

Área temática: Estratégia

**O PROCESSO DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO
NO CONTEXTO DE INTEGRAÇÃO PÓS-M&A**

RESUMO

O processo de execução da estratégia é reconhecido como um elemento crítico para o sucesso organizacional, sendo fonte potencial de geração de vantagem competitiva para as empresas. Apesar do tema ter ganhado relevância no meio acadêmico nos últimos anos com o avanço da definição do construto, a execução da estratégia ainda carece de entendimento mais profundo e de um olhar único, que forneça uma visão de como ocorre o processo em si. Além disso, o assunto é ainda menos explorado em contextos específicos, tal como aqueles em que se verifica uma mudança organizacional complexa, como é o caso de empresas em integração pós-M&A. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é compreender como o processo da execução da estratégia ocorre diante de uma mudança organizacional resultante de uma integração pós-M&A. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória e explicativa, que adota uma abordagem indutiva numa estratégia de pesquisa de grounded theory (modelo de paradigma) combinada com estudo de caso único e integrado. Foram conduzidas três ondas de entrevistas semiestruturadas com executivos participantes do processo de desdobramento da estratégia meio ao contexto de integração pós-M&A, tendo por base a uma análise comparativa constante e um modelo teórico foi construído descrevendo (a) as condições causais, (b) o fenômeno proveniente dessas condições, (c) o contexto que influencia as ações, (d) as condições que impactam as estratégias, (e) as ações específicas da execução, e (f) as consequências dessas ações. Este trabalho contribui com a literatura através da avaliação empírica das dimensões de execução da estratégia, fornecendo também mais elementos para os estudos sobre os desafios da integração pós-M&A. O estudo faz também uma contribuição gerencial ao apoiar os executivos no entendimento dos principais elementos para o sucesso da implementação dos seus planos estratégicos.

Palavras-Chave: Execução da estratégia, integração pós-M&A, *grounded theory*, estudo de caso.

ABSTRACT

The strategy execution process is recognized as a critical element for organizational success, being a potential source of generation of competitive advantage for companies. Despite the theme has gained relevance in the academic environment in recent years with the advance of the definition of the construct, the execution of the strategy still lacks a deeper understanding and integrated view, which provides a better comprehension of how the process itself occurs. Furthermore, the topic is even less explored in specific contexts, such as those in which complex organizational change takes place, as is the case of companies undergoing post-M&A integration. Thus, the objective of this research is to understand how the strategy execution process occurs in the face of an organizational change resulting from a post-M&A integration. For this, a qualitative research of an exploratory and explanatory nature was carried out, which adopted an inductive approach in a grounded theory research strategy (paradigm model) combined with a single and integrated case study. Three waves of semi-structured interviews were conducted with executives involved in the strategy deployment process in the context of post-M&A integration, based on constant comparative analysis and a theoretical model built describing (a) the causal conditions, (b) the phenomenon arising from these conditions, (c) the

context that influences the actions, (d) the conditions that impact the strategies, (e) the specific execution actions, and (f) the consequences of these actions. This research contributes to the literature through the empirical evaluation of the dimensions of strategy execution, also providing more elements for studies on the challenges of post-M&A integration. The study also makes a managerial contribution by supporting executives in understanding the main elements for the successful implementation of their strategic plans.

Key words: Strategy execution, post-M&A integration, *grounded theory*, case study.

1. INTRODUÇÃO

A execução da estratégia pelas organizações consiste no processo de informar e ser informado sobre os desafios da empresa, traduzir o plano estratégico em ações específicas e estabelecer consistência entre esforços e os respectivos recursos de alocação de decisões em busca dos objetivos corporativos (de Oliveira et al., 2019). Apesar da literatura ter avançado recentemente para a definição do construto, este tema ainda é visto por diversos autores como um assunto pouco explorado e com um potencial enorme para estudos (Alexander, 1985; de Oliveira et al., 2019; Tawse & Tabesh, 2021). Historicamente, as pesquisas realizadas no campo da estratégia se concentram mais em planejamento estratégico do que efetivamente no seu desdobramento e, quando avançam para entender a execução, trabalham de forma a tangenciar o construto, abordando, por exemplo, os motivos das falhas e obstáculos, sem o devido aprofundamento do conceito em si (Hrebiniak, 2006). Nota-se que nos últimos anos novos estudos têm surgido com o objetivo de dar um caminho mais claro para a execução da estratégia, porém poucos ainda abordam o tema de maneira empírica, sendo pautados ainda de forma bem teórica (Noble, 1999; Friesl et al., 2020; Lorange, 1998). Um dos estudos que vai na contramão desse movimento e que traz um conceito empiricamente validado sobre o construto, é a pesquisa realizada por de Oliveira et al. (2019), que teve como objetivo conceituar e definir medidas para a execução da estratégia, determinando quais as dimensões da execução, algo até então aparentemente não realizado pela literatura. Os pesquisadores, entretanto, colocam como oportunidade de estudos futuros, entender como as empresas executam as estratégias em contextos específicos que podem influenciar as dimensões da execução.

Apesar dos recentes e pequenos avanços na literatura, ainda há um desafio amplo do ponto de vista prático para as empresas na implementação e consequente execução dos seus planos estratégicos. Um manifesto consenso é que o contexto organizacional tem influência direta nos modelos de implementação da estratégia, impactando o resultado da execução (Hrebiniak, 2006). Dentre os principais aspectos, o autor coloca em evidência que a capacidade em realizar o gerenciamento da mudança é mais prioritário sendo reconhecido majoritariamente pelos gerentes envolvidos em seu estudo. Um tipo de gerenciamento de mudança que tem bastante relevância nesse tipo de contexto é a integração que as empresas devem fazer pós aquisições ou fusões de novos negócios. Organizações que optam por expansão dos seus negócios através de fusões e aquisições convivem com um desafio relacionado à integração das diferentes operações em uma estratégia transversal, sendo este o principal motivo pelo qual os M&As falham (Lakshman, 2011). Há diversos estudos e uma vasta literatura sobre esse tema, apontado muitas vezes de forma fragmentada, e carecendo de um *framework* único (Steigenberger, 2017). Todavia, por ainda ser um tópico em alta entre o meio empresarial, demonstra espaço para mais aprofundamento.

2. REVISÃO DE LITERATURA

A execução da estratégia ou a sua implementação¹ tem recebido cada vez mais atenção tanto do meio acadêmico, quando do meio empresarial. Parte dessa evolução tem como base o consenso de que a execução da estratégia é

¹ Ambos os termos são utilizados de forma alternada pelos estudiosos.

fundamental, pois é fonte de vantagem competitiva e está associada ao sucesso organizacional (Brenes et al., 2008), sendo mesmo colocada no mesmo nível de importância assumida pela própria formulação estratégica ou planejamento estratégico (Radomska & Kozyra, 2020). O interesse pela melhor compreensão do tema parte principalmente do fato que, apesar de crucial, as empresas convivem com altas taxas de insucesso durante a execução da estratégia.

A definição de execução da estratégia é abordada por diversos estudos, sendo direcionada principalmente à capacidade das empresas colocarem em prática ações que garantam o sucesso estratégico (Tawse & Tabesh, 2021). Apesar de se verificar um certo nível de consenso na definição do conceito, de Oliveira et al. (2019), em seu artigo intitulado “*Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct*”, expõem o *gap* que a literatura até então apresentava na definição do construto e, para endereçar tal questão, apresentam um modelo operacional com validação empírica. O resultado desse trabalho consiste na determinação da execução da estratégia em cinco principais dimensões: 1) desdobramento; 2) coordenação; 3) comunicação; 4) controle e *feedback*; 5) desenvolvimento de políticas de RH e de competências. Os autores Oliveira et al. (2019) contribuem efetivamente para a evolução do tema na academia ao elaborarem uma definição mais detalhada sobre a execução da estratégia, que é composta pela revisão da descrição do construto feita por outros autores com base na avaliação da literatura, somada pelas conclusões do próprio estudo empírico. Assim sendo, execução estratégica “(...) é o processo de (i) informar – e ser informado por – gestores e colaboradores sobre os desafios da empresa, bem como de (ii) traduzir o plano estratégico (declarado explicitamente ou apenas assumido pelo nível superior gestores) em ações específicas e (iii) estabelecer consistência entre esforços distribuídos da empresa e entre os respectivos recursos de alocação de decisões, em busca de um movimento coerente de alinhamento entre o esforço organizacional e a intenção estratégica em busca dos objetivos corporativos.” (p. 341). Contudo, ainda que os autores tenham tornado o caminho mais claro e avançado significativamente na definição conceitual, sabe-se que a execução da estratégia continua sendo um processo complexo e multifacetado (Noble, 1999), e que pode ser diretamente impactada por diversos fatores, sendo por si só contextual (Hrebiniak, 2006), o que Oliveira et al. (2019) identificam como uma oportunidade latente para pesquisas futuras.

A influência do contexto organizacional na execução da estratégia pode ocorrer de formas diferentes, sendo que Hrebiniak (2006) revela através seu estudo que a incapacidade de gerenciar mudanças de forma efetiva e a incapacidade de superar a resistência a mudança, constituem os principais obstáculos para a execução da estratégia. Segundo Hrebiniak (2006), “execução da estratégia geralmente envolve mudanças (...) essas mudanças podem ser vitais para o sucesso dos resultados da execução, portanto, a habilidade de gerenciar o processo de mudança é um requisito primordial para o sucesso” (p. 25). Dentre as principais mudanças que ocorrem no contexto organizacional, as mudanças grandes e complexas, como podem ser os casos das ações das empresas voltadas a fusões e aquisições (M&As), recebem menos atenção da literatura (Hrebiniak, 2006). O autor justifica ser esse motivo pelo qual ganham destaque, já que naturalmente exigem um alto nível de esforço de vários agentes para que sejam bem realizadas. Mudanças complexas geralmente envolvem um desafio relacionado a escala e ao tempo para implementação e adicionam

barreiras para coordenação e controle, assim como menor clareza das relações de causa e efeito, ou seja, relações entre ações e resultados. Por isso, estão mais suscetíveis a falhas devido a processos pobres de gestão das mudanças, que, se aplicado ao contexto do M&A, estão relacionadas a integração entre os negócios (Hrebiniak, 2006).

A integração pós-M&A é definida por Larsson & Finkelstein (1999) como “o grau de integração e coordenação de duas firmas envolvidas em fusão ou aquisição” (p. 6), e continua sendo objeto de pesquisa de diversos autores. Para além disso, outros autores tentaram organizar o conceito de integração através de *frameworks* teóricos e até mesmo conexão com outros construtos, colocando lentes diferentes sobre qual é a principal fonte de dificuldade das empresas na implementação desse processo. Ao perceber que os diversos estudos realizados caminharam por diferentes frentes e que não existe um modelo único que organize a literatura, Steigenberger (2017) propõe uma visão ampla, porém genérica, sobre como o tema se conecta com as variáveis já estudadas anteriormente e deixa em aberto diversas oportunidades de estudos que conectem o tema com a literatura de gestão da mudança, além do avanço em estudos indutivos. Ademais, um ponto que surge como crucial para os processos de integração pós-M&A, consiste na capacidade das empresas em realizarem gerenciamento de mudanças que envolvem o contexto organizacional e como isso impacta o processo em si (By, 2005).

3. QUESTÃO DE PESQUISA

Considerando a revisão de literatura, a seguinte questão de pesquisa é colocada: *Como a execução da estratégia se manifesta no contexto de integração pós-M&A?* Ademais, o caminho escolhido se apoia nos seguintes pontos, como apresentados na revisão de literatura: o evidente *gap* de literatura para o campo de execução da estratégia, principalmente no que se refere a oportunidade de avanço na validade do construto (de forma empírica) pesquisado por Oliveira et al. (2019); sabe-se que processo de execução da estratégia é contextual, pois depende da estratégia e da capacidade da organização em gerenciar mudanças, permitindo um olhar mais específico sobre o tema; não há consenso em como o processo da execução da estratégia ocorre e quais são as variáveis que o impactam direta e indiretamente (ações, antecedentes, mediadores, moderadores etc.), possibilitando uma proposta de construção de um *framework*; o contexto escolhido, integração pós-M&A, envolve uma mudança grande e complexa, é o principal motivo de falha em M&As e apresenta também uma oportunidade de desenvolvimento teórico quando colocado em contato com o campo de estudo da estratégia

4. METODOLOGIA E DESIGN DE PESQUISA

As características deste trabalho levam à adoção do método qualitativo e utiliza de uma abordagem indutiva de natureza exploratória e explicativa, pois parte de um contato mínimo com a literatura para avançar para o campo na coleta de dados, que então se desdobra no levantamento de proposições que possibilitem a construção de uma nova teoria ou novas ideias (Thomas, 2003). Os estudos exploratórios apoiam em questões do tipo “como é que” e são indicados quando o assunto foi pouco explorado (Hedrick et al., 1993; Yin, 2009), e os estudos explicativos suportam no entendimento das causas, mecanismos ou padrões de um fenômeno, ajudando em questões do tipo “porque é que”, e

estão tradicionalmente associados a uma estratégia de pesquisa de *grounded theory* (i.e., teoria fundamentada na prática; Strauss & Corbin, 1990). O estudo de caso é utilizado de forma a explorar e compreender em maior profundidade um campo emergente de pesquisa e ajudar a fortalecer considerações teóricas iniciais (Yin, 2009), preferencialmente quando se quer responder perguntas do tipo “como é que” e “por que é que”, como é o caso deste estudo (Yin, 1994). O estudo de caso foi analisado numa perspectiva de *grounded theory*, um procedimento sistemático, qualitativo, utilizado para gerar teoria, que explica, a um nível conceitual amplo, um processo, uma ação ou uma interação sobre um tópico substantivo (Creswell, 2008). A escolha desta estratégia se aplica ao contexto de estudo, uma vez que o fenômeno é pouco estudado, bastante fragmentado e não há, aparentemente, literatura com dados de campo que demonstre a relação entre as principais variáveis.

Para representar esse contexto, a pesquisa tem como base uma empresa brasileira do ramo de energia que atingiu em 2021 uma receita bruta de aproximadamente R\$6,0 bilhões, está em crescimento acelerado nos últimos 5 anos (multiplicou em 4,5x seu EBITDA) e tem como pilar estratégico a expansão dos seus negócios. Tal estratégia vem sendo executada tanto através de crescimento orgânico, ou seja, via seus ativos já existentes, com foco em ganho de escala e eficiência operacional, quanto por meio de aquisições de negócios locais focados em nichos de mercado e de negócios internacionais com objetivo de aumentar a sua presença global. Para contribuir com o avanço desta pesquisa, o contexto de análise será na sua atuação no âmbito nacional e internacional, sendo selecionados seis sub-casos: o corporativo, a atuação da empresa no âmbito nacional, a nova empresa adquirida no Brasil, a atuação na América do Sul (Argentina, Bolívia, Uruguai e Paraguai), a nova empresa adquirida na América do Norte (Estados Unidos) e a atuação na Europa.

Em termos de coleta de dados, uma vez que o objetivo do *grounded theory* consiste em desenvolver uma nova teoria que emerge do campo de forma indutiva (Creswell, 2008), a sua aplicação implica procedimentos rígidos de amostragem, incorrendo desta forma em uma amostragem de natureza teórica que deve ser suspensa uma vez atingida a saturação teórica (Glaser & Strauss, 1967). Dentre as alternativas possíveis de análise dentro do *grounded theory*, a abordagem escolhida foi a de *design* sistemático (modelo de paradigma; Strauss & Corbin, 1990). Este modelo foi escolhido por dois motivos principais. Primeiro, porque é um *design* menos fundamentalista se comparado com outros de *grounded theory* (e.g., *design* emergente; Glaser, 1992), uma vez que permite contato prévio com a literatura, o que se torna coerente já que o tema de pesquisa traz elementos importantes de estudo ainda que fragmentados. Segundo, porque o modelo de paradigma pré-determina a existência e relação entre seis dimensões (condições causais, fenômeno, condições/mediadores, contexto/mediadores, ações/estratégias e consequências (Strauss & Corbin, 1990). Assim, a coleta e análise de dados acontece em ondas, de tal forma que seja possível levantar “hipóteses” sobre os achados de cada fase de coleta e análise de dados, com um sequente retorno a campo para nova coleta e análise de dados para validar ou não tais relações teóricas encontradas entre variáveis. Este processo de *back and forward* (ou seja, ida e volta ao campo), continua até que seja atingida a saturação teórica, ou seja, até que nenhum conceito ou relação entre conceitos surja das entrevistas e que as variáveis encontradas, e esses conceitos ou relações entre eles estejam suficientemente suportadas

pelos dados (Glaser & Strauss, 1967). Foi assim utilizada uma amostragem intencional de natureza teórica (Ritchie & Lewis, 2003), na qual foram selecionados para a primeira etapa da coleta de dados os Vice-presidentes que atuam na liderança dessas unidades de negócio para posterior indicações dos entrevistados seguintes.

Para a coleta de dados, com o principal objetivo de garantir robustez do estudo, foram utilizadas diferentes técnicas por forma a permitirem triangular as informações obtidas (Eisenhardt, 1989). Como fonte de dados secundários, foram usadas as informações disponíveis no site da empresa, assim como os relatórios de apresentação de resultados financeiros divulgados pelo grupo à qual a empresa pertence, também em seu site. Estes dados tiveram por objetivo construir o contexto de cada estudo de caso utilizado para condução da análise dos dados. Como fonte de dados primários, foram usados dados naturais e dados gerados. No que diz respeito aos dados gerados, a realização de entrevistas foi feita em diferentes etapas com objetivos e públicos distintos, como explicado em detalhes adiante. Tais dados foram capturados através da reconstrução e reprocessamento por parte dos participantes dos eventos associados às perguntas realizadas, colocando-se em evidência a perspectiva e a forma como cada participante avalia os acontecimentos (Kvale, 1994). Para tal, as entrevistas foram feitas de forma individual, semiestruturada, presencial e *online*, permitindo maior flexibilidade na condução. Essa técnica foi utilizada a fim de aprofundar a questão de pesquisa no contexto estudado (a integração pós-M&A sob a ótica da execução da estratégia) sendo realizada em três etapas ou rodadas, totalizando 17 entrevistas com mais de 12 horas de gravação. Todas as entrevistas foram gravadas mediante o consentimento de todos os participantes, e registrados através de transcrições integrais (*verbatim*) com suporte do *software* Transkriptor.

5. RESULTADOS

Para alcançar a organização eficaz da análise dos dados, é proposta a divisão do conteúdo com base nos conceitos do *design* sistemático (modelo de paradigma; conforme Figura 1).

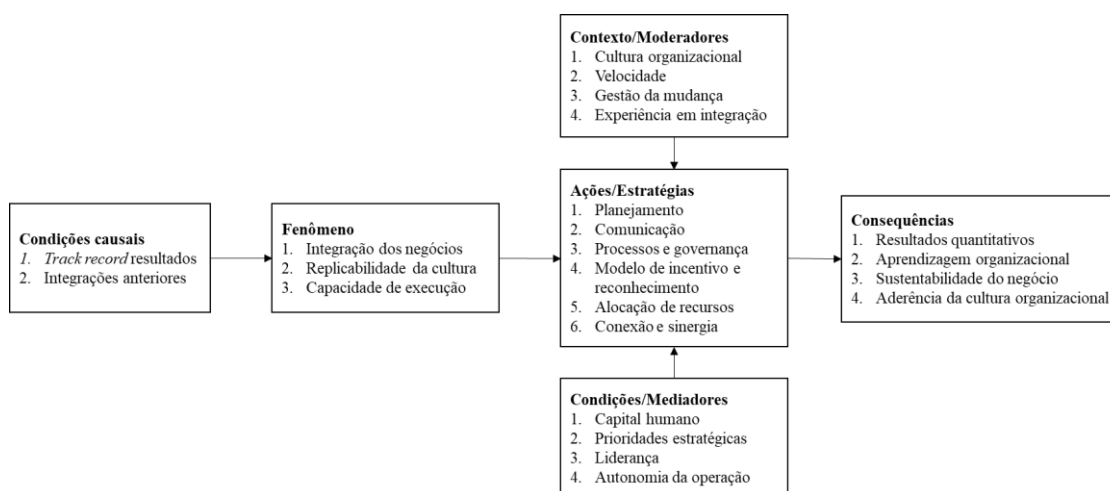
5.1. Condições causais

1. Track record de resultados

No aspecto de *track record* de resultados, foi possível identificar que o histórico recente da performance atingida pela empresa e sua consolidação no mercado nacional, através do qual alcança uma participação representativa, permitiu a ampliação do seu horizonte e uma reflexão do tipo “para onde eu consigo crescer a partir de agora?”. Esse *track record* permite também que a empresa olhe para a expansão, principalmente geográfica, buscando diversificação de portfólio. Destaca-se a importância de definição dessa visão e como a clareza da estratégia, que foi desde sempre declarada para toda a organização, são fatores fundamentais para o sucesso do processo de execução, como afirmado por diversos autores (*i.e.* Brenes et al., 2008). Alinhada a isso, a entrega consistente de resultados nos mercados em que já atuava (nos últimos 6 anos a organização expandiu a sua geração de resultado operacional em 4,5 vezes), permitiu, segundo palavras do CEO, “*ganhar a liberdade de continuar investindo na estratégia de expansão geográfica*”, corroborada por um

dos Gerentes Executivos entrevistados: “O nosso CEO que fala sempre: quanto que você entregar o resultado te traz liberdade.” (Entrevistado #06).

Figura 1 – Resultado do modelo de paradigma



Fonte: O autor.

2. Integrações anteriores

Outro fator que complementa avaliação da maturidade do negócio é resultado da própria curva de aprendizado que a empresa teve nas primeiras aquisições, sendo reconhecida por pelo menos dois entrevistados como movimentos em que a organização não estava necessariamente preparada: “*Até porque quando a gente começou a expandir, seja para a Bolívia, Uruguai e Paraguai, seja para o primeiro distribuidor nos EUA, essas operações não deram certo (de primeira)*” (Entrevistado #08). A literatura sobre experiências prévias é trazida à tona por Steigenberger (2017) como um fator que influencia a decisão sobre integrações futuras, com contradições sobre o efeito positivo, como o aumento da atenção da alta liderança e cuidado com os planos de integração, e negativo, como a generalização de um caso de integração único vivido para outros com complexidade e tamanhos distintos.

5.2. Fenômeno

1. Integração dos negócios

O primeiro elemento se refere à necessidade latente da empresa em conectar os novos negócios dentro do contexto da matriz, porém entendendo que cada unidade está em um estágio diferente, considerando, por exemplo: tamanho e relevância; momento de negócio e maturidade; localização geográfica. Como comenta um dos entrevistados: “*Primeiro, a gente precisa entender que os negócios operam em momentos diferentes, o nível que a gente está do Brasil é muito diferente do nosso momento de Estados Unidos, é muito diferente o momento de Europa. (...) Entender o momento de cada negócio e como eu começo a criar a cultura da corporação, e aí obviamente você pode padronizar alguns processos, você pode ter algumas coisas de forma mais estruturadas, envelopando toda essa geografia que a gente opera.*” (Entrevistado #06). Tanto Steigenberger (2017) quanto Lakshman (2011) trazem à tona diversos elementos que impactam o processo de integração, tais como o contexto, como a cultura organizacional, assim como a liderança, que são variáveis contingenciais e relacionadas à maturidade de cada organização.

Além disso, o entendimento claro de qual é o objetivo pelo qual se quer fazer a integração assim como do que integrar, são desafios do negócio que impactarão as decisões que serão desdobradas nos planos de interação.

2. Replicabilidade da cultura organizacional

O segundo elemento que representa o fenômeno é, considerando o ambiente de expansão e a integração dos novos negócios, a necessidade de replicar a cultura organizacional, sendo que essa cultura passa a interagir com outras novas culturas, àquelas das empresas adquiridas e dos países onde se encontram. Um dos participantes comenta esse fenômeno: *“Então, eu acho que a gente expandiu no quesito adquirir novos negócios, mas eu acho que a gente ainda não expandiu no quesito cultura e forma de atuar.”* (Entrevistado #07). Autores como Steigenberger (2007) e Lakshman (2011) abordam os desafios da replicabilidade da cultura em contextos de integração e outros, como Zhu e Huang (2007), vão tratar das melhores maneiras para fazer isso acontecer.

3. Capacidade de execução

O terceiro elemento diz sobre a capacidade da organização em manter a execução da estratégia dos negócios, neste momento integrando as unidades, enquanto gerencia as oportunidades que essas novas empresas trazem para que não se perca o foco e o alinhamento estratégico. Empresas que estão em uma curva de crescimento principalmente pela via inorgânica podem se ver diante de situações em que as escolhas e a priorização das iniciativas e projetos podem desvirtuar da sua estratégia principal, conforme um dos participantes menciona que *“a organização ainda está inserida em um contexto de muita oportunidade de crescimento, oportunidade de evolução, de profissionalização. (...) Então, eu acho que o fato de a gente ter muitas escolhas, muitas possibilidades, é muito bacana, mas ao mesmo tempo é muito difícil do ponto de vista de execução, de priorização, de consistência de negócio.”* (Entrevistado #07). Oliveira et al. (2019) e Tawse e Tabesh (2021) comentam que a capacidade das organizações em executar suas estratégias, realizando um bom gerenciamento da mudança, é o fator que indicará o sucesso organizacional.

5.3. Ações e estratégias

1. Planejamento

O tópico planejamento surge como uma ação da execução com o objetivo de traduzir a estratégia em ações específicas e em um nível de detalhe que certifique quem e quando, por exemplo, vão ser implementadas, bem como a definição de metas que devem ser alcançadas para garantir o atingimento do que se é esperado durante o processo de execução (Oliveira et al., 2019). Os autores destacam esta ação dentro da dimensão chamada de “Desdobramento” e citam diversas iniciativas que em conjunto contribuem para que o planejamento aconteça. A importância desse tema é exemplificada por um dos entrevistados através de um caso vivenciado durante a implementação de um projeto na Europa: *“Um exemplo foi o projeto com a equipe de vendas lá da Europa: a gente gastou uma maior parte do tempo fazendo diagnóstico e planejamento do projeto. (...) porque a gente se organizou antes, a gente sabia com quem a gente ia conversar, quem tinha que entrevistar, quem a gente tinha que envolver, tudo antes. Tinha uma definição de meta: chegar nisso, nesse período e em tal lugar.*

(...) nesse caso teve um engajamento super alto e a gente conseguiu (alcançar o objetivo)." (Entrevistado #01).

2. Comunicação

A comunicação como uma ação fundamental da execução apareceu de forma bastante ampla entre vários dos entrevistados nesta pesquisa e como um consenso sobre a sua importância no desdobramento da estratégia e como uma ação intencional, direcionada às pessoas da organização a fim de se conseguir a divulgação de informações e gerar a compreensão do conteúdo, bem como diálogo e negociação entre as pessoas envolvidas na implementação da estratégia (Oliveira et al., 2019). Além disso, a comunicação aparece como um esforço contínuo da liderança em repetir a mesma mensagem com o objetivo de garantir consistência naquilo que os times precisam realizar para se implementar a estratégia, privilegiando formatos formais ou informais, porém de preferência simples e diretos (Alexander, 1985; Sull et al., 2015). Como um membro do *board* comentou: *"Eu digo assim, comunicar é repetir o óbvio. A comunicação não pode ser uma super estratégia mega sofisticada, que tem vinte tipos diferentes de formas. Você tem que montar um framework, uma estrutura de comunicação direitinha, onde você tem quatro mensagens e aí você vai sempre falar que aquelas quatro."* (Entrevistado #03).

3. Processos e governança

As atividades relacionadas a processos e governança sugeriram como ações que possibilitam aos envolvidos na integração certa garantia de que as iniciativas estão conectadas à estratégia e que exista um determinado nível de controle para se mensurar o que está sendo feito. Autores como Sull et al. (2015) e Brenes et al. (2008), tratam esse tema como fundamental para o sucesso da execução da estratégia: os dois primeiros colocam que a falta de processos, rotinas e governança são barreiras para o negócio, enquanto Brenes et al. (2008) avaliam como fatores chave tanto o controle o *follow-up* da estratégia através de sistemas de priorização de atividades, por exemplo. Para Oliveira et al. (2019) esse tópico surge no que denominaram a dimensão "Controle e *feedback*" na qual destacam iniciativas como a de adotar procedimentos para monitorar resultados e de fazer os gerentes responsáveis pelos as análises dos dados. Como mencionado por um dos entrevistados quando diz que *"(...) o processo ajuda a você não perder o que tem que ser feito, senão você deixa aberto e aí você está trabalhando no que não tem que trabalhar. Dito isso, processo requer também muita disciplina e estrutura."* (Entrevistado #02).

4. Modelo de incentivo e de reconhecimento

A ação de se ter modelos de incentivos como parte da uma estratégia para execução surge como um elemento gerador de engajamento e promotor de reconhecimento do papel dos indivíduos no processo de execução. O olhar da literatura para esse tema da perspectiva da implementação da estratégia diverge quanto à sua relevância. Na visão dos autores Oliveira et al. (2019), a ação aparece dentro de uma dimensão chamada de "Desenvolvimento de políticas de recursos humanos e competências dos empregados", porém ganha pouco realce isoladamente, surgindo dentro de um contexto mais amplo através de uma iniciativa específica denominada de "alinhamento das políticas de recursos humanos". A passagem é interessante pois condiz com uma visão de um dos entrevistados, sendo este um dos executivos do *board* que tem um olhar de toda

a organização: *“modelo de incentivo, estratégia de remuneração, de reconhecimento, de desenvolvimento de pessoas, ela é parte da essência do negócio (...) Você não tem como criar um ambiente promissor, engajador, motivador, incentivador para uma empresa que está condicionando muito crescimento, se a liderança e os times não têm a parte deles no jogo.”* (Entrevistado #05).

5. Alocação de recursos humanos

O aspecto mais relevante que surge na ação relacionada à alocação de recursos, neste caso relacionado ao recurso humano, é a disponibilidade da empresa em direcionar pessoas capacitadas para executarem a estratégia e, considerando o contexto pós-M&A, de exercerem o papel de integração do novo negócio. Este fator é colocado em evidência através da dimensão “Desdobramento” (Oliveira et al., 2019) e parte de um plano operacional (Okumus, 2003; Radomska & Kozyra, 2020). Os autores Oliveira et al., (2019) ainda tratam a alocação de recursos humanos também como uma das ações da dimensão “Coordenação” destacando que a atividade de “designar pessoas responsáveis para coordenarem as iniciativas relacionadas a execução” (p. 337). Como um dos entrevistados cita que *“o mais latente é o grupo de integração que é quem você define, quem são as primeiras pessoas que vão para um novo negócio. E acho que você tem que escolher muito bem as pessoas que você vai colocar, para mim tem que ser as pessoas que conhecem muito do business, que conhecem muito da cultura.”* (Entrevistado #01).

6. Conexão e sinergia

As estratégias direcionadas a gerar conexão e sinergia entre a empresa adquirida e a adquirente surgem como ações intencionais, sejam elas lideradas pela matriz ou pela unidade, que têm como objetivo aproximar determinadas áreas dos negócios e estimular a troca de práticas, seja de ferramentas ou de conhecimento. Lakshman (2011) cita o quanto a transferência de conhecimento ajuda na efetividade do processo integração, principalmente se considerado o papel da liderança da matriz em compartilhar o conhecimento cultural do negócio. Um dos participantes exemplifica essas estratégias através de um evento recente promovido pela organização: *“Olha o que a gente já fez nos últimos dois meses com as expedições (vinda de pessoas de outros países para o Brasil), isso é uma ação prática de como você familiariza essas empresas. Vamos imaginar que a Europa está chegando agora no nosso mundo, na nossa cultura. Como você faz essa turma (se conectar) em um business onde a cultura já está mais bem estabelecida, mais arraigada?”* (Entrevistado #05).

5.4. Contexto/Moderadores

1. Cultura organizacional

A cultura organizacional, essa sendo à cultura da matriz ou adquirente, age como um moderador importante, pois parte-se do ponto de partida que a intenção de quem compra é levar a sua cultura para os novos negócios. O primeiro tema que surge é o reconhecimento que as pessoas têm da própria cultura, a forma que ela está disseminada por toda a estrutura, quais são os elementos que a marca e a torna forte, e se ela está ou não conectada à estratégia, que é uma das questões chave que leva as empresas a falharem na execução (Sull et al., 2015). Um dos entrevistados afirma: *“O primeiro (passo) é*

compreender qual é a nossa cultura, né? Muitas empresas dizem, ah, não tenho uma cultura definida, mas a cultura existe para qualquer empresa, ela existe, pode não ter formatado, mas ela existe.” (Entrevistado #04). O segundo ponto importante dentro da cultura é o claro direcionamento da liderança da empresa tanto na consolidação da cultura da matriz, manifestando como um dos fatores críticos de sucesso para a organização, mas também na sua disseminação aos novos negócios, principalmente via o compartilhamento do conhecimento (Lakshman, 2011). Um dos membros do *board*, responsável por uma das unidades fora do Brasil, avalia esse aspecto: *“Um dos pontos que recebi do CEO é o direcionamento da cultura. E por quê? Porque parte do sucesso da empresa é a cultura que foi implementada no Brasil, na América do Sul.” (Entrevistado #02).*

2. Velocidade

A variável velocidade surge como um elemento moderador das ações e estratégias considerando que impacta o tempo que as iniciativas devem ou não ser implementadas. De acordo com Hrebiniak (2006), o tempo disponível para os gerentes executarem as suas estratégias de negócio influencia diretamente no resultado. Isso porque, segundo o autor, executar a estratégia implica a realização de diversas mudanças e a velocidade com que essas mudanças ocorrem, incorre em ser necessário gerenciar iniciativas simultâneas, trazendo maior risco ao processo de execução (i.e., às ações mapeadas no modelo de paradigma aqui explorado). Na avaliação deste trabalho, nota-se que a empresa estudada toma uma atitude de dar condições para que as operações sejam integradas sem pressão de tempo, como um dos participantes menciona: *“Nós temos uma condição em que a gente pode escolher o tempo. Você pode fazer uma aquisição que você não tem essa opção: a empresa que eu comprei está ruim e eu preciso desse resultado. Nós hoje temos condições de absorver as empresas compradas sem pressa de estabelecermos elementos de cultura, estabelecermos um ambiente seguro.” (Entrevistado #04).*

3. Gestão da mudança

A competência da organização e dos líderes em fazer gestão da mudança aparece da análise de dados como um fator que influencia as ações da execução e é considerado na literatura como o principal obstáculo para a implementação da estratégia (Hrebiniak, 2006). O ambiente de integração pós-M&A, por se tratar de uma mudança de grande porte e que traz complexidade (Hrebiniak, 2006), provoca desafios para a organização em ter que lidar com ambiguidades, isso porque aumenta a dificuldade da leitura por parte dos tomadores de decisão da relação entre iniciativas e resultados, especialmente em integrações internacionais (Lakshman, 2011). Um dos participantes expõe a sua opinião: *“Eu acho que uma das nossas características é lidar com a ambiguidade. Por exemplo, se um tema é mais interessante, vamos puxar mais essa corda. Exageramos, isso vai nos amarrar, isso vai atrapalhar? (...) a gente vai ajustando também. Passamos demais? Fomos muito diretivo ou ficamos muito tempo na discussão? Vai errando, acertando e ajustando.” (Entrevistado #04).*

4. Experiência em integração

A experiência anterior em integrações, como mencionado também na dimensão das Condições Causais, aparece de forma relevante como um contexto que poderá ter efeitos positivos ou negativos nas integrações

posteriores (Steigenberger, 2017). Nessa pesquisa, foi possível identificar o efeito positivo desta variável à medida que tem influência no direcionamento estratégico, como, por exemplo, em decisões do que faz sentido integrar no primeiro momento, e no direcionamento tático, como, por exemplo, em projetos de integração de sistemas. Dessa forma, as experiências anteriores agem como moderador que impacta nas ações a serem tomadas para a execução da estratégia. A evidência dessa constatação segue conforme mencionado por um dos entrevistados: *“Elas colaboram de um jeito mais amplo tem termos de visão estratégica: o CEO do corporativo conversando com o Head do negócio (sobre o que funciona), e colabora com a maneira que a gente vai fazer as integrações. (...) no nível mais tático, operacional, o aprendizado aumenta a eficiência (...), a exemplo da integração que precisamos fazer do ERP em que diminuimos o tempo de uma localidade para outra na metade.”* (Entrevistado #17).

5.5. Condições/Mediadores

1. Capital humano

O capital humano surge dos dados coletados como um fator mediador das ações e, confirmado pela literatura, da estratégia com a performance das organizações (Tawse & Tabesh, 2021). A definição deste elemento, segundo os entrevistados, está na *“capacidade intelectual”* (Entrevistado #04) e *“qualidade das pessoas”* (Entrevistado #05), que estão conectadas com as competências desse capital humano tanto em relação a *“soft skills”* (Entrevistado #02), quanto em *“conhecimento técnico”* (Entrevistado #03). Com essa perspectiva, um dos participantes traduz essa necessidade de capital humano através do termo *“capabilities”*, conforme citação: *“Sem estrutura do ponto de vista de capabilities, a gente não vai para lugar nenhum, zero. Eu falo assim: o diagnóstico está feito, agora eu estou na esteira, andando no mesmo lugar, e para sair da esteira a gente realmente precisa ter dentro do negócio os comportamentos e os capabilities necessários para isso.”* (Entrevistado #07). Do ponto de vista da execução da estratégia, o capital humano é colocado como uma das barreiras para o sucesso da implementação (Alexander; 1985) e aparece como um fator crucial de sucesso para a integração pós-M&A (Koi-Akrofi, 2016).

2. Prioridades estratégicas

A dimensão prioridades estratégicas emerge do campo como sendo uma condição associada à capacidade da organização em fazer escolhas e a priorizar iniciativas ou projetos e pode ser associada com o seu processo de tomada de decisão. Este fator se torna um mediador pois tanto a forma como as decisões são tomadas quanto as decisões em si tem impacto nas ações que serão realizadas. Koi-Akrofi (2016) aborda esse tema tratando das diferentes estratégias da integração que a companhia pode adotar, seja ela pelo olhar do gerenciamento de recursos (base no gerenciamento das emoções e nas relações entre as pessoas; leva em conta fatores irracionais). Neste trabalho, o estudo de caso demonstra que a escolha da organização parece para caminhar para uma via racional, com viés de escolhas com base no que irão gerar de resultados ao negócio, como um dos participantes, membro do *board*, comenta: *(...) “para que essas decisões (relacionadas à integração) sejam conscientes e produzam o resultado adequado, tem que ter um awareness claríssimo do que é que faz a diferença para um negócio prosperar.”* (Entrevistado #05).

3. Liderança

A dimensão liderança aparece com um mediador importante para o processo de execução da estratégia no contexto pós-M&A. De forma geral, o papel do CEO e do *top management* é um fator crítico de sucesso e colocado como um dos pontos de influência no processo da execução (Hrebiniak, 2006), agindo muitas vezes como facilitador para a implementação da estratégia (Tawse & Tabesh, 2021; Brenes et al., 2008). Um dos participantes do *board* comenta: “*Como é que vem isso (capacidade de execução)? Só vem com uma liderança ativa que está conectada com o negócio, que não está no PowerPoint.*” (Entrevistado #05). O estilo de liderança surge como um fator que traduz tanto a forma como o CEO imprime a sua visão para a estratégia e a sua implementação, quanto como o seu time exerce o papel de desdobrar as ações da execução. Como o mesmo entrevistado menciona: “*Não tem nenhuma empresa bem-sucedida que não é liderada por um CEO diferente e que não tem o time de liderança complementar*” (Entrevistado #05). Higgins (2005) considera que o estilo da liderança um dos oito fatores de sucesso para uma implementação da estratégia de sucesso e Bourgeois e Brodwin (1984) explora em seu artigo sobre cinco diferentes abordagens que o COE e o grupo de liderança podem fazer tanto na elaboração da estratégia quanto na sua execução e os diferentes impactos que têm na forma de traçar os objetivos, estabelecer a adaptação da cultura etc.

4. Autonomia da operação

Outra questão que aparece no processo de tomada de decisão é o quanto a operação adquirida e o time de integração que está liderando têm autonomia para que escolher as iniciativas mais relevantes e prioritárias no negócio. Um dos participantes, que é responsável por uma das operações recém comprada pela organização, menciona esse fator: “*Eu acho que a intencionalidade (de integrar), pelo menos hoje na minha realidade, ela fica muito na mão da operação, de eu entender o que faz sentido ou não. (...) é um pilar fundamental porque é uma forma destas pessoas entenderem a necessidade da operação local, definirem o que que faz sentido beber ou não da fonte organização.*” (Entrevistado #07). Apesar disso, nota-se que a maturidade do negócio em cada unidade tem impacto na percepção de autonomia por parte dos envolvidos que diverge e que está associada a outros fatores, tais como processos e alocação de recursos. A decisão da organização em não integrar ou de dar autonomia para a operação aparece na literatura de diferentes formas: Hrebiniak (2006) cita que estruturas de poder, ou seja, a forma como a alocação do poder de decisão (autonomia) acontece, influencia no processo da execução da estratégia; e Lakshman (2011) comenta que o grau de autonomia varia de aquisição e está associado ao nível de controle que a organização quer ter sobre a sua aquisição (estrutura de poder, mencionado por (Hrebiniak, 2006).

5.6. Consequências

1. Resultados quantitativos

O elemento resultados quantitativos é a dimensão que surge como maior consenso na literatura e nesta pesquisa. Como um dos participantes afirma: “*No final das contas para mim o que mede é a execução é “show me the money”, se você entregou o que tinha que não entregar.*” (Entrevistado #02). Entretanto, o que não fica claro, é o que de fato se quer medir com os resultados quantitativos. As pesquisas acadêmicas avaliam os resultados quantitativos de maneiras

diferentes, geralmente associados à indicadores financeiros, como é o caso apontado por Berkema (2008) em que o autor escolhe o ROA (*Return on assets* – Retorno sobre os ativos) como a sua métrica de sucesso para as integrações – ainda que o autor justifica a escolha deste indicador por entender que o desempenho tende a afetar a propensão de uma empresa para se envolver em mudanças organizacionais radicais, demonstrando, como mencionado anteriormente, a relação entre as variáveis das consequências.

2. Aprendizagem organizacional

A aprendizagem organizacional pode ser traduzida como a capacidade da organização em aprender com as suas próprias experiências e dos outros, e como interpreta essas experiências (Levitt & March, 1988). Os autores tratam que a aprendizagem organizacional é um que coloca em perspectiva em como gerenciar as mudanças organizacionais, além de ser um instrumento importante para gerar inteligência organizacional, que, de acordo com outros estudos mencionados, pode ajudar na melhoria de performance. O que surge nesta pesquisa é o entendimento que a execução da estratégia é um processo de melhoria e evolução, que gera aprendizado e que, portanto, contribui para o sucesso da implementação, como mencionado em uma das entrevistas: *“Então assim, voltando para a capacidade que as empresas tem de executar o gerenciamento da mudança, uma companhia que tem um modelo mental de melhoria contínua e que a liderança é consciente que não existe o state of the art, está o tempo inteiro melhorando, você tem que estar melhor que o ano passado”* (Entrevistado #05).

3. Sustentabilidade do negócio

A dimensão nomeada neste trabalho de sustentabilidade surge do entendimento dos participantes de que não é apenas importante o resultado quantitativo que a empresa gerar através do seu processo de execução e, neste caso, das integrações dos negócios, mas também como esse resultado é entregue, ou seja, os resultados qualitativos, de algumas formas menos mensuráveis. A sustentabilidade diz respeito sobre o quanto é consistente o que está sendo alcançado, como um dos entrevistados comenta: *“Claro que uma das respostas é: nós chegamos a nossa meta de tanto. Mas isso é muito pobre, muito pobre. E aí tem uma das frases que é: como que nós chegamos aqui?”* (Entrevistado #08). A conexão com a literatura neste tema se dá através dos autores Oliveira et al. (2019) que trazem à tona as consequências que as ações da execução trazem ao negócio, além dos resultados quantitativos, como o impacto no engajamento das pessoas no propósito da organização, capacidade dos empregados em performar de acordo com a demanda da estratégia, cooperação entre pessoas e áreas, redução de conflitos etc.

4. Aderência da cultura organizacional

A integração da cultura organizacional é uma consequência das ações e estratégias adotadas no processo de execução e integração pós-M&A. Sabe-se que os resultados provenientes do processo de aculturação entre os negócios podem ser diversos e dependem da forma como a matriz opta durante a integração: assimilar a cultura da empresa adquirida; trabalhar com um *mix* entre as duas culturas; ou até mesmo impor a cultura da matriz no novo negócio (Koi-Akrofi, 2016). Considerando o desafio organizacional, assim como descrita anteriormente como uma das características do fenômeno estudado, a

integração da cultura se torna relevante principalmente considerando os negócios recém adquiridos e o entendimento de que um dos fatores de sucesso do negócio no Brasil é sua forma de executar através da cultura. Como passagem de um dos entrevistados: “Então o fator de sucesso a gente pode dizer que está relacionado a capacidade ou a resposta das pessoas em relação a esse fit de integração cultural.” (Entrevistado #01).

6. CONCLUSÃO

Este trabalho contribui de forma significativa em três diferentes aspectos. Em primeiro lugar, a pesquisa propõe um *framework* que traduz o conceito da execução da estratégia em dimensões e variáveis, permitindo mais clareza de como o processo acontece, endereçando o *gap* apresentado na revisão da literatura. O modelo proposto organiza e classifica alguns construtos mencionados por outros autores em estudos fragmentados: por exemplo, a variável “Liderança” é estudada por O’Reilly et al. (2010) como um fator importante para a implementação, neste trabalho foi identificada como uma “Condição/Mediadora” que impacta as “Ações e estratégias” do processo de execução. O mesmo acontece com as variáveis “Cultura organizacional”, considerado por Higgins (2005), e “Gestão da mudança”, estudado por Brenes et al. (2008). O segundo aspecto diz respeito ao avanço que o estudo faz na recomendação de estudos futuros realizada por Oliveira et al. (2019) de se aplicar o construto da execução da estratégia em contextos específicos. Também contribui diretamente não só com a confirmação e validade empírica do construto sugerido pelos autores Oliveira et al. (2019) através da dimensão “Ações e estratégias”, permitindo ainda mais robustez ao construto, como adiciona novos elementos não considerados anteriormente, como a variável “Conexão e sinergia” que aparece como relevante considerando o contexto de integração pós-M&A. Por fim, esta pesquisa apoia o autor Hrebiniak (2006) ao confirmar que a execução da estratégia, quando envolvida em mudanças grandes e complexas, impacta o contexto organizacional e contribui com a literatura de integração pós-M&A ao se identificar variáveis deste campo de estudo que se tornam proeminentes para a execução da estratégia, como “Velocidade”, identificada como “Contexto/Moderadora”, e “Autonomia da operação”, identificada como “Condição/Mediadora”.

Esse estudo apoia executivos, gerentes e participantes que trabalham em organizações nas decisões pautadas à execução da estratégia na medida em que reforça a definição desse conceito e propõe dimensões para que o processo seja realizado. Da mesma maneira, essa proposta suporta pessoas envolvidas em processos da execução da estratégia de forma geral a fazerem melhores escolhas que gerem valor e que minimizem os problemas e falhas geradas, uma vez que tal fenômeno é relevante e fonte de diversos desafios enfrentados por empresa. Os autores Steigenberger (2017) e Lakshman (2011) apontam que a integração pós-M&A é em diversos casos a razão do insucesso das empresas no resultado das fusões ou aquisições e, portanto, analisar o processo da execução neste contexto contribui para participantes também deste tipo de ambiente organizacional. Dessa forma, a representação do fenômeno através de um *framework* pelo modelo de paradigma traduz de uma forma didática o processo, deixando em evidência suas principais variáveis.

Como limitações, a escolha por um estudo de caso único pode restringir a pesquisa por avaliar um contexto muito específico e não conseguir obter dados

cruzados de outras empresas que vivem em ambientes semelhantes. Por isso, recomenda-se que para estudos futuros sejam utilizados estudos de casos múltiplos. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, e apesar de a coleta de dados ter sido suspensa quando se atingiu saturação teórica, não se pode deixar de levar em conta a restrição natural da quantidade de entrevistados. Como sugestão, poderiam ser utilizados, futuramente, outros métodos complementares que apoiem a triangulação de dados. Para além disso, o objetivo da pesquisa não envolveu qualquer teste estatístico. Assim, sugere-se que trabalhos futuros possam avaliar de forma quantitativa traduzindo os elementos presentes nesse estudo em hipóteses que sejam relevantes aos temas. Ademais, há uma nova oportunidade, como já mencionado, que estudos futuros continuem investigando o processo de execução da estratégia em contextos diferentes que o da integração pós-M&A para que se possa realizar novas avaliações, assim como podem segregar algumas das variáveis mencionadas nesta pesquisa para maior aprofundamento de como estão relacionadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrawal, A., & Jaffe, J. F. (2000). The post-merger performance puzzle. In *Advances in mergers and acquisitions*. Emerald Group Publishing Limited.
- Alexander, L. D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long range planning*, 18(3), 91-97.
- Bourgeois, L. J., & Brodwin, D. R. (1984). Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241-264.
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business research*, 61(6), 590-598.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Creswell, J. W., & Tashakkori, A. (2007). Differing perspectives on mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(4), 303-308.
- Denison, D. R., Adkins, B., & Guidroz, A. M. (2011). Managing cultural integration in cross-border mergers and acquisitions. In *Advances in global leadership* (Vol. 6, pp. 95-115). Emerald Group Publishing Limited.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy. *Handbook of strategy and management*, 1(1), 139-164.
- Friesl, M., Stensaker, I., & Colman, H. L. (2021). Strategy implementation: Taking stock and moving forward. *Long Range Planning*, 54(4), 102064.
- Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis*. Sociology Press, Mill Valley, CA
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press
- Hedrick, T. E., Bickman, L., & Rog, D. J. (1993). *Applied research design: A practical guide*. Sage Publications.

- Higgins, J. M. (2005). The eight 'S's of successful strategy execution. *Journal of change management*, 5(1), 3-13.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational dynamics*.
- Koi-Akrofi, G. Y. (2016). Mergers and Acquisitions: Post-Merger and Acquisition Integration Strategies. *International Journal*, 5(2).
- Kvale, S. (1994). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications, Inc.
- Lakshman, C. (2011). Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: A knowledge-based approach. *Human Resource Management*, 50(5), 605-623.
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization science*, 10(1), 1-26.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Lorange, P. (1998). Strategy implementation: the new realities. *Long range planning*, 31(1), 18-29.
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of business research*, 45(2), 119-134.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management decision*.
- Oliveira, C. A., Carneiro, J., & Esteves, F. (2019). Conceptualizing and measuring the "strategy execution" construct. *Journal of Business Research*, 105, 333-344.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., Lapid, M., & Self, W. (2010). How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The leadership quarterly*, 21(1), 104-113.
- Radomska, J., & Kozyra, C. (2020). Awareness of strategy execution barriers in decision-making process: moderated mediation analysis. *Decision*, 47(1), 61-78.
- Ritchie, J.; Lewis, J. (2003) *Generalising from qualitative research. Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications.
- Steigenberger, N. (2017). The challenge of integration: A review of the M&A integration literature. *International Journal of Management Reviews*, 19(4), 408-431.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage publications.
- Sull, D., Homkes, R., & Sull, C. (2015). Why strategy execution unravels—and what to do about it. *Harvard business review*, 93(3), 57-66.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2021). Strategy implementation: A review and an introductory framework. *European Management Journal*, 39(1), 22-33.
- Thomas, D. R. (2003). A general inductive approach for qualitative data analysis.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. *Method in evaluation research*. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
- Zhu, Z., & Huang, H. (2007). The Cultural Integration in the Process of Cross-border Mergers and Acquisitions. *International management review*, 3(2)