

Taxa de insucesso na implementação da estratégia empresarial: uma questão controversa

por Carlos J. F. Cândido e Sérgio P. Santos

Carlos J. F. Cândido *

ccandido@ualg.pt

Doutor em Gestão pela Sheffield Hallam University, Reino Unido. Professor Auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, Faro, Portugal.

PhD in Management from Sheffield Hallam University, UK. Assistant Professor at the Faculty of Economics, University of Algarve, Campus de Gambelas, Faro, Portugal.

Sérgio P. Santos

ssantos@ualg.pt

Doutor em Ciências de Gestão pela University of Strathclyde, Reino Unido. Professor Auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, Campus de Gambelas, Faro, Portugal.

PhD in Management Science from the University of Strathclyde, UK. Assistant Professor at the Faculty of Economics, University of Algarve, Campus de Gambelas, Faro, Portugal.

* Autor para correspondência. Tel. 289800915, Fax 289800063

Taxa de insucesso na implementação da estratégia empresarial: uma questão controversa

RESUMO: Vários autores estimaram taxas de insucesso na implementação da estratégia empresarial entre os 70 e os 90%. Estas estimativas foram usadas para propor alguns instrumentos novos de gestão e para abandonar outros. No presente artigo pretendemos demonstrar que, apesar de estas estimativas terem tido um impacto significativo na prática e na teoria da gestão, elas são, todavia, controversas. Pretendemos clarificar esta asserção e enfatizar que qualquer tentativa para produzir uma estimativa genérica da taxa de insucesso baseada no actual estado da arte tem pouco valor prático. Apoiados numa revisão extensa da literatura, concluímos que não obstante ser amplamente reconhecida a dificuldade de implementar uma nova estratégia, ninguém sabe realmente qual a sua verdadeira taxa de insucesso. Muita desta incerteza resulta do facto de algumas das estimativas apresentadas na literatura se basearem em informação desactualizada, fragmentada, pouco fiável ou simplesmente inexistente. Recomenda-se, assim, alguma prudência no seu uso para promover modificações na prática e na teoria da gestão estratégica.

Palavras Chave: Administração estratégica, estratégia empresarial, insucesso, implementação da estratégia, sucesso.

TITLE: Rate of failure in strategy implementation: a controversial issue.

ABSTRACT: Several researchers claim that 70 to 90 percent of strategic initiatives fail. These claims have often been used to propose new management tools and to dismiss others. As we intend to show, although these claims have had a significant impact in management practice and theory, they are, however, controversial. We aim to clarify why this is the case and to emphasise that any attempts to produce a generic estimate of the rate of failure based on the current state of affairs are of little practical value. Based on an extensive review of the literature, we conclude that whilst it is widely acknowledged that the implementation of a new strategy can be a difficult task, no one seems to really know what the true rate of implementation failure is. Much of this uncertainty is due to the fact that some of the estimates presented in the literature are based on evidence that is either outdated, fragmentary, fragile, or just absent. Careful consideration is therefore advised before using these estimates to promote changes in the theory and/or practice of strategic management.

Keywords: Business policy, business strategy, failure, strategy implementation, success.

Data de Conclusão do trabalho: Fevereiro de 2009.

Introdução

Um dos maiores problemas na área da gestão estratégica é o desafio da implementação. A dificuldade em implementar com sucesso uma nova estratégia empresarial há muito que foi reconhecida na literatura (*e.g.* Alexander, 1985; Ansoff e McDonnell, 1990), e um estudo elaborado em 1989 pela Booz Allen (citado por Zairi, 1995) enfatizou mesmo que a maior parte dos gestores julga ser mais difícil implementar uma estratégia do que formulá-la. A título de exemplo, o estudo descobriu que 73% dos gestores crê ser mais difícil implementar uma estratégia do que formulá-la; 72% crê que a implementação demora mais tempo e 82% que a implementação é a parte do processo sobre o qual os gestores têm menos controlo.

Para compreender as razões que explicam as dificuldades da implementação e melhorar a probabilidade de sucesso, vários autores desenvolveram listas abrangentes de obstáculos à implementação (Alexander, 1985; Ansoff e McDonnell, 1990; Miller *et al.*, 2004; Sirkin *et al.*, 2005); muitos propuseram modelos conceptuais integrados para uma formulação e implementação estratégica bem sucedidas (*e.g.* Ansoff e McDonnell, 1990; Gioia e Chittipeddi, 1991; Kotter, 1995; Hussey, 1996; Calori *et al.*, 2000); e outros, ainda, adoptaram uma perspectiva complementar para testar empiricamente o impacto destes modelos conceptuais e dos seus factores de sucesso (*e.g.* Pinto e Prescott, 1990; Miller, 1997; Bauer *et al.*, 2005). Mas, apesar de ter sido conseguido um progresso assinalável neste campo da gestão estratégica, o problema da implementação persiste e constitui uma preocupação importante e continuada, tanto para gestores como para investigadores (Barney, 2001; Hickson *et al.*, 2003).

Um primeiro passo em direcção à descoberta de como assegurar uma implementação mais bem sucedida consiste em avaliar qual a verdadeira dimensão do problema. Até à data, alguns investigadores têm vindo a estimar as taxas de insucesso entre os 70 e os 90% (*e.g.* Kiechel, 1982, 1984; Kaplan e Norton, 2001; Sirkin *et al.*, 2005). Embora estas taxas sejam frequentemente citadas e até aceites como facto por reputados investigadores (*e.g.* Mintzberg, 1994, pp. 25 e 284; Kaplan e Norton, 2001, p. 1), a percentagem de planos estratégicos que falham é, todavia, como pretendemos demonstrar, um tema controverso. A análise exhaustiva da literatura que conduzimos sugere que existem estimativas mais baixas e que alguma da informação utilizada nos cálculos das estimativas apresentadas se encontra desactualizada, fragmentada, cientificamente fragilizada ou simplesmente ausente. Muita da incerteza relativamente a este tema é também devida à utilização de critérios, amostras e métodos de estimação muito distintos.

Dada a importância que estas taxas de insucesso têm tido na condução de muita da prática e da teoria em gestão estratégica, torna-se fundamental avaliar até que ponto elas proporcionam uma medida rigorosa e actualizada do problema do insucesso da implementação estratégica.

Metodologia: estratégia de busca e critérios de selecção

Com o propósito de determinar qual a taxa de insucesso na implementação de estratégias empresariais, conduzimos uma extensa revisão da literatura. Primeiro, procurámos, na Base de Dados da EBSCO Host, todos os artigos publicados em revistas científicas que apresentassem estimativas desta taxa. Na busca realizada em palavras-chave, títulos e resumos de artigos, empregámos diversas combinações de palavras, incluindo *strateg** e *fail**, *strateg** e *success**, *strateg** e *implement**, e *transfor** e *fail**. (O asterisco * significa a admissão de palavras chave com terminações diferentes.) Em segundo lugar, dentro do primeiro conjunto de artigos identificados (768), seleccionámos e retivemos apenas aqueles provenientes de revistas científicas de gestão (461). Em terceiro lugar, analisámos os *abstracts* dos artigos retidos por forma a avaliar a sua relevância para este trabalho. Considerámos relevantes apenas aqueles estudos que apresentassem uma estimativa da percentagem de sucesso (ou insucesso) na execução da estratégia. Em quarto lugar, analisámos o texto completo dos artigos considerados relevantes por forma a determinar se, com efeito, alguma estimativa era apresentada ou não. Quinto, as referências bibliográficas dos artigos seleccionados foram também usadas como ponto de partida para identificar outros artigos relevantes, que não tivessem sido capturados inicialmente na nossa busca na base de dados electrónica. É importante notar que os estudos sobre esta matéria têm sido realizados por académicos, por gestores e também por empresas de consultoria, mas nem todos esses estudos têm sido publicados em revistas científicas. Portanto, uma estratégia de busca centrada em informação documentada exclusivamente em revistas académicas seria sempre incompleta. Por conseguinte, o nosso sexto passo consistiu em realizar buscas adicionais, através do motor de busca da *Internet Google*, dos *web-sites* de grandes companhias de consultoria e dos catálogos *on-line* de diversas bibliotecas nacionais (Inglaterra, EUA, Irlanda, Escócia, Canadá, Austrália e Portugal). Estas buscas permitiram a referência de trabalhos realizados por empresas de consultoria. Infelizmente, alguns desses trabalhos não se encontravam disponíveis e não nos foi possível ter acesso a cópias. Contactámos por correio electrónico as empresas de consultoria em questão, os autores dos estudos, quando os seus nomes estavam identificados, e outros autores que já citaram os referidos trabalhos. No total, enviámos 47 mensagens de *e-mail*, mas, apesar dos esforços realizados para obter cópias dos estudos, a maior parte revelou-se infrutífera. Muitas das companhias e autores contactados responderam-nos, mas não fomos bem sucedidos na obtenção da informação desejada, quer porque já não existiam cópias dos estudos (*e.g.* A.T. Kearney, A.D.L., Prospectus), quer porque as companhias ‘não podiam auxiliar investigadores com necessidades específicas’ (*e.g.* B.C.G., McKinsey).

Desta forma, a revisão da literatura incluiu todos os estudos académicos que satisfizeram

os critérios de busca acima ilustrados (13) e ainda os estudos de consultores considerados relevantes que se encontravam disponíveis para consulta (12). Os resultados deste trabalho de investigação são apresentados e discutidos em seguida.

Taxas de insucesso na implementação da estratégia

A literatura dedicada ao tópico do sucesso/insucesso na implementação da estratégia empresarial não é escassa e os estudos existentes são largamente distintos em termos das suas características (esforço dedicado à estimação da taxa, valor da estimativa, metodologia empregue, qualidade e complexidade da metodologia, unidade de análise, conceito de sucesso). As características mais significativas dos estudos identificados no decurso deste trabalho estão sumariadas nos Quadros I e II deste artigo.

Quadro I – Estudos sobre a taxa de insucesso na implementação da estratégia empresarial

Estudo	U. Análise	Metodologia	Variável	Taxa
Kiechel (1982, 1984)	Geral	Entrevistas a consultores e estudo de casos*	Subjectiva / percepção	90%
Gray (1986) [†] e Judson (1991) [†]	Geral	Inquérito*	Subjectiva / percepção	51 a 90%
Prospectus (1996) ^{†‡} e Corboy e Corrbui (1999) [†]	Geral	n.d.	n.d.	70%
Mankins e Steele (2005) [†]	Geral	Inquérito*	Subjectiva / percepção	33%
McKinsey (2006) [†]	Geral	Inquérito on-line*	Subjectiva / percepção	28%
Nutt (1987)	Instrumentais e funcionais	Estudo de casos, entrevistas e documentos internos	Objectiva / n.º de projectos estratégicos abandonados ou rejeitados	30%
Nutt (1999)	Instrumentais e funcionais	Estudo de casos, entrevistas e documentos internos	Subjectiva / percepção do entrevistador	50%
Desconhecido, citado por Sirkin <i>et al.</i> (2005)	n.d.	n.d.	n.d.	67%

Notas: * Informação insuficiente sobre a metodologia † Empresa de consultoria ou consultor de gestão.

‡ Estudo não disponível para consulta, embora tenha sido frequentemente citado.

O Quadro I lista os estudos genéricos, que se centraram em estratégias gerais ou em conjuntos amplos de várias estratégias funcionais. Quer dizer, os que adoptaram como unidade de análise a estratégia para a globalidade da empresa e, também, os que adoptaram como unidade de análise tipos diferentes de decisões estratégicas mais específicas (funcionais ou instrumentais). O Quadro II, por sua vez, resume os estudos especializados que se focalizaram apenas num único tipo de decisão estratégica funcional ou instrumental. Quer dizer, os que adoptaram como unidade de análise, por exemplo, apenas as estratégias de produção (funcionais), apenas as estratégias de gestão da qualidade (instrumentais), ou apenas as estratégias de implementação de sistemas de gestão da performance (instrumentais).

No primeiro quadro, procurámos ser exaustivos, no sentido de exhibir todos os estudos identificados através do nosso método de busca. No segundo quadro, procurámos apenas ilustrar

Quadro II – Estudos sobre a taxa de insucesso na implementação de tipos específicos de estratégias funcionais e instrumentais

Estudo	U. Análise	Metodologia	Variável	Taxa
Lewy e Mée (1998a, 1998b)†	Balanced scorecard	Estudo de casos*	Subjectiva / percepção dos autores	29 a 43%
Morisawa e Kurosaki (2003)‡	Balanced scorecard	Inquérito*	Subjectiva / percepção	34%
Hackett Group (2004a, 2004b)†	Balanced scorecard	Inquérito*	Subjectiva / percepção	73%
Lawson <i>et al.</i> (2006, 2008)†	Balanced scorecard	Inquérito on-line. A metodologia varia de país para país	Subjectiva / percepção	37%
Pautler (2003)	Fusão e aquisição	Análise crítica de 13 estudos de outros autores	Objectiva / valorização das acções representativas do capital	45 a 70%
Dion <i>et al.</i> (2007)†	Fusão e aquisição	Entrevistas e documentos internos*	Subjectiva / percepção	91%
AT Kearney (1992)†‡	Gestão da qualidade	Inquérito	n. d.	80%
Walsh <i>et al.</i> (2002)	Gestão da qualidade	Inquérito postal, dados secundários e telefonemas	Subjectiva / percepção	7%
Taylor e Wright (2003)	Gestão da qualidade	Estudo longitudinal, inquérito e entrevistas	Subjectiva / percepção	41%
Sila (2007)	Gestão da qualidade	Inquérito	Subjectiva / percepção	14%
Beamish (1985)	Joint ventures	Inquérito*	Subjectiva / percepção	61%
Makino <i>et al.</i> (2007)	Joint ventures	Inquérito	Objectiva / n.º de iniciativas abortadas	8 a 11%
Golembiewski <i>et al.</i> (1981, 1982)†	Outras (desenvolv. organizacional)	Estudo de casos, documentos internos e publicados	Subjectiva / percepção dos autores	14 a 30%
Harrigan (1988)	Outras (alianças)	Entrevistas, documentos internos, inquéritos, <i>Delphi</i> e outras	Subjectiva / percepção	55%
Voss (1988, 1992)	Outras (produção)	Entrevistas e estudo longitudinal de casos	Subjectiva / percepção	86%
Park (1991)	Outras (círculos de qualidade)	Estudo de casos, entrevistas e documentos internos	Subjectiva / percepção do autor	40%
Hall <i>et al.</i> (1993)†	Outras (reengenharia)	Estudo de casos*	Objectiva / Redução dos custos e aumento do EBIT	55 a 70%

Notas: * Informação insuficiente sobre a metodologia. † Empresa de consultoria ou consultor de gestão. ‡ Estudo não disponível para consulta, embora frequentemente citado (*e.g.*, The Economist, 1992).

a variabilidade das estimativas existentes na literatura, sem a preocupação de incluir todos os estudos existentes. Como se pode constatar, a informação destes quadros encontra-se organizada em cinco colunas. A primeira coluna mostra, por ordem cronológica, os autores dos estudos e os respectivos anos de publicação. A segunda indica, por ordem alfabética, a unidade de análise (estratégia abordada). A terceira coluna resume os métodos de investigação usados para estimar as taxas de insucesso. A quarta categoriza os tipos de variáveis empregues para elaborar as estimativas. E, finalmente, a quinta coluna apresenta as taxas estimadas.

A conclusão mais imediata e significativa que pode ser retirada da análise dos Quadros I e II é a sua incapacidade para nos proporcionar uma estimativa mais ou menos consensual e precisa das taxas de insucesso na implementação da estratégia empresarial. Como se pode observar, os estudos realizados até à data, quer por investigadores do meio académico, quer por empresas de consultoria, produziram resultados tão díspares que a sua amplitude de variação é dramática. Ao olharmos para os estudos que se centraram na estratégia em geral, Quadro I, verificamos que as estimativas das taxas de insucesso se distribuem entre os 28 e os 90%. Ao olharmos para os estudos que se focalizaram na implementação de estratégias mais específicas, verificamos que o intervalo de variação é ainda mais amplo, entre os 7 e os 91%. Portanto, apesar de se poder afirmar que até cerca de 90% das iniciativas estratégicas das empresas falham, uma vez que esta percentagem coincide com o limiar superior daquelas estimativas, há razões para considerar essa percentagem muito sobrestimada.

A primeira é a constatação de que a maioria das estimativas mais elevadas provêm de estudos directa ou indirectamente ligados a empresas de consultoria (*e.g.* Kiechel, 1982, 1984; Judson, 1991; A.T. Kearney, 1992; Prospectus, 1996; Hackett Group, 2004a, 2004b; Dion *et al.*, 2007). Apesar de não nos ter sido possível avaliar o rigor de alguns destes estudos, por não ter sido possível obter os detalhes relativos às metodologias empregues, há muito que se admite algum exagero nas estimativas realizadas pelas empresas de consultoria (*e.g.* Powell, 1995). Mas este exagero não explica tudo, pois, mesmo eliminando dos Quadros I e II aquelas estimativas realizadas pelas consultoras, os dois intervalos de variação mantêm-se praticamente inalterados.

A segunda razão prende-se com a constatação de que os dois Quadros parecem sugerir uma certa tendência – embora pouco evidente – para a redução das taxas de insucesso ao longo dos anos; uma tendência que, a confirmar-se, poderá ter resultado do progresso científico realizado durante as últimas décadas nas áreas da implementação da estratégia empresarial e da gestão da mudança. Em particular, a identificação dos obstáculos à implementação, e da forma como eles interagem, realizada tanto por investigadores como por gestores, poderá ter desempenhado um papel importante na melhoria gradual das taxas de sucesso. Assim, admitindo

que algumas das estimativas mais elevadas possam ter sido correctas e ter reflectido a verdadeira dimensão do problema há uma ou duas décadas atrás, elas estão hoje, provavelmente, desactualizadas. Parece-nos mesmo razoável sugerir que as actuais taxas de insucesso estão bastante abaixo das estimativas mais frequentemente citadas na literatura de gestão.

Neste contexto, torna-se oportuno perguntar *qual será a real percentagem de estratégias que falham?* Trata-se de uma questão importante para investigação futura, na medida em que a nossa análise dos estudos realizados nas últimas duas décadas sobre o tema sugere que o estado da arte não permite dar uma resposta robusta à pergunta. Várias razões podem ser avançadas em defesa desta posição.

Primeira, os estudos em torno do sucesso/insucesso da implementação da estratégia variam consideravelmente em termos da quantidade de esforço colocado na realização da estimativa da taxa de insucesso. Em alguns dos estudos, a estimação da taxa é o objectivo principal (*e.g.* Golembiewski, 1990; Makino *et al.*, 2007). Noutros estudos, a estimação da taxa é parte de uma agenda de investigação mais abrangente (*e.g.* Beamish, 1985; McKinsey, 2006). Nos restantes estudos, as taxas de sucesso ou insucesso são apresentadas como uma informação introdutória, lateral ou complementar (*e.g.* Gray, 1986; Sila, 2007). Consequência imediata da quantidade de esforço colocado na estimativa da taxa é o grau de complexidade do método utilizado para realizar os cálculos. Nuns estudos, o método de cálculo é muito simples (*e.g.* Harrigan, 1988), noutros bastante mais complexo e exigente (*e.g.* Golembiewski, 1990).

Segunda, os estudos usam critérios distintos para definir sucesso/insucesso, uma diferença que pode ser responsável por parte da variabilidade das estimativas obtidas. É possível distinguir entre ‘sucesso técnico’ ou ‘sucesso competitivo’ (Voss, 1992), entre ‘sucesso processual’ ou ‘sucesso nos resultados’ (Bauer *et al.*, 2005) e, de forma semelhante, entre ‘sucesso na implementação’ ou ‘sucesso organizacional’ (Hussey, 1996). As taxas mais elevadas de insucesso estimadas estão normalmente associadas a uma definição restrita de sucesso. Por exemplo, estimativas de ‘insucesso técnico’ e ‘insucesso processual’ podem ser mais baixas do que as estimativas de ‘insucesso competitivo’ ou de ‘insucesso organizacional’ no mercado, dada a existência de um maior número de contingências internas e externas que podem influenciar estas últimas acepções de insucesso. Nos Quadros I e II reproduzimos principalmente as taxas de insucesso a partir de uma perspectiva mais exigente de ‘sucesso competitivo’ ou ‘sucesso organizacional’, o que aumenta a comparabilidade entre as taxas apresentadas. Ainda assim, os estudos de ambos os Quadros não são totalmente comparáveis porque, na maioria dos casos, os investigadores usam percepções subjectivas para elaborar a sua estimativa (*e.g.* Gray, 1986; Voss, 1988, 1992), enquanto que num número reduzido de casos os autores usam instrumentos mais objectivos de medição (*e.g.* Nutt, 1987; Pautler, 2003).

Terceira, os estudos variam em termos das metodologias de investigação utilizadas. Alguns investigadores adoptaram o método de estudo de caso (*e.g.* Nutt, 1999), outros o método baseado em inquéritos (*e.g.* Beamish, 1985), e os restantes socorreram-se de uma triangulação entre métodos complementares (*e.g.* Harrigan, 1988).

Quarta, a unidade de análise varia consideravelmente de um estudo para outro. Uns investigadores consideraram como unidade de análise um projecto único, tal como o desenvolvimento de um novo produto ou o lançamento de círculos de qualidade, que podem ser vistos como sendo parte de uma iniciativa estratégica mais ampla (Nutt, 1987, 1999; Park, 1991). Outros investigadores centraram-se em estratégias genéricas para a empresa como um todo, que podem ser decompostas em vários projectos mais pequenos (*e.g.* Kiechel, 1982, 1984; Mohrman *et al.*, 1995).

Quinta, para além de poderem variar com o tipo de estratégias, as taxas de insucesso podem também ser influenciadas por factores contextuais largamente ignorados em diversos dos estudos analisados. Entre estes factores contextuais incluem-se, por exemplo, a experiência dos gestores, a receptividade dos membros da organização à mudança, o processo generativo da estratégia, a competitividade dos mercados, a taxa de crescimento da procura e outras variáveis internas e externas (*e.g.*, Miller, 1997; Hickson *et al.*, 2003; Miller *et al.*, 2004). São escassos os estudos existentes que abordam o efeito destas variáveis sobre a implementação da estratégia, e a generalidade da literatura sobre taxas de insucesso ignora o impacto das variáveis de contexto.

Sexta e última, nem sempre é fácil distinguir entre facto e ficção, no que respeita a algumas das estimativas oferecidas pela literatura. Em particular, não parece existir um fundamento científico de suporte a algumas das estimativas. Por exemplo, Mintzberg (1994, pp. 25 e 284), Kaplan e Norton (2001, p. 1), Raps (2005) e Sila (2007) citam diversas fontes das taxas que mencionam nos seus trabalhos, designadamente, Kiechel (1982, 1984), Judson (1991), Dooyoung *et al.* (1998) e Sirkin *et al.* (2005). Todavia, uma análise detalhada destas fontes indica que elas não realizaram qualquer estimativa das taxas que lhes são atribuídas. De um modo geral estas fontes declaram que as suas estimativas foram baseadas em ‘Entrevistas’, ‘Estudos’, ‘Literatura’ ou em ‘Literatura Popular de Gestão’, em vez de se apoiarem em evidências empíricas sólidas e em métodos robustos de investigação.

A menos que estes factores sejam tomados em devida consideração, qualquer tentativa para apresentar uma estimativa da taxa real de insucesso na implementação da estratégia empresarial estará votada ao fracasso ou será de pouca utilidade prática.

Conclusão

Um dos mais desafiantes problemas na área da gestão estratégica é a alta percentagem de estratégias organizacionais que falha. São frequentemente citadas taxas de insucesso entre os 70 e os 90%. Porém, tal como se mostrou neste trabalho, a realidade é que ninguém parece saber qual a verdadeira taxa de insucesso. Se considerarmos todos os estudos realizados até à data e a que tivemos acesso, os resultados apresentam-se muito díspares, com um intervalo de variação de 7 a 90%. Dada a excepcional amplitude das estimativas apresentadas, a sua citação em termos genéricos pode ter pouca utilidade prática. Infelizmente, as taxas mais altas de 70 a 90% têm sido frequentemente citadas como se se tratassem de um facto consumado para justificar a adopção de alguns novos métodos de gestão e o abandono de outros. Pensamos que antes de usar taxas de insucesso como argumento pró ou contra qualquer tipo de estratégia geral, funcional ou instrumental, deverão ser apresentados métodos eficazes de estimação destas taxas de insucesso e deverão ser produzidas estimativas mais rigorosas.

Apesar da taxa real de insucesso na implementação da estratégia poder ser difícil de determinar com certeza – dadas as razões apontadas para explicar a variabilidade das actuais estimativas, nomeadamente, as diferenças nos conceitos de sucesso/insucesso e a utilização de amostras e metodologias de cálculo distintas, entre outras – estudos aprofundados sobre estes aspectos poderão reduzir a incerteza sobre esta matéria e ajudar-nos também a compreender por que tantas iniciativas estratégicas persistem em fracassar. Importará ainda determinar se a melhoria que detectámos nas taxas de sucesso é real ou não, e avaliar em que medida é que as recomendações feitas na literatura visando auxiliar a implementação de estratégias tem contribuído para a eventual melhoria observada.

Nota de agradecimento

Este trabalho beneficiou dos comentários de três revisores anónimos e do apoio da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (Bolsa Sabática com a referência SFRH/BSAB/863/2008).

Referências bibliográficas

- A.T. KEARNEY (1992), **Total Quality: Time to Take Off The Rose Tinted Spectacles**. IFS Publications, Kempston.
- ALEXANDER, L.D. (1985), «Successfully implementing strategic decisions». *Long Range Planning*, 18(3), pp. 91-97.
- ANSOFF, H.I. e MCDONNELL, E. (1990), **Implanting Strategic Management**. Prentice Hall International, New York.
- BARNEY, J.B. (2001), «Is the Resource-based ‘View’ a useful Perspective for Strategic

- Management Research? Yes». *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 41-56.
- BAUER, J., FALSHAW, R. e OAKLAND, J.S. (2005), «Implementing Business Excellence». *Total Quality Management*, 16(4), pp. 543-553.
- BEAMISH, P.W. (1985), «The characteristics of joint ventures in developed and developing countries». *Columbia Journal of World Business*, Fall, 20(2), pp. 13-19.
- CALORI, R., BADEN-FULLER, C. e HUNT, B. (2000), «Managing change at Novotel: back to the future». *Long Range Planning*, 33(6), pp. 779-804.
- CORBOY, M. e CORRBUI, D. (1999), «The seven deadly sins of strategy implementation». *Management Accounting*, 77(10), pp. 29-30.
- DION, C., ALLDAY, D., LAFFORET, C., DERAINE, D. e LAHIRI, G. (2007), **Dangerous Liaisons, Mergers and Acquisitions: The Integration Game**. Hay Group, Philadelphia, USA.
- DOOYOUNG, S., KALINOWSKI, J.G. e EL-ENEIN, G.A. (1998), «Critical implementation issues in total quality management». *Advanced Management Journal*, Winter, 63(1), pp. 10-14.
- GIOIA, D.A. e CHITTIPEDDI, K. (1991), «Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation». *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 433-448.
- GOLEMBIEWSKI, R.T. (1990), «The irony of ironies: silence about success rates». In R.T. Golembiewski (ed.), **Ironies in Organizational Development**. Transaction Publications, New Jersey, USA.
- GOLEMBIEWSKI, R.T., PROEHL, C.W. e SINK, D. (1981), «Success of OD applications in the public sector: toting up the score for a decade, more or less». *Public Administration Review*, Nov/Dec, 41(6), pp. 679-682.
- GOLEMBIEWSKI, R.T., PROEHL, C.W. e SINK, D. (1982), «Estimating the success of OD applications». *Training and Development Journal*, April, 36(4), pp. 86-95.
- GRAY, D.H. (1986), «Uses and misuses of strategic planning». *Harvard Business Review*, 64(1), pp. 89-97.
- HACKETT GROUP (2004a), **Balanced Scorecards: Are Their 15 Minutes of Fame Over?** Hackett Group, Miami, U.S.A. Resumo em <http://www.thehackettgroup.com>.
- HACKETT GROUP (2004b), **Most Executives are Unable to Take Balanced Scorecards from Concept to Reality**. Press Release, Hackett Group, Miami, U.S.A.
- HALL, G., ROSENTHAL, J., WADE, J. (1993), «How to make reengineering really work». *Harvard Business Review*, 71(6), pp. 119-131.
- HARRIGAN, K.R. (1988), «Strategic alliances and partner asymmetries». *Management International Review*, 28(4), pp. 53-72.

- HICKSON, D.J., MILLER, S.J. e WILSON, D.C. (2003), «Planned or Prioritized? Two Options for Managing the Implementation of Strategic Decisions?». *Journal of Management Studies*, 40(7), pp. 1803-1836.
- HUSSEY, D. (1996), «A framework for implementation». In: D. Hussey (ed.) **The Implementation Challenge**. John Wiley & Sons, Chichester.
- JUDSON, A.S. (1991), «Invest in a high-yield strategic plan». *The Journal of Business Strategy*, Jul/Aug, pp. 34-39.
- KAPLAN, R.S. e NORTON, D.P. (2001), **The Strategy-Focused Organization - How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment**. Harvard Business School Press, Boston.
- KIECHEL, W. (1982), «Corporate strategists under fire». *Fortune*, Dec., 106(13), pp. 34-39.
- KIECHEL, W. (1984), «Sniping at strategic planning». *Planning Review*, May, pp. 8-11.
- KOTTER, J.P. (1995), «Leading change: why transformation efforts fail». *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 59-67.
- LAWSON, R., STRATTON, W. e HATCH, T. (2006), «Scorecarding goes global – companies around the world are deriving benefits from performance management tools». *Strategic Finance*, March, 87(9), pp. 35-41.
- LAWSON, R., HATCH, T. e DESROCHES, D. (2008), **Scorecard Best Practices: Design, Implementation, and Evaluation**. John Wiley & Sons, New Jersey.
- LEWY, C.P. e MÉE, A.F. (1998a), «In de kaart laten kijken, de tien geboden bij BSC-implematies, versie 1.0». *Management Control and Accounting*, 2, pp. 32-37.
- LEWY, C.P. e MÉE, A.F. (1998b), **Balanced Scorecard - Implementing the Ten Commandments**. KPMG Consulting, London.
- MAKINO, S., CHAN, C.M., ISOBE, T. e BEAMISH, P.W. (2007), «Intended and unintended termination of international joint ventures». *Strategic Management Journal*, 28(11), pp. 1113-1132.
- MANKINS, M.C. e STEELE, R. (2005), «Turning great strategy into great performance». *Harvard Business Review*, 83(7/8), pp. 65-72.
- MCKINSEY (2006), «Improving strategic planning: a McKinsey survey». *The McKinsey Quarterly*, pp. 1-11. <http://www.mckinseyquarterly.com>.
- MILLER, S. (1997), «Implementing strategic decisions: four key factors». *Organisation Studies*, 18(4), pp. 577-602.
- MILLER, S., WILSON, D. e HICKSON, D. (2004), «Beyond planning strategies for successfully implementing strategic decisions». *Long Range Planning*, 37, pp. 201-218.
- MINTZBERG, H. (1994), **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Prentice Hall, New York.

- MOHRMAN, S.A., TENKASI, R.V., LAWLER III, E.E. e LEDFORD, G.E. (1995), «Total quality management: practice and outcomes in the largest US firms». *Employee Relations*, 17(3), pp. 26-41.
- MORISAWA, T. e KUROSAKI, H. (2003), «Using the balanced scorecard in reforming corporate management systems». Nomura Research Institute Papers, Dec., 71.
- NUTT, P.C. (1987), «Identifying and appraising how managers install strategy». *Strategic Management Journal*, 8(1), pp. 1-14.
- NUTT, P.C. (1999), «Surprising but true: half the decisions in organizations fail». *Academy of Management Executive*, 13(4), pp. 75-90.
- PARK, S. (1991), «Estimating success rates of quality circle programs: public and private experiences». *Public Administration Quarterly*, Spring, 15(1), pp. 133-146.
- PAUTLER, P.A. (2003), «The Effects of Mergers and Post-Merger Integration: A Review of Business Consulting Literature». Federal Trade Commission, Bureau of Economics, Draft paper. <http://www.ftc.gov/be/rt/businessreviewpaper.pdf>.
- PINTO, J.K. e PRESCOTT, J.E. (1990), «Planning and tactical factors in the project implementation process». *Journal of Management Studies*, May, 27(3), pp. 305-327.
- POWELL, T.C. (1995), «Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study». *Strategic Management Journal*, 16(1), pp. 15-37.
- PROSPECTUS STRATEGY CONSULTANTS (1996), **Profiting from increased consumer sophistication – a survey of retail financial services in Ireland and Great Britain**. Prospectus Strategy Consultants, Dublin.
- RAPS, A. (2005), «Strategy implementation – an insurmountable obstacle?». *Handbook of Business Strategy*, pp. 141-146.
- SILA, I. (2007), «Examining the effects of contextual factors on TQM and performance through the lens of organisational theories: an empirical study». *Journal of Operations Management*, 25(1), pp. 83-109.
- SIRKIN, H.L., KEENAN, P. e JACKSON, A. (2005), «The hard side of change management». *Harvard Business Review*, 83(10), pp. 109-118.
- TAYLOR, W.A. e WRIGHT, G.H. (2003), «A longitudinal study of TQM implementation: factors influencing success and failure». *Omega – The International Journal of Management Science*, 31(2), pp. 97-111.
- THE ECONOMIST (1992), «The cracks in quality». *The Economist*, April 18, pp. 69-70.
- VOSS, C.A. (1988), «Success and failure in advanced manufacturing technology». *International Journal of Technology Management*, 3(3), pp. 285-297.
- VOSS, C.A. (1992), «Successful innovation and implementation of new processes». *Business*

Strategy Review, Spring, pp. 29-44.

WALSH, A., HUGHES, H. e MADDUX, D.P. (2002), «Total quality management continuous improvement: is the philosophy a reality? *Journal of European Industrial Training*, 26(6), pp. 299-307.

ZAIRI, M. (1995), «Strategic Planning Through Quality Policy Deployment: a Benchmarking Approach». In G.K. Kanji (1995) **Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress**. Chapman & Hall, London.