

**IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO DE CASO DO SEGMENTO DE CONCESSIONARIAS DE VEÍCULOS AUTOMOTORES DE UMA MARCA
PREMIUM NO MERCADO BRASILEIRO**

Regiane Tiglia Mattos - Funcionária Audi do Brasil | Mestranda da FIA

Juliana Julio - FIA

Danilo Lemos - FIA / HP

Daniel Estima De Carvalho

Resumo

A partir da exposição conceitual do artigo “The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning” de Beer e Eisenstat (2000), o presente relato técnico investiga o processo de implementação e execução da estratégia organizacional em uma concessionária de veículos automotores do segmento de luxo, presente no Brasil e de maior representatividade para a montadora. Desta forma, objetivou-se identificar a presença das barreiras da implementação e execução da estratégia, recorrentemente identificadas nos estudos de Beer e Eisenstat (2000). Quanto ao arcabouço metodológico, este estudo está fundamentado em pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, com a condução de entrevistas junto aos colaboradores responsáveis pelo processo de implementação da estratégia na organização escolhida. Através da análise dos resultados, por meio de análise de conteúdo, foi possível constatar a presença e frequência das barreiras na concessionária em questão, essencialmente evidenciados pela comunicação vertical fraca, modelo de gestão autoritário e fraca coordenação entre funções. Conclusivamente, com a finalidade de mitigar tal fenômeno bem como com base na literatura, recomenda-se fomentar uma comunicação honesta, nítida e baseada em fatos em todos os níveis hierárquicos da organização.

IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS NA IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO SEGMENTO DE CONCESSIONARIAS DE VEÍCULOS AUTOMOTORES DE UMA MARCA PREMIUM NO MERCADO BRASILEIRO.

Resumo

A partir da exposição conceitual do artigo “*The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*” de Beer e Eisenstat (2000), o presente relato técnico investiga o processo de implementação e execução da estratégia organizacional em uma concessionária de veículos automotores do segmento de luxo, presente no Brasil e de maior representatividade para a montadora. Desta forma, objetivou-se identificar a presença das barreiras da implementação e execução da estratégia, recorrentemente identificadas nos estudos de Beer e Eisenstat (2000). Quanto ao arcabouço metodológico, este estudo está fundamentado em pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, com a condução de entrevistas junto aos colaboradores responsáveis pelo processo de implementação da estratégia na organização escolhida. Através da análise dos resultados, por meio de análise de conteúdo, foi possível constatar a presença e frequência das barreiras na concessionária em questão, essencialmente evidenciados pela comunicação vertical fraca, modelo de gestão autoritário e fraca coordenação entre funções. Conclusivamente, com a finalidade de mitigar tal fenômeno bem como com base na literatura, recomenda-se fomentar uma comunicação honesta, nítida e baseada em fatos em todos os níveis hierárquicos da organização.

Palavras-chave: Implementação Estratégia, Execução Estratégia, Barreiras Estratégia, Segmento Automotivo

Abstract

Based on the conceptual exposition from the article “*The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*” from Beer e Eisenstat (2000), this article investigates the process of implementing and execution of the organizational strategy in a vehicle dealership from luxury segment, present in the Brazil and most representative for the automaker. Thus, the objective was to identify the presence of the barriers of strategy implementation and execution, recurrently identified in the studies of Beer and Eisenstat (2000). As for the methodological framework, this study is based on bibliographical, documentary and case study research, conducting interviews with the employees responsible for the strategy implementation process in the chosen organization. Through the analysis of the results, through content analysis, it was possible to verify the presence and frequency of barriers in the dealership, mainly evidenced by weak vertical communication, authoritarian management model and weak coordination between functions. Conclusively, in order to mitigate such phenomena as well as based on the literature, it is recommended to promote an honest, clear and fact-based communication at all hierarchical levels of the organization.

Keywords: Strategy Implementation, Strategy Execution, Strategy Barriers, Automotive Segment

1) Introdução:

A implementação de um processo estratégico pode ser o fator determinante para o sucesso de uma organização. Na definição da estratégia, a organização desenvolve-se em busca de uma posição única, alcançada através de um conjunto de escolhas integradas que posiciona a organização em sua indústria de forma a criar vantagem competitiva sustentável e retornos financeiros superiores (PORTER, 2005).

No âmbito da implementação e execução da estratégia, Beer e Eisenstat (2000), conduziram durante décadas pesquisas focadas para entender a causa raiz das dificuldades encontradas pelas organizações na atuação do tema. A partir de um estudo em 12 organizações norte americanas e mais de 150 unidades distintas, utilizando o método de investigação e aprendizado *Organizational Fitness Profiling* – OFP, os autores publicaram no ano de 2000 o artigo “*The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning*”, no qual apontam a recorrência de seis fenômenos os quais quando presentes nas organizações, atuam como barreiras da implementação e execução da estratégia.

Esse relato técnico, fundamentado no fenômeno descrito no estudo de Beer e Eisenstat (2000), objetiva avaliar como as barreiras na implementação e execução da estratégia agem nas organizações no mercado brasileiro. Desta forma, devido a necessidade de uma observação empírica e visto a possibilidade de aprofundamento nos aspectos relativos às barreiras na implementação e execução da estratégia, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória. Quanto a metodologia empregada na coleta de dados, este estudo empregou a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e essencialmente o estudo de caso, concluindo assim a análise de dados utilizando a técnica de análise de conteúdo.

Para o relato técnico selecionou-se uma rede de concessionárias de veículos automotores do segmento de luxo, que atua no Brasil há mais de duas décadas, e possui capilaridade em 22 estados brasileiros. A grande competição entre as marcas de veículos constitui-se em um ambiente cada vez mais complexo, onde a competitividade é crescente. Nesse contexto a alta gestão – presidência e diretoria – dessa organização busca traduzir as estratégias já estabelecidas em objetivos, porém embora possuam conhecimento de que a comunicação é parte crítica desse processo, vislumbram baixo desempenho da organização quanto a implementação e execução da estratégia.

Como premissa para composição do estudo de caso, constitui-se unidade de análise da pesquisa 01 (uma) concessionária, de maior representatividade financeira para a montadora no Brasil, a qual disponibilizou 08 (oito) colaboradores de posições hierárquicas distintas para compor o rol de entrevistados. Este estudo busca mesclar diferentes posições hierárquicas, desde o âmbito operacional, tático e estratégico, objetivando-se o confronto de divergentes perspectivas. Conclusivamente, a Tabela 1 demonstra a estrutura completa da composição deste estudo:

Tabela 1 – Sequência de Seções do Relato

Seção	Conteúdo
1) Introdução	Contextualização do problema, considerando uma síntese dos elementos: objetivo central, intervenções e análises executadas.
2) Referencial Teórico	Exposição conceitual teórica relacionada com a intervenção executada na organização em questão.
3) Metodologia	Ferramental metodológico utilizado e características da amostra.
4) Resultados Obtidos e Análise	Resultados obtidos, análise executada e relação com o arcabouço teórico.
5) Conclusões e Considerações Finais	Argumentação quanto ao atingimento do objetivo, limitações e soluções de novas pesquisas.
Referências	Referências utilizadas para construção deste relato.

Fonte: Elaborado pelos autores.

2) Referencial Teórico

Whittington (1996) destaca a importância de estudos relacionados à aplicação da estratégia, principalmente no que se refere ao alinhamento e execução nas organizações, destacando a necessidade de aprofundamento nos níveis praticantes, objetivando analisar suas ações, habilidades, performances e interações com a organização.

Em consonância ao objetivo central, o presente estudo possui sua fundamentação teórica majoritariamente pautada na execução da estratégia, sendo este um conjunto de ações oriundas do contexto de implementação da estratégia organizacional. No âmbito do arcabouço teórico de maneira geral, a revisão das principais referências apresentadas neste estudo possui como base teórica o planejamento, alinhamento e a execução da estratégia.

2.1) Planejamento estratégico

Ansoff e Sullivan (1993) destacam como essencial e anterior a concepção da estratégia, uma reflexão consciente quanto ao ambiente de negócios e prioridades em que a organização está inserida. Adicionalmente, no processo de planejamento, desenvolvimento e execução da estratégia, os autores ressaltam a importância da utilização dos recursos organizacionais, tais como: humanos, financeiros e técnicos.

Conforme Megginson et al (1986), o planejamento é um ferramental auxiliador na elucidação das necessidades bem como na formulação dos objetivos e ações, podendo assim ser considerado um programa que visa a execução dos objetivos e atingimento das metas organizacionais.

Para Stoner e Freeman (1995), dois aspectos oriundos do planejamento estratégico são fundamentais para a organização, sendo eles: a formulação dos objetivos organizacionais e a escolha dos meios para angariar os objetivos.

Segundo Kotler (1993), os benefícios oriundos do planejamento estratégico são inúmeros para a organização, tais como: engajamento dos colaboradores na melhoria das interações, reflexão quanto ao futuro, adoção de ações corretivas como contingência aos eventuais resultados não satisfatórios, acompanhamento e controle contínuo de resultados bem como a melhor definição de objetivos.

2.2) Alinhamento estratégico

Para Venkatraman e Camillus (1984), o conceito de alinhamento estratégico é oriundo de estudos da abordagem contingencial, no qual se define a não existência de uma forma unitária de administração, mas sim uma relação de dependência entre as variáveis de ambiente relevantes para a organização.

Segundo Kaplan e Norton (2006), o alinhamento da estratégia para todas as áreas da organização resulta em pouco efeito sobre os colaboradores quando os mesmos não possuem conhecimento da estratégia, efeito consequência da pouca motivação e engajamento no tema. Ainda segundo os autores, as organizações necessitam alinhar seus processos de gestão com a estratégia, permitindo a alocação de recursos, gestão de iniciativas, definição de metas, bem como análise e acompanhamento.

Para Prieto (2011), o alinhamento é o elemento de maior necessidade na implementação da estratégia em função do poder de viabilizar a estratégia proposta, necessitando essencialmente compor a estrutura organizacional, desde o alinhamento de metas até o reconhecimento das pessoas. Segundo a autora, a qual possui estudos especialmente aplicados no Brasil, o alinhamento estratégico atua como ferramental na etapa de

implementação, motivo o qual o modelo de alinhamento torna-se relevante para as organizações na implementação da estratégia.

2.3) Implementação e execução da estratégia

Para Fischmann (1987), a implementação da estratégia consiste na etapa de transição entre o planejamento e a operacionalização, etapa a qual fundamentalmente é necessária a identificação e ajustes na estrutura organizacional de maneira geral, objetivando-se êxito na execução da estratégia estabelecida na fase de implementação. O autor ressalta que no contexto de implementação, a execução consiste no constante cumprimento, avaliação, controle e correção mediante o planejamento prévio executado.

De acordo com Beer e Eisenstat (2000), para uma implementação de estratégia eficaz, é necessário identificar as necessidades de mudanças em função da implementação da estratégia formulada, por intermédio de acesso aos aspectos internos da organização.

Safdari Ranjbar et al (2014) salientam que a etapa de execução de uma estratégia é de maior importância em comparação com a etapa de formulação da mesma, sendo desta forma, o aspecto de sucesso para a boa performance da organização.

Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (1999) destacam que o processo de execução está concatenado ao processo planejamento, pois em caso oposto os agentes envolvidos na mudança poderiam ser encorajados a segmentar a concepção da ação, resultando em uma estratégia superficial.

2.4) Aspectos críticos para a implementação da estratégia e sua aplicação.

Para Fischmann (1987), a divergência entre os níveis de atenção na etapa de planejamento comparável a etapa de execução provoca um desbalanceamento entre as etapas, resultando na falha da transição entre ambas.

Segundo Kaplan e Norton (2006), na etapa de execução, é necessária a intensa liderança e comunicação em toda a estrutura organizacional, sob a justificativa de ser uma etapa complexa que vai muito além de um conjunto de objetivos e procedimentos.

Conforme Mankins e Steele (2006), a visão setorizada dos gestores impacta na implementação da estratégia, sendo necessário o desenvolvimento de tais profissionais no que tange a visão sistêmica organizacional, aprimorando a habilidade de identificar a relação causa e efeito entre os recursos investidos e resultados alcançados. Alamsjah (2011) reforça a necessidade de documentação das lições aprendidas bem como o êxito obtido na etapa de execução, tais informações possibilitam importante devolutiva e aprimoramento durante o processo de execução.

Em estudo conduzido com executivos de alto nível de diversas organizações norte-americanas, Beer e Eisenstat (2000) destacam a existência de 6 (seis) barreiras críticas para implementação de estratégia, consagrando assim o fenômeno como “assassinos silenciosos da implementação estratégica e aprendizado”. Os autores relatam que este fenômeno ocorre de forma silenciosa bloqueando a implementação da estratégia gradativamente, desta forma, muitos gestores evitam atuar de forma direta com a argumentação de evitar conflitos. Conclusivamente os autores elencam as barreiras e apresentam sugestões de como mitigá-las:

- 1) Gerência sênior descomprometida e com estilo autoritário:

Em conjunto a alta liderança e a baixa gestão, o CEO deve promover a construção de parceria acerca do desenvolvimento de uma direção para o negócio, permitindo dentro do contexto organizacional o compartilhamento de poder em diferentes níveis hierárquicos.

- 2) Estratégias obscuras e prioridades conflitantes:

A alta gestão desenvolve a estratégia em grupo, alinhando desta forma as prioridades entre todos os membros.

3) Equipe de gestão sênior ineficiente

A alta gestão, como um grupo está envolvida em todos os passos do processo de mudança, desta forma a eficácia é testada e aprimorada.

4) Comunicação vertical precária

Um diálogo honesto e baseado em fatos deve ser estabelecido com a baixa gestão, especialmente no que tange a nova estratégia e as barreiras pertinentes a implementação.

5) Coordenação precária através das funções e negócios

Um conjunto de iniciativas, novas regras organizacionais e responsabilidades são definidas para utilizar as pessoas adequadas para cada passo da implementação da estratégia.

6) Inadequado desenvolvimento de competências da baixa liderança

Gerentes da baixa gestão desenvolvem competências mediante a oportunidade de liderar mudanças e dirigir iniciativas de negócios cruciais. Eles são suportados por um apoio imediato, treinamentos e avaliações. Os que não apresentarem performance adequada deverão ser substituídos.

Conclusivamente, Beer e Eisenstat (2000) destacam evidências de que, quando a alta gestão segue corretamente os seis princípios detalhados previamente, existe uma grande chance do desenvolvimento de competências para implementação de estratégia e aprendizado.

3) Metodologia:

3.1) Considerações Iniciais

Esta sessão busca elucidar o arcabouço metodológico utilizado neste estudo, especialmente quanto as características da pesquisa, características da amostra, técnica coleta de dados e técnica análise de dados.

3.2) Características da Pesquisa

Durante séculos, no decorrer do desenvolvimento da ciência, surgiram diversas correntes de pensamento, das quais pode-se destacar o empirismo, o materialismo dialético, a fenomenologia, o positivismo e o estruturalismo. Em consequência, surgiram adicionalmente diversos modelos interpretativos, dentre eles, a etnografia e o construtivismo, os quais proporcionaram diversos caminhos para a busca de conhecimento. Entretanto, devido a diferentes pressupostos que suportam tais modelos, no último século tais correntes de pensamento convergiram para as principais abordagens: qualitativa e quantitativa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A abordagem qualitativa possui como preocupação central a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e o fenômeno em estudo, aproveitando-se toda a profundidade de detalhes (GODOY, 1995).

Segundo Gil (2002), a abordagem exploratória possui como objetivo proporcionar maior proximidade com o problema, possibilitando a consideração dos mais variados aspectos relativos ao objeto de estudo, com intuito de torná-lo explícito e propício a construção de hipóteses. Pode-se afirmar que pesquisas desta natureza possui como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Quanto a abordagem, mediante conteúdo apresentado neste item bem como devido a necessidade de uma observação empírica e descritiva, esta pesquisa caracteriza-se como

qualitativa. Adicionalmente, esta pesquisa posiciona-se como exploratória e descritiva, visto a possibilidade de considerar os mais variados aspectos relacionados às barreiras na implementação e execução da estratégia, na perspectiva dos autores presentes na revisão teórica e na perspectiva dos entrevistados.

3.3) Técnicas de coleta e análise de dados

Para Gil (2002), o procedimento adotado para coleta de dados é o elemento mais importante no planejamento estratégico de uma pesquisa, sendo particionado em dois grandes grupos de procedimentos: Aqueles que utilizam as fontes tradicionais, ou seja, pesquisa documental e bibliográfica, e aqueles os quais os dados são fornecidos por pessoas, constituindo-se em estudo de caso, pesquisa experimental e levantamento.

Dentre as estratégias de coleta de dados de dados listadas por Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação preservando-se as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. O poder diferenciador do estudo de caso está relacionado a sua capacidade de tratar uma ampla gama de variedade de evidências, ou seja, documentos, observações e entrevistas.

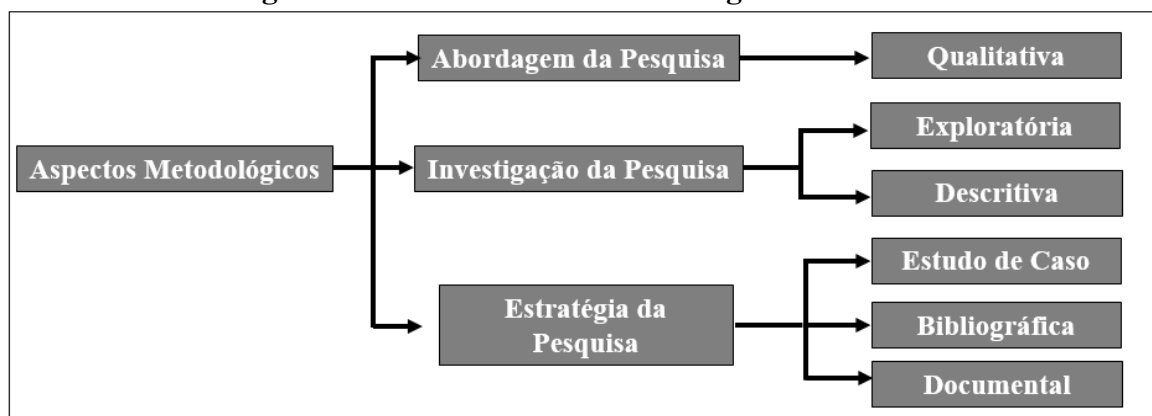
Conforme Gil (2002), a etapa de análise de dados em estudo de caso, dentre vários itens de natureza metodológica, é a fase de maior carência de sistematização. Tal aspecto se destaca pois, devido à variedade de procedimentos de coleta de dados, o processo naturalmente envolve diferentes modelos de análise. Ainda segundo o autor, é natural que a análise de dados seja predominantemente qualitativa, desta forma, recomenda-se a preservação da totalidade da unidade social.

Bardin (1977) caracteriza a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, o qual dispõe de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, com o objetivo de inferir conhecimentos relativos às condições de produção por intermédio de indicadores.

Neste estudo, devido a necessidade de tratar uma ampla gama de variedade de evidências, principalmente no que tange às barreiras de implementação e execução da estratégia, a principal fonte bibliográfica constitui-se em documentos organizacionais e artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, destacando-se essencialmente a predominância dos conceitos desenvolvidos por Beer e Eisenstat (2000), os quais executaram estudos pertinentes ao objetivo central deste estudo porém em organizações norte americanas.

Diante do conteúdo exposto, da importância da pesquisa documental, bibliográfica e essencialmente do estudo de caso, esta pesquisa considera-os como elementos metodológicos essenciais para a coleta de dados. Conclusivamente, em razão dos conceitos apresentados nesta seção, a análise de dados desta pesquisa concentra-se na técnica de análise de conteúdo, por intermédio do *software* Nvivo. Em suma, a Figura 1 consolida as características metodológicas do estudo:

Figura 1 – Características Metodológicas do Estudo



Fonte: Elaborado pelos autores.

3.4) Características da Amostra

Para Dubé e Paré (2003), a unidade de análise suporta a definição dos limites da teoria em estudos exploratórios, desta forma, no presente estudo, a unidade de análise refere-se a concessionária com as respectivas características:

- a) Maior representatividade no Brasil para a montadora, considerando aspectos financeiros oriundos do demonstrativo de resultado da mesma;
- b) Disponibilidade de colaborador com no mínimo dois anos de atuação na organização;
- c) Disponibilidade de colaborador com envolvimento na implementação e execução da estratégia;
- d) Disponibilidade de colaborador com acesso aos resultados da implementação e execução da estratégia de anos anteriores;
- e) Disponibilidade de colaborador com relacionamento direto com todos os níveis hierárquicos da organização;

Adotando como premissa que este estudo consiste em um estudo de caso, conforme descrito anteriormente, constitui-se unidade de análise da pesquisa 01 (uma) concessionária a qual disponibilizou 08 (oito) colaboradores, de posições hierárquicas distintas para compor o rol de entrevistados, objetivando-se mesclar diferentes posições hierárquicas, desde o âmbito operacional, tático e estratégico, confrontando-se assim divergentes perspectivas.

4) Resultados Obtidos e Análise:

O universo de concessionárias utilizado neste estudo representa uma montadora de veículos automotores, tradicionalmente do segmento de luxo, situada entre as 10 montadoras mais valiosas do mundo, acumulando assim um valor de mercado superior a 10 bilhões de dólares (INFOMONEY, 2016). No Brasil, as concessionárias desta montadora estão distribuídas em 22 estados, atuando essencialmente no âmbito comercial e serviços. Conclusivamente, a concessionária selecionada neste estudo está situada no estado de São Paulo e possui a maior representatividade diante da rede no Brasil.

O problema objeto deste estudo reside nas barreiras de implementação e execução da estratégia no universo de concessionárias, ambiente competitivo e dotado de um público estratégico com objetivos muitas vezes divergentes, representado essencialmente pela concessionária, montadora e investidores.

Em consonância ao objetivo central de identificação de barreiras de implementação e execução da estratégia, a intervenção executada está dividida essencialmente em três ações:

- a) Pesquisa documental no âmbito da concessionária: Inicialmente buscou-se conhecimento em profundidade da organização em questão, por intermédio de pesquisa documental, resultando em maior representatividade a montadora no Brasil com base nos aspectos financeiros, oriundos do demonstrativo de resultado da mesma.
- b) Pesquisa bibliográfica no âmbito de implementação e execução da estratégia: Posteriormente, para fins de embasamento teórico no tema de implementação de estratégia, especialmente no âmbito de barreiras de implementação e execução, executou-se uma pesquisa bibliográfica em profundidade, resultando na seleção do estudo de Beer e Eisenstat (2000) como um importante embasamento teórico, pois este aborda especialmente o tema deste estudo em organizações norte americanas.
- c) Entrevista com colaboradores da concessionária selecionada: Como etapa final, executou-se entrevistas semiestruturadas junto aos colaboradores da amostra descrita na sessão metodológica, com duração média de 90 minutos, resultando na identificação das barreiras de implementação e execução da estratégia na concessionária selecionada.

Como resultante do processo de entrevista, o conteúdo transcrito e analisado com apoio do *software* Nvivo possibilitou a identificação das 6 (seis) barreiras de implementação e execução da estratégia descritas por Beer e Eisenstat (2000). Constatou-se adicionalmente que a frequência de tais barreiras possibilita a criação de uma classificação de frequência, sendo assim 1 - maior frequência e 6 - menor frequência:

1. Comunicação vertical fraca;
2. Fraca coordenação entre funções, falta de integração entre departamentos ou sobreposições de atividades;
3. Modelo de gestão autoritário, arrogante ou altivo
4. Modelo de gestão desinteressado ou desatento;
5. Estratégia pouco clara e prioridades que conflitam entre si;
6. Equipe de alta gestão ineficaz.

Corroborando com as barreiras e respectivas frequências constatadas, identificou-se no processo de entrevistas que o entendimento da estratégia, bem como a importância e impacto inerente a sua implementação e execução, obedece um padrão conceitual a cada nível hierárquico, onde a base da hierarquia (cargos operacionais) não reconhece a importância e impactos da estratégia na organização, responsabilizando assim os níveis hierárquicos acima pela resultante. Já nos níveis hierárquicos do topo da hierarquia (cargos estratégicos), o comportamento é inversamente proporcional, sendo considerado fator determinante para o sucesso do negócio a implementação e execução da estratégia.

Conclusivamente, o resultado apresentado confere acuracidade à existência das barreiras e posicionamento dos níveis hierárquicos descritos Beer e Eisenstat (2000), contribuindo para que as organizações, com base nas experiências de ambos os estudos estruturarem planos e ações para mitigar tais fenômenos.

5) Conclusões/Considerações finais:

Em consonância ao objetivo central deste estudo, a análise dos resultados permitiu constatar a presença de barreiras na implementação e execução da estratégia organizacional na amostra em questão, possibilitando assim o relacionamento com elementos descritos no estudo de Beer e Eisenstat (2000). Em conformidade às sugestões dos autores, a Tabela 2 apresenta breves sugestões de ações em busca de mitigar tais fenômenos:

Tabela 2- Barreiras e Ações Implementação e Execução da Estratégia

Barreiras	Ações / Mitigadores
1) Comunicação vertical fraca	Promover uma comunicação honesta, baseada em fatos com os níveis hierárquicos de base acerca da implementação da estratégia.
2) Fraca coordenação entre funções, falta de integração entre departamentos ou sobreposições de atividades	Assegurar que a relação entre atividades e perfil do funcionário seja congruente.
3) Modelo de gestão autoritário, arrogante ou altivo	A organização necessita assegurar que o estilo de liderança do executivo propicie uma cultura colaborativa e receptiva aos feedbacks de posições da base da pirâmide hierárquica.
4) Modelo de gestão desinteressado ou desatento;	A interação do CEO com diferentes níveis da organização cria engajamento em direção do negócio, viabilizando a transferência de poderes e transparência em todas equipes e colaboradores.
5) Estratégia pouco clara e prioridades que conflitam entre si	A alta gestão deve desenvolver a concepção inicial da estratégia, porém deve ajusta-la mediante a prioridade que os demais níveis estão propícios a executar.
6) Equipe de alta gestão ineficaz	A equipe de alta gestão deve estar envolvida em todos os passos no processo de execução da estratégia, principalmente nas mudanças inerentes a este processo, desenvolvendo assim aprendizado e consequentemente eficácia.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Beer e Eisenstat (2000).

Referente a delimitação, este estudo apresenta limitação inerente ao método estudo de caso, motivado pelo entendimento do tema em profundidade, porém impeditivo quanto a extrapolação para o universo total de concessionárias da montadora no país. Conclusivamente, através do resultado obtido e como sugestão de estudos futuros, recomenda-se a condução de estudo quantitativo tendo como amostragem uma ampla gama de concessionárias no país. Recomenda-se adicionalmente, como continuidade a este estudo, uma pesquisa considerando a aplicação das ações sugeridas como mitigadores para as barreiras apresentadas, possibilitando assim analisar a acuracidade das ações propostas.

Referências

ALAMSJAH, F. Key success factors in implementing strategy: Middle-level managers' perspectives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 24, p. 1444-1450, 2011.

ANSOFF, H. I.; SULLIVAN, P. A. Optimizing profitability in turbulent environments: A formula for strategic success. *Long Range Planning*, v. 26, n. 5, p. 11-23, 1993.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edição 70, 1977.

BEER M.; EISENSTAT, R. A.; The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning, *Sloan Management Review*, Summer 2000.v. 49, n. 5, p. 597-603, 2000.

BIANCOLINO, C. A., KNISS, C. T., MACCARI, E. A., & RABECHINI JR., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recommendations. *MIS Quartely*, v. 27, ed. 4, p. 597-635, 2003.

FISCHMANN, A. A. *Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas*. São Paulo, 1987. (Livre docência em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

GIL, A.C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. ed. 4, São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, ed. 2, p. 57-63, 1995.

INFOMONEY. Conheça as 10 montadoras de carros mais valiosas do mundo. Disponível em <https://economia.uol.com.br/noticias/infomoney/2016/06/09/conheca-as-10-montadoras-de-carros-mais-valiosas-do-mundo.htm>. Acesso em 01/06/2017. 2016.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1993.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. Stop making plans; start making decisions. *Harvard business review*, v. 84, n. 1, p. 76, 2006.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra Ltda, 1986.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. HSM Management, v. 2, n. 12, p. 100-1008, 1999.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

PRIETO, V. C. Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2011.

SAMPIERI, R.H; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. Metodologia da Pesquisa. ed. 3, São Paulo:McGraw Hill, 2006.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil,1995.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J. C. Exploring the concept of “fit” in strategic management. Academy of Management Review, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. Long Range Planning, v.29, n.5, p.731-735, 1996.

YIN, R.K. Estudo de caso: planejamento e métodos. ed. 3, Porto Alegre:Bookman, 2005.