valor para a empresa expresso por variáveis de natureza econômico-financeiras.

4.2 REFERENCIAL CONCEITUAL E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

Os estudos sobre o efeito de uma mesma estratégia corporativa nos resultados da empresa não convergem em suas conclusões. Como exemplo há estudos sobre a implementação de estratégia relacionada à Responsabilidade Social Corporativa afetando negativamente a geração de valor adicionado à empresa (Costa & Fonseca, 2022; Schiessl et al., 2022) e, de forma oposta, melhorando as condições financeiras da empresa (Gasior, 2013; Surroca et al., 2020). Também há estudos que mostram êxito em estratégias de crescimento por aquisição de empresas (Barros & Domínguez, 2013; Fuad & Jatmiko, 2022) e os que indicam frustração em tais estratégias (Lubatkin & Lane, 1996). Estudos com esse escopo não permitem conhecer se a maneira ou os métodos usados para implementar a estratégia contribuíram positiva ou negativamente para o resultado.

Há estudos que abordam os métodos usados para implementar a estratégia corporativa e seus reflexos no resultado. Em empresas multinacionais observa-se que diferentes métodos de implementação a estratégia levam algumas filiais ao êxito e outras não (Korendijk et al., 2022), o

envolvimento de pessoas especializadas para facilitar a integração pós aquisição de empresa (Barros & Domínguez, 2013; Henningsson & Øhrgaard, 2016) e a política de remuneração dos executivos alinhada ao resultado de pós integração de empresa adquirida (Fuad & Jatmiko, 2022) são exemplos de métodos que os estudos associa. Os métodos para implantar a estratégia abordam o olhar interno à organização focando em fatores organizacionais que podem contribuir ou dificultar a implementação.

A estrutura organizacional, bem com os processos e competências no corpo de funcionários são fatores organizacionais que demandam esforço do corpo gerencial para o êxito da IdE e consequente geração de valor para a empresa (Bellisario et al., 2021; Massingham et al., 2019; Saidi et al., 2021). Esses fatores organizacionais conectam as prioridades estratégicas desdobrando-se em ações a serem realizadas, utilizando informações sobre o desempenho como orientador do curso de ação (Bellisario et al., 2021). O desdobramento dos fatores organizacionais em ações realizadas pelo corpo gerencial e as consequências dessas ações, assim como as condições estruturais da empresa são os elementos que este estudo considera na conceituação do construto IdE.

4.2.1 A conceituação e mensuração do construto Implementação da Estratégia

A definição de um construto deve traduzir seu significado, fornecer indicações sobre como medi-lo e conter elementos controláveis pelos gestores empresariais (Amoo et al., 2019; Bellamy et al., 2019; Oliveira et al., 2019). A literatura apresenta diferentes propostas para conceituar a Implementação da Estratégia (IdE) e poucas possuem embasamento teórico para mensurar o construto IdE e apenas algumas definições do construto abordam os detalhes operacionais da IdE (Oliveira et al., 2019). Este estudo baseia-se nos construtos propostos por Amoo et al. (2019) e Oliveira et al. (2019) concebidos com a intenção de mensurar a IdE, conforme Quadro 17.

Quadro 17: Definição do construto Implementação da Estratégia (IdE)

Definição	Referência
Execução da estratégia é a realização, execução ou colocação em ação da estratégia da organização por meio de programas, projetos ou tarefas. A implementação da estratégia está preocupada com a tradução da estratégia em ações organizacionais por meio de	Amoo et al. (2019)

estrutura e design organizacional, planejamento de recursos e alocação, e a gestão da mudança estratégica.

A execução da estratégia (implementação) é o processo, são os procedimentos relacionados, a (i) informar - e ser informado por - gerentes e funcionários sobre os desafios da empresa, bem como de (ii) traduzir os procedimentos, de (i) informar - e de ser informado por - gerentes e funcionários sobre os desafios da empresa, bem como (ii) traduzir o plano estratégico (explicitamente declarado ou apenas assumido pelos gerentes de nível superior) em ações específicas e (iii) estabelecer consistência entre os esforços distribuídos da empresa e entre os respectivos decisões de alocação de recursos, em busca de um movimento coerente para o alinhamento entre o esforço organizacional e a intenção estratégica na busca dos objetivos corporativos. Oliveira et al. (2019)

Adaptado de Amoo et al. 2019; Oliveira et al. (2019).

A IdE contempla o envolvimento de uma ampla gama de diferentes atores da organização e é um processo complexo e multifacetado (Hrebiniak, 2006; Noble, 1999), o que pode ser notado em ambas definições propostas no Quadro 17. A definição de IdE proposta por Amoo et al. (2019) foca o planejamento e execução de iniciativas, o que permite associá-la à abordagem de controle estrutural da IdE (Weiser et al., 2020), abordagem essa similar à descrita por Mintzberg et al. (2010) como estratégia deliberada, na qual um padrão pretendido é implementado. A definição proposta por Oliveira et al. (2019) considera as causas (ações do corpo gerencial) e suas consequências (como são percebidas pelos funcionários), evidenciando que a IdE requer fluxo de interações bidirecional entre gestores e funcionários, o que permite associá-la à abordagem adaptativa da IdE (Weiser et al., 2020), que é similar à descrita por Mintzberg et al. (2010) como estratégia emergente, na qual um padrão realizado não corresponde com exatidão ao pretendido quando da formulação da estratégia.

Além das diferentes abordagens adotadas para os dois construtos referenciados no Quadro 17 há que se observar que adotam distintos modelos de análise da IdE. O modelo proposto por Oliveira et al. (2019) compreende ações a serem implementadas para executar a estratégia e suas consequências, ou os resultados esperados de tais ações. O modelo proposto por Amoo et al. (2019) identifica condições empresariais (p.ex.: Nossa organização possui uma estrutura organizacional bem configurada para a implementação de sua estratégia, ou ainda, nossa organização fornece infraestruturas tecnológicas atualizadas, por exemplo: recursos de TI, para a realização de tarefas).

A caracterização do construto IdE feita por Amoo et al. (2019) identifica nove dimensões, e a feita por Oliveira et al. (2019) identifica cinco dimensões distintas, no entanto ao analisar em

detalhe as características de cada dimensão nota-se a existência de similaridades, conforme Quadro 18.

Quadro 18: Similaridade das dimensões para mensuração da Implementação da Estratégia

Oliveira et al. (2019)	Amoo et al. (2019)
<p>Controle e retroalimentação:</p> <p>Monitoramento dos resultados obtidos em relação aos objetivos e verificação de mudanças nos ambientes interno e externo para a tomada de ações corretivas.</p>	<p>Retroalimentação e controle:</p> <p>Atividades de avaliação e controle que permitem aos gestores o início de ações corretivas.</p>
<p>Comunicação:</p> <p>Esforço para disseminar informação sobre a estratégia e sua implementação visando promover entendimento, diálogo e negociação entre as pessoas envolvidas na implementação.</p>	<p>Comunicação:</p> <p>Capacidade de comunicar com êxito o plano estratégico e significar a estratégia evidenciando prioridades e impacto para as pessoas.</p>
<p>Desdobramento:</p> <p>Tradução da estratégia em ações e estabelecimento de objetivos que promovam a consistência dos esforços durante a implementação da estratégia.</p>	<p>Gestão de Projetos (importância e realização):</p> <p>Gestão de custo, escopo, prazo e qualidade para executar os projetos com êxito.</p>
<p>Desenvolvimento de políticas de recursos humanos e competências nos empregados:</p> <p>Esforço conjunto da área de recursos humanos com as áreas envolvidas na implementação da estratégia visando promover políticas que assegurem domínio das competências necessárias à implementação da estratégia.</p>	<p>Percepção:</p> <p>Como as pessoas percebem se a organização possui recursos e competências para executar a estratégia.</p>
	<p>Gestão da mudança (liderança):</p> <p>Capacidade de gerir as mudanças decorrentes da estratégia a implementar. Envolve treinamento, recapacitação e políticas de remuneração.</p>
	<p>Estrutura e desenho organizacional:</p> <p>Capacidade da empresa configurar a estrutura que possibilite colocar em prática a estratégia, bem como redefinir os postos de trabalho.</p>
<p>Coordenação:</p> <p>Esforço integrado dos gestores para mobilizar as pessoas com intenção de promover entendimento, compromissos, cooperação e resolução de conflitos</p>	<p>Gestão da mudança (suporte):</p> <p>Capacidade de gerir as mudanças decorrentes da estratégia a implementar. Envolve treinamento, recapacitação e políticas de remuneração</p>
	<p>Envolvimento dos gestores sêniores:</p>

	Relacionada à forma como os gestores promovem a cooperação entre os setores da empresa e coordenam as decisões e ações.
	Alocação de recursos: Capacidade de alocar os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e os baseados em conhecimento.

Fonte: Autor. Adaptado de Amoo et al. 2019; Oliveira et al. (2019).

O relacionamento entre IdE e “Valor para a Empresa” proposto neste estudo tem uma peculiaridade em relação à literatura existente. Este estudo trabalha com o construto “Implementação da Estratégia” ao passo que a literatura apresenta estudos que trabalham isoladamente uma das dimensões da IdE e associam-na ao valor ou ao desempenho da empresa. Por exemplo: a dimensão coordenação tem estudos que concluem que o papel ativo liderança afeta positivamente o resultado da IdE (Ateş et al., 2020; Doeleman et al., 2022; Eide et al., 2020; Musa et al., 2017; Tawse et al., 2019, 2020); a dimensão política de recursos humanos afeta positivamente o desempenho da empresa quando os resultados da implementação da estratégia são atrelados à remuneração (Burkert et al., 2023; Chatterjee et al., 2016; Madhani, 2018; Nienaber, 2019), ou quando o estudo aborda o desenvolvimento de competências necessárias para executar a estratégia (Cardoni et al., 2020; Chadam & Turkyilmaz, 2021; Håkonsson et al., 2012; Hu et al., 2019; Osorio-Londoño et al., 2020; Radomska & Kozyra, 2020; Verma, Sharma, & Chen, 2020); a efetiva comunicação da estratégia afeta positivamente o resultado de uma implementação de estratégia (Ivančić et al., 2021; Obembe et al., 2020; L. Pereira et al., 2019; Shimizu, 2017); a utilização de mecanismos de retroalimentação e controle para assegurar o atingimento dos objetivos estabelecidos a partir da estratégia (Bellamy et al., 2019; Bellisario et al., 2021; Hu et al., 2019; Micheli et al., 2011; Naranjo-Gil, 2016); a dimensão desdobramento, que contempla a tradução de estratégia em ação, é explorada em artigos que estudam como a gestão de projetos e barreiras que surgem ao longo do processo de implementação da estratégia e afetam o desempenho da empresa (Barrick et al., 2015; Lynch & Mors, 2019; Prieto & de Carvalho, 2018; Ramashala et al., 2016; Srivastava & Sushil, 2017; Vacík et al., 2018; van Oijen, 2020). Usualmente esses estudos relatam a influência positiva das dimensões sobre o resultado da IdE.

4.2.1.1 Mensuração do construto valor para a empresa

A mensuração do construto valor para a empresa utilizada neste estudo segue a modelagem utilizada por Li et al. (2017) baseada no estudo de Narasimhan e Kim (2002) que usou a escala originalmente proposta e validada por Chan et al. (1997). A avaliação é feita com base na percepção subjetiva dos gestores em relação ao comportamento de indicadores econômico-financeiros da empresa em relação aos seus concorrentes.

Na escala original os autores adotaram como base o retorno médio do investimento nos últimos três anos, lucro médio dos últimos três anos e crescimento do lucro nos últimos três anos. Na adaptação proposta neste estudo foi mantido o conceito de lucratividade, porém é utilizado o indicador de média do EBITDA dos últimos três anos (Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) e média da margem EBITDA (EBITDA/Receita Líquida) dos últimos três anos no lugar de lucro médio dos últimos três anos e crescimento do lucro nos últimos três anos. A avaliação com base na percepção subjetiva é mantida.

A escolha do EBITDA se deve ao fato de ser um indicador tradicionalmente utilizado em estudos estratégicos (Cardoni et al., 2020) e por fazer parte do pacote de remuneração variável visando alinhar os interesses dos funcionários aos da empresa (Groysberg et al., 2021).

4.2.2 Desenvolvimento de hipóteses

A IdE é caracterizada por um conjunto multidimensional de ações que combinam vários elementos, incluindo, mas não se limitando a, sistemas, recursos e estrutura (Radomska, 2016). Tais ações são desenhadas a partir de diferentes inputs estratégicos tais como: ajustes na estratégia em função do ambiente externo (Dobni & Luffman, 2003; Micheli et al., 2011; Mintzberg et al., 2010; Naranjo-Gil, 2016); monitoramento dos resultados obtidos em relação aos objetivos estratégicos (Bellisario et al., 2021); uso de indicadores financeiros e não financeiros (Micheli & Mura, 2017); informações sobre o monitoramento dos ambientes interno e externo à organização (Weiser et al., 2020); considerações sobre a estrutura organizacional, processos e competências a desenvolver no corpo de funcionários (Chari et al., 2017; Osorio-Londoño et al., 2020; Pelham & Lieb, 2004; Prieto & de Carvalho, 2018; Radomska & Kozyra, 2020).

As ações estratégicas produzem ‘consequências’ que são materializadas no desenvolvimento de habilidades, o sincronismo das equipes, redução de barreiras à IdE, engajamento das pessoas, envolvimento do alto escalão, assim como o entendimento da estratégia pelos indivíduos (Oliveira et al., 2019).

Estudos confirmam o efeito mediador que as consequências de ações possuem entre as ações de implementação da estratégia e o desempenho da empresa. No âmbito dos indivíduos, as consequências das ações de treinamento aprimoram o conhecimento e habilidades individuais e conferem autonomia, sendo que a autonomia medeia parcialmente o resultado da implementação de estratégias associadas à introdução de novos produtos e serviços (Johnson & Sohi, 2017). No âmbito da organização, a implementação de estratégias ecológicas relaciona-se positivamente com o desempenho da empresa e medeia a relação entre as capacidades técnicas e desempenho (Pusparini et al., 2020). A consequência da descentralização em empresas grandes que atuam em economia aberta medeia o relacionamento entre a estratégia e o desempenho empresarial (Chen & Eriksson, 2019).

A implementação da estratégia pressupõe que a estratégia seja entendida pelos funcionários; as ações relacionadas à comunicação difundem o entendimento da estratégia pela empresa como um todo (Chadam & Turkyilmaz, 2021; Doeleman et al., 2022; Håkonsson et al., 2012; Obembe et al., 2020; Wadström, 2019; Webster, 1991). A consequência das ações de desdobramento evita que a essência da comunicação seja erodida quando se difunde a estratégia para os níveis mais operacionais da empresa (Gibson et al., 2019). Há estudos que consideram que a comunicação medeia a implementação de estratégia de manufatura (estratégia funcional) e o resultado (Alcaide-Muñoz et al., 2018), assim como estudos que consideram o efeito mediador (Chuah et al., 2016).

O treinamento do corpo funcional (ação) suporta o desdobramento da estratégia assegurando manutenção da sua essência (Osorio-Londoño et al., 2020). É o capital humano que possibilita o entendimento da estratégia chegar aos níveis operacionais (consequência) da empresa (Engberg, R.; Hörte, S.; Lundbäck, 2016). O treinamento possibilita desenvolver restrições individuais e medeia relação entre as competências e a efetividade da liderança (Kozminski et al., 2022).

Com base na relação entre as ações e consequências associadas ao conceito de implementação da estratégia este estudo adota a premissa que as consequências revelam o

verdadeiro relacionamento entre as ações e o “Valor para a Empresa”, o que permite gerar a seguinte hipótese:

H1: A relação entre o conjunto de ações da IdE e o Valor da Empresa é totalmente mediado pelo conjunto de consequências das ações (Consequências) da IdE

A literatura apresenta diferentes ações que são executadas durante a implementação da estratégia com o objetivo de assegurar melhoria no desempenho da empresa. O alinhamento interno organizacional, abordado pela ótica da IdE, tem impacto positivo no desempenho da empresa (Chari et al., 2017; Ivančić et al., 2021; Prieto & de Carvalho, 2018; Vigfússon et al., 2021; Wadström, 2019). A comunicação tem papel central no alinhamento interno da organização (vertical e horizontal) em relação ao entendimento compartilhado dos objetivos estratégicos e indicadores (Heide et al., 2002; Mayfield et al., 2015). Abordagens estratégicas claras e uma implementação estruturada influenciam positivamente o sucesso, quando medido pelo crescimento da empresa (Bellamy et al., 2019). Nota-se que a comunicação é a atividade que interconecta a formulação com a implementação da estratégia.

A transição da etapa de formulação da estratégia para a execução requer que os gestores executem ações de liderança de equipes e coordenação do andamento dos projetos necessários para a implementação (Amoo et al., 2019; Ivančić et al., 2021; Tawse et al., 2019). É a liderança que externaliza ações que estimulam as pessoas em relação à estratégia e sua execução (Tawse et al., 2019), traduzindo as expectativas da alta gestão em ações que possibilitem gerir projetos e iniciativas-chave da empresa ou coordenar atividades cotidianas das equipes (Ivančić et al., 2021). O papel ativo da liderança relaciona-se positivamente com o êxito da implementação da estratégia e com o desempenho empresarial (Jaoua, 2018). No contexto deste parágrafo os termos liderança e gestores são considerados como sinônimos.

Com base no efeito das ações para implementar a estratégia no resultado da empresa, descritas nos parágrafos anteriores, a seguinte hipótese é formulada.

H2: O conjunto de ações da Implementação da Estratégia (Causas) está positivamente associado ao Valor da Empresa;

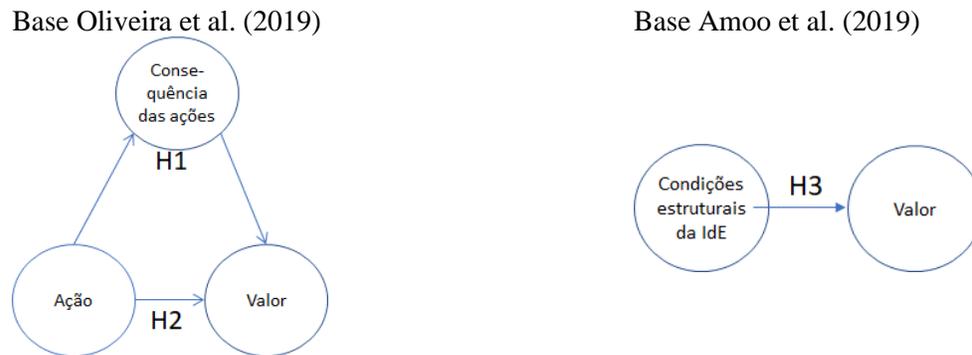
Os estudos que abordam condições estruturais da empresa e estratégia analisam o efeito de programas de apoio à implementação da estratégia no resultado das empresas sob diferentes abordagens. Programas corporativos, definidos como as estruturas paralelas que as empresas adotam para implementar a estratégia, relacionam-se positivamente com a melhoria de desempenho (Boppel, M.; Kusnich, S; Birkinshaw, 2014). A intensidade do planejamento, definida como o conjunto de esforços feitos no processo de planejamento de implementação da estratégia, tem relação positiva com o desempenho empresarial (Elbanna et al., 2020). As capacidades de controle e liderança relacionam-se positivamente com a implementação de estratégias horizontais (Verma, Sharma, Kumar, et al., 2020), conceituando estratégias horizontais como uma alternativa que as empresas utilizam para melhorar o desempenho (Porter, 1985). Exemplificando a adoção de estratégias horizontais: concorrer com base na capacidade de liderar em custo relacionam-se positivamente com o crescimento das operações em empresas de engenharia e construção (Fernandes & Joseph, 2020). Exemplificando intensidade de planejamento: a adoção de estratégia de desinvestimento possui efeito positivo no desempenho das empresas e é moderada pelo poder do CEO (Brahmana et al., 2021).

Os indicadores que compõem cada dimensão do modelo de mensuração da Implementação da Estratégia (IdE) propostas por Amoo et al. (2019) retratam características organizacionais similares às descritas em programas corporativos (p.ex: comunicação, percepção), às de intensidade do planejamento (p. ex: gestão de programas e projetos, desenho e estrutura da organização) e às de controle e liderança (p. ex: envolvimento da alta gerência, retroalimentação e controle, gestão da mudança), o que permite propor a seguinte hipótese:

H3: O conjunto de condições estruturais da organização (Implementação da Estratégia) que suporta a IdE explica o valor para a empresa.

A Figura 7 apresenta os dois modelos conceituais a partir dos quais é feita a análise sobre qual das duas escalas melhor explica o valor.

Figura 7: Modelos conceituais propostos



Fonte: elaborado pelo Autor

A implementação imprecisa da estratégia dificulta que os formuladores de estratégia entendam o real valor do resultado da estratégia (Lee & Puranam, 2016). Os estudos existentes denominam como “condições” determinados fatores que devem ocorrer para a estratégia gerar valor tais como estratégia emergente, liderança visionária, capacidade cognitiva, comportamento do cliente (Menghwar & Daood, 2021); competência, comprometimento e coordenação (Tawse & Tabesh, 2021); sistemas administrativos, estrutura organizacional e compromisso (Yang et al., 2010), porém nenhum desses estudos lança mão do método da “Análise das Condições Necessárias” (Dul, 2016) para comprovar quantitativamente a necessidade dos fatores estudados para gerar os resultados na variável dependente.

Os estudos que avaliam a relação entre IdE e valor com base em métodos empíricos testados por métodos quantitativos (Barros & Domínguez, 2013; Costa & Fonseca, 2022; Fuad & Jatmiko, 2022; Gasior, 2013; Lubatkin & Lane, 1996; Schiessl et al., 2022; Surroca et al., 2020) possuem escopo de análise focado na suficiência da IdE sobre o valor. Para essa modalidade de estudos a conclusão de uma determinada hipótese ser suportada ou não abre uma lacuna para futuras pesquisas relacionadas a avaliar conjuntamente a suficiência de um construto explicar outro e a necessidade de um estar presente para gerar resultado no outro.

Visando cobrir essa lacuna é formulada a hipótese:

H4: A Implementação da Estratégia é uma condição necessária para gerar resultados no Valor para a Empresa

5 MÉTODO

Este capítulo descreve o desenho da pesquisa e os procedimentos adotados com a escolha de escalas validadas, coleta de dados e técnicas de análise visando atingir os objetivos da pesquisa. Mais adiante são apresentados os critérios para mensuração das variáveis

5.1 SOBRE O MÉTODO ADOTADO

O método selecionado para este estudo é o quantitativo de caráter descritivo e a abordagem é positivista descritiva (Tranfield et al., 2003). O método quantitativo permite identificar fatores que influenciam um resultado, compreender os melhores preditores de resultados e testar uma teoria ou explicação (Creswell, W. J., & Creswell, 2018). A abordagem positivista descritiva baseia-se na observação empírica dos fenômenos por meio de processo estruturado de coleta de dados de respondentes que aceitaram participar da pesquisa (Creswell, W. J., & Creswell, 2018).

Os dados foram coletados somente após a pesquisa ter sido aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Nove de Julho mediante o parecer 6.275.565, conferido em 31 de agosto de 2023. A submissão ao Comitê de Ética foi feita com objetivo de eliminar futuras possíveis barreiras à submissão do resultado da pesquisa a periódicos. Neste tipo de estudo aceita-se coletar dados por meio de questionários disponibilizados a uma amostra de conveniência composta por pessoas que atuam no âmbito empresarial e que tenham participado de atividades relacionadas à implementação da estratégia e geração de valor para a empresa. Amostras de conveniência são aceitáveis em pesquisas que modelam relações entre variáveis, desde que não se tenha variação em uma variável moderadora importante (Coppock & McClellan, 2019), que é o contexto do presente estudo que utiliza duas escalas previamente validadas para mensurar a Implementação da Estratégia (IdE), sem variável moderadora, sendo que apenas a escala proposta por Oliveira et al., 2019 possui variável mediadora. A partir dos dados coletados referentes ao problema de pesquisa é feita a análise quantitativa (Freitas & Moscarola, 2002).

Com base no método selecionado e análise quantitativa pretende-se avaliar qual dentre duas escalas que mensuram o construto Implementação da Estratégia (IdE) melhor explica a relação com a mensuração de valor por meio de Modelagem de Equações Estruturais (Hair et al., 2018;

Pereira et al., 2019), bem como avaliar a relação entre os construtos IdE e valor com base no método da Análise das Condições Necessárias (Dul, 2016).

Esta pesquisa foi motivada por uma revisão sistemática da literatura, conduzida pelo autor, que identificou a escassez de estudos que avaliam como a mensuração do construto da IdE explica o construto de valor para a empresa, bem como a condição necessária para que IdE produza resultado em valor. Essa lacuna nos estudos serviu de base para propor os dois modelos conceituais a serem empiricamente testados neste estudo. Os dois modelos conceituais utilizam escalas previamente validadas e distintas para mensurar a IdE. A análise pela modelagem de equações estruturais traz a noção da relação de suficiência entre a IdE e valor. Visando capturar a necessidade da IdE para gerar resultados no valor este estudo aplica a técnica da Análise das Condições Necessárias (Dul, 2016) para gerar subsídios adicionais que permitem tirar conclusões sobre uma condição ser necessária e suficiente para gerar um resultado.

O Quadro 19 descreve o método adotado para este estudo.

Quadro 19: Descrição do método do estudo II

Unidade de análise	Empresas que implementaram estratégia em prazo inferior a cinco anos
Abordagem	Quantitativa / descritiva
Método de abordagem	Indutivo
Tipo de pesquisa	Exploratória descritiva
Técnica de pesquisa	Survey
Instrumento para coleta de dados	Questionário online
Tipo de amostragem	De conveniência composta por respondentes que atuam em atividades de implementação de estratégia em empresas
Análise de dados	Modelagem de equações estruturais
Enfoque	Explicar como a intensidade das ações que promovem a IdE relaciona-se com valor para a empresa e se as consequências das ações medeiam a relação entre ações e valor para a empresa, assim como avaliar de forma integrada se a IdE é uma condição necessária e suficiente para o valor para a empresa.

Fonte: Elaborado pelo Autor

5.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Os respondentes receberam três questionários, disponibilizados em intervalo de 15 dias. Optou-se por coletar dados em três questionários pois o tempo necessário para responder todas as questões em um único questionário foi estimado em cerca de 40 minutos. Exigir a atenção de um executivo por esse período de tempo e poderia induzir a atitudes (cansaço, por exemplo) que impactariam os erros de medida (Hair et al., 2009).

Visando traçar o perfil dos respondentes o primeiro questionário colheu informações relacionadas ao perfil demográfico da amostra (tamanho e natureza da empresa, assim como posição hierárquica, tipo de atividade estratégica que participou e qual o papel que teve na atividade). Foram utilizadas duas questões qualificadoras para assegurar a conveniência da amostra: uma referente à participação do respondente no processo de Implementação da Estratégia (IdE) e outra em relação à atuação do respondente no processo. Caso o respondente respondesse não haver participado em processos de IdE e tampouco ter tido atuação em tais processos encerrava-se a participação e o respondente recebia agradecimentos pela participação. A questão que indicava quais tipos de projeto o respondentes havia participado continha a opção “outros” para o caso do respondente ter participado de projetos distintos dos anteriormente elencados. O endereço de e-mail do participante foi colhido em todos os três questionários e serviu de base para o controle de respostas, bem como elo para conectar as respostas dos três questionários quem compõem a pesquisa.

A população alvo de respondentes da pesquisa foi composta por profissionais que atuam no ambiente corporativo em empresas e que implementaram estratégia nos cinco anos anteriores à pesquisa (a pesquisa foi realizada em 2023, portanto empresas que executaram estratégias até 2018). Usualmente ocupam cargos intitulados por: diretores, gerentes intermediários e executivos que assessoram a equipe da alta administração. Essa escolha foi feita com base na premissa que os profissionais desses níveis hierárquicos são os mais qualificados para lidar com assuntos relacionados à IdE (Hrebiniak, 2006; Ocasio & Joseph, 2018; Tawse et al., 2019; Vigfússon et al., 2021). O acesso a essa população foi feito por levantamento de perfis na rede social LinkedIn, por solicitação a pessoas que se disponibilizaram obter respondentes a partir de suas redes de relacionamento, por envio a profissionais do relacionamento profissional que atuam com estratégia, pela postagem de mensagens solicitando ajuda para obter respondentes em grupos de whatsapp,

Instagram, Facebook e LinkedIn. A forma como essa população recebeu o convite está descrita mais adiante.

Os questionários foram extraídos de escalas previamente validadas que constam em estudos publicados no idioma inglês. Os questionários foram disponibilizados aos respondentes no idioma português do Brasil.

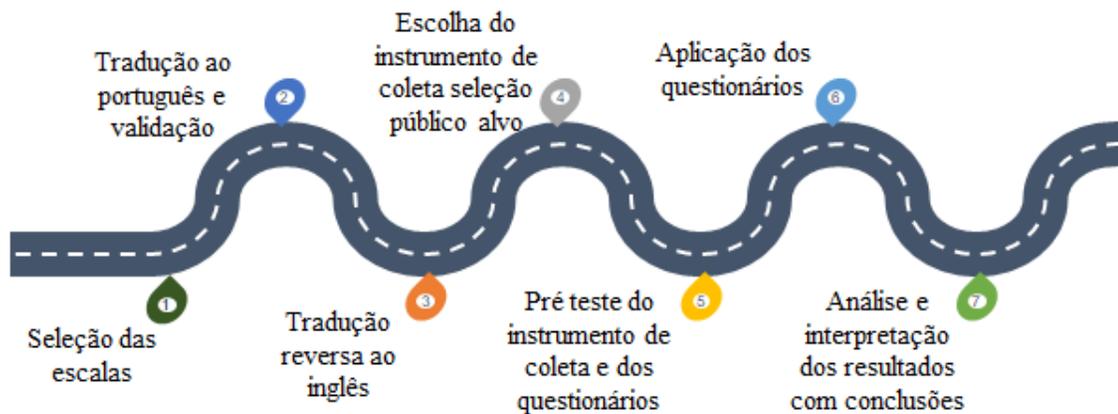
A formatação dos questionários e coleta das respostas foi feita por meio da plataforma *online* QuestionPro. Nos três questionários foi adotada a alternativa obrigatoriedade de completar uma questão antes de passar para a próxima, visando evitar dados faltantes.

O pré-teste foi aplicado em um público restrito a 20 pessoas com perfil de respondentes semelhantes aos da população a ser estudada (Hair et al., 2009). Os participantes do pré-teste foram solicitados a relatar suas percepções dos questionários visando aferir a adequação das questões, corrigir falhas no instrumento de coleta de dados, avaliar a compreensão semântica e o tempo necessário para responder. O pré-teste revelou necessidade de ajustar o instrumento de coleta de dados em aspectos gerenciais, tais como: ajuste no texto de abertura, forma de envio do TCLE ao respondente, bem como a obrigatoriedade de informar endereço de e-mail.

O *link* de acesso aos questionários foi distribuído usando ferramentas digitais (e-mail, LinkedIn, WhatsApp). O respondente teve acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), previamente aprovado pelo Comitê de Ética, que assegurou o anonimato pessoal e empresarial, a possibilidade de declinar sua participação a qualquer momento e o cumprimento de obrigações do pesquisador em relação aos dados coletados. Ao final do primeiro questionário o respondente recebeu por e-mail cópia do TCLE.

A sequência temporal das etapas seguidas neste estudo está representada na Figura 8.

Figura 8: Sequência temporal das atividades



Fonte: Elaborado pelo Autor

5.3 OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS

A operacionalização dos construtos utilizados neste trabalho seguiu procedimento denominado “uso de estudos anteriores” (Hair et al., 2009), que adota escalas previamente validadas por estudos empíricos, publicadas em periódicos de qualidade e com revisão por pares. A validação prévia das escalas assegura a utilização de uma boa teoria de mensuração para testar as hipóteses envolvendo as relações estruturais entre construtos (Hair et al., 2009).

As duas escalas para mensurar a Implementação da Estratégia (IdE) adotadas neste estudo foram desenvolvidas de forma independente com proximidade temporal, por Amoo et al. (2019) e Oliveira et al. (2019). A escala proposta por Oliveira et al. (2019) mensura o construto IdE em função da intensidade das ações que promovem a IdE e a percepção dos funcionários sobre as consequências de tais ações. De forma análoga, a escala proposta por Amoo et al. (2019) mensura o construto IdE por meio de asserções que caracterizam condutas e condições estruturais que concorrem no processo de IdE.

Foram utilizadas escalas do tipo Likert ancoradas por sete pontos. Para a mensuração da Implementação da Estratégia (IdE) proposta por Amoo (2019) utilizou-se por 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Para a mensuração da IdE proposta por Oliveira et al. (2019) utilizou-se 1 (nenhuma ênfase) e 7 (muita ênfase) para as ações, bem como 1 (muito insatisfatório) e 7 (muito satisfatório) para as consequências. Para a mensuração do valor foi adaptada a escala

proposta por Li et al. (2017) adotando 1 (muito abaixo da concorrência) e 7 (muito acima da concorrência). O estudo feito por Amoo (2019) menciona que a escala apresentou Alfa de Cronbach 0,92, valor acima do limite inferior de confiabilidade de 0,7 (J. F. J. Hair et al., 2009). Os estudos que validaram as escalas propostas por Oliveira et al. (2019) e Li et al. (2017) não revelaram o Alfa de Cronbach.

A escala que mensura a IdE proposta por Amoo (2019) teve como única adaptação ao contexto local brasileiro a tradução do idioma original em inglês para o português. O procedimento adotado para traduzir ao português foi o de tradução reversa (*back-to-back translation*) visando assegurar o sentido semântico da tradução (Jr & Federal, 2016). A tradução para o português do Brasil foi submetida à apreciação de um doutorando e dois mestrados em Administração, todos pesquisadores no campo de conhecimento da estratégia empresarial. Também foi submetida a dois executivos brasileiros atuantes no ambiente corporativo, que propuseram ajustes semânticos. Com base na versão ajustada ao português do Brasil foi efetuado o processo de tradução reversa para o inglês pelo Dr. Álvaro Augusto Dossa, pesquisador da Embrapa com doutorado na Inglaterra. A tradução reversa ao idioma inglês manteve aderência ao questionário original.

A escala que mensura IdE proposta por Oliveira et al. (2019) estava disponível nos idiomas inglês e português do Brasil e o texto em português foi gentilmente cedido pelos autores para e integralmente reproduzida neste estudo, sem adaptações.

A escala adotada para mensuração do construto valor, proposta originalmente por Ye et al. (1997), foi adaptada. Na escala original os autores adotaram como base os seguintes itens: “Retorno Médio do Investimento – ROI” nos últimos três anos, “Lucro Médio” dos últimos três anos e “Crescimento do Lucro” nos últimos três anos. Na adaptação proposta neste estudo mantém-se o conceito de lucratividade, porém usa-se o indicador “Crescimento médio da margem EBITDA¹ nos últimos três anos”, o “Crescimento médio da Receita Líquida nos últimos três anos” e “Crescimento médio do Lucro Líquido nos últimos três anos”.

¹ EBITDA, acrônimo do inglês *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, em tradução literal ao português: Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

A validação dos modelos estrutural e de mensuração é feita com base na Modelagem de Equações Estruturais (Hair et al., 2018; Pereira et al., 2019), usando nos dados coletados que mensuraram os construtos de primeira ordem.

O modelo teórico desta pesquisa está representado nas Figuras 8a e 8b. Os fatores utilizados pelos proponentes das escalas estão representados de forma mnemônica e representam o questionário estruturado aplicado aos respondentes, previamente validado empiricamente por Oliveira et al. (2019) no idioma português.

5.4 AMOSTRA

Foi adotada a amostra de conveniência de gestores que atuam no ambiente corporativo. A amostra foi formada a partir de convites pessoais enviados por WhatsApp, e-mail, LinkedIn e Facebook, bem como por convite feitos na forma de anúncio em redes sociais (LinkedIn e Facebook). A escolha deste procedimento para formar a amostra foi feita visando não concentrar a amostra com vários respondentes de uma única empresa.

O primeiro questionário foi acessado por 744 pessoas, 490 não completaram (por desistência ou nunca terem participado de atividades estratégicas), dessa forma 254 respondentes completaram o primeiro questionário. Este primeiro questionário coletou dados para formar o perfil demográfico dos respondentes e os fatores do construto valor.

Dentre os 254 respondentes do primeiro questionário 188 responderam o segundo questionário. Este segundo questionário coletou dados sobre a Implementação da Estratégia com base na escala desenvolvida por Oliveira et al. (2019). Dentre os 188 respondentes que concluíram o primeiro e o segundo questionários 162 respondentes, completaram o terceiro. Este terceiro questionário coletou dados sobre Implementação da Estratégia com base na escala desenvolvida por Amoo et al. (2019). Foi constatada existência de cinco respostas com dados faltantes. Essas respostas foram desconsideradas. Não se adotou o procedimento de substituição pela média dos dados (Hair, J. R.; Hult, G.T.M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, 2013), assim a amostra final quantificou 157 respondentes, conforme graficamente representado na Figura rrr

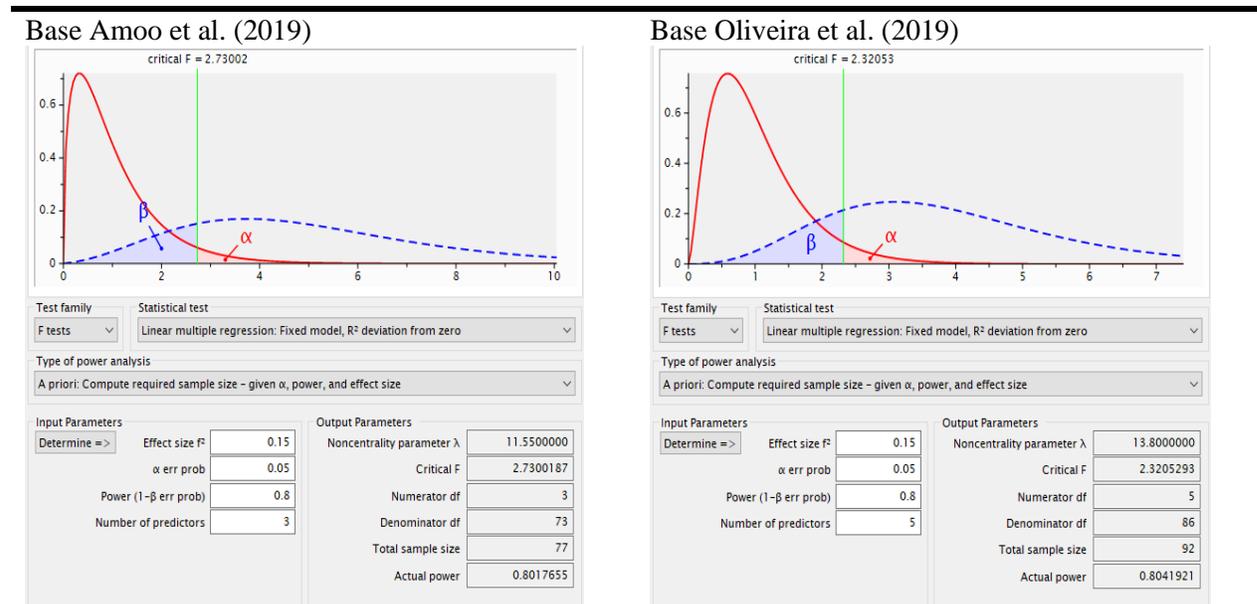
Figura 9: Formação da amostra



Fonte: Elaborado pelo Autor

O tamanho amostral mínimo foi estimado inicialmente com base no software G*Power 3.0 (Faul et al., 2007). Os parâmetros informados no G*Power estão descritos na Figura 10 e seguiram a recomendação de Ringle et al. (2014) e orientações expressas em Hair et al. (2009).

Figura 10: Resultados do GPower para determinar o tamanho da amostra



Fonte: extraído do G*Power pelo Autor (2023)

O resultado no G*Power apontou para o modelo baseado em Amoo et al. (2019) o F crítico em 2,73 e o tamanho da amostra mínimo em 77 respostas válidas. Para o modelo baseado em

Oliveira et al. (2019) o G*Power apontou o F crítico em 2,32 e o tamanho da amostra em 92 respostas válidas.

Após a coleta foi feito o teste *post hoc* no G*Power com base na quantidade total de 157 respostas obtidas (Hair et al., 2009), utilizando os mesmos valores para os parâmetros para i) tamanho do efeito, ii) nível de significância estatística e iii) quantidade de preditores, obtendo os valores indicados na Tabela 5

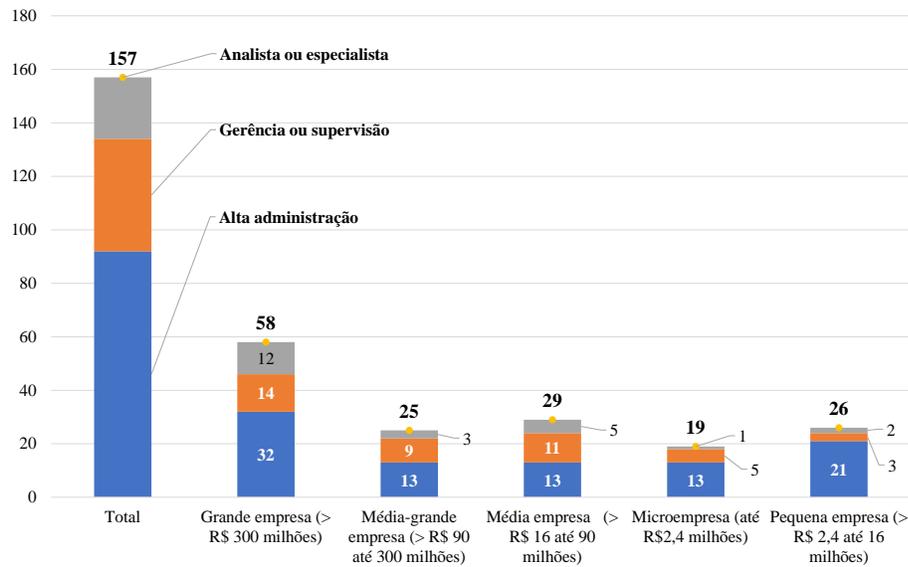
Tabela 5: Post hoc do GPower

	Base Amoo et al. (2019)		Base Oliveira et al. (2019)	
	A priori	Post hoc	A priori	Post hoc
Premissa adotada				
Tamanho do Efeito (F)	0,15	0,15	0,15	0,15
Nível de significância (α)	0,05	0,05	0,05	0,05
Poder estatístico	0,8	0,99	0,8	0,97
F Crítico	2,73	2,66	2,32	2,27
Quantidade de preditores	3	3	5	5
Tamanho da amostra igual para ambos modelos no post hoc	77	157	92	157

Fonte: Dados extraídos do G*Power pelo autor (2023)

Sobre o perfil demográfico da amostra final, composta por 157 respondentes: a maioria auto identificou-se como pertencentes à Alta Administração da empresa (92 respondentes). A quantidade de respondentes auto declarados como Média Gerência o Supervisão (42 respondentes) equivale a 46% (quase metade) dos respondentes que se declararam Alta Administração e é 82% (quase o dobro) superior à quantidade de respondentes que se declararam Analistas ou Especialistas (23 respondentes), conforme ilustrado na Figura yes.

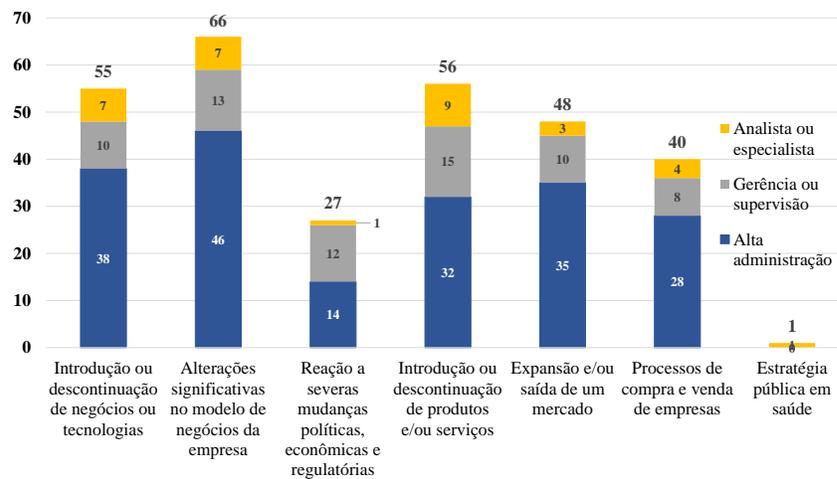
Figura 11: Posição hierárquica dos respondentes e porte da empresa



Fonte: Elaborado pelo Autor

Em todas as atividades elencadas no questionário a participação dos que se declararam pertencentes à Alta Administração foi superior às demais posições hierárquicas, conforme se ilustra na Figura 12.

Figura 12: Atividades estratégicas e posição hierárquica dos respondentes

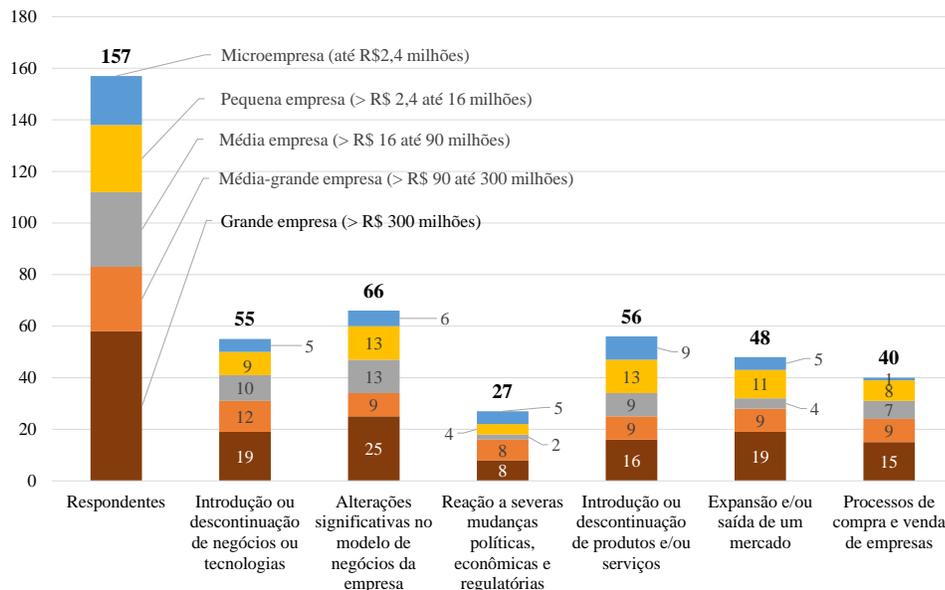


Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

O perfil de respondentes concentrado em Alta administração e Gerência ou supervisão permite concluir que a amostra é qualificada para responder o questionário, tendo em vista que esse escalão organizacional dirige as iniciativas estratégicas (Tawse & Tabesh, 2021);

As empresas de grande porte destacam-se pela maior quantidade de respondentes e também pela maior quantidade de atividades estratégicas em todas as categorias sondadas pelo questionário, conforme Figura 13. Nesta questão o respondente podia assinalar mais de uma atividade na qual tomou parte. A atividade “Alterações significativas no modelo de negócios da empresa” apresentou a maior quantidade de respostas (66 respostas). Esta concentração está em linha com estudos que consideram os modelos de negócio como instrumentos que representam a estratégia (Lubik & Garnsey, 2016) e que o modelo de negócios necessita ser ajustado com base em mudanças no âmbito empresarial (Friesl et al., 2020). Na sequência surgem “Introdução ou descontinuação de produtos e/ou serviços” (56 respondentes) e “Introdução ou descontinuação de negócios ou tecnologias” (55 respondentes) e, posteriormente “Expansão e/ou saída de um mercado” (48 respondentes), “Processos de compra e venda de empresas” (40 respondentes) e “Reação a severas mudanças políticas, econômicas e regulatórias” (27 respondentes).

Figura 13: Atividade estratégica desempenhada pelos respondentes e porte da empresa



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

Os testes de pressupostos estatísticos e análises são apresentados na seção seguinte.

5.5 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

A verificação dos pressupostos estatísticos é feita com base em Hair, et al (2013):

Outliers: a coleta de dados pela plataforma QuestioPro assegurou que as respostas ficassem dentro dos parâmetros especificados. Ao analisar os dados em planilha eletrônica não se verificou existência de valores fora dos parâmetros;

Multicolinearidade: teste feito observando o VIF – Fator de Inflação da Variância, usando a plataforma SmartPLS;

Normalidade: teste feito observando os resultados de Shapiro-Wilk, usando a plataforma JAMOVI.

Este estudo está organizado para testar pressupostos, efetuar ajustes nos modelos estrutural e de mensuração, bem como avaliar os resultados da modelagem usando o PLS-SEM para dois modelos conceituais propostos. Os modelos conceituais propostos usam escalas distintas para mensuração da Implementação da Estratégia (IdE), uma desenvolvida por Oliveira et al. (2019) e outra por Amoo et al. (2019) ambas validadas empiricamente. Por conta dessa característica apenas o pressuposto de normalidade foi testado envolvendo simultaneamente os dois modelos.

Pressuposto de normalidade (Shapiro-Wilk) revelou $p < 0,01$, o que implica a rejeição da hipótese nula (distribuição normal), conforme Tabela 6.

Tabela 6: Teste de normalidade dos indicadores

	N	Omisso	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mín.	Máx.	Assimetria		Curtose		Shapiro-Wilk	
								Assim.	Erro-padrão	Curtose	Erro-padrão	W	p
val_ebt	157	0	4,38	4	1,29	1	7	-0,1502	0,194	0,3581	0,385	0,929	< .0001
val_crl	157	0	4,42	4	1,22	1	7	-0,3595	0,194	0,6138	0,385	0,923	< .0001
val_cll	157	0	4,20	4	1,32	1	7	-0,3318	0,194	0,0688	0,385	0,933	< .0001
cau_des1	157	0	5,28	5	1,40	1	7	-0,6544	0,194	-0,1386	0,385	0,903	< .0001
cau_des2	157	0	4,71	5	1,52	1	7	-0,3126	0,194	-0,7076	0,385	0,936	< .0001
cau_des3	157	0	4,73	5	1,48	1	7	-0,1554	0,194	-0,8117	0,385	0,937	< .0001
cau_des4	157	0	5,12	5	1,41	1	7	-0,5223	0,194	-0,1380	0,385	0,921	< .0001
cau_des5	157	0	4,55	5	1,61	1	7	-0,2929	0,194	-0,6095	0,385	0,940	< .0001
cau_des6	157	0	4,86	5	1,54	1	7	-0,4151	0,194	-0,8071	0,385	0,919	< .0001
cau_coo1	157	0	6,09	6	1,14	2	7	-1,4126	0,194	1,7105	0,385	0,772	< .0001
cau_coo2	157	0	5,44	6	1,27	2	7	-0,8362	0,194	0,2196	0,385	0,882	< .0001
cau_coo3	157	0	4,79	5	1,29	1	7	-0,3425	0,194	-0,1959	0,385	0,937	< .0001
cau_coo4	157	0	4,35	4	1,62	1	7	-0,3641	0,194	-0,3442	0,385	0,934	< .0001
cau_coo5	157	0	4,64	5	1,45	1	7	-0,2449	0,194	-0,5851	0,385	0,942	< .0001
cau_com1	157	0	4,57	5	1,59	1	7	-0,209	0,194	-0,7510	0,385	0,939	< .0001
cau_com2	157	0	4,76	5	1,44	1	7	-0,2419	0,194	-0,4908	0,385	0,941	< .0001

cau_com3	157	0	4,43	4	1,40	1	7	-0,0601	0,194	-0,6714	0,385	0,944	<.0001
cau_com4	157	0	4,11	4	1,44	1	7	0,10611	0,194	-0,2881	0,385	0,947	<.0001
cau_rea1	157	0	4,99	5	1,46	1	7	-0,5622	0,194	-0,1693	0,385	0,923	<.0001
cau_rea2	157	0	4,26	4	1,58	1	7	-0,0926	0,194	-0,6351	0,385	0,950	<.0001
cau_rea3	157	0	4,31	4	1,70	1	7	-0,1195	0,194	-0,9588	0,385	0,940	<.0001
cau_rea4	157	0	4,57	5	1,67	1	7	-0,2408	0,194	-0,7529	0,385	0,938	<.0001
cau_rea5	157	0	4,46	4	1,57	1	7	-0,125	0,194	-0,8418	0,385	0,942	<.0001
cau_rea6	157	0	4,32	4	1,49	1	7	-0,0811	0,194	-0,7148	0,385	0,946	<.0001
cau_rea7	157	0	5,68	6	1,33	1	7	-1,0191	0,194	0,7245	0,385	0,854	<.0001
cau_prh1	157	0	4,27	4	1,67	1	7	-0,1586	0,194	-0,8685	0,385	0,942	<.0001
cau_prh2	157	0	4,28	4	1,67	1	7	-0,0253	0,194	-0,9614	0,385	0,941	<.0001
cau_prh3	157	0	4,16	4	1,60	1	7	-0,1306	0,194	-0,7751	0,385	0,948	<.0001
cau_prh4	157	0	4,23	4	1,65	1	7	-0,2602	0,194	-0,8101	0,385	0,940	<.0001
con_coo1	157	0	4,66	5	1,41	1	7	-0,275	0,194	-0,5333	0,385	0,940	<.0001
con_coo2	157	0	4,30	4	1,27	1	7	-0,1647	0,194	-0,1381	0,385	0,944	<.0001
con_coo3	157	0	4,03	4	1,36	1	7	-0,0311	0,194	-0,5000	0,385	0,949	<.0001
con_com1	157	0	4,37	4	1,28	1	7	-0,0562	0,194	-0,2906	0,385	0,945	<.0001
con_com2	157	0	4,13	4	1,26	1	7	-0,1849	0,194	-0,1281	0,385	0,943	<.0001
con_com3	157	0	4,18	4	1,49	1	7	-0,0872	0,194	-0,6440	0,385	0,948	<.0001
con_coo4	157	0	4,10	4	1,39	1	7	0,02835	0,194	-0,8282	0,385	0,940	<.0001
con_coo5	157	0	4,31	4	1,27	1	7	-0,0553	0,194	-0,5198	0,385	0,942	<.0001
con_coo6	157	0	4,02	4	1,43	1	7	0,00603	0,194	-0,5436	0,385	0,951	<.0001
con_coo7	157	0	4,54	5	1,36	1	7	-0,4008	0,194	-0,1209	0,385	0,938	<.0001
con_des1	157	0	4,50	5	1,27	1	7	-0,1453	0,194	-0,4411	0,385	0,942	<.0001
con_des2	157	0	4,25	4	1,41	1	7	-0,0894	0,194	-0,4781	0,385	0,950	<.0001
con_des3	157	0	4,33	4	1,49	1	7	-0,0319	0,194	-0,6651	0,385	0,949	<.0001
con_rea1	157	0	4,18	4	1,39	1	7	-0,0173	0,194	-0,4744	0,385	0,947	<.0001
con_rea2	157	0	4,20	4	1,57	1	7	-0,1009	0,194	-0,7469	0,385	0,948	<.0001
con_prh1	157	0	3,81	4	1,59	1	7	0,1255	0,194	-0,7142	0,385	0,947	<.0001
con_prh2	157	0	3,92	4	1,59	1	7	0,02094	0,194	-0,7026	0,385	0,949	<.0001
con_prh3	157	0	4,00	4	1,48	1	7	0,06054	0,194	-0,5791	0,385	0,949	<.0001
amo_gpp1	157	0	4,97	5	1,45	1	7	-0,5432	0,194	-0,5786	0,385	0,908	<.0001
amo_gpp2	157	0	5,24	5	1,27	1	7	-0,7862	0,194	0,3975	0,385	0,899	<.0001
amo_gpp3	157	0	4,53	5	1,50	1	7	-0,4828	0,194	-0,4380	0,385	0,930	<.0001
amo_gpp4	157	0	4,32	4	1,46	1	7	-0,2201	0,194	-0,4201	0,385	0,948	<.0001
amo_gpp5	157	0	5,82	6	1,19	1	7	-1,2928	0,194	1,7869	0,385	0,825	<.0001
amo_gpp6	157	0	5,90	6	1,24	2	7	-1,2927	0,194	1,0729	0,385	0,792	<.0001
amo_gpp7	157	0	5,48	6	1,42	1	7	-1,0939	0,194	1,0277	0,385	0,863	<.0001
amo_alr1	157	0	5,07	5	1,59	1	7	-0,6357	0,194	-0,2660	0,385	0,907	<.0001
amo_alr2	157	0	5,42	6	1,33	1	7	-0,7285	0,194	0,3600	0,385	0,896	<.0001
amo_alr3	157	0	4,45	4	1,51	1	7	-0,1148	0,194	-0,5914	0,385	0,948	<.0001
amo_alr4	157	0	4,43	4	1,72	1	7	-0,0469	0,194	-0,9973	0,385	0,935	<.0001
amo_alr5	157	0	4,13	4	1,73	1	7	0,05474	0,194	-0,9643	0,385	0,941	<.0001
amo_alr6	157	0	4,71	5	1,80	1	7	-0,6168	0,194	-0,6916	0,385	0,895	<.0001
amo_deo1	157	0	4,75	5	1,57	1	7	-0,488	0,194	-0,4346	0,385	0,930	<.0001
amo_deo2	157	0	4,51	5	1,54	1	7	-0,2835	0,194	-0,7368	0,385	0,939	<.0001
amo_deo3	157	0	4,73	5	1,38	1	7	-0,5915	0,194	-0,2253	0,385	0,917	<.0001
amo_deo4	157	0	4,63	5	1,61	1	7	-0,3541	0,194	-0,7940	0,385	0,928	<.0001
amo_deo5	157	0	4,36	5	1,77	1	7	-0,3654	0,194	-1,0239	0,385	0,915	<.0001
amo_eag1	157	0	5,80	6	1,18	2	7	-1,249	0,194	1,4323	0,385	0,823	<.0001
amo_eag2	157	0	5,32	6	1,53	1	7	-0,8974	0,194	0,1914	0,385	0,879	<.0001
amo_eag3	157	0	4,96	5	1,52	1	7	-0,6077	0,194	-0,3430	0,385	0,915	<.0001
amo_eag4	157	0	4,90	5	1,44	1	7	-0,5288	0,194	-0,2698	0,385	0,926	<.0001
amo_gml1	157	0	4,35	5	1,54	1	7	-0,2408	0,194	-0,7976	0,385	0,938	<.0001
amo_gml2	157	0	4,38	5	1,60	1	7	-0,2825	0,194	-0,8774	0,385	0,934	<.0001
amo_gml3	157	0	4,75	5	1,36	1	7	-0,2403	0,194	-0,4384	0,385	0,941	<.0001
amo_gml4	157	0	4,62	5	1,48	1	7	-0,3788	0,194	-0,6919	0,385	0,930	<.0001
amo_gml5	157	0	3,66	4	1,66	1	7	0,14429	0,194	-0,8602	0,385	0,943	<.0001
amo_gms1	157	0	4,08	4	1,55	1	7	-0,2135	0,194	-0,7220	0,385	0,935	<.0001
amo_gms2	157	0	4,40	4	1,44	1	7	-0,3254	0,194	-0,5112	0,385	0,940	<.0001
amo_gms3	157	0	4,27	4	1,46	1	7	-0,1734	0,194	-0,4633	0,385	0,950	<.0001
amo_gms4	157	0	4,06	4	1,43	1	7	-0,2756	0,194	-0,4995	0,385	0,943	<.0001

amo_gms5	157	0	4,22	4	1,58	1	7	-0,2353	0,194	-0,6737	0,385	0,946	<.0001
amo_gms6	157	0	4,61	5	1,54	1	7	-0,4053	0,194	-0,5176	0,385	0,937	<.0001
amo_com1	157	0	4,39	5	1,51	1	7	-0,3347	0,194	-0,6414	0,385	0,934	<.0001
amo_com2	157	0	4,65	5	1,54	1	7	-0,4653	0,194	-0,4992	0,385	0,931	<.0001
amo_com3	157	0	4,38	4	1,41	1	7	-0,3445	0,194	-0,5280	0,385	0,936	<.0001
amo_com4	157	0	4,97	5	1,40	1	7	-0,5926	0,194	0,0240	0,385	0,924	<.0001
amo_com5	157	0	4,38	4	1,45	1	7	-0,2208	0,194	-0,7412	0,385	0,939	<.0001
amo_per1	157	0	4,12	4	1,49	1	7	-0,0681	0,194	-0,6063	0,385	0,952	<.0001
amo_per2	157	0	4,82	5	1,27	1	7	-0,3314	0,194	-0,0273	0,385	0,934	<.0001
amo_per3	157	0	4,51	5	1,49	1	7	-0,4176	0,194	-0,4181	0,385	0,938	<.0001
amo_per4	157	0	5,01	5	1,34	1	7	-0,7288	0,194	0,4314	0,385	0,913	<.0001
amo_per5	157	0	4,62	5	1,57	1	7	-0,3173	0,194	-0,6772	0,385	0,939	<.0001
amo_rac1	157	0	4,36	4	1,56	1	7	-0,1524	0,194	-0,6235	0,385	0,949	<.0001
amo_rac2	157	0	4,54	5	1,54	1	7	-0,3215	0,194	-0,6300	0,385	0,940	<.0001
amo_rac3	157	0	4,40	5	1,53	1	7	-0,3082	0,194	-0,3910	0,385	0,945	<.0001
amo_rac4	157	0	4,50	5	1,42	1	7	-0,2461	0,194	-0,4413	0,385	0,946	<.0001
amo_rac5	157	0	4,52	5	1,64	1	7	-0,4571	0,194	-0,5952	0,385	0,929	<.0001
amo_rac6	157	0	4,69	5	1,55	1	7	-0,5207	0,194	-0,0984	0,385	0,928	<.0001

Fonte: Dados extraídos do software Jamovi pelo Autor

Como se pode deprender da Tabela 6 o p-valor é inferior a 0,001, portanto os dados não seguem distribuição normal para nenhum dos indicadores levantados na coleta de dados.

A verificação de existência de colinearidade entre as variáveis e feita por meio do VIF- *Variance Inflation Factor*. A literatura sugere aceitar o valor limite do VIF = 10 (Field, 2017) e classifica como ideal ter valores inferiores a 5 (cinco) (Hair et al., 2009).

Para o modelo baseado em Amoo et al. (2019) os valores de VIF estão representados na Tabela 7

Tabela 7: Valores de VIF para o modelo baseado em Amoo et a.(2019)

Indicador	VIF	Indicador	VIF	Indicador	VIF
amo_alr1	1,507	amo_eag2	2,975	amo_gpp4	1,253
amo_alr2	1,675	amo_eag3	2,298	amo_gpp5	2,565
amo_alr3	1,752	amo_eag4	2,810	amo_gpp6	1,806
amo_alr4	1,317	amo_gml1	1,343	amo_gpp7	2,221
amo_alr5	1,568	amo_gml2	1,760	amo_per1	2,404
amo_alr6	1,495	amo_gml3	2,397	amo_per2	2,991
amo_com1	2,060	amo_gml4	2,185	amo_per3	2,176
amo_com2	2,703	amo_gml5	1,437	amo_per4	2,314
amo_com3	2,623	amo_gms1	2,061	amo_per5	2,029
amo_com4	2,040	amo_gms2	2,578	amo_rac1	2,829
amo_com5	2,559	amo_gms3	3,425	amo_rac2	4,199
amo_deo1	2,547	amo_gms4	2,838	amo_rac3	2,709
amo_deo2	3,103	amo_gms5	2,707	amo_rac4	3,345
amo_deo3	2,355	amo_gms6	2,661	amo_rac5	2,583
amo_deo4	1,035	amo_gpp1	1,957	amo_rac6	2,644
amo_deo5	1,047	amo_gpp2	2,649	val_cll	2,571
amo_eag1	1,758	amo_gpp3	2,079	val_crl	2,055
				val_ebt	2,609

Fonte: Dados extraídos do SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Observa-se que não há valores superiores a 5, o que evidencia que o modelo baseado em Amoo et al. (2019) atende ao critério de não colinearidade (Ketchen, 2013).

Os valores de VIF para o modelo baseado em Oliveira et al. (2019) estão representados na Tabela 8.

Tabela 8: Valores de VIF para o modelo baseado em Oliveira et al. (2019)

Indicador	VIF	Indicador	VIF	Indicador	VIF
cau_com1	2,581	cau_prh1	4,641	con_coo3	3,245
cau_com2	3,008	cau_prh2	4,241	con_coo4	2,752
cau_com3	2,455	cau_prh3	2,992	con_coo5	3,391
cau_com4	2,065	cau_prh4	3,094	con_coo6	3,467
cau_coo1	2,055	cau_rea1	2,516	con_coo7	2,945
cau_coo2	2,678	cau_rea2	2,960	con_des1	2,144
cau_coo3	2,250	cau_rea3	2,684	con_des2	5,478
cau_coo4	2,442	cau_rea4	3,598	con_des3	5,598
cau_coo5	2,570	cau_rea5	2,760	con_prh1	3,261
cau_des1	2,009	cau_rea6	2,761	con_prh2	3,228
cau_des2	2,482	cau_rea7	1,477	con_prh3	2,400
cau_des3	2,628	con_com1	3,066	con_rea1	1,814
cau_des4	2,390	con_com2	3,071	con_rea2	1,814
cau_des5	2,080	con_com3	1,861	val_cll	2,571
cau_des6	1,730	con_coo1	3,548	val_crl	2,055
		con_coo2	3,645	val_ebt	2,609

Fonte: Dados extraídos do SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Observa-se que há dois valores acima de 5 (cinco) e todos inferiores a 10, o que evidencia que o modelo proposto por Oliveira et al. (2019) atende ao critério de não colinearidade (Ketchen, 2013).

5.6 ANÁLISE E AJUSTE DO MODELO

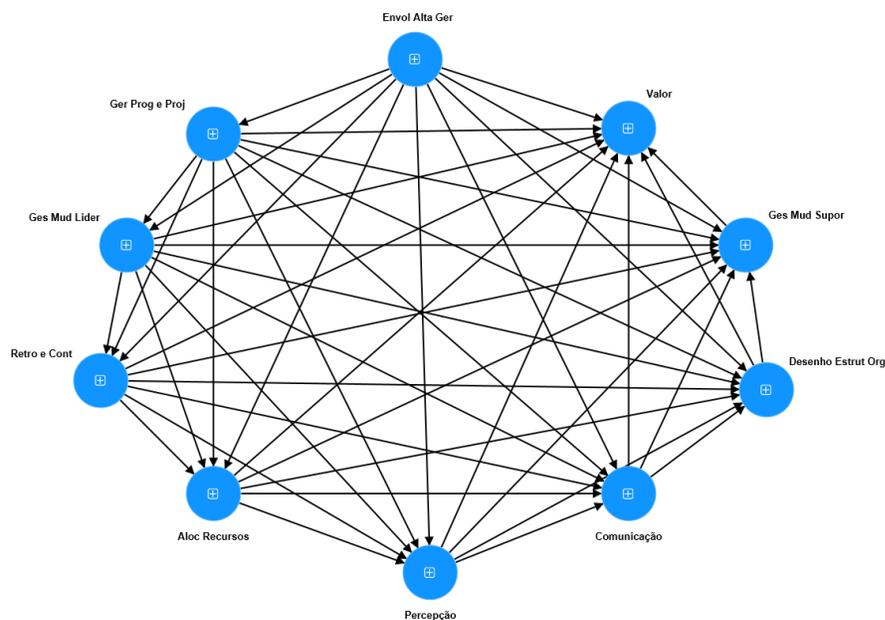
Neste tópico são efetuadas as análises do modelo de mensuração e, posteriormente do modelo estrutural. São efetuadas as análises de validade discriminante (critério de Fornell-Larcker), validade convergente (avaliada pela AVE – *Average Variance Extracted*) e confiabilidade composta (Bido & Silva, 2019; Ringle et al., 2014). A análise é feita utilizando a plataforma SmartPLS, versão 4.0, que gera os escores exatos das variáveis observadas (Hair et al., 2022).

Os dois modelos teóricos propostos neste estudo são baseados em distintas escalas previamente validadas empiricamente (ambas para mensurar a IdE) e uma escala adaptada de escala validada empiricamente (para mensurar o valor). Por serem escalas validadas não há necessidade de efetuar a Análise Fatorial Exploratória, isto permite analisar o modelo de mensuração utilizando a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) (Bido et al., 2018). As análises dos dois modelos teóricos propostos são efetuadas em separado.

O modelo utilizado para efetuar a AFC analisa as variáveis de primeira ordem, relacionando-as entre si. Para efetuar esta análise o sentido da seta que conecta as variáveis de primeira ordem é indiferente para o resultado (Bido & Silva, 2019). A análise consiste em realizar a AFC e, sucessivamente, eliminar os fatores que ocasionam o não atendimento dos critérios.

O primeiro teste é realizado com as variáveis decorrentes da escala proposta por Amoo et al. (2019) e está representado na Figura 14.

Figura 14: Modelo utilizado na AFC baseado em Amoo et al. (2019)



Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Para testar se o modelo de mensuração atende os critérios de validade convergente e discriminante utilizou-se a plataforma SmartPLS, versão 4 (*Calculate -> PLS SEM algorithm -> PLS Setup -> Weighting scheme = Factor*). Os pressupostos foram atendidos após eliminar os seguintes indicadores, na sequência indicada: amo_alr6 -> amo_alr5 -> amo_deo4 -> amo_gml5 -> amo_gml1. Com tais eliminações obteve-se o resultado exposto na Tabela 9.

Tabela 9: Indicadores de validade convergente e discriminante para Amoo et al. (2019)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Aloc Recursos	0,764									
2-Comunicação	0,597	0,830								
3-Desenho Estrut Org	0,655	0,683	0,789							
4-Envol Alta Ger	0,674	0,737	0,678	0,860						
5-Ger Prog e Proj	0,642	0,534	0,605	0,570	0,744					
6-Ges Mud Líder	0,579	0,692	0,695	0,669	0,502	0,853				
7-Ges Mud Supor	0,653	0,826	0,786	0,733	0,556	0,811	0,827			
8-Percepção	0,622	0,832	0,678	0,707	0,589	0,748	0,810	0,838		
9-Retro e Cont	0,582	0,765	0,720	0,691	0,563	0,714	0,812	0,785	0,863	
10-Valor	0,207	0,097	0,167	0,112	0,166	0,164	0,197	0,065	0,157	0,891
Confiabilidade composta (rho_c)	0,847	0,917	0,854	0,919	0,894	0,889	0,928	0,922	0,946	0,920
Average variance extracted (AVE)	0,584	0,689	0,622	0,740	0,553	0,727	0,684	0,702	0,745	0,794

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Para atender o critério de validade convergente os valores da confiabilidade composta devem ser superiores a 0,7 e os valores da AVE superiores a 0,5 (Bido & Silva, 2019). Para atender o critério de validade discriminante os valores na diagonal da tabela (em negrito, que são a raiz quadrada da AVE) têm que ser superiores aos valores das correlações entre as variáveis latentes (valores fora da diagonal). Nota-se na tabela que o valor 0,830 da variável 2-Comunicação é inferior ao 0,832, expresso na mesma coluna e relativo à variável 8-Percepção. Este valor foi aceito devido a carga direta do mesmo ser superior às cargas cruzadas, conforme Tabela 10.

A matriz de cargas fatoriais cruzadas (Tabela 10) destaca as cargas fatoriais diretas e permite avaliar que as mesmas são superiores às cargas fatoriais cruzadas, o que confirma a validade discriminante do modelo de mensuração (Bido & Silva, 2019).

Tabela 10: Matriz de cargas fatoriais do modelo de mensuração

	Aloc Recursos	Comunicação	Desenho Estrut	Envol Alta Ger	Ger Prog e Proj	Ges Mud Líder	Ges Mud Supor	Percepção	Retro e Cont	Valor
amo_alr1	0,774	0,455	0,560	0,530	0,451	0,440	0,499	0,505	0,454	0,119
amo_alr2	0,817	0,553	0,532	0,599	0,634	0,515	0,537	0,596	0,554	0,154
amo_alr3	0,818	0,461	0,517	0,523	0,543	0,471	0,558	0,442	0,445	0,173
amo_alr4	0,632	0,317	0,368	0,374	0,258	0,309	0,380	0,309	0,275	0,211
amo_com1	0,457	0,821	0,596	0,582	0,420	0,568	0,693	0,695	0,652	0,082
amo_com2	0,499	0,856	0,600	0,685	0,417	0,580	0,698	0,693	0,668	0,046
amo_com3	0,537	0,851	0,578	0,676	0,483	0,661	0,770	0,698	0,673	0,130
amo_com4	0,484	0,773	0,465	0,487	0,453	0,506	0,565	0,674	0,557	0,073
amo_com5	0,499	0,847	0,586	0,610	0,447	0,544	0,685	0,697	0,617	0,069
amo_deo1	0,571	0,582	0,879	0,577	0,497	0,576	0,648	0,565	0,627	0,168
amo_deo2	0,631	0,632	0,917	0,625	0,487	0,611	0,717	0,591	0,647	0,144
amo_deo3	0,578	0,614	0,891	0,632	0,610	0,667	0,735	0,647	0,656	0,180
amo_deo5	0,120	0,211	0,282	0,144	0,252	0,225	0,244	0,240	0,217	0,088
amo_eag1	0,565	0,569	0,542	0,789	0,340	0,497	0,553	0,534	0,577	0,087
amo_eag2	0,597	0,632	0,638	0,897	0,552	0,623	0,653	0,607	0,586	0,115
amo_eag3	0,620	0,606	0,524	0,862	0,511	0,557	0,621	0,606	0,571	0,157
amo_eag4	0,543	0,719	0,621	0,888	0,540	0,616	0,687	0,676	0,642	0,031
amo_gpp1	0,538	0,347	0,434	0,382	0,751	0,320	0,421	0,407	0,409	0,158
amo_gpp2	0,628	0,536	0,573	0,537	0,843	0,390	0,527	0,545	0,561	0,162
amo_gpp3	0,536	0,444	0,510	0,456	0,786	0,475	0,492	0,483	0,482	0,139
amo_gpp4	0,292	0,249	0,255	0,219	0,489	0,266	0,255	0,270	0,233	0,051
amo_gpp5	0,473	0,456	0,466	0,507	0,819	0,416	0,404	0,507	0,450	0,181
amo_gpp6	0,356	0,297	0,375	0,362	0,674	0,289	0,288	0,324	0,279	0,081
amo_gpp7	0,432	0,371	0,455	0,418	0,785	0,422	0,430	0,449	0,415	0,114
amo_gml2	0,485	0,639	0,539	0,592	0,405	0,826	0,726	0,606	0,660	0,132
amo_gml3	0,521	0,562	0,588	0,563	0,462	0,898	0,672	0,672	0,586	0,137
amo_gml4	0,474	0,567	0,650	0,556	0,418	0,833	0,676	0,636	0,577	0,151
amo_gms1	0,535	0,617	0,593	0,474	0,368	0,672	0,751	0,619	0,655	0,216
amo_gms2	0,619	0,641	0,703	0,545	0,501	0,621	0,808	0,678	0,665	0,135
amo_gms3	0,605	0,762	0,728	0,676	0,477	0,734	0,898	0,748	0,733	0,164
amo_gms4	0,520	0,695	0,593	0,631	0,510	0,666	0,855	0,662	0,674	0,152
amo_gms5	0,387	0,668	0,591	0,574	0,392	0,609	0,806	0,604	0,616	0,159
amo_gms6	0,555	0,704	0,677	0,717	0,500	0,716	0,835	0,695	0,681	0,158
amo_per1	0,410	0,738	0,496	0,556	0,407	0,569	0,671	0,822	0,628	0,036
amo_per2	0,486	0,696	0,525	0,580	0,571	0,662	0,658	0,877	0,678	0,065
amo_per3	0,480	0,631	0,582	0,542	0,498	0,552	0,634	0,828	0,649	0,044
amo_per4	0,557	0,692	0,559	0,620	0,467	0,635	0,669	0,844	0,665	0,078
amo_per5	0,648	0,726	0,666	0,651	0,516	0,700	0,752	0,818	0,665	0,108
amo_rac1	0,487	0,607	0,544	0,533	0,480	0,593	0,645	0,675	0,855	0,127
amo_rac2	0,529	0,658	0,659	0,563	0,504	0,616	0,685	0,686	0,909	0,151
amo_rac3	0,542	0,638	0,619	0,553	0,511	0,531	0,664	0,621	0,832	0,206
amo_rac4	0,453	0,656	0,620	0,576	0,486	0,602	0,696	0,703	0,887	0,120
amo_rac5	0,463	0,726	0,667	0,681	0,466	0,692	0,779	0,672	0,842	0,116
amo_rac6	0,540	0,667	0,610	0,659	0,469	0,649	0,726	0,704	0,851	0,095
val_cll	0,188	0,067	0,150	0,094	0,189	0,138	0,181	0,062	0,142	0,912
val_crl	0,122	0,092	0,103	0,071	0,094	0,074	0,128	0,019	0,099	0,831
val_ebt	0,221	0,103	0,176	0,124	0,147	0,198	0,203	0,078	0,164	0,928

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Nota-se na Tabela 10 que a carga direta da variável Comunicação é superior às demais cargas cruzadas, motivo pelo qual foi aceito o valor 0,830 (raiz quadrada da AVE) da variável 2-Comunicação sendo inferior ao 0,832, expresso na mesma coluna e relativo à variável 8-Percepção da Tabela 9.

A verificação final visa avaliar se as correlações são significantes a 1% e para tal é realizado o *Bootstrapping* (*Output do Bootstrapping -> Final results -> Outer loadings*) na plataforma SmartPLS, versão 4, com os resultados na Tabela 11.

Tabela 11: Significância das correlações a 1% para Amoo et al. (2019)

	Carga do indicador	Média simples (M)	Desvio padrão (STDEV)	Valor T ((O/STDEV))	Valor p
amo_alr1 <- Aloc Recursos	0,774	0,773	0,040	19,335	<0,01
amo_alr2 <- Aloc Recursos	0,817	0,816	0,033	24,684	<0,01
amo_alr3 <- Aloc Recursos	0,818	0,817	0,039	21,216	<0,01
amo_alr4 <- Aloc Recursos	0,632	0,631	0,065	9,738	<0,01
amo_com1 <- Comunicação	0,821	0,820	0,031	26,673	<0,01
amo_com2 <- Comunicação	0,856	0,856	0,024	35,650	<0,01
amo_com3 <- Comunicação	0,851	0,851	0,024	35,829	<0,01
amo_com4 <- Comunicação	0,773	0,770	0,046	16,891	<0,01
amo_com5 <- Comunicação	0,847	0,846	0,029	29,399	<0,01
amo_deo1 <- Desenho Estrut Org	0,879	0,878	0,021	42,720	<0,01
amo_deo2 <- Desenho Estrut Org	0,917	0,916	0,015	62,381	<0,01
amo_deo3 <- Desenho Estrut Org	0,891	0,891	0,017	51,412	<0,01
amo_deo5 <- Desenho Estrut Org	0,282	0,280	0,123	2,290	0,022
amo_eag1 <- Envol Alta Ger	0,789	0,787	0,043	18,185	<0,01
amo_eag2 <- Envol Alta Ger	0,897	0,897	0,019	47,316	<0,01
amo_eag3 <- Envol Alta Ger	0,862	0,862	0,026	32,611	<0,01
amo_eag4 <- Envol Alta Ger	0,888	0,887	0,022	40,607	<0,01
amo_gml2 <- Ges Mud Lider	0,826	0,825	0,030	27,771	<0,01
amo_gml3 <- Ges Mud Lider	0,898	0,897	0,017	54,227	<0,01
amo_gml4 <- Ges Mud Lider	0,833	0,833	0,028	30,002	<0,01
amo_gms1 <- Ges Mud Supor	0,751	0,750	0,043	17,462	<0,01
amo_gms2 <- Ges Mud Supor	0,808	0,808	0,028	29,125	<0,01
amo_gms3 <- Ges Mud Supor	0,898	0,898	0,017	53,874	<0,01
amo_gms4 <- Ges Mud Supor	0,855	0,855	0,024	36,135	<0,01
amo_gms5 <- Ges Mud Supor	0,806	0,806	0,037	22,004	<0,01
amo_gms6 <- Ges Mud Supor	0,835	0,835	0,026	32,220	<0,01
amo_gpp1 <- Ger Prog e Proj	0,751	0,749	0,041	18,404	<0,01
amo_gpp2 <- Ger Prog e Proj	0,843	0,843	0,026	31,988	<0,01
amo_gpp3 <- Ger Prog e Proj	0,786	0,786	0,028	28,404	<0,01
amo_gpp4 <- Ger Prog e Proj	0,489	0,486	0,077	6,343	<0,01
amo_gpp5 <- Ger Prog e Proj	0,819	0,816	0,036	22,709	<0,01
amo_gpp6 <- Ger Prog e Proj	0,674	0,667	0,070	9,639	<0,01
amo_gpp7 <- Ger Prog e Proj	0,785	0,780	0,043	18,118	<0,01
amo_per1 <- Percepção	0,822	0,821	0,027	30,570	<0,01
amo_per2 <- Percepção	0,877	0,876	0,022	40,226	<0,01
amo_per3 <- Percepção	0,828	0,827	0,026	31,599	<0,01
amo_per4 <- Percepção	0,844	0,843	0,028	29,736	<0,01
amo_per5 <- Percepção	0,818	0,818	0,030	27,668	<0,01
amo_rac1 <- Retro e Cont	0,855	0,854	0,031	27,332	<0,01
amo_rac2 <- Retro e Cont	0,909	0,909	0,014	63,677	<0,01
amo_rac3 <- Retro e Cont	0,832	0,832	0,032	26,203	<0,01
amo_rac4 <- Retro e Cont	0,887	0,886	0,022	39,584	<0,01
amo_rac5 <- Retro e Cont	0,842	0,842	0,028	29,914	<0,01
amo_rac6 <- Retro e Cont	0,851	0,851	0,032	26,367	<0,01
val_cll <- Valor	0,912	0,908	0,045	20,208	<0,01
val_crl <- Valor	0,831	0,821	0,083	10,014	<0,01
val_ebt <- Valor	0,928	0,920	0,046	20,251	<0,01

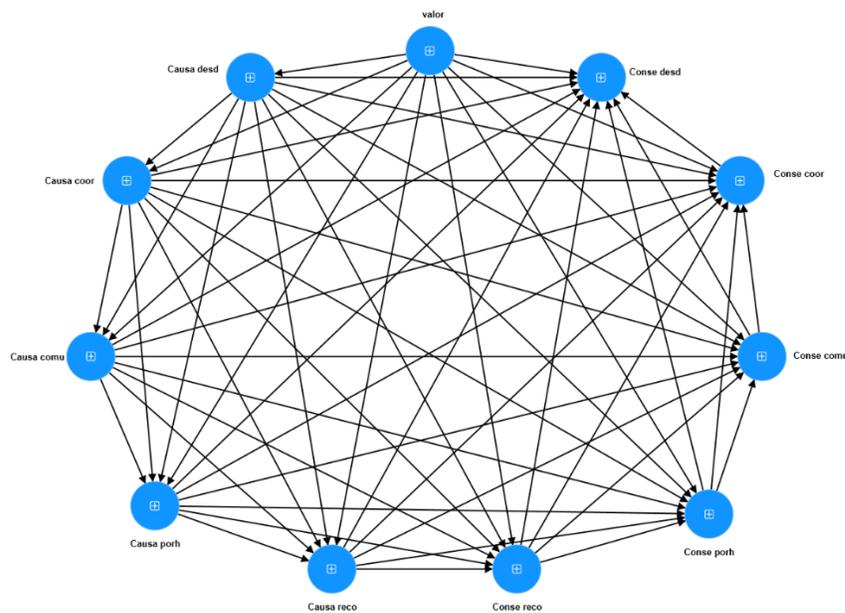
Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Nota-se que todos os p-valores são inferiores a 0,01, confirmando que todas as cargas fatoriais são significantes a 5%.

Com base nos resultados das análises de validade convergente e discriminante o modelo de mensuração baseado em Amoo et al. (2019) é aderente à amostra aplicada.

O segundo teste é realizado com as variáveis decorrentes da escala proposta por Oliveira et al. (2019) e está representado na Figura 15.

Figura 15: Modelo utilizado na AFC baseado em Oliveira et al. (2019)



Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

A verificação dos critérios de validade convergente e discriminante foi feita na plataforma SmartPLS, versão 4 (*Calculate -> PLS SEM algorithm -> PLS Setup -> Weighting Scheme = Factor*). O modelo de mensuração atendeu os critérios de validade convergente e discriminante sem a necessidade de ajustes por eliminação de indicadores. Os resultados estão expostos na Tabela 12.

Tabela 12: Indicadores de validade convergente e discriminante para Oliveira et al. (2019)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1-Causa comu	0,866										
2-Causa coor	0,777	0,819									
3-Causa desd	0,727	0,756	0,802								
4-Causa porh	0,752	0,681	0,718	0,907							
5-Causa reco	0,786	0,768	0,772	0,754	0,810						
6-Conse comu	0,660	0,597	0,552	0,670	0,655	0,894					
7-Conse coor	0,730	0,650	0,622	0,672	0,731	0,828	0,845				
8-Conse desd	0,670	0,641	0,649	0,680	0,784	0,656	0,796	0,922			
9-Conse porh	0,653	0,566	0,596	0,806	0,684	0,714	0,766	0,714	0,914		
10-Conse reco	0,648	0,575	0,576	0,666	0,767	0,672	0,769	0,814	0,691	0,913	
11-valor	0,105	0,109	0,191	0,141	0,146	0,056	0,129	0,208	0,173	0,199	0,893
Confiabilidade Composta (rho_c)	0,923	0,910	0,916	0,949	0,930	0,923	0,946	0,945	0,938	0,909	0,922
Average variance extracted (AVE)	0,751	0,671	0,644	0,822	0,657	0,800	0,715	0,850	0,835	0,833	0,798

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Os valores de AVE superiores a 0,5 combinados com a confiabilidade composta acima de 0,7 confirmam a validade convergente. O critério de validade discriminante também está atendido visto que os valores na diagonal da matriz (que representam a raiz quadrada da AVE) são superiores aos valores das correlações entre as variáveis latentes.

As cargas fatoriais direta e cruzada estão representadas na Tabela 13.

Tabela 13: Matriz de cargas fatoriais do modelo de mensuração

	Causa coi	Causa coi	Causa de:	Causa poi	Causa rec	Conse coi	Conse coi	Conse de:	Conse poi	Conse rec	valor
cau_com1	0,852	0,579	0,603	0,609	0,598	0,459	0,576	0,503	0,528	0,467	0,170
cau_com2	0,894	0,692	0,619	0,703	0,659	0,582	0,653	0,585	0,612	0,552	0,083
cau_com3	0,877	0,689	0,683	0,647	0,720	0,583	0,655	0,634	0,558	0,580	0,070
cau_com4	0,841	0,720	0,611	0,642	0,735	0,648	0,639	0,591	0,563	0,632	0,053
cau_coo1	0,488	0,722	0,535	0,434	0,533	0,395	0,421	0,465	0,356	0,383	0,174
cau_coo2	0,590	0,830	0,636	0,455	0,585	0,463	0,542	0,535	0,390	0,434	0,121
cau_coo3	0,664	0,832	0,671	0,598	0,636	0,516	0,545	0,518	0,522	0,476	0,094
cau_coo4	0,730	0,843	0,664	0,651	0,710	0,495	0,550	0,560	0,507	0,496	0,022
cau_coo5	0,681	0,862	0,585	0,618	0,664	0,562	0,589	0,542	0,518	0,548	0,061
cau_des1	0,492	0,549	0,782	0,455	0,573	0,471	0,517	0,478	0,371	0,469	0,129
cau_des2	0,542	0,582	0,809	0,627	0,618	0,411	0,475	0,477	0,562	0,464	0,184
cau_des3	0,622	0,607	0,834	0,638	0,652	0,438	0,499	0,524	0,542	0,499	0,139
cau_des4	0,566	0,659	0,828	0,530	0,564	0,479	0,519	0,523	0,414	0,413	0,136
cau_des5	0,671	0,635	0,810	0,696	0,592	0,470	0,478	0,503	0,535	0,425	0,113
cau_des6	0,592	0,602	0,748	0,493	0,708	0,391	0,509	0,614	0,430	0,499	0,217
cau_prh1	0,698	0,633	0,665	0,926	0,681	0,573	0,596	0,646	0,786	0,572	0,138
cau_prh2	0,725	0,607	0,674	0,915	0,674	0,586	0,610	0,613	0,766	0,580	0,173
cau_prh3	0,692	0,627	0,653	0,894	0,697	0,698	0,655	0,614	0,681	0,638	0,091
cau_prh4	0,607	0,601	0,611	0,892	0,681	0,568	0,574	0,591	0,689	0,625	0,108
cau_rea1	0,579	0,618	0,575	0,533	0,823	0,502	0,603	0,682	0,533	0,614	0,131
cau_rea2	0,677	0,683	0,624	0,678	0,842	0,541	0,589	0,628	0,632	0,623	0,133
cau_rea3	0,637	0,595	0,580	0,683	0,818	0,616	0,610	0,620	0,616	0,733	0,147
cau_rea4	0,668	0,638	0,672	0,606	0,892	0,538	0,659	0,722	0,606	0,700	0,138
cau_rea5	0,649	0,608	0,674	0,594	0,830	0,489	0,606	0,659	0,540	0,591	0,096
cau_rea6	0,698	0,617	0,705	0,703	0,839	0,583	0,621	0,656	0,597	0,625	0,089
cau_rea7	0,535	0,612	0,538	0,444	0,594	0,430	0,429	0,449	0,297	0,427	0,089
con_com1	0,583	0,513	0,502	0,583	0,596	0,914	0,776	0,609	0,648	0,587	0,076
con_com2	0,587	0,555	0,470	0,574	0,593	0,913	0,764	0,592	0,601	0,578	0,024
con_com3	0,600	0,535	0,508	0,639	0,567	0,855	0,680	0,559	0,664	0,636	0,050
con_coo1	0,578	0,549	0,522	0,504	0,569	0,711	0,840	0,653	0,608	0,588	0,162
con_coo2	0,622	0,605	0,573	0,537	0,617	0,692	0,826	0,654	0,582	0,615	0,094
con_coo3	0,656	0,566	0,562	0,582	0,621	0,718	0,856	0,718	0,667	0,656	0,121
con_coo4	0,600	0,538	0,467	0,619	0,636	0,677	0,823	0,677	0,667	0,641	0,098
con_coo5	0,634	0,505	0,538	0,578	0,618	0,700	0,867	0,663	0,660	0,646	0,049
con_coo6	0,646	0,559	0,498	0,631	0,662	0,700	0,870	0,705	0,694	0,745	0,112
con_coo7	0,581	0,524	0,520	0,518	0,596	0,701	0,834	0,636	0,653	0,651	0,132
con_des1	0,644	0,618	0,658	0,659	0,705	0,651	0,771	0,880	0,701	0,694	0,220
con_des2	0,608	0,590	0,555	0,595	0,718	0,603	0,711	0,941	0,611	0,765	0,158
con_des3	0,599	0,560	0,577	0,622	0,743	0,558	0,715	0,944	0,659	0,791	0,196
con_prh1	0,598	0,524	0,527	0,785	0,625	0,631	0,716	0,675	0,925	0,627	0,149
con_prh2	0,603	0,514	0,539	0,724	0,631	0,621	0,697	0,676	0,923	0,636	0,144
con_prh3	0,591	0,513	0,569	0,700	0,619	0,705	0,689	0,606	0,894	0,633	0,182
con_rea1	0,669	0,632	0,611	0,658	0,761	0,663	0,755	0,852	0,668	0,934	0,168
con_rea2	0,496	0,390	0,420	0,546	0,626	0,553	0,637	0,607	0,587	0,890	0,200
val_cll	0,083	0,082	0,180	0,091	0,108	0,013	0,095	0,218	0,152	0,142	0,896
val_crl	0,081	0,066	0,154	0,125	0,161	0,071	0,113	0,146	0,172	0,208	0,872
val_ebt	0,116	0,139	0,178	0,157	0,121	0,063	0,135	0,195	0,141	0,182	0,911

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Nota-se que as cargas fatoriais diretas são superiores às cargas cruzadas em todos os elementos da tabela, o que indica uma forte relação entre os itens e o construto em questão, enquanto as cargas cruzadas (cargas em outros fatores) estão indicando uma menor relação, e isso confirma a Validade Convergente.

Para avaliar se as correlações são significantes a 1% é realizado o *Bootstrapping* (*Output do Bootstrapping -> Final results -> Outer loadings*) na plataforma SmartPLS, versão 4, com os resultados na Tabela 14.

Tabela 14: Significância das correlações a 1% para Oliveira et al. (2019)

	Carga do indicador	Sample mean (M)	Desvio padrão (STDEV)	Valor (O/STDEV)	T	Valor P
cau_com1 <- Causa comu	0,852	0,852	0,025	33,712	<0,01	
cau_com2 <- Causa comu	0,894	0,893	0,021	43,453	<0,01	
cau_com3 <- Causa comu	0,877	0,877	0,021	41,132	<0,01	
cau_com4 <- Causa comu	0,841	0,841	0,030	28,507	<0,01	
cau_coo1 <- Causa coor	0,722	0,722	0,047	15,355	<0,01	
cau_coo2 <- Causa coor	0,830	0,829	0,030	27,677	<0,01	
cau_coo3 <- Causa coor	0,832	0,832	0,030	27,359	<0,01	
cau_coo4 <- Causa coor	0,843	0,843	0,022	39,094	<0,01	
cau_coo5 <- Causa coor	0,862	0,861	0,023	36,762	<0,01	
cau_des1 <- Causa desd	0,782	0,778	0,042	18,602	<0,01	
cau_des2 <- Causa desd	0,809	0,808	0,029	27,573	<0,01	
cau_des3 <- Causa desd	0,834	0,833	0,026	31,816	<0,01	
cau_des4 <- Causa desd	0,828	0,826	0,027	30,624	<0,01	
cau_des5 <- Causa desd	0,810	0,810	0,034	24,106	<0,01	
cau_des6 <- Causa desd	0,748	0,747	0,039	19,025	<0,01	
cau_prh1 <- Causa porh	0,926	0,925	0,013	72,355	<0,01	
cau_prh2 <- Causa porh	0,915	0,915	0,017	54,767	<0,01	
cau_prh3 <- Causa porh	0,894	0,894	0,018	49,352	<0,01	
cau_prh4 <- Causa porh	0,892	0,891	0,021	42,499	<0,01	
cau_rea1 <- Causa reco	0,823	0,823	0,029	28,141	<0,01	
cau_rea2 <- Causa reco	0,842	0,841	0,028	30,130	<0,01	
cau_rea3 <- Causa reco	0,818	0,817	0,030	27,462	<0,01	
cau_rea4 <- Causa reco	0,892	0,892	0,016	56,591	<0,01	
cau_rea5 <- Causa reco	0,830	0,829	0,029	28,422	<0,01	
cau_rea6 <- Causa reco	0,839	0,838	0,026	31,937	<0,01	
cau_rea7 <- Causa reco	0,594	0,595	0,060	9,871	<0,01	
con_com1 <- Conse comu	0,914	0,914	0,015	62,475	<0,01	
con_com2 <- Conse comu	0,913	0,913	0,020	45,104	<0,01	
con_com3 <- Conse comu	0,855	0,855	0,029	29,504	<0,01	
con_coo1 <- Conse coor	0,840	0,840	0,025	33,664	<0,01	
con_coo2 <- Conse coor	0,826	0,825	0,033	24,943	<0,01	
con_coo3 <- Conse coor	0,856	0,856	0,026	33,253	<0,01	
con_coo4 <- Conse coor	0,823	0,823	0,028	29,392	<0,01	
con_coo5 <- Conse coor	0,867	0,866	0,036	23,928	<0,01	
con_coo6 <- Conse coor	0,870	0,870	0,019	44,914	<0,01	
con_coo7 <- Conse coor	0,834	0,834	0,028	29,754	<0,01	
con_des1 <- Conse desd	0,880	0,879	0,020	42,995	<0,01	
con_des2 <- Conse desd	0,941	0,940	0,013	71,289	<0,01	
con_des3 <- Conse desd	0,944	0,943	0,010	94,447	<0,01	
con_prh1 <- Conse porh	0,925	0,925	0,013	69,699	<0,01	
con_prh2 <- Conse porh	0,923	0,922	0,015	60,041	<0,01	
con_prh3 <- Conse porh	0,894	0,893	0,024	37,364	<0,01	
con_rea1 <- Conse reco	0,934	0,935	0,008	118,324	<0,01	
con_rea2 <- Conse reco	0,890	0,889	0,026	33,752	<0,01	

val_cll <- valor	0,896	0,894	0,042	21,492	<0,01
val_crl <- valor	0,872	0,868	0,055	15,986	<0,01
val_ebt <- valor	0,911	0,904	0,040	22,575	<0,01

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Também aqui se nota que todos os p valores são inferiores a 0,01, confirmando que todas as cargas fatoriais são significantes a 1%.

Com base nos resultados dos testes de pressupostos conclui-se que os modelos de mensuração estão aderentes à amostra aplicada, para os dois modelos testados, a saber: o proposto com base em Amoo et al. (2019) e o proposto com base em Oliveira et al. (2019).

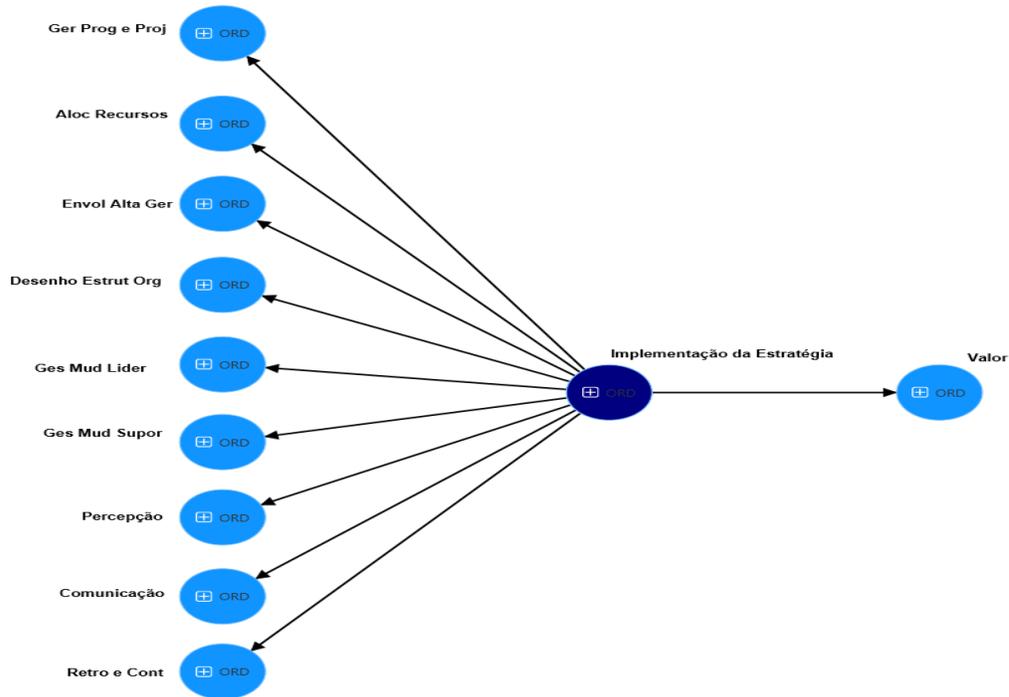
5.7 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Uma vez validado o modelo de mensuração inicia-se a validação do modelo estrutural por meio da modelagem de equações estruturais. A validação do modelo estrutural inicia-se com as variáveis e indicadores remanescentes do processo de validação do modelo de mensuração visando identificar novos indicadores a serem eliminados até que os critérios de validação sejam atendidos (Bido & Silva, 2019).

5.7.1 4.7.1 Modelagem de Equações Estruturais para o modelo baseado em Amoo et al. (2019)

A primeira validação é realizada para o modelo estrutural proposto com base na escala criada por Amoo et al. (2019) para mensuração da Implementação da Estratégia (IdE). A sequência de procedimentos engloba a verificação da validade convergente e da validade discriminante seguindo os mesmos passos utilizados na Análise Fatorial Confirmatória (AFC), pois neste modelo todos os construtos são reflexivos, conforme representado na Figura 16.

Figura 16: Modelo estrutural baseado em Amoo et al. (2019)



Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

A relação entre as variáveis latentes de primeira e seus indicadores são reflexivas. A variável latente de segunda ordem “Implementação da Estratégia” e suas dimensões (que são as nove variáveis latentes de primeira ordem) são interpretadas e usadas como cargas fatoriais, pois não são hipóteses. No modelo teórico proposto neste estudo, a única hipótese está representada pela relação estrutural entre a Implementação da Estratégia e o Valor (Bido & Silva, 2019).

O processo de validação do modelo estrutural foi executado na plataforma SmartPLS, versão 4, não revelou necessidade de eliminar indicadores adicionais aos que foram eliminados na validação do modelo de mensuração. Dessa forma para atender os critérios de validade convergente e discriminante foi mantida a eliminação dos seguintes indicadores: amo_alr6, amo_alr5, amo_deo4, amo_gml5 e amo_gml1. As cargas fatoriais entre as variáveis latentes de primeira ordem estão representadas na Tabela 15.

Tabela 15: Correlação entre variáveis latentes de primeira ordem – Amoo et al. (2019)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-Aloc Recursos	0,764	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2-Comunicação	0,596	0,830	-	-	-	-	-	-	-	-
3-Desenho Estrut Org	0,655	0,683	0,789	-	-	-	-	-	-	-
4-Envol Alta Ger	0,674	0,736	0,677	0,860	-	-	-	-	-	-
5-Ger Prog e Proj	0,640	0,533	0,604	0,569	0,744	-	-	-	-	-
6-Ges Mud Lider	0,579	0,691	0,694	0,669	0,502	0,853	-	-	-	-
7-Ges Mud Supor	0,652	0,825	0,785	0,733	0,555	0,811	0,827	-	-	-
8-Percepção	0,620	0,832	0,677	0,706	0,588	0,747	0,809	0,838	-	-
9-Retro e Cont	0,581	0,764	0,720	0,690	0,562	0,713	0,812	0,785	0,863	-
10-Valor	0,207	0,097	0,166	0,112	0,165	0,163	0,197	0,064	0,157	0,892
Confiabilidade Composta (rho_c)	0,848	0,917	0,854	0,919	0,895	0,889	0,928	0,922	0,946	0,921
Average variance extracted (AVE)	0,584	0,689	0,622	0,74	0,554	0,727	0,684	0,703	0,745	0,795

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Os valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE. Nota-se que os critérios para atendimento da validade convergente e discriminante são atendidos.

A montagem da matriz para as variáveis latentes de segunda ordem demandou o cálculo manual da AVE e da confiabilidade composta (C.C.) utilizando as fórmulas (1) e (2), com base nos valores das cargas fatoriais de cada variável (Bido & Da Silva, 2019).

$$AVE = \sum_{k=1}^n (\lambda)^2 / n \quad (1)$$

$$C.C. = [\sum_{k=1}^n (\lambda)^2] / \{[\sum_{k=1}^n (\lambda)^2] + [\sum_{k=1}^n (1 - (\lambda)^2)]\} \quad (2)$$

Onde:

λ é a carga fatorial padronizada para a variável k

n é a quantidade de indicadores associada à variável

A matriz de correlação das variáveis de segunda ordem está representada na Tabela 16.

Tabela 16: Correlação entre as variáveis latentes de segunda ordem – Amoo et al.(2019)

	1	2
1-Implementação da Estratégia	0,701	
2-Valor	0,172	0,892
AVE	0,716	0,795
Confiabilidade composta	0,958	0,921

Fonte: cargas extraídas da plataforma SmartPLS, versão 4, AVE e C. C. calculados pelo Autor com base nas fórmulas (1) e (2)

A matriz de cargas fatoriais cruzadas (Tabela 17) revela que as cargas fatoriais (destacadas em negrito e emolduradas) são maiores que as cargas cruzadas isso confirma a validade discriminante do modelo de equações estruturais (Bido & Silva, 2019).

Tabela 17: Matriz de cargas fatoriais cruzadas modelo estrutural – Amoo et al. (2019)

	Aloc Recursos	Comunicação	Desenho Estrut Org	Envol Alta Ger	Ger Prog e Proj	Ges Mud Lider	Ges Mud Supor	Percepção	Retro e Cont	Valor
amo_alr1	0,774	0,455	0,560	0,530	0,450	0,441	0,499	0,504	0,454	0,119
amo_alr2	0,815	0,553	0,532	0,599	0,634	0,515	0,537	0,595	0,554	0,154
amo_alr3	0,818	0,460	0,517	0,523	0,542	0,471	0,558	0,440	0,445	0,172
amo_alr4	0,635	0,317	0,368	0,374	0,257	0,309	0,379	0,307	0,274	0,211
amo_com1	0,456	0,821	0,597	0,582	0,419	0,568	0,693	0,695	0,652	0,082
amo_com2	0,498	0,856	0,600	0,685	0,416	0,581	0,697	0,693	0,667	0,047
amo_com3	0,537	0,849	0,577	0,676	0,482	0,661	0,770	0,697	0,672	0,130
amo_com4	0,484	0,774	0,465	0,487	0,452	0,506	0,565	0,674	0,557	0,073
amo_com5	0,499	0,848	0,585	0,610	0,446	0,544	0,685	0,697	0,617	0,069
amo_deo1	0,571	0,581	0,880	0,576	0,497	0,576	0,648	0,564	0,626	0,168
amo_deo2	0,631	0,632	0,917	0,625	0,486	0,611	0,717	0,590	0,647	0,143
amo_deo3	0,578	0,614	0,891	0,632	0,609	0,667	0,735	0,646	0,655	0,180
amo_deo5	0,119	0,211	0,281	0,144	0,251	0,225	0,243	0,240	0,218	0,088
amo_eag1	0,565	0,568	0,542	0,789	0,339	0,497	0,553	0,533	0,577	0,087
amo_eag2	0,597	0,632	0,638	0,897	0,552	0,623	0,653	0,606	0,585	0,115
amo_eag3	0,620	0,606	0,524	0,863	0,510	0,558	0,621	0,606	0,570	0,157
amo_eag4	0,542	0,719	0,621	0,888	0,539	0,616	0,687	0,675	0,642	0,031
amo_gpp1	0,538	0,347	0,433	0,382	0,749	0,320	0,421	0,406	0,409	0,157
amo_gpp2	0,627	0,536	0,572	0,537	0,841	0,390	0,527	0,545	0,561	0,162
amo_gpp3	0,535	0,444	0,510	0,455	0,783	0,475	0,492	0,483	0,482	0,138
amo_gpp4	0,291	0,249	0,256	0,219	0,492	0,267	0,254	0,271	0,233	0,051
amo_gpp5	0,472	0,456	0,466	0,507	0,820	0,415	0,404	0,507	0,450	0,181
amo_gpp6	0,355	0,297	0,375	0,362	0,677	0,289	0,288	0,324	0,279	0,080
amo_gpp7	0,431	0,371	0,455	0,418	0,787	0,422	0,430	0,450	0,415	0,114
amo_gml1	0,592	0,537	0,598	0,533	0,431	0,502	0,603	0,536	0,586	0,126
amo_gml2	0,485	0,638	0,539	0,592	0,405	0,827	0,726	0,605	0,659	0,132
amo_gml3	0,521	0,562	0,588	0,563	0,462	0,898	0,672	0,671	0,586	0,136
amo_gml4	0,474	0,567	0,650	0,555	0,418	0,832	0,675	0,635	0,577	0,151
amo_gms1	0,535	0,616	0,593	0,474	0,367	0,673	0,750	0,619	0,655	0,216
amo_gms2	0,619	0,641	0,703	0,545	0,501	0,621	0,807	0,677	0,665	0,135
amo_gms3	0,606	0,761	0,728	0,676	0,476	0,734	0,898	0,747	0,732	0,163
amo_gms4	0,520	0,694	0,593	0,631	0,509	0,666	0,856	0,661	0,673	0,152
amo_gms5	0,387	0,668	0,590	0,574	0,391	0,608	0,808	0,604	0,615	0,159
amo_gms6	0,555	0,704	0,676	0,717	0,499	0,716	0,835	0,695	0,680	0,158
amo_per1	0,410	0,738	0,495	0,556	0,407	0,569	0,670	0,824	0,628	0,036
amo_per2	0,485	0,696	0,525	0,580	0,570	0,662	0,658	0,878	0,678	0,065
amo_per3	0,479	0,631	0,581	0,542	0,497	0,552	0,634	0,829	0,649	0,043
amo_per4	0,557	0,692	0,559	0,620	0,467	0,635	0,669	0,844	0,664	0,078
amo_per5	0,648	0,726	0,666	0,651	0,515	0,700	0,752	0,815	0,665	0,108
amo_rac1	0,486	0,606	0,543	0,533	0,479	0,593	0,644	0,675	0,856	0,127
amo_rac2	0,528	0,658	0,659	0,563	0,503	0,615	0,684	0,685	0,910	0,150
amo_rac3	0,542	0,638	0,619	0,553	0,509	0,531	0,664	0,621	0,833	0,206
amo_rac4	0,452	0,656	0,620	0,576	0,485	0,602	0,696	0,704	0,887	0,119
amo_rac5	0,463	0,726	0,667	0,681	0,465	0,692	0,779	0,671	0,841	0,116
amo_rac6	0,539	0,666	0,610	0,659	0,468	0,649	0,725	0,703	0,850	0,095
val_cll	0,188	0,066	0,151	0,094	0,188	0,138	0,181	0,062	0,142	0,910
val_crl	0,123	0,091	0,104	0,071	0,093	0,074	0,128	0,018	0,099	0,835
val_ebt	0,221	0,103	0,176	0,124	0,146	0,198	0,202	0,077	0,164	0,927

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Nota-se que os valores das cargas diretas são superiores aos das cargas cruzadas, o que confirma a validade discriminante do modelo estrutural (Bido & Silva, 2019). A Tabela 14 confirma que todas as cargas fatoriais são significativas a 1%.

Para verificar se as correlações e os coeficientes de regressão são significantes foram efetuados o teste T (verificar a significância dos coeficientes de regressão), calculado o f^2 (estimar tamanho do efeito), os coeficientes estruturais e o valor P (Tabela 18).

Tabela 18: Resultados do modelo estrutural para Amoo et al. (2019)

	Valor T	f^2	Coefficiente estrutural	Desvio padrão	Valor p	R^2
Aloc Recursos <- Implementação da Estratégia	19,197	1,418	0,766	0,040	-	0,586
Comunicação <- Implementação da Estratégia	45,938	3,632	0,885	0,019	-	0,784
Desenho Estrut Org <- Implementação da Estratégia	37,254	2,460	0,843	0,023	-	0,711
Envol Alta Ger <- Implementação da Estratégia	35,363	2,413	0,841	0,024	-	0,707
Ger Prog e Proj <- Implementação da Estratégia	14,642	1,062	0,718	0,049	-	0,515
Ges Mud Lider <- Implementação da Estratégia	31,638	2,238	0,831	0,026	-	0,691
Ges Mud Supor <- Implementação da Estratégia	71,770	6,008	0,926	0,013	-	0,857
Percepção <- Implementação da Estratégia	53,173	4,086	0,896	0,017	-	0,803
Retro e Cont <- Implementação da Estratégia	51,493	3,803	0,890	0,017	-	0,792
Implementação da Estratégia -> Valor	1,971	0,031	0,172	0,087	0,049	0,030

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, adaptado pelo Autor

O teste T evidencia que todos os valores das relações entre variáveis estão superiores a 1,96. A relação de menor valor (1,971) ocorre entre as variáveis Implementação da Estratégia e Valor, ligeiramente acima do valor de referência 1,96 (Ringle et al., 2014), o que indica que as correlações e os coeficientes de regressão são significantes a 5%.

Para avaliar o quanto cada construto é útil para o ajuste do modelo foi utilizado o Indicador de Cohen (f^2). Para a área de ciências sociais aplicadas $f^2 = 0,02$ representa um efeito pequeno, $f^2 = 0,15$ representa um efeito médio e $f^2 = 0,35$ representa um efeito grande (Cohen, 1988). O menor valor de f^2 está no efeito entre Implementação da Estratégia e Valor, que monta 0,031, os demais efeitos são considerados grandes.

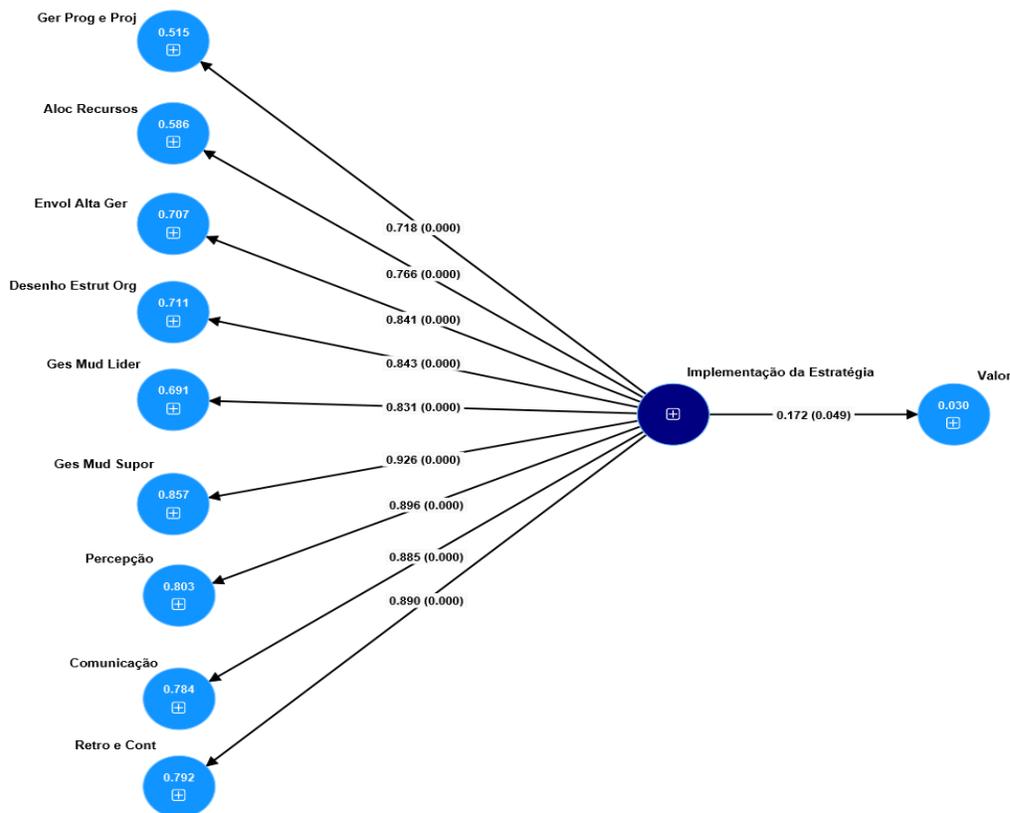
O coeficiente estrutural deve ter seus valores interpretados à luz da teoria que inspirou o modelo (Ringle et al., 2014) e mostra que a relação entre Implementação da Estratégia e Valor é a que tem menor força (0,172) relativamente às demais.

A avaliação da porção da variância das variáveis endógenas explicada pelo modelo estrutural é feita por meio do Coeficiente de Determinação de Pearson (R^2), considerando que para

a área de ciências sociais aplicadas o coeficiente $R^2 = 2\%$ representa efeito pequeno, $R^2 = 13\%$ representa efeito médio e $R^2 = 26\%$ representa efeito grande. O menor efeito dá-se na relação entre as variáveis Implementação da Estratégia e Valor (3%), considerado efeito pequeno, em outras palavras: no modelo proposto a proporção de variância explicada na variável Valor pela variável Implementação da Estratégia é pequena.

Concluídas as avaliações o modelo de equação estrutural final está representado na Figura 17.

Figura 17: Modelo de equações estruturais para Amoo et al. (2019) com coeficientes de caminho (Valor p) e R^2

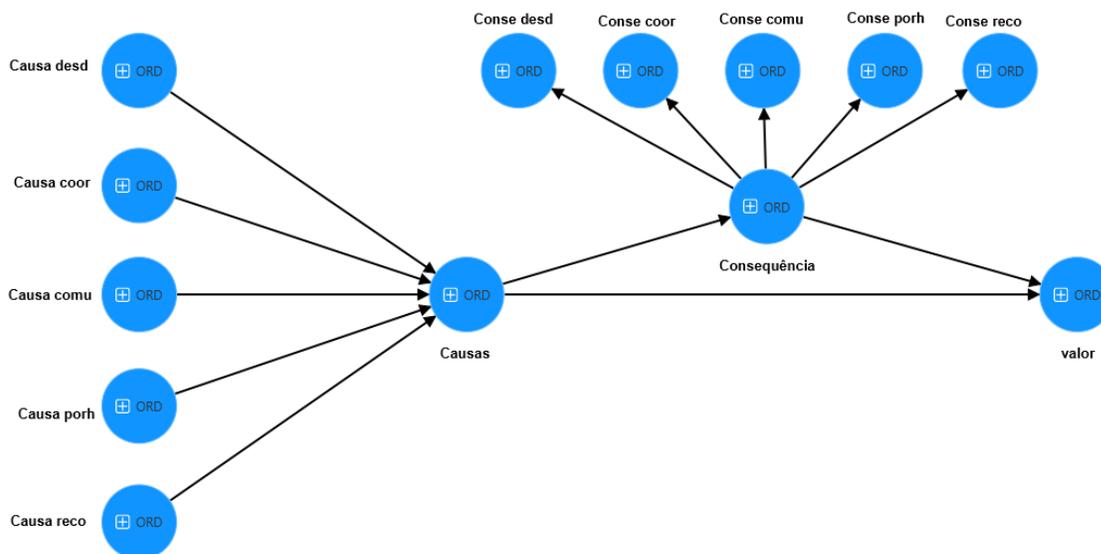


Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

5.7.2 Modelagem de Equações Estruturais para o modelo baseado em Oliveira et al. (2019)

Esta segunda validação é realizada para o modelo estrutural proposto com base na escala criada por Oliveira et al. (2019) para mensuração da Implementação da Estratégia (IdE). O modelo teórico proposto neste estudo está representado na Figura 18.

Figura 18: Modelo estrutural baseado em Oliveira et al. (2019)



Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

A relação entre os indicadores e as variáveis latentes de primeira ordem (dimensões) que representam as ações da implementação da estratégia é formativa (causas). A relação entre as variáveis latentes de primeira ordem que representam as consequências das ações é reflexiva.

- a. Para a modelagem de equações estruturais será mantido o uso do método dos mínimos quadrados parciais (PLS), que lida com boa precisão para modelos que tenham mensurações reflexivas e formativas (Hair et al., 2012), no entanto por ser um modelo com indicadores formativos a validação do modelo seguirá procedimentos indicados em Hair et al. (2013), a saber:
 - b. Multicolinearidade: teste feito observando o VIF – Fator de Inflação da Variância, usando a plataforma SmartPLS;

- c. Analisar a significância dos pesos e interpretar as contribuições absoluta e relativa do indicador formativo;
- d. Análise da Validade Convergente dos indicadores formativos;
- e. Validação dos pressupostos dos construtos reflexivos;
- f. Teste de significância dos pesos e cargas externas dos indicadores formativos;
- g. Avaliar os resultados do modelo estrutural.

Os valores de VIF para os indicadores formativos do modelo foram obtidos da plataforma SmartPLS, versão 4 (*Calculate ->PLS Sem Algorithm=> Weighting Scheme= Factor. Quality Criteria -> Colinearity statistics (VIF) -> Outer model list*) estão expressos na Tabela 19.

Tabela 19: Valores de VIF para indicadores formativos

Indicador	VIF	Indicador	VIF	Indicador	VIF	Indicador	VIF
cau_com1	2.581	cau_coo3	2.250	cau_des5	2.080	cau_rea1	2.887
cau_com1	3.435	cau_coo4	2.442	cau_des5	3.407	cau_rea2	2.960
cau_com2	3.008	cau_coo4	4.140	cau_des6	1.730	cau_rea2	3.854
cau_com2	4.455	cau_coo5	3.515	cau_des6	3.248	cau_rea3	2.684
cau_com3	2.455	cau_coo5	2.570	cau_prh1	4.641	cau_rea3	3.592
cau_com3	3.519	cau_des1	2.955	cau_prh1	5.791	cau_rea4	3.598
cau_com4	3.446	cau_des1	2.009	cau_prh2	5.631	cau_rea4	4.644
cau_com4	2.065	cau_des2	3.457	cau_prh2	4.241	cau_rea5	2.760
cau_coo1	2.055	cau_des2	2.482	cau_prh3	2.992	cau_rea5	3.629
cau_coo1	3.577	cau_des3	2.628	cau_prh3	4.644	cau_rea6	2.761
cau_coo2	2.678	cau_des3	3.280	cau_prh4	3.982	cau_rea6	4.056
cau_coo2	3.474	cau_des4	3.094	cau_prh4	3.094	cau_rea7	2.901
cau_coo3	2.976	cau_des4	2.390	cau_rea1	2.516	cau_rea7	1.477

Fonte: Dados extraídos do SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Observa-se dois valores acima de 5 (cinco) nos indicadores cau_prh1 e cau_prh2, porém todos inferiores a 10, o que evidencia não colinearidade entre os indicadores (Field, 2017; Hair et al., 2009). Ainda que a plataforma SmartPLS ofereça os valores de VIF para os indicadores reflexivos eles não foram apresentados para análise, pois há expectativa de correlações elevadas entre indicadores reflexivos.

A análise de significância dos indicadores formativos é feita com base na carga do indicador (*Calculate ->PLS Sem Algorithm=> Weighting Scheme= Factor. Final results -> Outer loadings*) e verifica-se também o peso que cada indicador possui. A carga dos indicadores está expressa na Tabela 20.

Tabela 20: Cargas dos indicadores formativos

	Causa comu	Causa coor	Causa desd	Causa porh	Causa reco
cau_com1	0,785				
cau_com2	0,874				
cau_com3	0,884				
cau_com4	0,886				
cau_coo1		0,660			
cau_coo2		0,753			
cau_coo3		0,850			
cau_coo4		0,905			
cau_coo5		0,853			
cau_des1			0,697		
cau_des2			0,790		
cau_des3			0,831		
cau_des4			0,774		
cau_des5			0,851		
cau_des6			0,790		
cau_prh1				0,921	
cau_prh2				0,918	
cau_prh3				0,913	
cau_prh4				0,865	
cau_rea1					0,752
cau_rea2					0,850
cau_rea3					0,818
cau_rea4					0,842
cau_rea5					0,809
cau_rea6					0,868
cau_rea7					0,643

Fonte: Dados extraídos do SmartPLS, versão 4, pelo Autor

A carga dos indicadores é superior a 0,5, o que permite concluir que as mesmas são altas (Hair, et al., 2013).

Para avaliar se os indicadores são significantes é necessário recorrer aos pesos expostos na Tabela 21 (*Calculate -> PLS Sem Algorithm -> Weighting Scheme= Factor. Final results -> Outer weights*).

Tabela 21: Pesos dos indicadores formativos

	Causa comu	Causa coor	Causa desd	Causa porh	Causa reco	Máximo peso
cau_com1	0.103					
cau_com2	0.302					
cau_com3	0.329					
cau_com4	0.411					
cau_coo1		0.172				

cau_coo2	0.098		
cau_coo3	0.293		
cau_coo4	0.430		
cau_coo5	0.205		
cau_des1	0.045		
cau_des2	0.186		
cau_des3	0.238		0,408
cau_des4	0.099		
cau_des5	0.341		
cau_des6	0.326		
cau_prh1		0.277	
cau_prh2		0.291	0,500
cau_prh3		0.373	
cau_prh4		0.159	
cau_rea1		0.034	
cau_rea2		0.269	
cau_rea3		0.231	
cau_rea4		0.055	0,378
cau_rea5		0.186	
cau_rea6		0.252	
cau_rea7		0.220	

Fonte: Dados extraídos do SmartPLS, versão 4, pelo Autor. Coluna Máximo Peso calculada pelo Autor

O cálculo do valor máximo que o peso de um indicador formativo pode assumir (Hair, et al., 2013) é dado pela equação (3).

$$\text{Valor máximo} = 1/\sqrt{n} \quad (3)$$

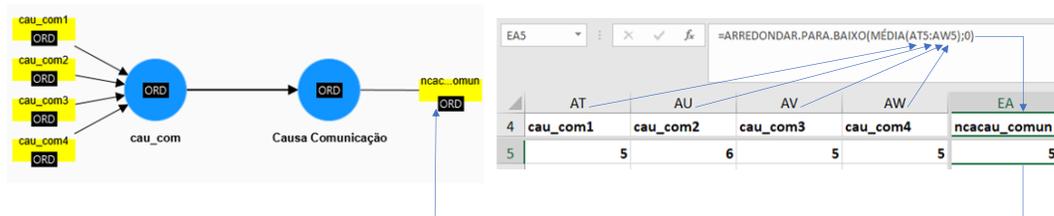
Onde:

n é a quantidade de indicadores atrelados ao construto.

Observando os valores nota-se a inexistência de indicadores com pesos insignificantes e também que o valor dos pesos não supera o valor máximo a eles associado. Dessa forma pode-se afirmar que estão validadas as contribuições absoluta e relativa dos indicadores formativos.

Para testar o pressuposto de Validade Convergente entre os indicadores formativos faz-se a avaliação de análise de redundância de modelos de medição formativa (Hair, 2013). Para tal são criados modelos individuais nos quais os construtos originais são formativos e o construto dependente é reflexivo com um único indicador manualmente determinado. A determinação do indicador reflexivo é feita na base de dados, calculando, linha a linha, a média dos valores dos diversos indicadores formativos que compõem o construto, conforme exemplificado na Figura 19.

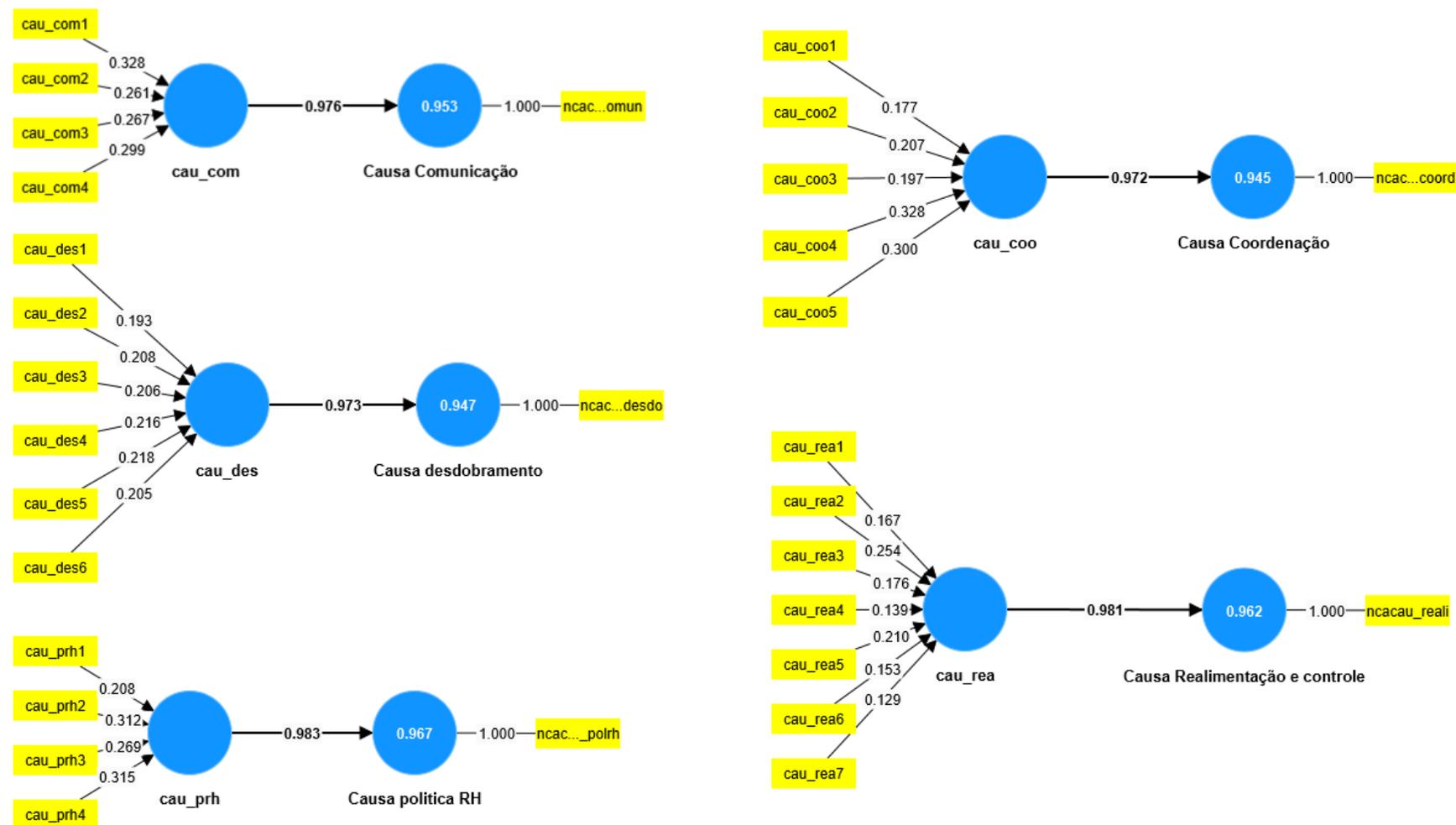
Figura 19: Modelagem para análise de redundância



Fonte: Autor

Os resultados da Figura ghj foram obtidos na plataforma SmartPLS, versão 4 (Calculate -> PLS-SEM algorithm -> Weighting scheme = path. Graphical results: Inner model=Path coeficientes; Constructs = Rsquare; Outer model = Outer Weights/loadings).

Figura 20: Validade convergente dos indicadores formativos



Fonte: Dados extraídos do SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Como se nota na Figura 20, os coeficientes de caminho estão acima do limite mínimo recomendado de 0,70 (Hair, et al. 2013), suportando a validade convergente de todos os construtos formativos. Assim, é possível afirmar que todos os construtos formativos exibem validade convergente.

A validação dos pressupostos dos construtos reflexivos segue o procedimento já descrito anteriormente para o modelo baseado em Amoo et al. (2019), razão pela qual serão apresentados os resultados sem detalhar as operações efetuadas para obtenção dos mesmos e os resultados estão expostos na Tabela 22.

Tabela 22: Correlações entre variáveis latentes de primeira ordem – Oliveira et al. (2019)

	1	2	3	4	5	6
1-Conse comu	0,894					
2-Conse coor	0,828	0,845				
3-Conse desd	0,656	0,795	0,922			
4-Conse porh	0,712	0,766	0,714	0,914		
5-Conse reco	0,669	0,767	0,810	0,690	0,913	
6-valor	0,057	0,130	0,207	0,173	0,201	0,893
Composite reliability (rho_c)	0,923	0,946	0,945	0,938	0,909	0,922
Average variance extracted (AVE)	0,800	0,715	0,850	0,835	0,834	0,798

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Os valores na diagonal são a raiz quadrada da AVE. Nota-se que os critérios para atendimento da validade convergente e discriminante são atendidos.

Para este modelo repete-se a montagem da matriz para as variáveis latentes de segunda ordem por meio do cálculo manual da AVE e da confiabilidade composta (C.C.) utilizando as fórmulas (1) e (2), com base nos valores das cargas fatoriais de cada variável (Bido & Da Silva, 2019).

$$AVE = \sum_{k=1}^n (\lambda)^2 / n \quad (1)$$

$$C.C. = [\sum_{k=1}^n (\lambda)^2] / \{[\sum_{k=1}^n (\lambda)^2] + [\sum_{k=1}^n (1 - (\lambda)^2)]\} \quad (2)$$

Onde:

λ é a carga fatorial padronizada para a variável k

n é a quantidade de indicadores associada à variável

A validação dos construtos reflexivos de segunda ordem é feita por meio a análise dos dados expostos na Tabela 23.

Tabela 23: Correlação entre variáveis latentes de segunda ordem – Oliveira et al. (2019)

	1	2
1-Consequência	0,799	
2-Valor	0,163	0,893
Confiabilidade composta (rho_c)	0,949	0,922
Average variance extracted (AVE)	0,788	0,797

Fonte: cargas extraídas da plataforma SmartPLS, versão 4, AVE e C. C. calculados pelo Autor com base nas equações (1) e (2)

Os valores acima dos limites permitem afirmar que os pressupostos de validade convergente e discriminante estão atendidos.

O próximo teste consiste em analisar a matriz de cargas fatoriais (Tabela 24).

Tabela 24: Matriz de cargas fatoriais do modelo estrutural

	Causa comu	Causa coor	Causa desd	Causa porh	Causa reco	Conse comu	Conse coor	Conse desd	Conse porh	Conse reco	Valor
cau_com1	0,785	0,590	0,631	0,621	0,615	0,460	0,575	0,502	0,528	0,465	0,171
cau_com2	0,874	0,695	0,643	0,709	0,675	0,580	0,653	0,584	0,612	0,551	0,084
cau_com3	0,884	0,695	0,690	0,650	0,723	0,583	0,655	0,634	0,558	0,577	0,069
cau_com4	0,886	0,744	0,628	0,646	0,747	0,647	0,639	0,590	0,563	0,631	0,054
cau_coo1	0,493	0,660	0,529	0,431	0,542	0,395	0,421	0,465	0,356	0,380	0,173
cau_coo2	0,598	0,753	0,622	0,463	0,583	0,464	0,542	0,535	0,390	0,430	0,120
cau_coo3	0,674	0,850	0,671	0,595	0,654	0,515	0,545	0,518	0,522	0,473	0,095
cau_coo4	0,747	0,905	0,688	0,651	0,716	0,494	0,549	0,560	0,507	0,493	0,024
cau_coo5	0,698	0,853	0,574	0,618	0,681	0,561	0,588	0,542	0,518	0,545	0,062
cau_des1	0,499	0,516	0,697	0,466	0,581	0,471	0,516	0,477	0,371	0,467	0,128
cau_des2	0,524	0,601	0,790	0,630	0,636	0,410	0,475	0,476	0,562	0,463	0,184
cau_des3	0,616	0,616	0,831	0,639	0,655	0,437	0,499	0,524	0,542	0,496	0,139
cau_des4	0,577	0,651	0,774	0,535	0,574	0,479	0,518	0,522	0,414	0,409	0,135
cau_des5	0,664	0,651	0,851	0,694	0,614	0,469	0,477	0,502	0,535	0,424	0,114
cau_des6	0,597	0,595	0,790	0,488	0,685	0,391	0,509	0,615	0,430	0,495	0,218
cau_prh1	0,691	0,654	0,702	0,921	0,705	0,572	0,596	0,645	0,786	0,570	0,138
cau_prh2	0,715	0,622	0,708	0,918	0,691	0,586	0,610	0,613	0,766	0,579	0,174
cau_prh3	0,696	0,641	0,640	0,913	0,723	0,697	0,654	0,614	0,681	0,637	0,092
cau_prh4	0,622	0,625	0,630	0,865	0,699	0,566	0,573	0,590	0,689	0,624	0,110
cau_rea1	0,589	0,611	0,594	0,533	0,752	0,502	0,602	0,682	0,533	0,611	0,131
cau_rea2	0,684	0,705	0,634	0,677	0,850	0,542	0,588	0,628	0,632	0,621	0,133
cau_rea3	0,659	0,612	0,585	0,686	0,818	0,614	0,610	0,619	0,616	0,733	0,148
cau_rea4	0,688	0,649	0,679	0,601	0,842	0,538	0,659	0,722	0,606	0,698	0,138
cau_rea5	0,646	0,619	0,702	0,596	0,809	0,490	0,606	0,659	0,540	0,588	0,096
cau_rea6	0,711	0,635	0,713	0,701	0,868	0,581	0,621	0,655	0,597	0,624	0,090
cau_rea7	0,541	0,578	0,528	0,443	0,643	0,429	0,429	0,448	0,297	0,426	0,089
con_com1	0,593	0,502	0,486	0,596	0,590	0,917	0,776	0,609	0,648	0,585	0,077
con_com2	0,608	0,550	0,457	0,583	0,606	0,916	0,764	0,592	0,601	0,576	0,025
con_com3	0,627	0,537	0,497	0,644	0,591	0,849	0,680	0,559	0,664	0,635	0,051
con_coo1	0,568	0,521	0,495	0,514	0,561	0,712	0,841	0,652	0,608	0,586	0,162
con_coo2	0,616	0,583	0,550	0,541	0,614	0,693	0,824	0,653	0,582	0,612	0,094
con_coo3	0,663	0,558	0,548	0,580	0,609	0,718	0,855	0,717	0,666	0,653	0,120
con_coo4	0,610	0,541	0,470	0,623	0,625	0,677	0,823	0,676	0,667	0,640	0,099
con_coo5	0,633	0,507	0,534	0,589	0,605	0,700	0,868	0,663	0,660	0,644	0,050
con_coo6	0,656	0,566	0,493	0,638	0,660	0,700	0,869	0,704	0,694	0,745	0,113
con_coo7	0,600	0,522	0,522	0,519	0,582	0,702	0,836	0,636	0,653	0,650	0,133
con_des1	0,650	0,604	0,658	0,662	0,696	0,651	0,770	0,879	0,701	0,692	0,218
con_des2	0,619	0,592	0,570	0,597	0,689	0,603	0,711	0,941	0,611	0,761	0,158
con_des3	0,609	0,560	0,588	0,618	0,717	0,558	0,714	0,945	0,659	0,787	0,195
con_prh1	0,589	0,541	0,555	0,784	0,624	0,630	0,716	0,675	0,925	0,626	0,149
con_prh2	0,603	0,529	0,557	0,720	0,625	0,619	0,697	0,675	0,923	0,634	0,143
con_prh3	0,602	0,511	0,571	0,700	0,615	0,704	0,688	0,606	0,893	0,633	0,183
con_rea1	0,683	0,626	0,611	0,656	0,745	0,662	0,755	0,852	0,668	0,929	0,168
con_rea2	0,516	0,395	0,417	0,547	0,627	0,552	0,637	0,607	0,587	0,897	0,202
val_cll	0,065	0,052	0,171	0,093	0,100	0,013	0,095	0,217	0,152	0,141	0,890
val_crl	0,068	0,059	0,166	0,119	0,167	0,071	0,113	0,146	0,172	0,210	0,874
val_ebt	0,099	0,128	0,187	0,158	0,112	0,064	0,136	0,195	0,141	0,182	0,914

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

A matriz de cargas fatoriais cruzadas na Tabela 24 mostra que as cargas fatoriais diretas dos construtos reflexivos são superiores às cargas fatoriais cruzadas, o que confirma a validade discriminante do modelo de mensuração (Bido & Silva, 2019). A Tabela 24 mostra as cargas dos construtos formativos apenas para título de informação.

O teste de significância dos pesos externos e cargas, feito por meio de *Bootstrapping* para os indicadores formativos está representado na Tabela 25.

Tabela 25: Valores p para as cargas e pesos externos dos indicadores formativos

Construtos	Indicadores	Carga externa	p-valor da carga
Formativos			
Causa Comunicação (Formativo)	cau_com1 -> Causa comu	0,785	<0,01
	cau_com2 -> Causa comu	0,874	<0,01
	cau_com3 -> Causa comu	0,884	<0,01
	cau_com4 -> Causa comu	0,886	<0,01
Causa Coordenação (Formativo)	cau_coo1 -> Causa coor	0,660	<0,01
	cau_coo2 -> Causa coor	0,753	<0,01
	cau_coo3 -> Causa coor	0,850	<0,01
	cau_coo4 -> Causa coor	0,905	<0,01
	cau_coo5 -> Causa coor	0,853	<0,01
Causa Desdobramento (Formativo)	cau_des1 -> Causa desd	0,697	<0,01
	cau_des2 -> Causa desd	0,790	<0,01
	cau_des3 -> Causa desd	0,831	<0,01
	cau_des4 -> Causa desd	0,774	<0,01
	cau_des5 -> Causa desd	0,851	<0,01
	cau_des6 -> Causa desd	0,790	<0,01
Causa Políticas de RH (Formativo)	cau_prh1 -> Causa porh	0,921	<0,01
	cau_prh2 -> Causa porh	0,918	<0,01
	cau_prh3 -> Causa porh	0,913	<0,01
	cau_prh4 -> Causa porh	0,865	<0,01
Causa Realimentação e Controle (Formativo)	cau_rea1 -> Causa reco	0,752	<0,01
	cau_rea2 -> Causa reco	0,850	<0,01
	cau_rea3 -> Causa reco	0,818	<0,01
	cau_rea4 -> Causa reco	0,842	<0,01
	cau_rea5 -> Causa reco	0,809	<0,01
	cau_rea6 -> Causa reco	0,868	<0,01
	cau_rea7 -> Causa reco	0,643	<0,01

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Analisando os níveis de significância nota-se que os indicadores são significantes. Por outro lado, todos os valores p para a carga são inferiores a 1%, permitindo concluir que as cargas apresentam significância. Dessa forma os indicadores nos construtos formativos podem ser mantidos, ainda que os seus pesos externos não sejam significativos (Hair et al., 2013).

O mesmo teste de significância dos pesos externos e cargas, feito por meio de *Bootstrapping* para os indicadores reflexivos está representado na Tabela 26.

Tabela 26: Valores p para as cargas e pesos externos para indicadores reflexivos

Construtos <i>Reflexivos</i>	Indicadores	Carga externa	p-valor da carga
Consequência Comunicação (Reflexivo)	con_com1 <- Conse comu	0,917	<0,01
	con_com2 <- Conse comu	0,916	<0,01
	con_com3 <- Conse comu	0,849	<0,01
Consequência Coordenação (Reflexivo)	con_coo1 <- Conse coor	0,841	<0,01
	con_coo2 <- Conse coor	0,824	<0,01
	con_coo3 <- Conse coor	0,855	<0,01
	con_coo4 <- Conse coor	0,823	<0,01
	con_coo5 <- Conse coor	0,868	<0,01
	con_coo6 <- Conse coor	0,869	<0,01
	con_coo7 <- Conse coor	0,836	<0,01
Consequência Desdobramento (Reflexivo)	con_des1 <- Conse desd	0,879	<0,01
	con_des2 <- Conse desd	0,941	<0,01
	con_des3 <- Conse desd	0,945	<0,01
Consequência de (Reflexivo)	con_prh1 <- Conse porh	0,925	<0,01
	con_prh2 <- Conse porh	0,923	<0,01
	con_prh3 <- Conse porh	0,893	<0,01
	con_rea1 <- Conse reco	0,929	<0,01
	con_rea2 <- Conse reco	0,897	<0,01
Valor (Reflexivo)	val_cll <- valor	0,890	<0,01
	val_crl <- valor	0,874	<0,01
	val_ebt <- valor	0,914	<0,01

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Para os indicadores reflexivos também se observa que os valores p para a carga são inferiores a 1%, permitindo concluir que as cargas apresentam significância.

Uma vez que as avaliações confirmaram que as medidas dos construtos são confiáveis e válidas é possível iniciar a avaliação dos resultados do modelo estrutural, examinando suas capacidade preditiva e relações entre os construtos.

A primeira verificação avalia o modelo estrutural quanto a problemas de colinearidade. Para tal são examinados os valores VIF de todos os construtos preditores do modelo estrutural (Calculate -> PLS-SEM algorithm -> Weighting Scheme: Path; Initial weight: Default; Type of results: Standardized), conforme valores expostos na Tabela 27.

Tabela 27: Valores VIF dos construtos preditores do modelo estrutural

Construtos	VIF
Causa comu -> Causas	4,064
Causa coor -> Causas	3,460
Causa desd -> Causas	3,170
Causa porh -> Causas	3,054
Causa reco -> Causas	4,217
Causas -> Consequência	1,000
Causas -> valor	4,008
Consequência -> Conse comu	1,000
Consequência -> Conse coor	1,000
Consequência -> Conse desd	1,000
Consequência -> Conse porh	1,000
Consequência -> Conse reco	1,000
Consequência -> valor	4,008

Fonte: Dados extraídos do SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Nota-se que todos os valores de $VIF < 5$, o que indica que a colinearidade entre os constructos preditores não é crítica no modelo estrutural (Hair, et al., 2013).

A verificação da Validade Discriminante para os construtos de primeira ordem é feita com base nos dados expressos na Tabela 28.

Tabela 28: Matriz de correlações entre variáveis latentes de primeira ordem

	1	2	3	4	5	6
1-Conse comu	0,894					
2-Conse coor	0,828	0,845				
3-Conse desd	0,656	0,795	0,922			
4-Conse porh	0,712	0,766	0,714	0,914		
5-Conse reco	0,669	0,767	0,810	0,690	0,913	
6-valor	0,057	0,130	0,207	0,173	0,201	0,893
Confiabilidade composta (rho_c)	0,923	0,946	0,945	0,938	0,909	0,922
Average variance extracted (AVE)	0,800	0,715	0,850	0,835	0,834	0,798

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

A matriz de correlação para os construtos de segunda ordem é representada na Tabela 29.

Tabela 29: Matriz de correlações entre variáveis latentes de segunda ordem

	1	2
1-Consequência	0,799	
2-Valor	0,163	0,893
Confiabilidade Composta (rho_c)	0,949	0,917
Average variance extracted (AVE)	0,788	0,787

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor. AVE e C. C. calculados pelo Autor com base nas equações (1) e (2)

$$AVE = \sum_{k=1}^n (\lambda)^2 / n \quad (1)$$

$$C.C. = [\sum_{k=1}^n (\lambda)^2] / \{[\sum_{k=1}^n (\lambda)^2] + [\sum_{k=1}^n (1 - (\lambda)^2)]\} \quad (2)$$

Onde:

λ é a carga fatorial padronizada para a variável k

n é a quantidade de indicadores associada à variável

Nota-se que os valores na diagonal (raiz quadrada da AVE) são superiores aos demais valores das tabelas, além disso a $AVE > 0,5$ e a Confiabilidade Composta $> 0,7$, ou seja os pressupostos de inexistência de Validade Convergente e Validade Discriminante estão confirmados para os construtos de primeira e segunda ordem.

A Tabela 30 mostra a matriz de cargas fatoriais cruzadas e nela observa-se que as cargas fatoriais diretas (destacadas em negrito e emolduradas) são maiores que as cargas fatoriais cruzadas. Dessa forma confirma-se a validade discriminante do modelo de equações estruturais.

Tabela 30: Matriz de cargas fatoriais – Oliveira et al. (2019)

	Causa comu	Causa coor	Causa desd	Causa porh	Causa reco	Conse comu	Conse coor	Conse desd	Conse porh	Conse reco	valor
cau_com	0,774	0,586	0,624	0,618	0,594	0,460	0,575	0,502	0,528	0,465	0,170
cau_com	0,873	0,695	0,637	0,705	0,659	0,580	0,653	0,584	0,612	0,551	0,083
cau_com	0,881	0,697	0,688	0,652	0,718	0,583	0,655	0,634	0,558	0,577	0,069
cau_com	0,891	0,740	0,621	0,648	0,749	0,647	0,639	0,590	0,563	0,631	0,054
cau_coo1	0,494	0,657	0,536	0,428	0,504	0,395	0,421	0,465	0,356	0,380	0,172
cau_coo2	0,599	0,751	0,623	0,465	0,559	0,464	0,542	0,535	0,390	0,430	0,119
cau_coo3	0,674	0,843	0,658	0,591	0,638	0,515	0,545	0,518	0,522	0,473	0,094
cau_coo4	0,749	0,890	0,677	0,651	0,704	0,494	0,549	0,560	0,507	0,493	0,023
cau_coo5	0,699	0,884	0,574	0,619	0,665	0,561	0,588	0,542	0,518	0,545	0,062
cau_des1	0,498	0,523	0,727	0,476	0,576	0,471	0,516	0,477	0,371	0,467	0,128
cau_des2	0,521	0,588	0,796	0,627	0,623	0,410	0,475	0,476	0,562	0,463	0,185
cau_des3	0,614	0,608	0,835	0,635	0,653	0,437	0,499	0,524	0,542	0,496	0,139
cau_des4	0,576	0,646	0,756	0,539	0,553	0,479	0,518	0,522	0,414	0,409	0,135
cau_des5	0,662	0,640	0,823	0,688	0,593	0,469	0,477	0,502	0,535	0,424	0,113
cau_des6	0,596	0,588	0,806	0,485	0,680	0,391	0,509	0,615	0,430	0,495	0,218
cau_prh1	0,690	0,654	0,688	0,904	0,701	0,572	0,596	0,645	0,786	0,570	0,138
cau_prh2	0,714	0,619	0,696	0,911	0,694	0,586	0,610	0,613	0,766	0,579	0,173
cau_prh3	0,696	0,644	0,638	0,929	0,727	0,697	0,654	0,614	0,681	0,637	0,092
cau_prh4	0,623	0,628	0,623	0,864	0,702	0,566	0,573	0,590	0,689	0,624	0,110
cau_rea1	0,589	0,609	0,604	0,534	0,770	0,502	0,602	0,682	0,533	0,611	0,131
cau_rea2	0,683	0,704	0,639	0,677	0,840	0,542	0,588	0,628	0,632	0,621	0,133
cau_rea3	0,661	0,612	0,596	0,690	0,867	0,614	0,610	0,619	0,616	0,733	0,149
cau_rea4	0,690	0,642	0,690	0,600	0,858	0,538	0,659	0,722	0,606	0,698	0,138
cau_rea5	0,645	0,619	0,710	0,595	0,791	0,490	0,606	0,659	0,540	0,588	0,096
cau_rea6	0,712	0,635	0,719	0,701	0,865	0,581	0,621	0,655	0,597	0,624	0,091
cau_rea7	0,542	0,576	0,528	0,443	0,581	0,429	0,429	0,448	0,297	0,426	0,089
con_com	0,593	0,504	0,486	0,603	0,595	0,917	0,776	0,609	0,648	0,585	0,077
con_com	0,610	0,558	0,458	0,591	0,609	0,916	0,764	0,592	0,601	0,576	0,024
con_com	0,630	0,545	0,494	0,649	0,607	0,849	0,680	0,559	0,664	0,635	0,052
con_coo1	0,567	0,523	0,501	0,520	0,559	0,712	0,841	0,652	0,608	0,586	0,162
con_coo2	0,614	0,585	0,555	0,548	0,610	0,693	0,824	0,653	0,582	0,612	0,095
con_coo3	0,662	0,565	0,548	0,581	0,608	0,718	0,855	0,717	0,666	0,653	0,120
con_coo4	0,610	0,552	0,475	0,625	0,635	0,677	0,823	0,676	0,667	0,640	0,098
con_coo5	0,633	0,506	0,542	0,592	0,611	0,700	0,868	0,663	0,660	0,644	0,050
con_coo6	0,656	0,574	0,496	0,642	0,677	0,700	0,869	0,704	0,694	0,745	0,113
con_coo7	0,602	0,519	0,525	0,517	0,592	0,702	0,836	0,636	0,653	0,650	0,133
con_des1	0,650	0,603	0,659	0,660	0,695	0,651	0,770	0,879	0,701	0,692	0,218
con_des2	0,619	0,591	0,574	0,597	0,697	0,603	0,711	0,941	0,611	0,761	0,157
con_des3	0,609	0,560	0,595	0,613	0,726	0,558	0,714	0,945	0,659	0,787	0,195
con_prh1	0,587	0,543	0,549	0,773	0,636	0,630	0,716	0,675	0,925	0,626	0,149
con_prh2	0,603	0,528	0,554	0,714	0,639	0,619	0,697	0,675	0,923	0,634	0,143
con_prh3	0,603	0,516	0,572	0,697	0,624	0,704	0,688	0,606	0,893	0,633	0,183
con_rea1	0,683	0,632	0,620	0,658	0,758	0,662	0,755	0,852	0,668	0,929	0,168
con_rea2	0,519	0,402	0,426	0,551	0,653	0,552	0,637	0,607	0,587	0,897	0,202
val_cll	0,061	0,054	0,180	0,089	0,097	0,013	0,095	0,217	0,152	0,141	0,891
val_crl	0,066	0,061	0,173	0,118	0,180	0,071	0,113	0,146	0,172	0,210	0,878
val_ebt	0,096	0,125	0,187	0,155	0,111	0,064	0,136	0,195	0,141	0,182	0,910

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

A verificação da significância das correlações e os coeficientes de regressão foram efetuados com base no teste T (verifica a significância dos coeficientes de regressão) e os coeficientes estruturais e o valor P (Tabela 31).

Tabela 31: Significância das correlações

	Valor T	Coefficiente estrutural	Desvio padrão	Valor p	R ²
Causa comu -> Causas	11,477	0,236	0,021	-	
Causa coor -> Causas	8,394	0,176	0,021	-	
Causa desd -> Causas	8,641	0,182	0,021	-	0,998
Causa porh -> Causas	13,656	0,247	0,018	-	
Causa reco -> Causas	14,904	0,264	0,018	-	
Causas -> Consequência	30,024	0,833	0,028	-	
Consequência -> Conse comu	31,164	0,871	0,028	-	
Consequência -> Conse coor	12,589	0,961	0,008	-	0,692
Consequência -> Conse desd	46,469	0,883	0,019	-	
Consequência -> Conse porh	37,454	0,864	0,023	-	
Consequência -> Conse reco	34,657	0,855	0,025	-	
Consequência -> valor	0,953	0,123	0,130	0,341	0,015
Causas -> valor	0,371	0,048	0,130	0,710	

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

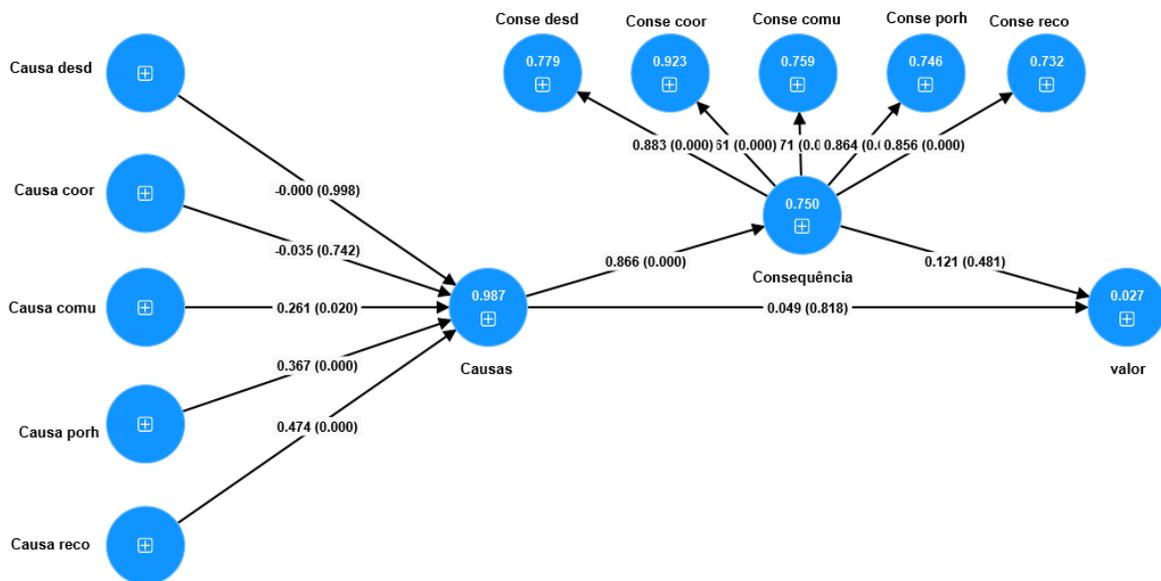
O teste T para os construtos reflexivos evidencia que todos os valores das relações entre variáveis estão superiores ao valor de referência 1,96 (Ringle et al., 2014), o que indica que as correlações e os coeficientes de regressão são significantes a 5%. Para os construtos formativos o coeficiente de regressão está expresso, porém sem sentido de ser avaliado.

O coeficiente estrutural não possui valores de referência, pois deve ser interpretado à luz da teoria que inspirou o modelo (Ringle et al., 2014). As relações de menor valor, relativamente às demais são: Causas -> Valor, Consequência -> Valor e Causas desd -> Causas, o que não representa impedimentos para continuar a análise dos demais pressupostos estatísticos.

A análise dos coeficientes de Pearson (R^2 e R^2 ajustado) indica o nível de variância das variáveis endógenas. Os valores referenciais para o R^2 em estudos na área de ciências sociais aplicadas são: R^2 acima de 2% = efeito pequeno, R^2 acima de 13% = efeito médio e R^2 acima de 26% = efeito grande (Cohen, 1988). Nota-se que apenas Valor possui um efeito pequeno, enquanto os demais construtos possuem efeito grande.

Concluídas as avaliações de pressupostos o modelo de equação estrutural final está representado na Figura 21

Figura 21: Modelo de equações estruturais para Oliveira et al. (201) com coeficientes de caminho, (Valores p) e R²

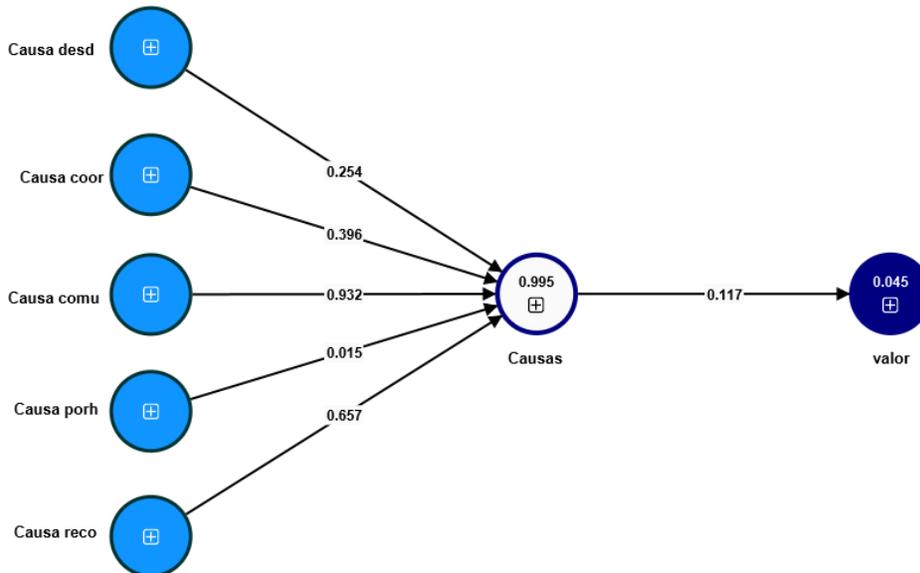


Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

O p-valor é superior a 5% nos caminhos entre Causas -> Valor e Consequência -> Valor, invalidando a significância da relação entre os construtos.

Para verificar se o construto Consequência medeia a relação entre Causa e Valor foi avaliado o modelo sem mediação, conforme representado na Figura 22e

Figura 22: Modelo de equações estruturais sem mediação – Oliveira et al. (2019)



Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

O coeficiente de caminho da relação direta entre Causas e Valor é numericamente superior ao seu equivalente no modelo que contém a mediação pela variável Consequências, indicando possível efeito de mediação, que não é confirmado pelo fato do resultado do *bootstrapping* não ser significativo.

Este estudo propõe dois modelos teóricos para avaliar a relação entre a mensuração da Implementação da Estratégia (IdE) e o Valor para a empresa. Ambos modelos teóricos usam escalas previamente validadas empiricamente. A escala que mensura Valor é comum aos dois modelos. O que diferencia os modelos é a escala utilizada para mensurar a IdE.

A escala que mensura a IdE proposta por Amoo et al. (2019) é constituída por construtos reflexivos. A escala que mensura a IdE proposta por Oliveira et al. (2019) mescla construtos formativos e reflexivos. A escala que mensura Valor adaptada de Li et al. (2017) adota o modelo reflexivo. As análises de validação dos pressupostos estatísticos foram efetuadas em separado para cada modelo teórico proposto. O modelo baseado em Amoo et al. (2019) necessitou ajustes, que consistiram de eliminar indicadores das dimensões do construto IdE para atender aos pressupostos de Validade Convergente e Validade Discriminante. O modelo baseado em Oliveira et al. (2019) atendeu plenamente os pressupostos, sem a necessidade de ajustes.

Encerrada a análise e validação de pressupostos o próximo tópico inicia a análise das relações estruturais e a discussão sobre os resultados encontrados.

5.8 ANÁLISE DAS HIPÓTESES

O teste das três hipóteses propostas testáveis pelo método PLS-SEM neste estudo foi feito por meio do *bootstrapping* na plataforma SmartPLS, versão 4, que utiliza o método dos mínimos quadrados parciais, com base nos parâmetros: $n=157$ e subamostras = 5.000. As análises das hipóteses são efetuadas mediante execução de dois testes distintos, devido o fato que duas das três hipóteses (H1 e H2) fazem parte do modelo que mescla construtos formativos com reflexivos e é baseado em Oliveira et al. (2019) e a hipótese remanescente (H3) baseada em Amoo et al. (2019) utiliza o modelo reflexivo.

As duas hipóteses a serem inicialmente testada referem-se à i) verificação se o construto Consequência das Ações medeia a relação entre os construtos Causas (que representa o conjunto de ações executadas para a IdE) e Valor e ii) verificação da relação entre os construtos Causa e Valor. A interpretação dos resultados é feita com base no Teste T cujos valores estão expostos na Tabela 32.

Tabela 32: Avaliação das relações estruturais para testar H1 e H2

Caminho	Efeito	Hipótese	Coefficiente estrutural	Desvio padrão	Valor T	Valor P	R ²
Causas -> Consequência -> Valor	Indireto	H1	0,105	0,153	0,687	0,492	0,027
Causas -> Valor	Direto	H2	0,049	0,212	0,231	0,818	
Causas -> Valor	Total		0,154	0,106	1,445	0,149	n.d.

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

A hipótese H1 “A relação entre o conjunto de ações da IdE e o Valor da Empresa é totalmente mediado pelo conjunto de consequências das ações da IdE” não foi suportada ($T < 1,96$, $p > 0,05$).

A hipótese H2 “O conjunto de ações da Implementação da Estratégia está positivamente associado ao Valor da Empresa” não foi suportada ($T < 1,96$, $p > 0,05$).

Ambos resultados que não confirmam H1 e nem H2 não contrariam nenhum achado anterior, pois os estudos prévios sobre ações e consequências de ações que afetam a IdE não abordam simultaneamente as cinco dimensões utilizadas neste estudo para suportar os construtos Causas e Consequência, mas sim concentram-se em ações podem associar-se isoladamente a uma dentre as cinco dimensões, por exemplo treinamento do corpo funcional (Osorio-Londoño et al., 2020), dedobrimento de ações junto ao corpo funcional (Gibson et al., 2019).

Analisando conjuntamente as hipóteses H1 e H2 pode-se afirmar que a relação entre as Causas que consolidam ações de Comunicação, Desdobramento de ações, Políticas de Recursos Humanos, Coordenação de atividades e Realimentação e Controle possuem relacionamento fraco com o Valor e não são estatisticamente significativas, assim como o construto Consequências não medeia a relação entre Causas e Valor.

A terceira hipótese a ser testada é a relação entre os construtos Condições e Valor, baseado em Amoo et al. (2019) conforme exposto na Tabela 33.

Tabela 33: Avaliação das relações estruturais

	Hipótese	Valor T	F ²	Coefficiente estrutural	Desvio padrão	Valor p	R ²
Implementação da Estratégia -> Valor	H3	1,971	0,031	0,172	0,087	0,049	0,030

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

A hipótese H3 “O conjunto de condições estruturais da organização (Implementação da Estratégia) que suporta a IdE explica o valor para a empresa” foi confirmada [0,172; *p*-valor 0,049; R² = 0,030], porém a relação entre IdE e Valor é fraca, a variável IdE explica 3% da variância no Valor.

A pesquisa metodológica introduziu procedimentos adicionais para efetuar modelagem, avaliação e análise, dentre elas a Análise de Condições Necessárias (Dul, 2016), que é objeto do próximo tópico.

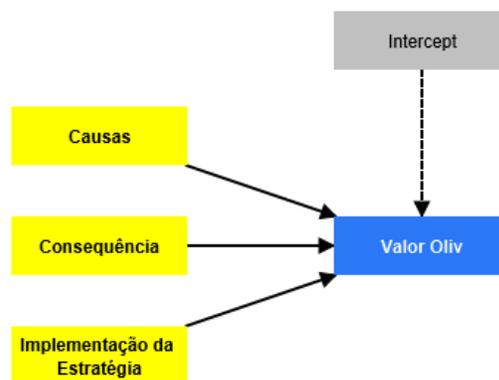
5.9 ANÁLISE DAS CONDIÇÕES NECESSÁRIAS

A Análise das Condições Necessárias (ACN) é uma técnica que permite identificar, a partir em conjuntos de dados, condições necessárias para que um resultado ocorra, (Dul, 2016). Uma

condição necessária quando presente gera um resultado e quando ausente restringe o resultado (Dul et al., 2020). Dessa forma o uso conjunto de PLS-SEM e ACN possibilita confirmar hipóteses usando lógica de suficiência, bem como hipóteses baseadas na lógica de necessidade (Richter et al., 2020).

Os dados para as análises da ACN foram processados na linguagem R e na plataforma SmartPLS, versão 4. Para modelar a ACN no SmartPLS partiu-se do menu *NEW Regression model* (Figura d4d). Na linguagem R seguiu-se as linhas de comando preconizadas por Dul & Buijs, (2018). O modelo de análise foi construído para que os resultados gráficos exibam no eixo das ordenadas os valores da variável dependente (construto Valor) e no eixo das abcissas o valor das variáveis independentes (construtos propostos por Amoo et al. (2019) e Oliveira et al. (2019) para mensuração da Implementação da Estratégia).

Figura d4d: Modelo para análise das condições necessárias



Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

Com as configurações descritas este estudo a ACN foi efetuada para examinar os efeitos necessários de Causa -> Valor, Consequência -> Valor e Implementação da Estratégia -> Valor. Os dados de entrada são compostos pelos escores das variáveis latentes, obtidos no SmartPLS, versão 4. Para testar a significância estatística dos tamanhos de efeito (d) das pontuações das variáveis latentes foi executada na linguagem R uma amostra randômica com 10.000 permutações (Dul et al., 2020), conforme expostos na Tabela 34.

Tabela 34: Modelo para análise das condições necessárias

	Causa -> Valor		Consequência -> Valor		IdE -> Valor	
	CE-FDH	CR-FDH	CE-FDH	CR-FDH	CE-FDH	CR-FDH
Tamanho do efeito (<i>d</i>)	0,179	0,169	0,167	0,133	0,160	0,135
<i>p</i> -valor	0,050	0,018	0,046	0,096	0,159	0,178

Fonte: Extraído do R pelo Autor. Obs: Ceiling Regression–Free Disposal Hull (CR-FDH) ou invólucro de regressão limite de descarte; Ceiling Envelopment–Free Disposal Hull (CE-FDH) ou invólucro de descarte do envoltório de teto

O valor $d > 0$ indica a existência da relação entre os construtos e o p -valor $> 0,05$ indica que não há significância estatística (Dul, 2016). A relação Causa -> Valor é significativa para ambos invólucros (CE e CR); a relação Consequência -> Valor é significativa somente no envoltório de teto (CE); a relação IdE -> Valor não é significativa em ambos envoltórios.

A tabela de gargalo permite verificar o valor a condição a partir da qual cada variável independente produz o resultado na variável dependente (Tabela 35).

Tabela 35: Tabela de gargalos para análise de condições necessárias em valores percentuais

	CE-FDH			CR-FDH		
	Causas	Consequências	IdE	Causas	Consequências	IdE
0%	NN	NN	NN	NN	NN	NN
10%	NN	NN	NN	NN	NN	NN
20%	NN	NN	NN	NN	NN	NN
30%	NN	NN	NN	NN	NN	NN
40%	NN	NN	NN	NN	NN	NN
50%	NN	NN	NN	NN	NN	NN
60%	- 1,653	- 1,946	- 2,118	- 2,735	- 2,837	- 2,835
70%	- 1,653	- 1,624	- 2,118	- 1,737	- 1,979	- 2,105
80%	- 1,653	- 1,314	- 1,559	- 0,738	- 1,122	- 1,375
90%	1,102	0,977	0,533	0,260	- 0,265	- 0,646
100%	1,389	0,977	0,533	1,258	0,593	0,084

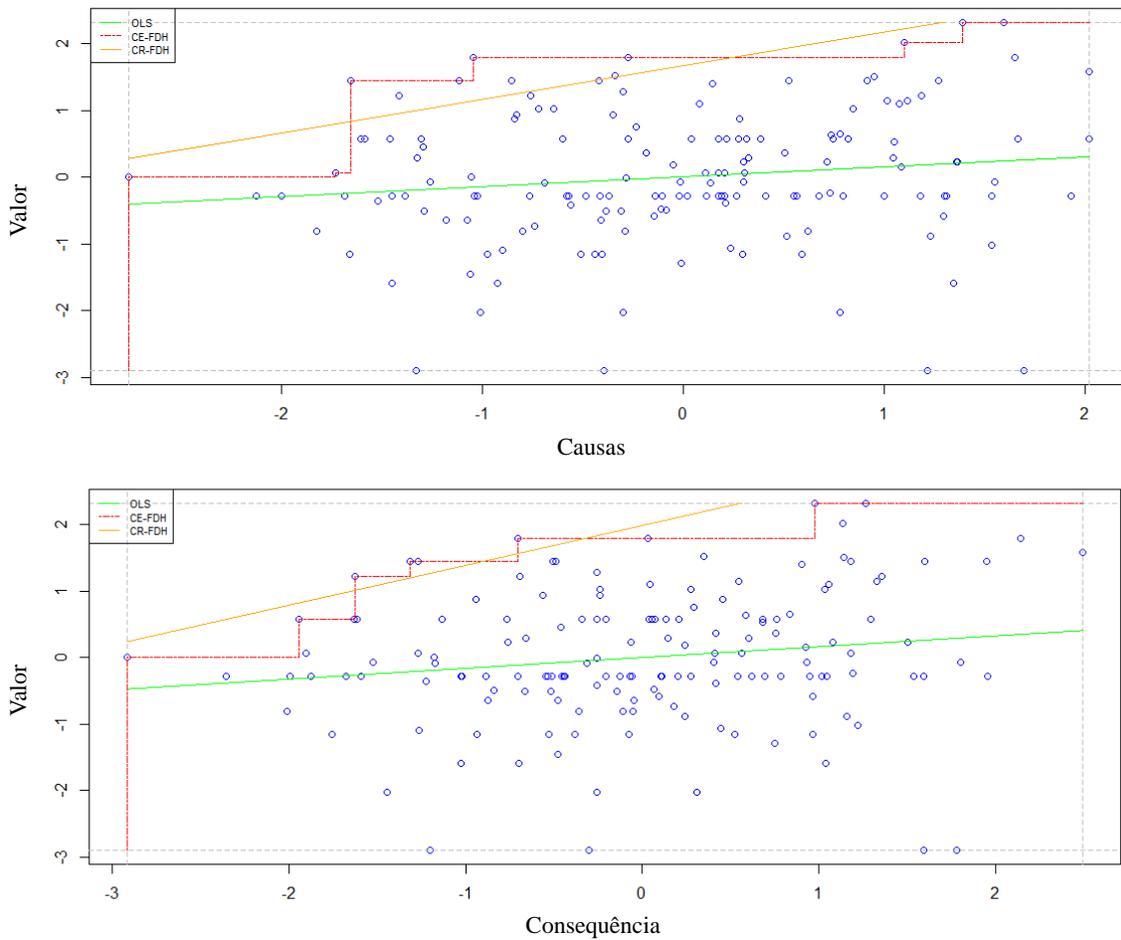
Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

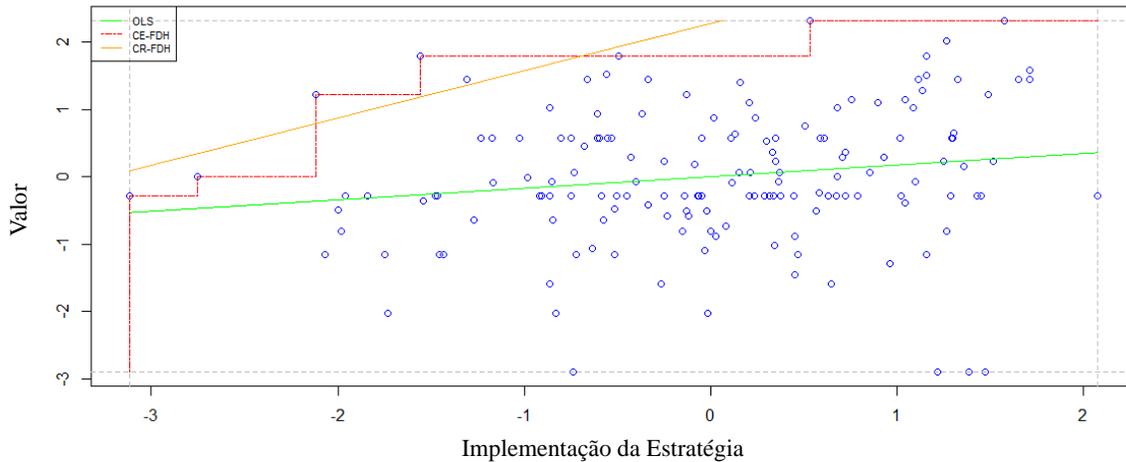
Os valores da tabela de gargalo indicam quantos desvios padrão de afastamento da média são necessários para produzir o resultado na variável dependente, por exemplo na variável Causas são necessários 1,653 desvios padrão para produzir 60% do resultado na variável dependente Valor.

A representação gráfica da tabela de gargalo está representada na Figura 23. O traçado em formato de escada e é denominado invólucro de descarte do envoltório de teto (CE-FDH, *Ceiling envelopment-free disposal hull*) e a linha reta é denominada de invólucro de regressão limite de descarte (CR-FDH, *Ceiling regression-free disposal hull*). Essas linhas separam a área do gráfico com observações da área sem observações. Quanto maior o a área sem observações, maior a

restrição que a variável independente impõe à variável dependente. A linha do teto também indica o nível mínimo de X que é necessário para obter um certo nível de Y . ambas as linhas indicam o nível na variável independente necessário para atingir um resultado desejado na variável dependente (Richter et al., 2020). A linha que passa no centro dos pontos relevantes representa a função linear obtida por técnica de regressão de mínimos quadrados ordinários (*OLS – Ordinary least square*).

Figura 23: Gráficos de dispersão da relação entre as variáveis independentes de valor





Fonte: Extraído do R pelo Autor

Os espaços sem pontos nos gráficos de dispersão revelam que as Causas, Consequências e a Implementação da Estratégia são necessários para produzir resultados em Valor, confirmando a Hipótese 4.

Visando explorar as condições necessárias por um ângulo que permita gerar contribuições sociais por meio da tomada de ações práticas foi feita a análise a partir da desagregação dos construtos latentes Causa, Consequência e IdE em suas respectivas dimensões. Cada dimensão foi confrontada com a variável dependente Valor. Como dados de entrada foram usadas as médias dos indicadores que compõem cada dimensão, tomando apenas o valor inteiro da média, tal qual ilustrado na Figura iuy (Modelagem para análise de redundância).

A validação da significância de cada dimensão em relação ao resultado a ser produzido na variável dependente Valor foi feita com base em 10.000 permutações (permutações na Análise de Condições Necessárias é uma técnica equivalente ao *bootstrapping* na PLS-SEM), buscando 5% de significância. Os valores na Tabela 36 representam a carga e o *p*-valor de cada dimensão em relação à variável dependente Valor.

Tabela 36: Efeito e significância de cada dimensão em relação à variável valor

Autor	Dimensão	Efeito (<i>d</i>)	<i>p</i> -valor
Amoo et. al (2019)	Alocação de recursos	0,222	0,034
	Comunicação	0,139	0,364
	Desenho organizacional	0,100	0,808
	Envolvimento alta gerência	0,167	0,428
	Gestão mudança-liderança	0,111	0,557

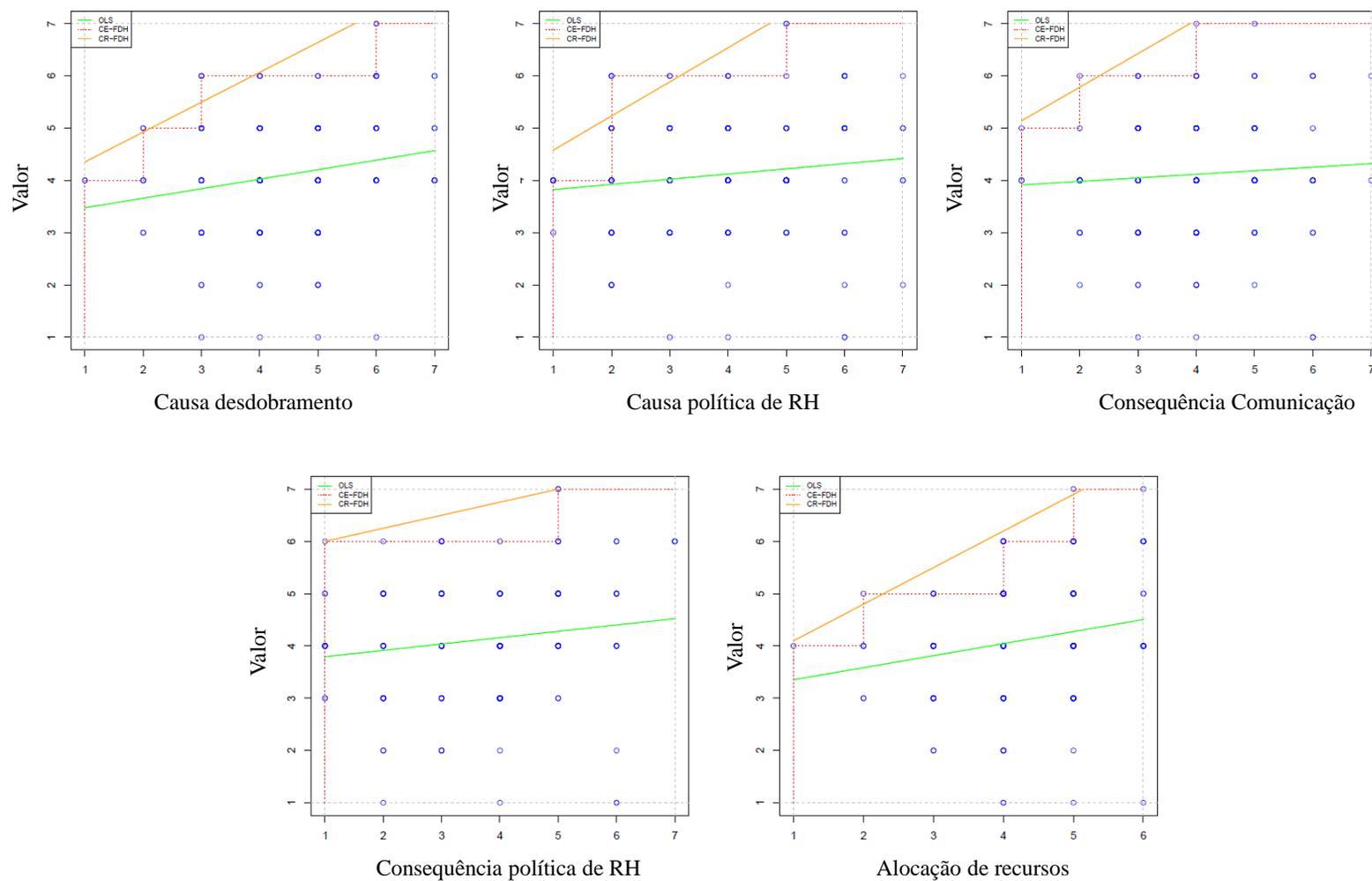
	Gestão programas e projetos	0,222	0,211
	Gestão mudança-suporte	0,111	0,309
	Percepção	0,139	0,363
	Retroalimentação e controle	0,139	0,166
Oliveira et. al (2019)	Causa comunicação	0,222	0,007
	Causa coordenação	0,194	0,262
	Causa desdobramento	0,222	0,019
	Causa política de RH	0,167	0,018
	Causa retroalimentação e controle	0,194	0,115
	Consequência comunicação	0,111	0,479
	Consequência coordenação	0,139	0,225
	Consequência desdobramento	0,167	0,073
	Consequência política de RH	0,111	0,146
	Consequência retroalimentação e controle	0,167	0,039

Fonte: extraído da plataforma SmartPLS, versão 4, pelo Autor

As dimensões significantes (p -valor < 5%) são Alocação de recursos ($d=0,222$), Causa comunicação ($d=0,222$), Causa desdobramento ($d=0,222$), Causa Política de RH ($d=0,167$) e Consequência retroalimentação e controle ($d=0,167$) todas com efeito na faixa $0,1 \leq d \leq 0,3$, que é considerado “efeito médio” (Dul, 2016).

Os gráficos de dispersão das dimensões significantes com efeito médio estão representados na Figura 24.

Figura 24: Gráficos de dispersão das dimensões significantes que possuem efeito médio



Fonte: extraído do R pelo Autor

5.10 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E POSSIBILIDADES PARA ESTUDOS FUTUROS

Nesta seção são apresentadas a discussão sobre os resultados encontrados, as contribuições teóricas e sociais, as limitações deste estudo, as possibilidades de estudos futuros e as considerações finais.

5.10.1 Discussão dos resultados.

As análises feitas com base no PLS-SEM assumem que as variáveis exógenas são determinantes que explicam ou predizem os resultados de variáveis endógenas com base na lógica da suficiência (Richter et al., 2020), ao passo que a análise de condições necessárias (ACN) é uma abordagem de análise de dados que estima o tamanho do efeito de necessidade de uma dada condição para produzir um determinado resultado (Dul et al., 2020), desta forma a discussão dos resultados encontrados será aqui discutida em duas etapas distintas, a saber: i) pela ótica da suficiência, que permitirá avaliar qual dentre as duas escalas usadas para mensurar a implementação da estratégia melhor explica a relação com o valor para a empresa (relacionadas às hipóteses H1, H2 e H3); e ii) da necessidade, que permitirá avaliar se é necessário ter a implementação da estratégia para gerar valor para empresa (H4).

5.10.1.1 Discussão dos resultados pela ótica da suficiência

Pela ótica da suficiência as hipóteses H1 e H2 não foram confirmadas e a H3 foi confirmada [0,172; p -valor 0,049; $R^2 = 0,030$], mostrando que relação entre IdE e Valor é fraca e com baixa significância, pois a variável IdE explica 3% da variância no Valor. Este resultado indica que o modelo baseado na escala proposta por Amoo et al. (2019) consegue explicar a relação entre implementação de estratégia e valor para a empresa, ao passo que o modelo baseado na escala proposta por Oliveira et al. (2019) não atinge suficiência para explicar a relação. Há que se considerar que as escalas que basearam os modelos abordam o fenômeno Implementação da Estratégia (IdE) de formas diferentes. A abordagem utilizada por Amoo et al. (2019) baseia-se em

indicadores que levam o respondente a associar o fenômeno da IdE pela ótica de programas corporativos (gestão de projetos, envolvimento da liderança, ...), ao passo que a abordagem proposta por Oliveira et al. (2019) baseia-se em indicadores que levam o respondente a associar o fenômeno da IdE ao fluxo de informações bidirecional entre gestores e funcionários, sendo que a literatura explora a deficiência dessa interação, revelando que a informação do nível gerencial não é bem compreendida pelo nível operacional e que o nível operacional não sente que suas sugestões são aceitas no processo de adaptação que a IdE requer (Bellamy et al., 2019; Friesl et al., 2020; Jaoua, 2018; Tawse et al., 2019, 2020).

Este estudo avaliou o efeito mediador da variável “consequências” composta por cinco dimensões distintas (comunicação, retroalimentação e controle, políticas de RH, coordenação e desdobramento). O efeito mediador da consequência de ações estratégicas no valor para a empresa é confirmado em diferentes estudos, no entanto esses estudos avaliam o efeito de uma variável mediadora que não é composta por dimensões, tal como o efeito das atividades de treinamento (Kozminski et al., 2022), assim como o efeito da comunicação (Alcaide-Muñoz et al., 2018). Desta maneira, ainda que os estudos disponíveis limitem o efeito mediador a apenas uma das dimensões que compõem a variável ‘consequências’ a não confirmação de H1 é contra intuitiva.

De forma análoga a não confirmação de H2 é contra intuitiva devido conclusões de estudos anteriores que avaliam a relação de ações estratégicas com o valor ou o desempenho para a empresa, porém o fazem explorando apenas uma das dimensões da variável “causas”, tal como a comunicação (Heide et al., 2002; Mayfield et al., 2015) e coordenação (Amoo et al., 2019; Ivančić et al., 2021; Tawse et al., 2019).

A confirmação de H3, revelou que há relação entre implementação da estratégia e valor, sendo que a força dessa relação explicada pelo modelo é baixa e pouco significativa. A existência de relação entre implementação de estratégia e valor está em linha com a literatura existente. A literatura que aborda o fenômeno da implementação da estratégia com base em programas corporativos e intensidade de planejamento mostra relação positiva com os resultados da empresa (Boppel, M.; Kusnich, S; Birkinshaw, 2014; Elbanna et al., 2020; Fernandes & Joseph, 2020) e o alinhamento da implementação do plano estratégico relaciona-se positivamente com o desempenho da empresa (Elbanna et al., 2020). A utilização dos exemplos confirmatórios anteriores foi feita devido a escala para mensuração da IdE na qual se baseou a hipótese H3 (Amoo et al., 2019)

abordar o fenômeno da IdE por dimensões similares às de programas corporativos (envolvimento da alta gerência, gestão de projetos, gestão da mudança -liderança e suporte, estrutura e desenho organizacional, comunicação, retroalimentação e controle, percepção, envolvimento dos gestores sêniores e alocação de recursos).

5.10.1.2 Discussão dos resultados pela ótica da necessidade

A Análise de Condições Necessárias avaliou conjuntamente os construtos de IdE, Causas, Consequências e Valor e confirmou a hipótese H4 “A Implementação da Estratégia é uma condição necessária para gerar resultados no Valor para a Empresa”, o que confirma a proposição feita por Tawse & Tabesh (2021) que as condições relacionadas a competência, compromisso e coordenação são necessárias para a efetividade da implementação da estratégia, que é um componente crítico para o êxito organizacional e fonte de vantagem competitiva e também que condições organizacionais (liderança visionária, senso de propósito, ...) são condições necessárias para o êxito de implementação de estratégia de valor compartilhado (Mühlbacher & Böbel, 2019).

O modelo proposto com base em Oliveira et al. (2019) não confirma significância estatística pelo método PLS-SEM, porém quando submetido à Análise de Condições Necessárias mostra que tanto Causa como Consequência são necessários para produzir resultado em Valor. Nessa configuração (não significante, porém necessário) basta atingir um nível mínimo na variável independente (tanto Causa como Consequência) para produzir resultado na variável Valor, ou seja um aumento adicional na variável independente não é recomendado, pois não ocasionará aumento no resultado produzido na variável dependente (Richter et al., 2020). A Tabela 35 indica que a condição de necessidade dos construtos Causas e Consequências surge a partir dos 50% do resultado na variável Valor e a partir de então não é necessário empreender esforço adicional para aumentar o resultado na Variável Valor.

O modelo proposto com base em Amoo et al. (2019) teve sua significância estatística validada pelo PLS-SEM e também mostra que a Implementação da Estratégia é uma condição necessária para produzir resultados no construto Valor. Nesta configuração (significante e necessário) um aumento nos construtos das variáveis independentes aumentarão a manifestação de resultado no construto Valor (Richter et al., 2020).

5.10.1.3 Limitações e possibilidades para estudos futuros.

Este estudo é limitado por certos fatores que devem ser consideradas para sua correta interpretação e servir de base para estudos futuros. A ordem dos fatores elencadas a seguir não representa importância e nem sequer prioridade de um fator em relação aos demais.

Primeiro fator: a pesquisa foi efetuada com empresas brasileiras que implementaram estratégia corporativa em prazos não superiores a cinco anos da realização deste estudo. A expansão do estudo para outras geografias, culturas e prazos pode trazer resultados distintos dos aqui encontrados. Estudos futuros, longitudinais, poderão usar o modelo aqui proposto para efetuar a mensuração da relação da IdE com os valores contábeis dos indicadores aqui utilizados, por exemplo, tornando a margem EBITDA² uma variável dependente e observável do construto IdE.

Segundo fator: Este estudo abordou o escopo da estratégia corporativa contemplando decisões cujo efeito se faz sentir por toda a empresa, pois decorrem das opções que a empresa exerce relacionadas ao portfólio de negócios, eficiência, efetividade da empresa e alternativas para atuar no mercado (Joint Ventures, atuação local, regional, crescimento orgânico ou por aquisições), dessa forma, a relação entre IdE e valor explorada neste estudo não pode ser estendida à implementação da estratégia de nível funcional, que toma decisões no âmbito das funções da empresa (Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Logística) a limitação consiste no fato que a contribuição da estratégia funcional ao valor da empresa não é captada na escala adotada para mensurar valor que compôs a modelagem proposta neste estudo.

Terceiro fator: Este estudo avaliou a relação entre a IdE e valor para a empresa, sendo que o construto valor foi mensurado com base em percepção subjetiva dos respondentes em relação à evolução dos indicadores econômico-financeiros da empresa frente à concorrência nos últimos três anos. É difícil isolar do participante da pesquisa o lapso de tempo entre uma estratégia

² EBITDA, acrônimo do inglês *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, em tradução literal ao português: Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

implementada no passado e os resultados passados. Pode haver a distorção que os participantes respondam sobre a estratégia atual e os resultados passados, bem como a estratégia passada e o resultado atual. Os conteúdos disponíveis na literatura não avaliam essa relação temporal, o que reitera a contribuição de futuros estudos longitudinais sobre o tema.

Quarto fator: O uso de indicadores perceptivos para avaliar a relação entre a Implementação da Estratégia e o Valor para a empresa pode trazer distorções por viés dos respondentes, mesmo que o processo de coleta de dados tenha tomado o cuidado de contextualizar o que se pretendeu colher como informação e tenha feito o uso de questões qualificatórias para assegurar a participação do respondente.

Quinto fator: O teste post-hoc no G-Power confirmou o tamanho da amostra como adequada para se efetuar as análises. Usualmente a não confirmação de suficiência de hipóteses e o valor baixo do R^2 sugerem que as variáveis independentes do modelo não estão explicando adequadamente a variabilidade na variável dependente. Esse resultado pode indicar a necessidade de efetuar ajustes adicionais ao modelo de análise e também de se aumentar a amostra. Apenas como informação para futuros estudos, o modelo atual foi testado alterando-se H1 de mediação para moderação e o resultado tampouco confirmou a hipótese.

5.11 CONTRIBUIÇÕES DESTE ESTUDO

No campo teórico de pesquisa sobre Implementação da Estratégia, até onde se tem conhecimento nesta data, este estudo é pioneiro em avaliar, em solo brasileiro, a relação entre os construtos Implementação da Estratégia (IdE) e Valor para a empresa com base na mensuração de ambos os construtos utilizando dois modelos distintos. Estudos anteriores, em sua maioria, avaliam a relação entre ações ou resultados de programas na efetividade da implementação da estratégia; estudos disponíveis são efetuados em geografias distintas do Brasil.

Ainda no campo teórico, a não confirmação das hipóteses do modelo baseado em Oliveira et al. (2019) sugere que a percepção dos respondentes em relação ao construto IdE é mais voltada a programas corporativos, o que é mais evidente no modelo baseado em Amoo et al. (2019).

No campo da contribuição social a aplicação do método da Análise das Condições Necessárias traz um olhar prático para os gestores identificarem em quais variáveis independentes pode-se empreender esforços visando aumentar os resultados na variável independente, assim como em quais variáveis independentes basta atingir um determinado nível para produzir o resultado na variável dependente e a partir de tal nível qualquer esforço adicional não aumentará o resultado na variável dependente. Este estudo contribui com a prática de IdE e valor para as empresas evidenciando tópicos que os gestores devem estar atentos para obter êxito no processo de IdE e relacioná-la ao valor da empresa.

5.12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de suficiência, feita por meio do método PLS-SEM, confere robustez teórica ao estudo e Análise de Condições Necessárias confere, além da robustez teórica, aplicabilidade prática dos resultados deste estudo.

Os gráficos de dispersão e as tabelas de gargalo, gerados pelo método da Análise das Condições Necessárias possibilitaram identificar o nível de intensidade de esforço da IdE para produzir resultado na variável Valor para a empresa.

A análise da condição de necessidade das dimensões que compõem os construtos que mensuram a IdE propostos por Oliveira et al. (2019) e Amoo et al. (2019) confirma quantitativamente que as dimensões Desdobramento, Causas e Consequências das Políticas de RH, Consequências da Comunicação assim como Alocação de recursos, devem merecer a atenção dos gestores quando pretendem gerar valor a partir da implementação da estratégia.

Este estudo foi conduzido de forma integrada e complementar a uma Revisão Sistemática de Literatura que permitiu identificar a lacuna de pesquisa representada pela análise da relação entre Implementação da Estratégia e Valor para a empresa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS ESTUDO II

- Albert, S. (2021). Applied critical thinking in strategy: Tools and a simulation using a live case. *Journal of Education for Business*, 96(4), 252–259. <https://doi.org/10.1080/08832323.2020.1792395>
- Alcaide-Muñoz, C., Bello-Pintado, A., & Merino-Diaz de Cerio, J. (2018). Manufacturing strategy process: the role of shop-floor communication. *Management Decision*, 56(7), 1581–1597. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0085>
- Amoo, N., Hiddlestone-Mumford, J., Ruzibuka, J., & Akwei, C. (2019). Conceptualizing and measuring strategy implementation: A multidimensional view. *Strategic Change*, 28(6), 445–467. <https://doi.org/10.1002/jsc.2298>
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. (2020). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637–665. <https://doi.org/10.1177/0149206318811567>
- Badinelli, R. D. (2015). Defining and measuring value. *Service Science*, 7(3), iii–viii. <https://doi.org/10.1287/serv.2015.0109>
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Barros, R. H., & Domínguez, I. L. (2013). Integration strategies for the success of mergers and acquisitions in financial services companies. *Journal of Business Economics and Management*, 14(5), 979–992. <https://doi.org/10.3846/16111699.2013.804875>
- Bellamy, L. C., Amoo, N., Mervyn, K., & Hiddlestone-Mumford, J. (2019). The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 337–367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2018-1363>
- Bellisario, A., Pavlov, A., & van der Steen, M. P. (2021). The role of performance measurement in

- aligning operations with strategy: sustaining cognitive processes of internal alignment. *International Journal of Operations & Production Management, ahead-of-p*(ahead-of-print), 1–42. <https://doi.org/10.1108/ijopm-02-2021-0081>
- Bido, D. de S., & Da Silva, D. (2019). SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488–536. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- Bido, D. S., Mantovani, D. M. N., & Cohen, E. D. (2018). Destruction of measurement scale through exploratory factor analysis in production and operations research. *Gestao e Producao*, 25(2), 384–397. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3391-16>
- Boppel, M.; Kusnich, S; Birkinshaw, J. (2014). CORPORATE PROGRAMS: ANALYSIS OF A MAJOR STRUCTURAL CHOICE IN STRATEGY IMPLEMENTATION. *Academy of Management Proceedings*, 2014(4).
- Brahmana, R. K., You, H.-W., & Yong, X.-R. (2021). Divestiture strategy, CEO power and firm performance. *Management Research Review*, 44(3), 418–436. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2020-0196>
- Burkert, S., Oberpaul, T., Tichy, N., & Weller, I. (2023). Executive Compensation Complexity and Firm Performance. *Academy of Management Discoveries*. <https://doi.org/10.5465/amd.2022.0056>
- Cardoni, A., Tompson, G. H. (Jody.), Rubino, M., & Taticchi, P. (2020). Measuring the impact of organizational complexity, planning and control on strategic alliances' performance. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 531–551. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2020-0023>
- Cassidy, K., & Resnick, S. (2020). Adopting a value co-creation perspective to understand High Street regeneration. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1642938>
- Chadam, J., & Turkyilmaz, A. (2021). Managing employee engagement in the strategy implementation process: The case from the natural gas industry. *Human Systems Management*, 40(1), 117–125. <https://doi.org/10.3233/HSM-200896>
- Chari, S., Balabanis, G., Robson, M. J., & Slater, S. (2017). Alignments and misalignments of

- realized marketing strategies with administrative systems: Performance implications. *Industrial Marketing Management*, 63, 129–144. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.11.002>
- Chatterjee, S., Narayanan, V., & Malek, W. (2016). How strategy execution maps guided Cisco System's Sales Incentive Compensation plan. *Strategy and Leadership*, 44(6), 25–34. <https://doi.org/10.1108/SL-08-2016-0071>
- Chen, Q., & Eriksson, T. (2019). The mediating role of decentralization between strategy and performance. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 409–425. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2018-0128>
- Chuah, F., Teoh, K., Ting, H., & Lau, E. (2016). A behavioral approach to modelling strategy execution: The role of organizational support and the moderated mediation effect of engagement and communication. *International Review of Management and Marketing*, 6(8Special Issue), 217–225.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*:
- Coppock, A., & McClellan, O. A. (2019). Validating the demographic, political, psychological, and experimental results obtained from a new source of online survey respondents. *Research and Politics*, 6(1). <https://doi.org/10.1177/2053168018822174>
- Costa, J., & Fonseca, J. P. (2022). The Impact of Corporate Social Responsibility and Innovative Strategies on Financial Performance. *Risks*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/risks10050103>
- Creswell, W. J., & Creswell, D. (2018). Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Research. *SAGE Publications, Inc (Vol. 5)*, 5(11), 485–485. <https://doi.org/10.1128/microbe.4.485.1>
- de Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*, 105(April 2017), 333–344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>
- Dobni, C. B., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic Management Journal*, 24(6), 577–585. <https://doi.org/10.1002/smj.322>
- Doeleman, H. J., van Dun, D. H., & Wilderom, C. P. M. (2022). Leading open strategizing practices

- for effective strategy implementation. *Journal of Strategy and Management*, 15(1), 54–75. <https://doi.org/10.1108/JSMA-09-2020-0253>
- Dul, J. (2016). Necessary Condition Analysis (NCA): Logic and Methodology of “Necessary but Not Sufficient” Causality. *Organizational Research Methods*, 19(1), 10–52. <https://doi.org/10.1177/1094428115584005>
- Dul, J., & Buijs, G. (2018). *Necessary Condition Analysis (NCA) with R (Version 3.0.1): A quick start guide*. August, 1–25.
- Dul, J., van der Laan, E., & Kuik, R. (2020). A Statistical Significance Test for Necessary Condition Analysis. *Organizational Research Methods*, 23(2), 385–395. <https://doi.org/10.1177/1094428118795272>
- Eide, A. E., Saether, E. A., & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders’ motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers’ performance. *Journal of Cleaner Production*, 254. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120053>
- Elbanna, S., Al Katheeri, B., & Colak, M. (2020). The harder firms practice strategic management, the better they are 1. *Strategic Change*, 29(5), 561–569. <https://doi.org/10.1002/jsc.2365>
- Engberg, R.; Hörte, S.; Lundbäck, M. (2016). Journal of Organizational Effectiveness : People and Performance Article information: Entrepreneurial orientation and Human Resource Management : *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(2), 157–175.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/BF03193146>
- Fernandes, D. S., & Joseph, G. (2020). Organisational Strategies for Competitive Advantage in the Construction Industry: Chinese Dominance in Southern Africa. *Journal of Construction in Developing Countries*, 25(2), 1–38. <https://doi.org/10.21315/jcdc2020.25.2.1>
- Field, A. (2017). An adventure in statistics: The reality enigma. In *Psychology Learning & Teaching* (Vol. 16, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/1475725717706792>

- Freitas, H., & Moscarola, J. (2002). From observation to decision: quantitative and qualitative data research and analysis methods. *RAE Eletrônica*, *1*(1), 1–30. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482002000100006&lng=en&nrm=iso&tlng=pt
- Friessl, M., Stensaker, I., & Colman, H. L. (2020). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 102064. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.102064>
- Fuad, & Jatmiko, A. (2022). Earnings Management and Post-Mergers and Acquisitions' Performance: Evidence From an Emerging Market. *Polish Journal of Management Studies*, *26*(2), 130–143. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.26.2.08>
- Gasior, A. (2013). Financial Liquidity Analysis of CSR Based Capital Group Żywiec SA. *Business and Sustainable Development*, *15*(7), 784–802. <http://media.proquest.com.proxy.library.lincoln.ac.uk/media/pq/classic/doc/3169529161/fmt/pi/rep/NONE?hl=liquidity%2Clquidity%2Ccsr%2Ccsr&cit%3Aauth=Gasior%2C+Aleksandra&cit%3Atitle=FINANCIAL+LIQUIDITY+ANALYSIS+OF+CSR+BASED+CAPITAL+GROUP+ZYWIEC+SA&cit%3A>
- Gibson, C. B., Birkinshaw, J., McDaniel Sumpter, D., & Ambos, T. (2019). The Hierarchical Erosion Effect: A New Perspective on Perceptual Differences and Business Performance. *Journal of Management Studies*, *56*(8), 1713–1747. <https://doi.org/10.1111/joms.12443>
- Groysberg, B., Abbott, S., Marino, M. R., & Aksoy, M. (2021). Compensation Packages That Actually Drive Performance: Principles for designing executive pay. *Harvard Business Review*, *2021*(January-February), 1–11.
- Hair, J. R; Hult, G.T.M.; Ringle, C. M.; Sarstedt, M. et al. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Long Range Planning* (Vol. 46, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hair, J. F. H., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2018). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24.
- Hair, J. F. J., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Tatham, R. L. (2009). Multivariate Data Analysis. In *6a Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River : New Jersey*. (Vol. 232).

- Hair, Joe F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414–433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hair, Joseph F., Ringle, C. M., Hult, G. T. M., & Sarstedt, M. (2022). Specifying The Path Model And Examining Data. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2010, 1–14.
- Håkansson, D. D., Burton, R. M., Obel, B., & Lauridsen, J. T. (2012). Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs. *Long Range Planning*, 45(2–3), 182–208. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.02.004>
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217–231. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00007-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00007-0)
- Henningsson, S., & Øhrgaard, C. (2016). IT Consultants in Acquisition IT Integration: A Resource-Based View. *Business and Information Systems Engineering*, 58(3), 193–212. <https://doi.org/10.1007/s12599-016-0433-5>
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Hu, D., Wang, Y., & Yang, X. (2019). Trading Your Diversification Strategy for a Green One: How Do Firms in Emerging Economies Get on the Green Train? *Organization and Environment*, 32(4), 391–415. <https://doi.org/10.1177/1086026618773879>
- Ivančić, V., Jelenc, L., & Mencer, I. (2021). The strategy implementation process as perceived by different hierarchical levels: The experience of large Croatian enterprises. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(2), 99–124. <https://doi.org/10.7341/20211724>
- Jagodič, G., & Milfelner, B. (2020). Impact of marketing resource on company performance on B2B markets. *International Journal of Innovation and Learning*, 28(2), 139–158. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2020.108969>
- Jaoua, F. (2018). Impact of strategic roles of middle managers on the relationship between

- successful strategy implementation and organisational performance. *International Journal of Business Performance Management*, 19(4), 476499. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2018.095062>
- Johnson, J. S., & Sohi, R. S. (2017). Getting business-to-business salespeople to implement strategies associated with introducing new products and services. *Industrial Marketing Management*, 62, 137–149. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.006>
- Jr, J. D., & Federal, U. (2016). Adaptação e Tradução de Escalas de Mensuração para o Contexto Brasileiro: um Método Sistemático como Alternativa a Técnica Back-Translation. *Métodos e Pesquisa Em Administração*, 1(2), 4–12.
- Ketchen, D. J. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Long Range Planning* (Vol. 46, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Korendijk, M., Muller, A., & Slager, R. (2022). Mind the Gap: How Institutional Complexity Influences CSR Performance Within MNEs. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), 13824. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.13824abstract>
- Kozminski, A. K., Baczyńska, A. K., Skoczeń, I., & Korzynski, P. (2022). Towards leadership effectiveness: the role of leadership individual competencies and constraints. Introduction of the Bounded Leadership Model. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(4), 596–611. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2020-0157>
- Lee, E., & Puranam, P. (2016). The implementation imperative: Why one should implement even imperfect strategies perfectly. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1529–1546. <https://doi.org/10.1002/smj.2414>
- Li, X., Wu, Q., Holsapple, C. W., & Goldsby, T. (2017). An empirical examination of firm financial performance along dimensions of supply chain resilience. *Management Research Review*, 40(3), 254–269. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2016-0030>
- Lubatkin, M. H., & Lane, P. J. (1996). Psst...the merger mavens still have it wrong! *Academy of Management Executive*, 10(1), 21–37. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.9603293190>
- Lubik, S., & Garnsey, E. (2016). Early Business Model Evolution in Science-based Ventures: The Case of Advanced Materials. *Long Range Planning*, 49(3), 393–408.

<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.03.001>

- Lynch, S. E., & Mors, M. L. (2019). Strategy implementation and organizational change: How formal reorganization affects professional networks. *Long Range Planning*, 52(2), 255–270. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.02.003>
- Madhani, P. M. (2018). Building a customer-focused culture in organisations: Developing 7Cs model. *International Journal of Business Excellence*, 16(2), 199–232. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2018.094705>
- Massingham, R., Massingham, P. R. P. R., & Dumay, J. (2019). Improving integrated reporting: A new learning and growth perspective for the balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital*, 20(1), 60–82. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2018-0095>
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Sharbrough, W. C. (2015). Strategic vision and values in top leaders' communications: Motivating language at a higher level. *International Journal of Business Communication*, 52(1), 97–121. <https://doi.org/10.1177/2329488414560282>
- Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*, 23(4), 466–485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>
- Micheli, P., & Mura, M. (2017). Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(4), 423–443. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-08-2015-0472>
- Micheli, P., Mura, M., & Agliati, M. (2011). Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(10), 1115–1139. <https://doi.org/10.1108/01443571111172453>
- Mintzberg, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. (2010). *Safari De Estrategia: Um Roteiro Pela Selva Do Planejamento*. <http://books.google.com/books?id=hRFKBAAACAAJ&pgis=1>
- Mühlbacher, H., & Böbel, I. (2019). From zero-sum to win-win - Organisational conditions for successful shared value strategy implementation. *European Management Journal*, 37(3), 313–324. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2018.10.007>

- Musa, S., Soetjipto, B. W., Gardner, W. L., & Rachmawati, R. (2017). Authentic Leadership, Strategic Orientation, Strategy Execution and Firm Performance. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 13330. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13330abstract>
- Naranjo-Gil, D. (2016). Role of management control systems in crafting realized strategies. *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 865–881. <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.994558>
- Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2002). Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: Evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of Operations Management*, 20(3), 303–323. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(02\)00008-6](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(02)00008-6)
- Ng, I. C. L., & Smith, L. A. (2012). An integrative framework of value. *Review of Marketing Research*, 9, 207–243. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2012\)0000009011](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2012)0000009011)
- Nienaber, H. (2019). Employee engagement: Driving strategy implementation through dimensions of organisation. *Journal of Management and Organization*, 1–21. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.22>
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119–134. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
- Obembe, D., Al Mansour, J., & Kolade, O. (2020). Strategy communication and transition dynamics amongst managers: a public sector organization perspective. *Management Decision*, 59(8), 1954–1971. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2019-1589>
- Ocasio, W., & Joseph, J. (2018). The attention-based view of great strategies. *Strategy Science*, 3(1), 289–294. <https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0042>
- Oehmichen, J., Firk, S., Wolff, M., & Maybuechen, F. (2021). Standing out from the crowd: Dedicated institutional investors and strategy uniqueness. *Strategic Management Journal*, 42(6), 1083–1108. <https://doi.org/10.1002/smj.3269>
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization : The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, xxxx, 1–12.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>

- Osorio-Londoño, A. A., Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2020). Training and its influence on competitive strategy implementation. *Human Resource Development Quarterly*, *31*(2), 149–172. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21381>
- Pelham, A. M., & Lieb, P. (2004). Differences between Presidents' and Sales Managers' Perceptions of the Industry Environment and Firm Strategy in Small Industrial Firms: Relationship to Performance Satisfaction. *Journal of Small Business Management*, *42*(2), 174–189. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00104.x>
- Pereira, L., Duraó, T., & Santos, J. (2019). Strategic Communication and Barriers to Strategy Implementation. *Proceedings - 2019 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE/ITMC 2019*. <https://doi.org/10.1109/ICE.2019.8792813>
- Pereira, S., Pereira, S., & Oliveira, J. B. De. (2019). *Modelagem de Equação Estrutural : Uma análise com o Smart PLS 2.0*. 0–35.
- Porter, M. E. (1985). (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press, USA.
- Prieto, V. C., & de Carvalho, M. M. (2018). Can internal strategic alignment influence performance? An empirical research applying structural equation modelling. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, *31*(3), 585–604. <https://doi.org/10.1108/ARLA-09-2016-0235>
- Pusparini, E. S., Soetjipto, B. W., Rachmawati, R., Sudhartio, L., & Nikmah, U. (2020). Managing eco-friendly strategy implementation and its impacts on business performance: The role of organizational strategic capabilities. *International Journal of Business and Society*, *21*(3), 1258–1276.
- Radomska, J. (2016). *COMPREHENSIVENESS AND EFFECTIVENESS : STRATEGY EXECUTION IN CORPORATE*. *2*(2). <https://doi.org/10.15611/aoe.2016.2.09>
- Radomska, J., & Kozyra, C. (2020). Awareness of strategy execution barriers in decision-making process: moderated mediation analysis. *Decision*, *47*(1), 61–78. <https://doi.org/10.1007/s40622-020-00234-w>
- Ramashala, P. A., Pretorius, M., & Steyn, H. (2016). The use of project portfolios in effective

- strategy execution. *IAMOT 2016 - 25th International Association for Management of Technology Conference, Proceedings: Technology - Future Thinking*, 377–392.
- Richter, N. F., Schubring, S., Hauff, S., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). When predictors of outcomes are necessary: guidelines for the combined use of PLS-SEM and NCA. *Industrial Management and Data Systems*, 120(12), 2243–2267. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2019-0638>
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & Bido, D. D. S. (2014). Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartpls. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), 56–73. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i2.2717>
- Saidi, A. A., Ayodele, M. S., & Maxwell, W. P. (2021). Firm level strategy and value creation in small businesses: The nigerian experience. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(2), 193–214. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.62427>
- Schiessl, D., Korelo, J. C., & Mussi Szabo Cherobim, A. P. (2022). Corporate social responsibility and the impact on economic value added: the role of environmental innovation. *European Business Review*, 34(3), 396–410. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2021-0071>
- Shakina, E., Barajas, A., & Molodchik, M. (2017). Bridging the gap in competitiveness of Russian companies with intangible bricks. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 86–100. <https://doi.org/10.1108/MBE-03-2016-0017>
- Shimizu, K. (2017). Senders' Bias: How Can Top Managers' Communication Improve or Not Improve Strategy Implementation? *International Journal of Business Communication*, 54(1), 52–69. <https://doi.org/10.1177/2329488416675449>
- Srivastava, A. K., & Sushil. (2017). Alignment: the foundation of effective strategy execution. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(8), 1043–1063. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0172>
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels— and what to do about it. *Harvard Business Review*, MARCH 2015, 1–10. <https://doi.org/10.2469/dig.v45.n6.16>
- Surroca, J. A., Aguilera, R. V., Desender, K., & Tribó, J. A. (2020). Is managerial entrenchment always bad and corporate social responsibility always good? A cross-national examination of

- their combined influence on shareholder value. *Strategic Management Journal*, 41(5), 891–920. <https://doi.org/10.1002/smj.3132>
- Tawse, A., Atwater, L., Vera, D., & Werner, S. (2020). Strategy Implementation Capability: The Role of Middle Manager Leadership and Coordination. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 17696. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.17696abstract>
- Tawse, A., Patrick, V. M., & Vera, D. (2019). Crossing the chasm: Leadership nudges to help transition from strategy formulation to strategy implementation. *Business Horizons*, 62(2), 249–257. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.09.005>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Vacík, E., Špaček, M., Fotr, J., & Kracík, L. (2018). Project portfolio optimization as a part of strategy implementation process in small and medium-sized enterprises: A methodology of the selection of projects with the aim to balance strategy, risk and performance. *E a M: Ekonomie a Management*, 21(3), 107–123. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2018-3-007>
- van Oijen, P. (2020). Driving Value Creation Through Proper Design of Goal Realization Frameworks. *Journal of Creating Value*, 6(2), 271–285. <https://doi.org/10.1177/2394964320938220>
- Verma, P., Sharma, R. R. K., & Chen, L. H. (2020). Measuring organizational capabilities to horizontal strategy implementation for conglomerates. *Business Strategy and Development*, 3(1), 64–76. <https://doi.org/10.1002/bsd2.79>
- Verma, P., Sharma, R. R. K., Kumar, V., Hsu, S. C., & Lai, K. K. (2020). Identifying organizational variables to the implementation of horizontal strategy in conglomerates. *Benchmarking*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2020-0002>
- Vigfússon, K., Jóhannsdóttir, L., & Ólafsson, S. (2021). Obstacles to strategy implementation and

- success factors: A review of empirical literature. *Strategic Management*, 26(2), 12–30. <https://doi.org/10.5937/straman2102012v>
- Wadström, P. (2019). Aligning corporate and business strategy: managing the balance. *Journal of Business Strategy*, 40(4), 44–52. <https://doi.org/10.1108/JBS-06-2018-0099>
- Weiser, A. K., Jarzabkowski, P., & Laamanen, T. (2020). Completing the adaptive turn: An integrative view of strategy implementation. *Academy of Management Annals*, 14(2), 969–1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
- Welch, J. (2023). Visioning strategy through the “Johari window”: discovering critical “unknowns” in a rapidly evolving context. *Strategy and Leadership*, 51(5), 30–35. <https://doi.org/10.1108/SL-05-2023-0056>
- Xu, T., Jiang, D., & Li, D. (2022). The interaction of right brain and left brain thinking – the internal legalization process of strategic change in Suning Appliance Group. *Nankai Business Review International*. <https://doi.org/10.1108/NBRI-06-2022-0062>
- Yang, L., Sun, G. hui, & Eppler, M. J. (2010). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Handbook of Research on Strategy Process*, 165–183. <https://doi.org/10.4337/9781849807289.00015>
- YE, C., SL, H., DW, B., & DG, C. (1997). Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment. *Information Systems Research*, 8(August 2015), 125–150.

APÊNDICE I do ESTUDO I

Para denominar os tópicos gerados no algoritmo R recorreu-se ao ChatGPT, 3.5, em versão gratuita, solicitando executar o comando:

Propor duas alternativas de termos usuais na literatura acadêmica que versa sobre Implementação da Estratégia e Valor para a Empresa e que melhor definam o tópico associado ao conjunto de palavras e radicais de palavras abaixo

O procedimento foi repetido para cada tópico individualmente, adicionando as 10 palavras principais a ele correspondentes. O resultado está expresso no Quadro x34x.

Quadro x34x

Resposta do ChatGPT à solicitação para gerar os termos que denominam os tópicos

	Termo 1	Explicação	Termo 2	Explicação	Visão Geral
Tópico 1	Gestão Estratégica e Valor Corporativo	Este termo abrange a implementação de estratégias de mercado (market), orientação estratégica (orient), desempenho empresarial (perform), papel do CEO (ceo), influência do poder (power), inovação (innov), gestão de firmas (firm) e empresas (compani), gestão do conhecimento (knowledg) e adoção de tecnologia	Estratégias Corporativas e Criação de Valor Organizacional	Essa alternativa destaca a implementação de estratégias de mercado (market), orientação estratégica (orient), desempenho empresarial (perform), liderança executiva (ceo), dinâmicas de poder (power), inovação (innov), gestão de firmas (firm) e empresas (compani), gestão do conhecimento (knowledg) e integração de tecnologia	Esses termos refletem a convergência de conceitos associados à implementação de estratégias, orientação estratégica, desempenho empresarial e criação de valor no contexto corporativo e acadêmico.

		(technolog) para agregar valor à empresa.		(technolog) para gerar valor para a organização.	
Tópico 2	Gestão Empresarial Sustentável e Inovação Internacional	Este termo abrange a gestão de empresas (firm) em ambientes (environment) sustentáveis, especialmente em setores de hotelaria (hotel), enfatizando inovação (innov), valores familiares (famili), práticas de gerenciamento (manag), sustentabilidade ambiental (green), negócios (busi) internacionais e operações industriais (industri).	Indústria Internacional e Práticas Sustentáveis em Hotelaria	Essa alternativa destaca a gestão de firmas (firm) na indústria internacional, com ênfase em ambientes (environment) hoteleiros, inovação (innov), valores familiares (famili), gestão (manag) sustentável, práticas empresariais verdes (green) e atividades de negócios (busi) internacionais.	Esses termos refletem a interseção de conceitos relacionados à gestão de empresas, inovação, práticas sustentáveis, valores familiares e contextos internacionais, especialmente no setor de hotelaria.
Tópico 3	Cultura Organizacional e Liderança para Propósito Empresarial	Este termo abrange a gestão de funcionários (employe), desenvolvimento de cultura organizacional (cultur), engajamento (engag) no trabalho, estrutura organizacional (organiz), ambiente de trabalho (work), valores (valu), liderança, gestão de firmas (firm), definição de propósito	Liderança, Valores Propósito Gestão Empresarial	Essa alternativa destaca a liderança eficaz (leadership), valores organizacionais (valu), cultura organizacional, engajamento (engag) no trabalho, estrutura organizacional (organiz), ambiente de trabalho (work), gestão de firmas (firm), definição de propósito	Esses termos refletem a convergência de conceitos associados à gestão de pessoas, cultura organizacional, liderança, valores e propósito dentro do contexto empresarial.

		empresarial (purpos) e papéis executivos (execut).		empresarial (purpos) e funções executivas (execut).	
Tópico 4	Estratégias de Mercado Defesa Produtos Empresas Serviços	Este termo abrange a implementação de estratégias de mercado (market) para empresas de serviços (i-rms), incluindo treinamento (train), orientação ao cliente (custom), defesa de produtos (defend) e gestão de produtos.	Orientação Estratégica de Mercado Defesa Produtos Indústria	Essa alternativa destaca a orientação estratégica (orient) e de mercado, estratégias (strategi) aplicadas à indústria (industri), gestão de serviços (servic), treinamento (train), defesa de produtos (defend) e desenvolvimento de produtos.	Esses termos refletem a convergência de conceitos associados a estratégias de mercado, gestão de produtos, orientação estratégica e defesa de produtos em contextos empresariais.
Tópico 5	Gestão Estratégica Desempenho Empresarial	Este termo abrange a formulação de estratégias (strategi), gestão (manag) estratégica, implementação (implement) de estratégias, desempenho (perform) empresarial, pesquisa (research) de negócios, processos (process) de estudo, medição (measur) e análise.	Processos de Pesquisa Medição Gestão Estratégica Negócios	Essa alternativa destaca a gestão estratégica (strategi) de negócios, liderança gerencial (manag), implementação (implement) estratégica, desempenho (perform) empresarial, pesquisa (research) de negócios, processos (process) de estudo, medição (measur) e avaliação.	Esses termos refletem a interseção de conceitos associados à gestão estratégica, implementação de estratégias, desempenho empresarial, pesquisa de negócios, processos e medição em contextos acadêmicos e empresariais.
Tópico 6	Gestão de Mudanças Desenvolvimento Sustentável em Níveis Intermediários	Este termo abrange a gestão de mudanças (chang), desenvolvimento sustentável, níveis intermediários de gestão (middl), processos (process), ambiente (environment) organizacional, contextos nacionais (countri), comunicação (communic), engajamento (andn) de	Sustentabilidade em Níveis Intermediários Processos de Mudança Organizacional	Essa alternativa destaca a sustentabilidade organizacional, níveis intermediários de gestão (middl), processos (process) de mudança, ambiente (environment) de trabalho, contextos nacionais (countri), comunicação (communic), engajamento (andn) de	Esses termos refletem a interseção de conceitos associados à gestão de mudanças, níveis intermediários, sustentabilidade e processos em contextos organizacionais.

		funcionários (employe) e práticas sustentáveis.		funcionários (employe) e práticas sustentáveis.
Tópico 7	Estilo Executivo e Controle Organizacional em Empresas de Alta Legitimidade	Este termo abrange a liderança executiva (execut), estilo de gestão (style), controle organizacional, gestão de firmas (compani), contextos russos (russian), legitimidade (legitimaci) elevada, sistemas (system) organizacionais, conceitos (concept) empresariais e operações empresariais (enterpris).	Alta Gestão e Sistema de Controle em Empresas com Legitimidade Russa	Essa alternativa destaca a gestão executiva (execut) de alto nível, estilo de liderança (style), controle organizacional, gestão de firmas (compani), contexto russo (russian), legitimidade elevada, sistemas (system) organizacionais, conceitos (concept) empresariais e atividades empresariais (enterpris).

Fonte: Gerado no ChatGPT, 3.5, mediante solicitação do Autor

As denominações escolhidas para cada tópico estão destacadas em cor diferente das demais e foram feitas pelo Autor com base na aderência do termo e da explicação gerados no ChatGPT, 3.5, ao contexto geral do trabalho.

APÊNDICE II DO ESTUDO I

O tratamento estatístico dos dados foi efetuado no software JAMOVI, focando na estatística descritiva e nas correlações entre os tópicos.

O objetivo deste apêndice é apenas registrar os resultados sem entrar no mérito da discussão dos métodos utilizados.

Matriz de probabilidades dos estudos pertencerem a um tópico

Autor / Tópico	1	2	3	4	5	6	7
Webster (1991)	2%	2%	42%	18%	33%	2%	2%
Wadström (2019)	1%	2%	2%	1%	89%	4%	1%
Chari et al. (2017)	1%	1%	1%	59%	37%	1%	1%
Jeong et al. (2006)	39%	3%	1%	8%	47%	2%	1%
Fedajev et al. (2020)	1%	2%	0%	1%	22%	73%	1%
Radomska e Kozyra (2020)	2%	2%	7%	3%	57%	2%	28%
Prieto e de Carvalho (2018)	3%	0%	1%	4%	86%	3%	2%
Barrick et al. (2015)	0%	0%	62%	1%	36%	0%	0%
Radomska (2016)	4%	2%	5%	1%	65%	14%	9%
Gartenberg et al. (2019)	1%	3%	61%	5%	28%	2%	1%
Dobni e Luffman (2003)	3%	3%	4%	46%	39%	3%	1%
Pelham e Lieb (2004)	3%	43%	1%	18%	32%	1%	2%
Naeem et al. (2011)	2%	2%	2%	28%	54%	2%	8%
Brahmana et al. (2021)	53%	11%	2%	0%	33%	1%	1%
Micheli et al. (2017)	1%	3%	4%	1%	90%	1%	1%
Micheli et al. (2011)	3%	1%	2%	1%	86%	5%	3%
Higgins e Mcallaster (2004)	1%	1%	49%	2%	40%	6%	2%
Jagodi? e Milfelner (2020)	43%	1%	1%	9%	43%	3%	1%
Thorpe e Morgan (2007)	3%	1%	4%	17%	66%	5%	5%
Reddy e Scheepers (2019)	4%	0%	44%	1%	49%	1%	2%
Lu et al. (2015)	2%	68%	0%	2%	27%	0%	1%
Brenes et al. (2008)	5%	3%	5%	1%	78%	5%	4%
Wargenau e Che (2004)	1%	1%	6%	1%	39%	52%	1%
Doeleman et al. (2022)	1%	0%	38%	0%	52%	4%	4%
Pusparini et al. (2020)	38%	16%	1%	1%	41%	1%	2%
Chadam e Turkyilmaz (2021)	3%	2%	46%	3%	32%	9%	5%
Shakina et al. (2017)	6%	7%	1%	1%	29%	6%	50%
Tothova et al. (2022)	1%	61%	1%	1%	29%	7%	1%
Naranjo-Gil (2016)	0%	1%	2%	1%	58%	1%	37%
Obembe et al. (2020)	1%	1%	5%	1%	57%	35%	1%
Parnell (2008)	1%	1%	5%	1%	55%	35%	2%
Engberg et al. (2016)	1%	1%	7%	2%	63%	25%	1%
Gębczyńska(2016)	0%	0%	0%	0%	55%	43%	1%
Håkonsson et al. (2012)	0%	2%	2%	3%	44%	0%	49%
Lee e Moon (2018)	1%	67%	8%	6%	16%	1%	1%
Olson et al.(2018)	1%	1%	1%	67%	28%	1%	1%
Moss et al. (2017)	0%	3%	58%	4%	28%	6%	1%
Xu et al. (2022)	1%	0%	1%	2%	42%	5%	48%
Rofiaty (2019)	51%	1%	4%	1%	41%	1%	1%
Homburg et al. (2003)	1%	0%	2%	56%	38%	2%	1%
Hu et al. (2019)	2%	69%	1%	1%	24%	1%	2%
Osorio-Londoño et al. (2020)	1%	1%	1%	56%	41%	1%	1%

Fonte: Extraído do R pelo Autor

Estatísticas descritivas da amostra

	N	Média	Mediana	Desvio-padrão	Erro-padrão
Gestão Estratégica e Valor Corporativo	42	0.0681	0.0138	0.143	0.0221
Gestão Empresarial Sustentável e Inovação Internacional	42	0.0929	0.0156	0.199	0.0308
Liderança, Valores e Propósito na Gestão Empresarial	42	0.1166	0.0230	0.193	0.0298
Estratégias de Mercado e Defesa de Produtos em Empresas de Serviços	42	0.1035	0.0155	0.184	0.0284
Gestão Estratégica e Desempenho Empresarial	42	0.4642	0.4124	0.190	0.0294
Gestão de Mudanças e Desenvolvimento Sustentável em Níveis Intermediários	42	0.0875	0.0252	0.159	0.0245
Estilo Executivo e Controle Organizacional em Empresas de Alta Legitimidade	42	0.0672	0.0127	0.138	0.0213

Fonte: Extraído do JAMOVI pelo Autor

Teste de normalidade

		Estatística	p valor
Gestão Estratégica e Valor Corporativo	Shapiro-Wilk	0.470	< .0001
	Kolmogorov-Smirnov	0.414	< .0001
	Anderson-Darling	10.33	< .0001
Gestão Empresarial Sustentável e Inovação Internacional	Shapiro-Wilk	0.475	< .0001
	Kolmogorov-Smirnov	0.426	< .0001
	Anderson-Darling	10.16	< .0001
Liderança, Valores e Propósito na Gestão Empresarial	Shapiro-Wilk	0.594	< .0001
	Kolmogorov-Smirnov	0.391	< .0001
	Anderson-Darling	8.04	< .0001
Estratégias de Mercado e Defesa de Produtos em Empresas de Serviços	Shapiro-Wilk	0.583	< .0001
	Kolmogorov-Smirnov	0.332	0.0001
	Anderson-Darling	7.66	< .0001
Gestão Estratégica e Desempenho Empresarial	Shapiro-Wilk	0.917	0.0049
	Kolmogorov-Smirnov	0.146	0.3014
	Anderson-Darling	1.13	0.0053
Gestão de Mudanças e Desenvolvimento Sustentável em Níveis Intermediários	Shapiro-Wilk	0.569	< .0001
	Kolmogorov-Smirnov	0.354	< .0001
	Anderson-Darling	7.41	< .0001
Estilo Executivo e Controle Organizacional em Empresas de Alta Legitimidade	Shapiro-Wilk	0.483	< .0001
	Kolmogorov-Smirnov	0.389	< .0001
	Anderson-Darling	9.78	< .0001

Fonte: Extraído do JAMOVI pelo Autor

Matriz de Correlação entre os tópicos

				A	B	C	D	E	F	G
A-Gestão Estratégica e Corporativo	Valor	R de Pearson		—						
		p-valor		—						
		LS IC a 95%		—						
		LI IC a 95%		—						
		Rho Spearman		—						
		p-valor		—						
		Tau-B de Kendall		—						
		p-valor		—						
B-Gestão Empresarial Sustentável e Inovação Internacional		R de Pearson		-0.050	—					
		p-valor		0.750	8	—				
		LS IC a 95%		0.257	—					
		LI IC a 95%		-0.349	—					
		Rho de Spearman		0.334	*	—				
		p-valor		0.031	3	—				
		Tau-B de Kendall		0.222	*	—				
		p-valor		0.038	9	—				
C-Liderança, Valores e Propósito na Gestão Empresarial		R de Pearson		-0.198	-0.195	—				
		p-valor		0.209	6	0.2169	—			
		LS IC a 95%		0.113	0.116	—				
		LI IC a 95%		-0.473	-0.471	—				
		Rho de Spearman		-0.113	-0.176	—				
		p-valor		0.474	0	0.2641	—			
		Tau-B de Kendall		-0.080	-0.129	—				
		p-valor		0.463	5	0.2348	—			
D-Estratégias de Mercado e Defesa de Produtos em Empresas de Serviços		R de Pearson		-0.143	-0.134	-0.183	—			
		p-valor		0.365	9	0.3983	0.246	4	—	
		LS IC a 95%		0.168	0.177	0.128	—			
		LI IC a 95%		-0.428	-0.421	-0.461	—			
		Rho de Spearman		0.122	0.049	-0.063	—			
		p-valor		0.441	0	0.7580	0.689	6	—	
		Tau-B de Kendall		0.085	0.041	-0.029	—			
		p-valor		0.437	6	0.7142	0.796	0	—	
E-Gestão Estratégica e Desempenho Empresarial		R de Pearson		-0.098	-	0.432**	-0.237	-0.212	—	
		p-valor		0.535	7	0.0043	0.131	0.177	8	—
		LS IC a 95%		0.212	-0.148	0.072	0.098	—		
		LI IC a 95%		-0.391	-0.651	-0.504	-0.485	—		
		Rho de Spearman		0.072	-	0.419**	0.136	-0.248	—	
		p-valor		0.650	8	0.0061	0.389	0.113	4	—

	Tau-B de Kendall	0.038	-	0.096	-0.171	—		
	p-valor	0.730	0.280**	0.376	0.114	—		
		4	0.0087	5	0	—		
F-Gestão de Mudanças e Desenvolvimento Sustentável em Níveis Intermediários	R de Pearson	-0.193	-0.179	-0.144	-0.231	-0.029	—	
	p-valor	0.221	0.2557	0.362	0.140	0.853	—	
		9		4	6	6	—	
	LS IC a 95%	0.118	0.132	0.167	0.078	0.277	—	
	LI IC a 95%	-0.469	-0.458	-0.429	-0.500	-0.330	—	
	Rho de Spearman	-0.073	-0.215	0.097	-0.239	0.213	—	
	p-valor	0.644	0.1717	0.539	0.127	0.174	—	
		9		9	1	7	—	
	Tau-B de Kendall	-0.052	-0.148	0.085	-0.173	0.148	—	
	p-valor	0.635	0.1731	0.437	0.109	0.173	—	
		5		6	0	1	—	
G-Estilo Executivo e Controle Organizacional em Empresas de Alta Legitimidade	R de Pearson	-0.140	-0.141	-0.175	-0.178	-0.005	-0.142	—
	p-valor	0.377	0.3748	0.266	0.259	0.976	0.371	—
		9		8	6	0	0	—
	LS IC a 95%	0.172	0.171	0.136	0.133	0.300	0.170	—
	LI IC a 95%	-0.425	-0.426	-0.455	-0.457	-0.308	-0.427	—
	Rho de Spearman	0.299	0.047	0.090	-0.103	0.336*	0.139	—
	p-valor	0.054	0.7650	0.568	0.513	0.030	0.379	—
		6		8	7	0	9	—
	Tau-B de Kendall	0.185	0.024	0.057	-0.066	0.217*	0.117	—
	p-valor	0.086	0.8295	0.605	0.546	0.043	0.280	—
		9		1	2	3	4	—

Nota. * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

Análise dos Componentes Principais

	Componente					Singularidade
	1	2	3	4	5	
Gestão Estratégica e Valor Corporativo				0,894		0,121
Gestão Empresarial Sustentável e Inovação Internacional		- 0,895				0,167
Liderança, Valores e Propósito na Gestão Empresarial			- 0,996			<0,01
Estratégias de Mercado e Defesa de Produtos em Empresas de Serviços		-0,990				0,021
Gestão Estratégica e Desempenho Empresarial	0,793					0,270
Gestão de Mudanças e Desenvolvimento Sustentável em Níveis Intermediários				- 0,581	- 0,503	0,114
Estilo Executivo e Controle Organizacional em Empresas de Alta Legitimidade						0,120
					0,904	

APÊNDICE A ESTUDO II – QUESTIONÁRIOS DE COLETA DE DADOS

Primeiro questionário

Esta pesquisa é parte de um estudo conduzido pela Universidade Nove de Julho sobre Implementação de Estratégia e Valor para a empresa.

O propósito do estudo é prover aos gestores empresariais elementos que aperfeiçoem a gestão estratégica.

O tempo estimado para responder é de 05 (cinco) minutos.

Nesta etapa a pesquisa coleta sua percepção sobre o efeito da Implementação da Estratégia nos resultados da empresa.

Sua colaboração é voluntária, há a possibilidade de desistir a qualquer momento. Suas respostas são confidenciais.

Os resultados desta pesquisa serão apresentados de forma agregada, sem possibilitar identificação do respondente, da empresa ou de respostas individuais.

Caso possua dúvidas sobre como responder ou sobre procedimentos desta pesquisa você pode contactar Luis Sousa (sousa.luis.a.f@gmail.com ou +(5511) 991 633 602).

Ao clicar no botão "Próximo" você aceita voluntariamente participar desta pesquisa.

Agradecemos sua colaboração.

Luis Alberto Figueiredo de Sousa (mestrando PPGA Universidade Nove de Julho)

Benny Kramer Costa (Professor PPGA Universidade Nove de Julho)

Sua participação na Implementação de Estratégia nesta empresa deu-se em (pode escolher mais de uma)

1. Introdução ou descontinuação de negócios ou tecnologias
2. Alterações significativas no modelo de negócios da empresa
3. Reação a severas mudanças políticas, econômicas e regulatórias
4. Introdução ou descontinuação de produtos e/ou serviços
5. Expansão e/ou saída de um mercado
6. Processos de compra e venda de empresas
7. Até o momento não participei de nenhuma
8. Outros _____

Qual a sua participação no processo de Implementação da Estratégia

1. Como parte da elaboração da estratégia
2. Como parte da coordenação da implementação da estratégia
3. Como parte executora - gestor ou funcionário de áreas envolvidas
4. Até o momento não participei

Porte da empresa (Receita operacional líquida anual)

1. Microempresa (até R\$2,4 milhões)
2. Pequena empresa (> R\$ 2,4 até 16 milhões)
3. Média empresa (> R\$ 16 até 90 milhões)
4. Média-grande empresa (> R\$ 90 até 300 milhões)
5. Grande empresa (> R\$ 300 milhões)

Natureza da organização na qual trabalha

1. Beneficente
2. Economia mista
3. Privada
4. Pública

Sua função e área de atuação

1. Alta administração
2. Gerência ou supervisão
3. Analista ou especialista

Nos últimos três anos como sua empresa se comportou em relação à concorrência nos quesitos a seguir?

	Muito abaixo dos demais 1	2	3	4	5	6	Muito acima dos demais 7
Crescimento médio da margem EBITDA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescimento médio da Receita Líquida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crescimento médio do Lucro Líquido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este foi o primeiro de três questionários que compõem a pesquisa. Os demais questionários possuem de grau de dificuldade e tempo de resposta similares a este, e exploram aspectos da implementação da estratégia. Por gentileza deixe seu endereço de email abaixo para receber os dois próximos questionários.

Agradeço sua participação e fico a disposição para contatos / dúvidas

Luis Sousa

sousa.luis.a.f@gmail.com

(11) 991 633 602

Segundo questionário

Esta pesquisa é parte do estudo conduzido pela Universidade Nove de Julho sobre Implementação de Estratégia e Valor para a empresa.

O propósito do estudo é prover aos gestores empresariais elementos que aperfeiçoem a gestão estratégica.

O tempo estimado para responder é de 10 minutos.

A pesquisa coleta sua percepção das ações tomadas durante a Implementação da Estratégia bem como sua percepção sobre o efeito das mesmas nos resultados da empresa.

Sua colaboração é voluntária, há a possibilidade de desistir a qualquer momento. (continua abaixo). Suas respostas são confidenciais.

Os resultados desta pesquisa serão apresentados de forma agregada, sem possibilitar identificação do respondente, da empresa ou de respostas individuais.

Caso possua dúvidas sobre como responder ou sobre procedimentos desta pesquisa você pode contactar Luis Sousa (sousa.luis.a.f@gmail.com ou +(5511) 991 633 602).

Ao clicar no botão "Próximo" você aceita voluntariamente participar desta pesquisa.

Agradecemos sua colaboração.

Luis Alberto Figueiredo de Sousa (mestrando PPGA Universidade Nove de Julho) Benny

Kramer Costa (Professor PPGA Universidade Nove de Julho)

Parte I - Informe o nível de ÊNFASE que sua empresa aplica a cada iniciativa descrita a seguir. Responda com base no estado atual da empresa. Desconsidere estratégias e ações ainda em fase de implantação. Numa escala de sete pontos, escolha uma única opção entre nenhuma ênfase e muita ênfase.

Quão INSATISFATÓRIO/SATISFATÓRIO é na empresa o(a)

	Muito insatisfatório 1	2	3	4	5	6	Muito satisfatório 7
Contribuição das políticas de RH (seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração) para o comprometimento com a implantação da estratégia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estímulo da política de avaliação de desempenho de funcionários à mobilização dos envolvidos para o atingimento das metas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitação dos funcionários para atuar conforme as necessidades da implantação da estratégia?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Este foi o segundo de três questionários que compõem a pesquisa. Os último questionário possui de grau de dificuldade e tempo de resposta similares a este, e explora aspectos da implementação da estratégia.

Por gentileza deixe seu endereço de email abaixo para receber o próximo questionário.

Agradeço sua participação e fico a disposição para contatos / dúvidas

Luis Sousa

sousa.luis.a.f@gmail.com

(11) 991 633 602

Terceiro questionário

Esta pesquisa é parte do estudo conduzido pela Universidade Nove de Julho sobre Implementação de Estratégia e Valor para a empresa.

O propósito do estudo é prover aos gestores empresariais elementos que aperfeiçoem a gestão estratégica.

O tempo estimado para responder é de 10 minutos.

A pesquisa coleta sua percepção das ações tomadas durante a Implementação da Estratégia bem como sua percepção sobre o efeito das mesmas nos resultados da empresa.

Sua colaboração é voluntária, há a possibilidade de desistir a qualquer momento. (continua abaixo). Suas respostas são confidenciais.

Os resultados desta pesquisa serão apresentados de forma agregada, sem possibilitar identificação do respondente, da empresa ou de respostas individuais.

Caso possua dúvidas sobre como responder ou sobre procedimentos desta pesquisa você pode contactar Luis Sousa (sousa.luis.a.f@gmail.com ou +(5511) 991 633 602).

Ao clicar no botão "Próximo" você aceita voluntariamente participar desta pesquisa.

Agradecemos sua colaboração.

Luis Alberto Figueiredo de Sousa (mestrando PPGA Universidade Nove de Julho)

Benny Kramer Costa (Professor PPGA Universidade Nove de Julho)

Parte I - Por favor, informe sua percepção em relação à forma como a cada iniciativa ocorre em sua empresa. Responda com base no estado atual da empresa. Desconsidere estratégias e ações ainda em fase de implantação.

Numa escala de sete pontos, escolha uma única opção entre Discordo Totalmente e Concordo Totalmente

Como as iniciativas ocorrem na empresa onde atuo

	Discordo totalmente						Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
Todas as partes interessadas nesta organização têm uma visão compartilhada ou clara da estratégia durante o processo de implementação	<input type="checkbox"/>						
Nossa organização normalmente fornece linhas claras para as equipes operacionais se comunicarem com a alta gerência	<input type="checkbox"/>						
A administração está sempre encontrando maneiras de incentivar os membros a se identificarem nas funções que a estratégia da organização representa	<input type="checkbox"/>						
Normalmente apresentamos a estratégia da organização às pessoas em uma linguagem simples, porém clara, que facilite o entendimento adequado	<input type="checkbox"/>						
As informações e os processos de decisão de nossa organização são claros para fornecer uma maneira interativa de acelerar a implementação da estratégia	<input type="checkbox"/>						

C

Como as iniciativas ocorrem na empresa onde atuou

	Discordo totalmente						Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
As pessoas em nossa organização têm a percepção de que a estratégia da organização é comunicada adequadamente a elas	<input type="checkbox"/>						
Existe a percepção na organização de que a estratégia pode ser implementada	<input type="checkbox"/>						
Há uma percepção de que o gerente de implementação que conduz o processo tem autoridade suficiente para mobilizar e implementar a estratégia.	<input type="checkbox"/>						
Há uma percepção de que o gerente de implementação que conduz o processo tem o respeito da alta gerência ou das pessoas que desenvolveram a estratégia.	<input type="checkbox"/>						
As pessoas em nossa organização têm a percepção de que a organização alocará recursos para a implementação de sua estratégia	<input type="checkbox"/>						

C

Como as iniciativas ocorrem na empresa onde atuou

	Discordo totalmente						Concordo totalmente
	1	2	3	4	5	6	7
Nossa organização possui as medidas de feedback corretas para garantir a revisão contínua da estratégia	<input type="checkbox"/>						
Nossa organização possui as medidas de controle corretas para garantir a revisão contínua da estratégia	<input type="checkbox"/>						
Nossa organização não apenas fornece alocações de recursos, mas também tem a capacidade de controlar e monitorar isso durante a realização das tarefas	<input type="checkbox"/>						
Os desenvolvedores de estratégia têm acesso a feedback durante a implementação para ajustar os planos, se necessário	<input type="checkbox"/>						
Nossa organização facilita uma atmosfera de aprendizado contínuo que mantém os membros da equipe bem informados	<input type="checkbox"/>						
Nossa organização possui um sistema que permite o ajuste de planos quando necessário	<input type="checkbox"/>						

Este foi o último dos questionários que compõem a pesquisa. Por gentileza deixe seu endereço de email abaixo para receber o resultado da pesquisa.



Agradeço sua participação e fico a disposição para contatos / dúvidas

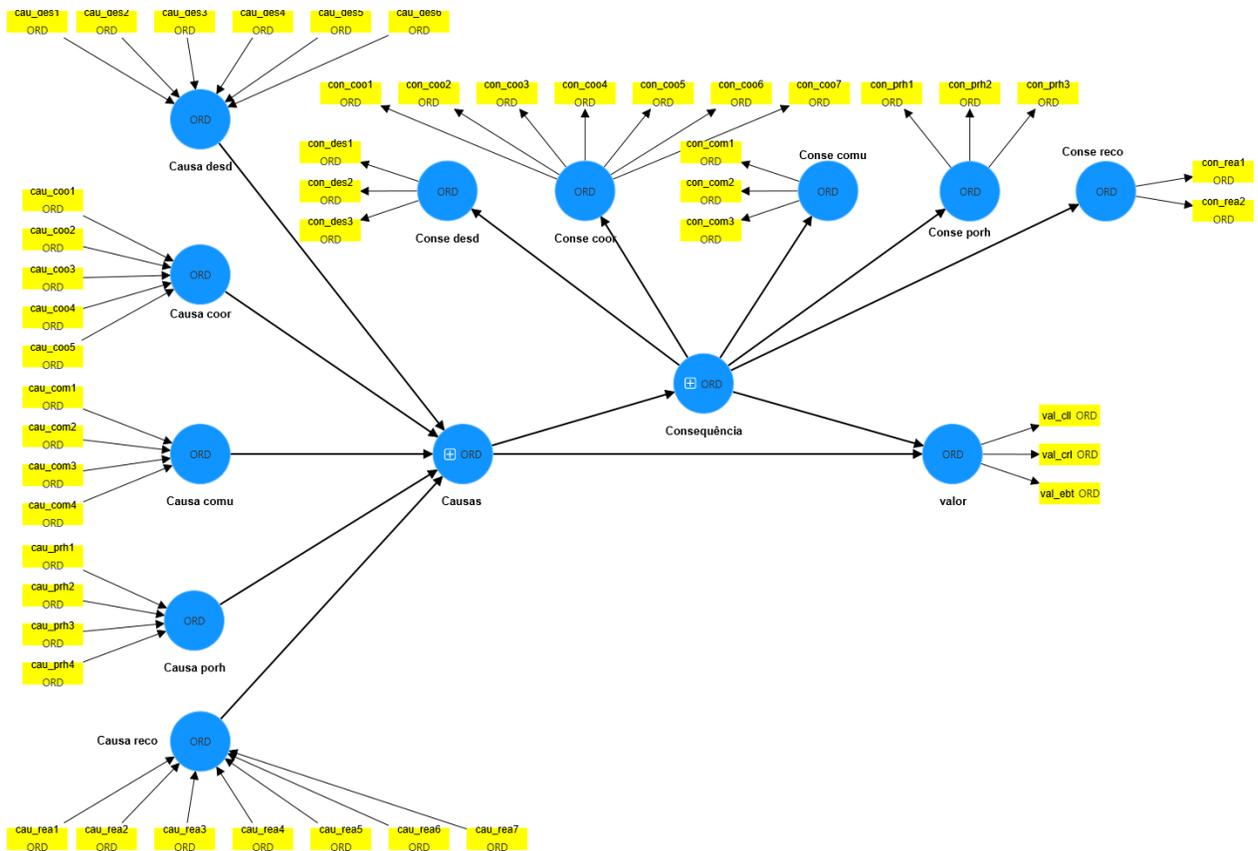
Luis Sousa

sousa.luis.a.f@gmail.com

(11) 991 633 602

APÊNDICE B – INDICADORES USADOS PARA MENSURAÇÃO DOS CONSTRUTOS

Modelo baseado em Oliveira et al. (2019)



Indicadores dos construtos causas (ações) e consequências. base Oliveira et al. (2019) (continua)

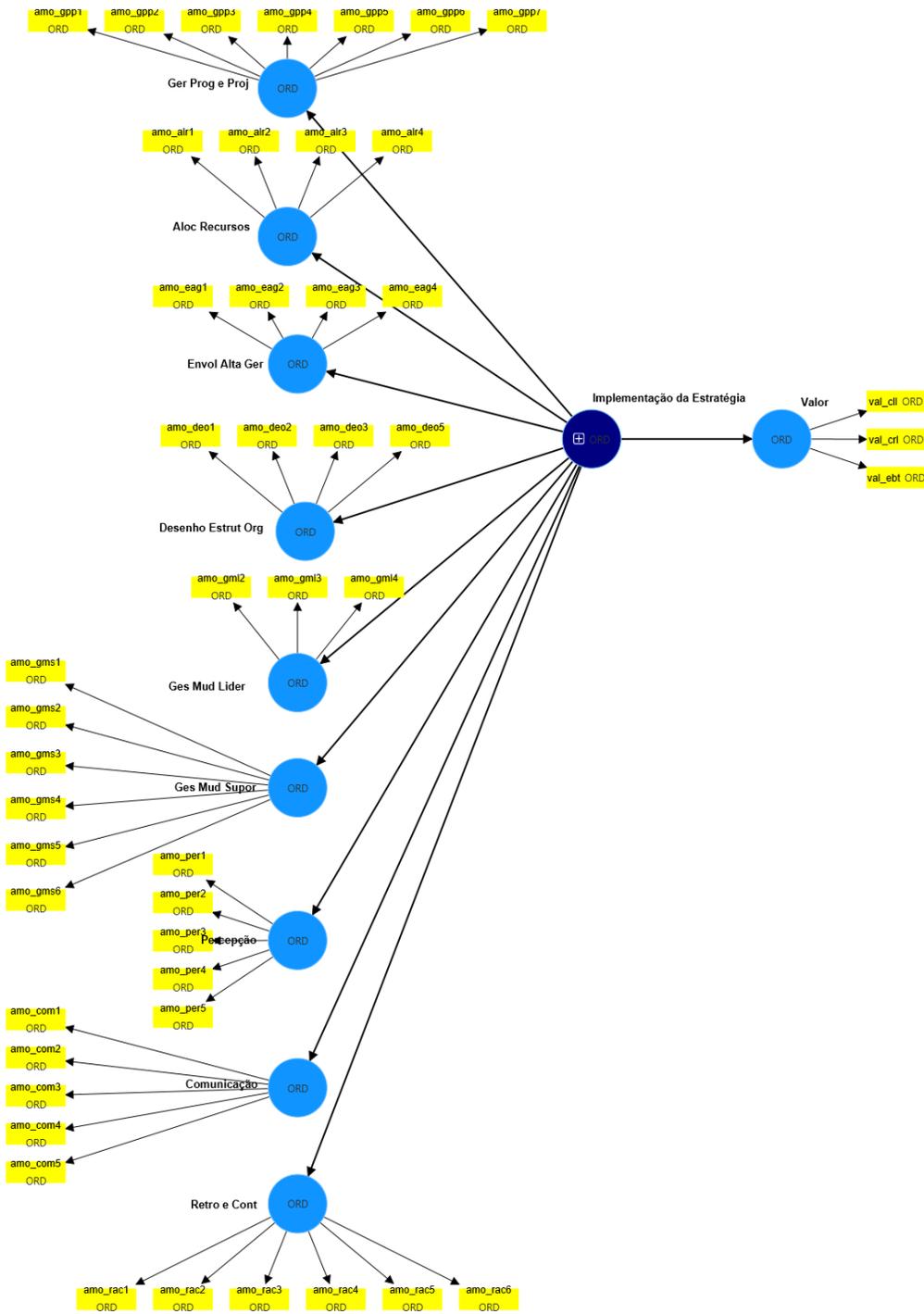
Dimensão	Cód.	Descrição
Desdobramento (des)		
Causas (ações)	cau_des1	definir ações específicas para implantar a estratégia
	cau_des2	definir ações para alinhar a cultura organizacional com a estratégia
	cau_des3	definir ações para sensibilizar os funcionários em prol da estratégia
	cau_des4	designar responsáveis e atribuir prazos e recursos para cada ação definida
	cau_des5	envolver as gerências e o RH na definição de ações, responsáveis, prazos e recursos
	cau_des6	definir indicadores e metas para o acompanhamento da implantação da estratégia
Consequências (resultados)	con_des1	capacidade das ações definidas atenderem ao propósito da estratégia na sua totalidade
	con_des2	capacidade de acompanhar integralmente a implantação da estratégia pelos indicadores e metas definidos

	con_des3	capacidade de acompanhar a implantação da estratégia ao longo do tempo pelos indicadores e metas definidos
Comunicação (com)		
Causas (ações)	cau_com1	utilizar múltiplas formas de comunicação disponíveis (murais, reuniões, relatórios etc) para disseminar informações relativas à implantação da estratégia
	cau_com2	envolver a coordenação e as gerências nos processos de comunicação
	cau_com3	compartilhar informações com atenção para abrangência e totalidade (estratégia, ações, responsáveis, prazos, metas, resultados e ajustes)
	cau_com4	promover o fluxo de informações ascendente (de funcionários para gestores) e lateral (entre áreas/pares)
Consequências (resultados)	con_com1	compreensão por parte dos envolvidos sobre a estratégia, as ações a serem empreendidas e os elementos destas ações (responsáveis, prazos e recursos).
	con_com2	Compreensão por parte dos envolvidos sobre os ajustes feitos ao longo do tempo na estratégia, nas ações e nas metas
	con_com3	Promoção do diálogo ativo (discussão e negociação) entre os envolvidos (áreas e níveis hierárquicos)
Coordenação (coo)		
Causas (ações)	cau_coo1	Envolver a alta administração com a implantação da estratégia
	cau_coo2	Designar responsáveis pela coordenação da implantação da estratégia
	cau_coo3	Promover o andamento das ações nos momentos de interface entre processos/rotinas ou áreas da empresa
	cau_coo4	Mobilizar os funcionários facilitadores (agentes de mudança) e neutralizar os funcionários dificultadores
	cau_coo5	Identificar dificuldades a serem enfrentadas para implantar a estratégia
Consequências (resultados)	con_coo1	Comprometimento dos envolvidos (gerências e funcionários) com a implantação da estratégia
	con_coo2	Consistência entre a atuação dos envolvidos e as ações, responsabilidades, prazos e recursos definidos
	con_coo3	Sincronismo e sequenciamento das ações.
	con_coo4	Redução/Eliminação de resistências à implantação da estratégia.
	con_coo5	Engajamento dos envolvidos frente a mudanças inerentes à implantação da estratégia
	con_coo6	Transformação de conflitos em propostas de soluções ou de melhorias.
	con_coo7	Cooperação entre os envolvidos (áreas e pessoas).
Controle e realimentação (rea)		
Causas (ações)	cau_rea1	Adotar uma sistemática para monitorar resultados
	cau_rea2	Identificar as alterações de ambiente interno (forças, fraquezas, ativos, clima organizacional)
	cau_rea3	Identificar as alterações de ambiente externo
	cau_rea4	Analisar periodicamente os dados apurados (resultados, alterações de ambiente etc)
	cau_rea5	Responsabilizar a coordenação e as gerências pela análise periódica dos dados apurados (resultados, alterações de ambiente, etc)
	cau_rea6	Envolver as gerências e os funcionários na definição de ajustes da estratégia, de ações ou de metas
	cau_rea7	Envolver a alta administração quando há necessidade de alteração da estratégia
Consequências (resultados)	con_rea1	Definição de ajustes (da estratégia, das ações ou das metas) baseados na análise de dados apurados (resultados, alterações de ambiente, etc.)
	con_rea2	Capacidade de responder com agilidade a alterações do ambiente interno ou externo
Continua		
Continuação		
Dimensão	Cód.	Descrição

Políticas de RH e competências (Prh)

Causas (ações)	cau_prh1	Alinhar as políticas de RH (seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração) com a estratégia
	cau_prh2	Integrar o RH com gerências e com a coordenação para a implantação da estratégia
	cau_prh3	Definir as competências individuais necessárias para a implantação da estratégia
	cau_prh4	Adotar ações (contratação, realocação e treinamento) para prover as competências necessárias à implantação da estratégia
Consequências (resultados)	con_prh1	Contribuição das políticas de RH (seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração) para o comprometimento com a implantação da estratégia
	con_prh2	Estímulo da política de avaliação de desempenho de funcionários à mobilização dos envolvidos para o atingimento das metas
	con_prh3	Capacitação dos funcionários para atuar conforme as necessidades da implantação da estratégia

Modelo baseado em Amoo et al. (2019)



Indicadores do Construto IdE segundo Amoo et al. (2019) (*continua*)

Dimensão	Cód.	Descrição
Gerenciamento de projetos/programas – importância e realização (gpp)		
Conduas	amo_gpp1	Normalmente realizamos projetos/programas dentro do custo planejado
	amo_gpp2	Normalmente realizamos projetos/programas dentro dos objetivos declarados
	amo_gpp3	Normalmente realizamos projetos/programas dentro do cronograma
	amo_gpp4	Os membros da equipe de projetos/programas gastam mais de 50% de seu tempo em atividades da equipe
	amo_gpp5	Na realização dos nossos projetos/programas os objetivos declarados são muito importantes
	amo_gpp6	Na realização de nossos projetos/programas considerações de custo são muito importantes
	amo_gpp7	Na realização dos nossos projetos/programas os cronogramas são muito importantes
Alocação de recursos (alr)		
Conduas	amo_alr1	Nossa organização fornece infraestruturas tecnológicas atualizadas (por exemplo, recursos de TI) para a realização de tarefas
	amo_alr2	É dada prioridade a projetos/programas que atendam à estratégia da organização na alocação de recursos financeiros
	amo_alr3	Nossa organização sempre possui alocação orçamentária adequada para provisão de recursos para ações a serem realizadas
	amo_alr4	Nossa organização normalmente não tem problemas em obter capital para a implementação de sua estratégia
	amo_alr5	Nossa organização não precisa terceirizar nenhuma de suas principais atividades funcionais durante a implementação de sua estratégia
	amo_alr6	Nossa organização terceiriza algumas de suas atividades funcionais de suporte durante a implementação de sua estratégia
Desenho e estruturação da organização (deo)		
Conduas	amo_deo1	Nossa organização possui uma estrutura organizacional bem configurada para a implementação de sua estratégia
	amo_deo2	Nossa organização aloca tempo e esforços necessários no planejamento de estruturas organizacionais que apoiem a implementação de sua estratégia
	amo_deo3	A nossa organização assegura essencialmente que as funções estão alinhadas com a sua estratégia
	amo_deo4	Nossa organização deve realizar um redesenho consciente de sua estrutura organizacional para implementar sua estratégia
	amo_deo6	Nossa organização nem sempre precisa realizar um redesenho consciente de sua estrutura, mas tem que se virar como pode
Envolvimento da alta gerência (eag)		
Conduas	amo_eag1	Nossa alta gerência está envolvida no processo de implementação
	amo_eag2	Nossa alta gerência oferece um estilo de gestão que apoia a cooperação de equipes multifuncionais
	amo_eag3	Nossa alta gerência oferece um estilo de gestão que incentiva a exploração das economias de escopo (ou escala) existentes na organização
	amo_eag4	Nossa alta gerência fornece um estilo de gestão que coordena as decisões e ações dos gerentes de implementação para que eles implementem a estratégia
Gerenciando a mudança (liderança) (gml)		
Conduas	amo_gml1	Nossa organização possui os procedimentos corretos de treinamento e desenvolvimento que incentivam as ações a serem realizadas
	amo_gml2	Nossa alta gerência está empenhada em fornecer uma cultura que recompense os indivíduos por sua inovação e empreendedorismo
	amo_gml3	Os gerentes de linha estão constantemente motivando as pessoas a agir

	amo_gml4	Há comprometimento de todos os membros da organização na implementação da estratégia
	amo_gml5	Não há resistência à mudança durante o processo de implementação da estratégia
<hr/>		
Gerenciando a mudança (suporte) (gms)		
Conduas	amo_gms1	Nossa organização possui os procedimentos corretos de recompensa e compensação que incentivam ações a serem realizadas
	amo_gms2	Nossa organização analisa ativamente e fornece as políticas administrativas corretas
	amo_gms3	Nossa organização é capaz de administrar a mudança por meio da criação e dispersão do conhecimento por toda a empresa.
	amo_gms4	Durante a implementação de sua estratégia, nossa organização é capaz de gerenciar sistemas ou estruturas burocráticas cujas interferências possam anular esforços profissionais
	amo_gms5	Nossa organização é capaz de administrar as diferenças de poder dentro das unidades ou divisões organizacionais
	amo_gms6	A nossa organização está ativamente envolvida na gestão da mudança na implementação da sua estratégia
<hr/>		
Comunicação (com)		
Conduas	amo_com1	Todas as partes interessadas nesta organização têm uma visão compartilhada ou clara da estratégia durante o processo de implementação
	amo_com2	Nossa organização normalmente fornece linhas claras para as equipes operacionais se comunicarem com a alta gerência
	amo_com3	A administração está sempre encontrando maneiras de incentivar os membros a se identificarem nas funções que a estratégia da organização representa
	amo_com4	Normalmente apresentamos a estratégia da organização às pessoas em uma linguagem simples, porém clara, que facilite o entendimento adequado
	amo_com5	As informações e os processos de decisão de nossa organização são claros para fornecer uma maneira interativa de acelerar a implementação da estratégia
<hr/>		
Percepção (per)		
	amo_per1	As pessoas em nossa organização têm a percepção de que a estratégia da organização é comunicada adequadamente a elas
	amo_per2	Existe a percepção na organização de que a estratégia pode ser implementada
	amo_per3	Há uma percepção de que o gerente de implementação que conduz o processo tem autoridade suficiente para mobilizar e implementar a estratégia.
	amo_per4	Há uma percepção de que o gerente de implementação que conduz o processo tem o respeito da alta gerência ou das pessoas que desenvolveram a estratégia.
	amo_per5	As pessoas em nossa organização têm a percepção de que a organização alocará recursos para a implementação de sua estratégia
<hr/>		
Retroalimentação e controle (rac)		
	amo_rac1	Nossa organização possui as medidas de feedback corretas para garantir a revisão contínua da estratégia
	amo_rac2	Nossa organização possui as medidas de controle corretas para garantir a revisão contínua da estratégia
	amo_rac3	Nossa organização não apenas fornece alocações de recursos, mas também tem a capacidade de controlar e monitorar isso durante a realização das tarefas
	amo_rac4	Os desenvolvedores de estratégia têm acesso a feedback durante a implementação para ajustar os planos, se necessário
	amo_rac5	Nossa organização facilita uma atmosfera de aprendizado contínuo que mantém os membros da equipe bem informados
	amo_rac6	Nossa organização possui um sistema que permite o ajuste de planos quando necessário

Indicadores do Construto valor adaptado de Li et al. (2017)

Indicadores	Cód.	Descrição
	val_crl	crescimento médio da receita operacional líquida
	val_ebt	crescimento médio da margem EBITDA
	val_cll	crescimento médio do lucro
