



POR QUE A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA FALHA?



O planejamento estratégico é, sem dúvida, uma das ferramentas mais poderosas para o sucesso de qualquer organização. No entanto, **não basta elaborar planos robustos e visões de futuro claras — é preciso conseguir transformá-los em ações concretas e resultados palpáveis.** É aqui que muitas empresas esbarram em obstáculos significativos, frequentemente enfrentando desafios que comprometem a implementação de suas estratégias.

Apesar de um planejamento bem elaborado, a realidade da execução estratégica pode ser bem diferente da idealizada. De acordo com um estudo da Ekantika, consultoria especializada em estratégias organizacionais, diversas barreiras internas e externas surgem no caminho, dificultando a transformação de ideias em resultados. Entre os principais obstáculos estão a sobrecarga de tarefas operacionais, a lacuna entre a teoria e a prática,

conflitos entre departamentos e gestores, e até mesmo fatores externos imprevisíveis, como crises econômicas e mudanças políticas.

Neste eBook, vamos explorar as cinco principais falhas que impactam diretamente a execução estratégica nas empresas. A pesquisa, realizada com mais de 100 organizações de diversos setores e com a participação de executivos de alto escalão, oferece uma visão detalhada dos desafios mais comuns e das percepções dos diferentes níveis organizacionais sobre o que impede o sucesso na execução de estratégias.

Se você busca entender os motivos pelos quais muitos planos estratégicos falham na prática e como superar essas barreiras, acompanhe o conteúdo a seguir. Prepare-se para descobrir os desafios reais da execução estratégica e como enfrentá-los com sucesso.

Sumário

Principais falhas da execução estratégica

Atividades concorrentes

Lacuna entre teoria e prática

Fatores externos

Conflitos entre departamentos

Conflitos entre gestores

Análise da alta gestão: o olhar dos C-levels para a execução

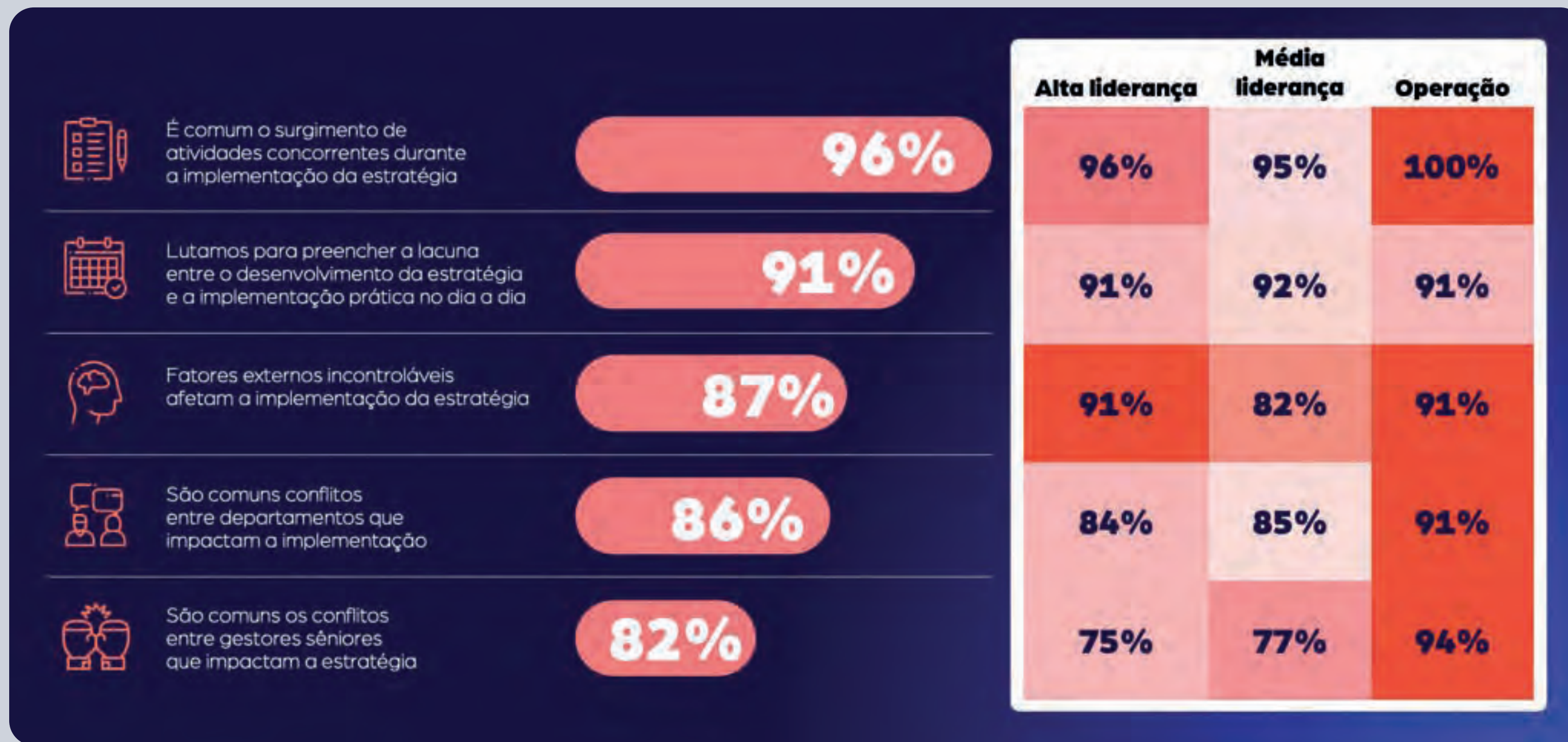
Conclusões

Recomendações

Sobre o estudo

1 Atividades Concorrentes

Tudo a todo momento



O principal obstáculo para a execução estratégica é a **sobrecarga de atividades concorrentes de acordo com 96% dos entrevistados**. Em um ambiente corporativo cada vez mais dinâmico, as equipes frequentemente se veem mergulhadas em um mar de atividades cotidianas, onde prazos apertados e demandas urgentes dominam suas agendas. Essa realidade não apenas compromete o tempo e a atenção necessários para focar em iniciativas estratégicas, mas também perpetua uma mentalidade reativa.

Essa pressão constante para lidar com o que é imediato e necessário acaba ofuscando a importância de ações planejadas e idealizadas lá no desenho do planejamento estratégico. **Quando as empresas se tornam reféns da urgência, o planejamento estratégico se transforma em uma mera formalidade**, e as oportunidades para inovação e crescimento sustentável são frequentemente negligenciadas.

Essa situação cria um ciclo vicioso: a falta de tempo para atuar estrategicamente resulta em mais problemas operacionais, exigindo ainda mais esforço das equipes e dificultando a implementação efetiva que poderiam melhorar a eficiência e a eficácia das operações.

Nesse cenário, 100% dos times de operações declaram ser essa uma das principais barreiras para implementação do plano estratégico.

2.

Lacuna entre teoria e prática

Do roteiro à ação



Lutamos para preencher a lacuna entre o desenvolvimento da estratégia e a implementação prática no dia a dia

91%

91%

92%

91%

A lacuna entre teoria e prática também representa um desafio significativo para as empresas, afetando 91% delas. Muitas organizações investem tempo e recursos na formulação de roteiros estratégicos robustos, que prometem inovação e crescimento, mas frequentemente falham em transformar essas ideias em ações concretas. Essa desconexão se manifesta quando os planos estratégicos não são traduzidos em passos claros e realizáveis, resultando em um hiato entre o que foi idealizado e o que efetivamente é implementado.

Um fator que contribui para essa lacuna é a falta de um plano de ação detalhado. Embora as empresas possam ter uma visão estratégica bem definida, muitas vezes

não estabelecem diretrizes claras sobre como essa visão deve ser colocada em prática. Isso gera confusão nas equipes, que podem se sentir perdidas sobre como aplicar as diretrizes estratégicas em suas atividades diárias.

Além disso, a resistência à mudança pode criar obstáculos significativos. Mesmo quando as empresas estão cientes da necessidade de executar sua estratégia, os colaboradores podem hesitar em adotar novas práticas ou processos, especialmente se estes não forem comunicados de forma eficaz. Essa resistência pode ser alimentada pela falta de treinamento ou pela percepção de que as novas diretrizes não se alinham com a realidade do dia a dia.

3.

Fatores Externos

Desafios e mudanças constantes

Os fatores externos, que geralmente estão fora do controle das empresas, também estão entre os principais obstáculos à implementação bem-sucedida de estratégias, afetando 87% dos gestores. Neste cenário em constante mudança, elementos como condições climáticas, políticas governamentais, incertezas econômicas e mudanças de diretrizes globais podem impactar diretamente as operações e os resultados esperados. Esse ambiente dinâmico faz com que as empresas se vejam obrigadas a se adaptar rapidamente, muitas vezes comprometendo suas estratégias previamente estabelecidas por não estarem preparadas ou até não considerarem a influência desses fatores no dia a dia organizacional. Essas **variáveis externas podem criar um**

estado de alerta constante, onde as empresas se tornam reativas em vez de proativas. Quando fatores climáticos ameaçam a cadeia de suprimentos ou decisões políticas geram instabilidade no mercado, a urgência de lidar com esses imprevistos pode desviar a atenção das iniciativas estratégicas, levando a um desvio significativo dos objetivos planejados.

Essa incerteza externa pode dificultar a alocação de recursos adequados para iniciativas de longo prazo, uma vez que as organizações tendem a priorizar a resolução de crises imediatas. Como resultado, projetos que exigem tempo e investimento podem ser adiados ou até abandonados, criando um ciclo de frustração e perda de oportunidades.



Fatores externos incontroláveis afetam a implementação da estratégia

87%

91%

82%

91%

4.

Conflitos entre departamentos

Falta de clareza das responsabilidades

Os **conflitos entre áreas representam um desafio significativo para a execução de estratégias, impactando 86% das organizações**. Quando não há uma definição clara das responsabilidades e das metas de cada área, a coordenação necessária para a implementação eficaz das iniciativas estratégicas é comprometida. Essa falta de clareza cria "zonas cinzentas" que geram confusão, desmotivação e ineficiência.

Em muitos casos, **as equipes podem ter objetivos que se sobrepõem ou, pior, que estão em conflito umas com as outras**. Isso leva a uma dispersão de esforços, onde diferentes departamentos trabalham em direções opostas, resultando em retrabalho e perda de tempo precioso. Por exemplo, enquanto a equipe de marketing pode estar focada em atrair novos clientes, a equipe de vendas pode estar lutando para atender a demanda atual, criando um ambiente de competição interna em vez de colaboração.

Além disso, a falta de uma comunicação efetiva entre os departamentos pode exacerbar esses conflitos. Informações críticas podem não ser compartilhadas, levando a decisões mal-informadas que não refletem as realidades do mercado ou as necessidades do cliente. Sem um entendimento compartilhado dos objetivos organizacionais e do papel de cada departamento, o alinhamento estratégico se torna quase impossível.



São comuns conflitos entre departamentos que impactam a implementação

86%

84%

85%

91%

5.

Conflitos entre Gestores

Tensões nas lideranças



São comuns os conflitos entre gestores sêniores que impactam a estratégia

82%

75%

77%

94%

Os conflitos entre gestores também aparecem como obstáculo crítico para a implementação bem-sucedida de estratégias, afetando 82% das organizações.

Quando as lideranças não estão alinhadas, a definição de prioridades se torna nebulosa e a coordenação das atividades necessárias para o sucesso estratégico fica comprometida. Essa falta de coesão pode resultar em decisões incoerentes e na dispersão de esforços, dificultando o progresso em direção aos objetivos organizacionais.

Uma estrutura organizacional mal definida pode acentuar esses conflitos. Em muitas empresas, as responsabilidades entre gestores podem não estar claramente delineadas, levando a um ambiente de competição em vez de colaboração. **Quando os líderes não têm clareza sobre seus papéis ou como suas equipes se encaixam na estratégia maior, a coordenação se torna desafiadora.** Isso pode gerar tensões que não só impactam a moral das equipes, mas também comprometem a eficácia das iniciativas estratégicas.

É preciso considerar que a ausência de incentivos adequados pode agravar essas tensões. Se os gestores são recompensados por métricas que não estão alinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, eles podem priorizar suas metas pessoais em detrimento do sucesso coletivo. Essa desconexão pode resultar em uma luta constante por recursos e reconhecimento, ao invés de uma colaboração frutífera que impulse a organização para frente.

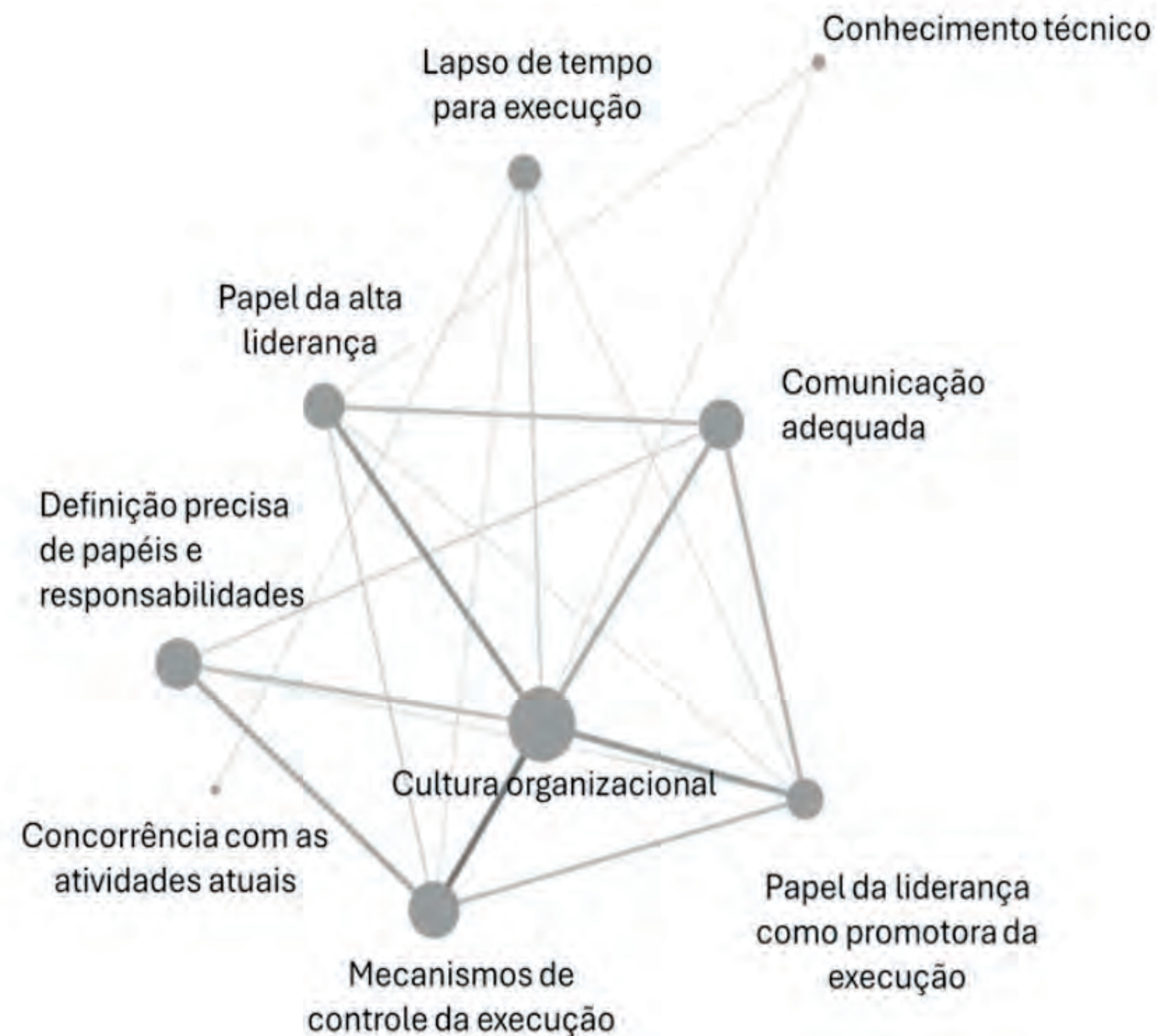
Análise da alta Gestão:

O olhar dos C-levels para a execução estratégica

A pesquisa mostrou também a visão da alta gestão ao longo do processo de execução estratégica. A Ekantika entrevistou líderes de grandes empresas, responsáveis pela visão estratégica e operacional das suas organizações.

Os entrevistados relataram como principais barreiras a cultura organizacional, os mecanismos e controle da execução, o conhecimento técnico e a definição precisa de papéis e responsabilidades.

A seguir, aprofundamos cada um desses pontos com mais detalhes sobre como os líderes percebem e lidam com essas barreiras.



Análise da alta Gestão:

O olhar dos C-levels para a execução estratégica

Cultura organizacional desalinhada

Para os C-levels, a cultura organizacional é uma base essencial que sustenta a execução estratégica. Eles destacam que, quando os valores e comportamentos da organização não estão alinhados com o planejamento estratégico, surgem desafios como falhas na comunicação, resistência às mudanças e falta de comprometimento com os objetivos de longo prazo. **A cultura desalinhada gera atritos na implementação de novos processos, pois cria um ambiente onde os colaboradores não veem valor nas metas traçadas.**

Executivos reforçam que lideranças fortes e visíveis na organização são essenciais para promover uma cultura de engajamento. Muitas vezes, os C-levels atuam como agentes de mudança, participando ativamente de workshops e eventos internos para reforçar o alinhamento cultural e conectar a equipe com a visão estratégica. Essa conexão frequente é vista como um motivador, incentivando colaboradores a adotar e apoiar a execução da estratégia.

Falta de definição de papéis e responsabilidades

A comunicação estratégica aparece como um desafio central para os C-levels, que destacam a necessidade de uma comunicação clara, contínua e adaptada às necessidades da equipe para manter o engajamento e o foco. **A falta de clareza sobre como, quando e onde o projeto será executado frequentemente resulta em um foco excessivo em objetivos locais, comprometendo a visão global e a colaboração interdepartamental.**

Para os líderes, a comunicação eficaz envolve não apenas transmitir os objetivos da empresa, mas também ouvir feedback dos colaboradores e ajustar as abordagens com base nas sugestões. Isso ajuda a criar um ciclo de comunicação bidirecional, onde todos se sentem parte do processo. Alguns executivos relataram implementar check-ins mensais com equipes-chave para ajustar expectativas e promover uma compreensão mais profunda dos objetivos estratégicos.



Análise da alta Gestão:

O olhar dos C-levels para a execução estratégica

Comunicação inadequada

A falta de clareza sobre como, quando e onde o projeto será executado pode levar a um foco excessivo em objetivos locais e prejudicar a visão global. Para evitar isso, a comunicação deve ser clara, contínua e ajustada constantemente, com a liderança interagindo diretamente com as equipes. **A falta de comunicação efetiva limita a eficiência e inovação, enquanto uma comunicação aberta, transparente e com feedback estruturado melhora a compreensão e o engajamento.** A comunicação deve conectar os colaboradores com seus papéis específicos na execução.

Participação ativa da liderança

Os líderes entrevistados relataram que **a execução de uma estratégia bem-sucedida depende de uma participação ativa da alta gestão.** Para os C-levels, não basta que a liderança desenvolva a estratégia; é necessário que estejam diretamente envolvidos na execução, servindo como modelos e reforçando o compromisso da organização com o plano.

Essa participação ativa da liderança gera impacto direto no comprometimento da equipe, pois os colaboradores tendem a se engajar mais quando veem a alta gestão priorizando a estratégia. Muitos líderes relatam a necessidade de apoiar pessoalmente as equipes na definição de prioridades e na resolução de obstáculos que possam surgir durante a execução, promovendo um ambiente de inovação e constante melhoria.



Análise da alta Gestão:

O olhar dos C-levels para a execução estratégica

Falta de tempo para execução/priorizações

Para os C-levels, um dos maiores desafios na execução estratégica é equilibrar a necessidade de flexibilidade com a disciplina necessária para manter a direção. Mudanças frequentes no mercado, pressão para resultados rápidos e novas demandas dos clientes obrigam os líderes a priorizar constantemente as ações. No entanto, **sem uma base estratégica sólida e um ritmo de execução sustentável, o foco se perde, e a estratégia fica vulnerável** a mudanças frequentes que não agregam valor a longo prazo.

Líderes recomendam o uso de tecnologias que agilizem a coleta de dados e permitam ajustes em tempo real, mas enfatizam que o ritmo de execução deve ser pensado de forma a não sobrecarregar as equipes. C-levels destacam que, com um planejamento estruturado, é possível manter a flexibilidade necessária sem comprometer a robustez e a consistência dos processos.

Falta de conhecimento técnico

Para os executivos, a falta de conhecimento técnico adequado nas equipes também está entre as barreiras mais críticas na execução eficaz da estratégia. Segundo os C-levels entrevistados, é fundamental que líderes e colaboradores tenham uma compreensão aprofundada das demandas específicas do setor e das ferramentas necessárias para alcançar os objetivos estratégicos. **Quando o conhecimento técnico é insuficiente, a execução pode ser prejudicada por decisões mal informadas, atrasos e soluções inadequadas** para desafios operacionais.

Além disso, os líderes destacam que o desenvolvimento técnico contínuo é uma prioridade estratégica. Em setores altamente dinâmicos e tecnologicamente avançados, a atualização constante de habilidades é essencial para garantir a adaptação da organização às mudanças do mercado. Programas de formação contínua, eventos de capacitação e desafios práticos são recomendados para fortalecer o aprendizado e promover a valorização das equipes. Dessa forma, os C-levels promovem um ambiente onde o desenvolvimento técnico é uma parte integrante da cultura organizacional, preparando a equipe para lidar com as complexidades da execução estratégica e contribuindo para o sucesso a longo prazo.



Visão geral da execução estratégica: Convergências de perspectivas



Ao analisar as respostas é possível observar uma forte convergência entre os desafios apontados por C-Levels e profissionais do mercado em relação aos principais obstáculos para uma execução estratégica bem-sucedida. As percepções de ambos os grupos destacaram barreiras como atividades concorrentes, falta de definição de papéis e responsabilidades, assim como mecanismos de controle.

Um dos pontos de convergência é o desafio representado pelas atividades concorrentes e a falta de tempo para execução/priorizações. Executivos e outros profissionais ressaltaram como as demandas urgentes frequentemente desviam a atenção das metas de longo prazo, prejudicando a alocação de tempo e foco necessário para iniciativas estratégicas robustas. Para a liderança, a dificuldade de priorizar se torna um entrave à execução, pois, sem um plano de ação claro e balanceado entre atividades operacionais e estratégicas, a execução fica fragmentada e com resultados abaixo do potencial. A similaridade nessas

percepções mostra que tanto os C-Levels quanto os profissionais operacionais reconhecem a necessidade de um equilíbrio mais cuidadoso entre demandas rotineiras e a execução estratégica.

Outro ponto crítico é a lacuna entre a teoria e a prática, com destaque para a ausência de mecanismos de controle e a falta de definição de papéis e responsabilidades. Os C-Levels ressaltaram que, sem métricas e indicadores de controle, é difícil monitorar o progresso e ajustar o plano estratégico em tempo real. A ausência de controle limita a capacidade de identificar gargalos e oportunidades, resultando em uma execução desalinhada da teoria planejada. Paralelamente, a falta de clareza sobre papéis e responsabilidades adiciona camadas de incerteza e risco, o que é amplamente reconhecido tanto por executivos quanto por profissionais. A ausência dessas definições gera ambiguidades e dispersão de esforços, comprometendo a integração das equipes e o alcance de metas específicas.



A comunicação inadequada e os conflitos entre departamentos e gestores também foram identificados como obstáculos em comum. Os C-Levels apontaram que a comunicação falha ou ambígua entre equipes e gestores acaba gerando conflitos que poderiam ser evitados com um fluxo de comunicação claro e direto. Esses problemas afetam o entendimento das prioridades e dificultam o alinhamento estratégico entre os departamentos. Essa percepção foi ressaltada por outros profissionais, que destacaram a importância de uma comunicação contínua e transparente para eliminar barreiras à colaboração e promover uma execução mais harmônica.

Por fim, um aspecto que se destacou como decisivo e não havia sido tão enfatizado anteriormente é a cultura organizacional. Os C-Levels identificaram a cultura desalinhada como um dos maiores empecilhos na execução estratégica, já que uma

cultura que não reflete os objetivos estratégicos tende a criar resistência entre as equipes e desmotivar a adoção de novas iniciativas. Uma cultura organizacional desajustada pode amplificar os problemas de comunicação e intensificar a lacuna entre a teoria e a prática. Em contraste, quando a cultura está em harmonia com a estratégia, ela pode servir como uma base sólida, proporcionando a coesão e o engajamento necessários para que todos os processos fluam de maneira mais eficaz.

Essas similaridades nas percepções revelam uma compreensão ampla dos principais desafios de execução, indicando que tanto a liderança quanto os profissionais operacionais compartilham das mesmas barreiras para a implementação de um planejamento estratégico eficaz.

Conclusões

Desafios cruciais na implementação da estratégia

Em suma, profissionais de alta liderança, média gerência e operações identificam três fatores cruciais que se destacam como os principais obstáculos à execução eficaz da estratégia:

- A necessidade de atender às demandas diárias;
- A dificuldade em traduzir a teoria em prática;
- A incerteza sobre quais atividades devem ser priorizadas.

O desafio está em implementar o plano estratégico de forma dinâmica, utilizando processos adequados que respondam efetivamente às mudanças e garantam a coesão entre as operações e as diretrizes estratégicas.

Representa impacto na implementação da estratégia

	Geral	Alta liderança	Média liderança	Oper.
→ Surgimento de atividades concorrentes	96%	96%	95%	100%
→ A lacuna entre a teoria e a prática	92%	92%	92%	91%
→ A clareza dos cenários alternativos na gestão de risco	58%	58%	68%	53%
→ Implementação dos marcos estratégicos	56%	56%	62%	53%
→ O apoio tecnológico para otimizar processos	53%	53%	59%	50%
→ Sistema de monitoramento das entregas	50%	50%	68%	44%
→ Adequação Recursos materiais	49%	49%	51%	44%
→ A priorização das atividades	43%	43%	49%	38%
→ Incorporação de aprendizagem	41%	41%	45%	34%

Dificuldades de execução são maiores na média liderança e na operação

Apesar das similaridades, a pesquisa revelou que as dificuldades na execução da estratégia são percebidas com pesos diferentes entre os níveis organizacionais. Os dados indicam que a média liderança enfrenta uma sobrecarga significativa nos processos de implementação.

Enquanto 43% dos executivos de alta liderança acreditam que as barreiras foram superadas, 57% dos gestores de média liderança ainda identificam desafios no desdobramento da estratégia, assim como na gestão de recursos e nas atividades do dia a dia. Adicionalmente, 49% dos colaboradores operacionais apontam que os maiores obstáculos estão concentrados em suas funções, destacando uma desconexão entre as percepções das diferentes camadas da organização.



Alta Liderança

43%

Enxergam a implementação de forma mais fluida, com menos impactos de barreiras

Média Liderança

57%

Camada que mais indica impacto de barreiras na implementação

Operação

49%

Enxergam menos barreiras vs a média liderança, mas com alta concentração nas mais críticas




Conflitos e zonas cinzentas impactam a execução

Os resultados do estudo revelam que muitas empresas ainda operam em ambientes fragmentados, com áreas isoladas e uma clara falta de coordenação entre os departamentos. Essa realidade gera um desafio significativo na gestão das chamadas "zonas cinzentas", onde conflitos diários entre diferentes áreas e gestores emergem. A ausência de incentivos adequados e uma estrutura organizacional mal ajustada contribuem para obstáculos frequentes na execução eficaz das estratégias.

Os dados indicam que 91% dos colaboradores da linha de frente relatam impactos negativos resultantes das disputas interdepartamentais, enquanto 94% observam conflitos entre os gestores seniores.

Além disso, aproximadamente 70% dos gestores de média liderança enfatizam a necessidade de delegação de tarefas para que a execução da estratégia seja viável. Em contrapartida, apenas 31% da alta liderança reconhece a importância desse fator, evidenciando uma desconexão que pode comprometer a implementação de iniciativas estratégicas.

	Alta liderança	Média liderança	Operação
 Representa um impacto na implementação estratégica			
São comuns conflitos entre departamentos que impactam a implementação	84%	85%	91%
São comuns os conflitos entre gestores seniores que impactam a estratégia	75%	77%	94%
A estrutura organizacional adequada para a nova estratégia	52%	56%	59%
Delegação das principais atividades necessárias para a execução da estratégia	31%	69%	44%
Delegação das decisões críticas pela alta liderança	34%	62%	41%
Comprometimento da liderança senior com o processo de implementação	34%	44%	28%
Ciência dos desafios pelos responsáveis da implementação	19%	51%	31%
Mudanças na estrutura organizacional durante a implementação da estratégia	31%	31%	38%
Envolvimento do CEO ou sócio na implementação da estratégia	13%	26%	31%

Recomendações para uma **execução estratégica eficaz**

Com base nas descobertas, o estudo oferece três recomendações principais para melhorar a execução estratégica nas organizações:

- **Monitoramento contínuo:** é fundamental identificar a causa-raiz dos problemas e garantir visibilidade para os conflitos e choques de estrutura que surgem ao longo da execução. A média liderança, em especial, precisa ser apoiada para identificar bloqueios e buscar soluções tempestivas para lidar com mudanças imprevistas.
- **Execução com foco:** as empresas devem adotar uma abordagem focada e ágil, buscando soluções rápidas para os desafios operacionais. A atuação tempestiva é essencial para garantir que as novas atividades que surgem ao longo da jornada estratégica não comprometam a execução do plano principal.
- **Gestão de mudança:** a transformação organizacional precisa ser contínua. As práticas e os processos estabelecidos durante a execução devem ser sustentáveis a longo prazo, promovendo uma cultura de aprendizado e adaptação.

Sobre o Estudo

O estudo "Da Estratégia à Execução" oferece uma abordagem abrangente dos desafios enfrentados pelas empresas. A pesquisa foi realizada com mais de 100 organizações, permitindo a coleta de dados em larga escala e a identificação de padrões nas respostas. Além disso, foi aprofundada por meio de entrevistas com líderes de cinco grandes organizações, permitindo uma exploração mais rica e detalhada das percepções e experiências da equipe, da alta liderança à operação.

A estrutura do estudo foi projetada para garantir uma análise robusta: enquanto a pesquisa de mercado permite uma visão geral dos desafios comuns do mercado, os insights dos

executivos permitem uma compreensão mais profunda das nuances e das motivações por trás dessas dificuldades. Essa combinação é crucial para desenvolver soluções efetivas que atendam às necessidades reais das organizações como um todo.

A Ekantika é uma consultoria focada em ajudar organizações a alcançar seus objetivos estratégicos por meio da execução eficaz de estratégias. Com uma equipe de especialistas e uma abordagem baseada em estudos e dados, a Ekantika oferece insights e soluções para aprimorar a implementação e promover uma cultura de resultados.



www.ekantika.com.br
contato@ekantika.com.br