

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

DAIANA DOS SANTOS SERAFINI

ENSAIO TEÓRICO:
Estudo Comparativo das Abordagens de Execução Estratégica

Porto Alegre

2015

Daiana dos Santos Serafini

ENSAIO TEÓRICO:

Estudo Comparativo das Abordagens de Execução Estratégica

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista Business Process Management pelo curso MBA em Business Process Management da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina

Porto Alegre

2015

ENSAIO TEÓRICO: ESTUDO COMPARATIVO DAS ABORDAGENS DE EXECUÇÃO ESTRATÉGICA

Daiana dos Santos Serafini*

Heitor José Cademartori Mendina**

Resumo: O novo cenário econômico em que as empresas atuam necessita intensamente de Execuções Estratégicas eficazes, a fim de viabilizar a busca dos resultados planejados. Neste contexto, essa atividade deve representar umas das principais finalidades de gestores e de executivos, posto que o entendimento e o estudo adequado acerca do assunto poderão auxiliar a gestão estratégica na conjuntura empresarial. Diante desse panorama, o objetivo deste artigo se concentra em analisar comparativamente as abordagens da Execução Estratégica na perspectiva de determinadas obras selecionadas e consultadas. Para tanto, pesquisaram-se indicações específicas, verificando-se a síntese e o tratamento dado ao tema em cada uma, para posteriormente analisar o perfil profissional dos responsáveis e avaliar sua influência em publicações diversas, comparando-se alguns dos fatores que descrevem a Execução Estratégica. Por fim, constatou-se o grau de ênfase conferida ao assunto no que se refere aos desafios apresentados, para concluir-se que se trata de textos com excelente entendimento e apresentação, o que evidencia a complexidade de uma temática que vem se tornando cada vez mais importante para a gestão empresarial.

Palavras-chave: Administração Estratégica. Gestão Estratégica. Execução Estratégica.

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado de hipercompetição assolado constantemente por mudanças, que em muitos casos provem das crises econômicas, para assegurar a manutenção e a estabilidade no mercado, as organizações vêm primando pela eficiência de processos e de projetos internos. Nessa perspectiva, a execução estratégica exerce fundamental impacto para o alcance de objetivos organizacionais (HUNGER; WHEELLEN, 2002), haja vista que as mudanças são velozes e contínuas na promoção de desafios aliados ao ritmo necessário da empresa e ao cenário em que atua. (SERRA et al., 2014). Ademais, durante décadas, uma das principais demandas empresariais esteve relacionada às questões do planejamento estratégico, embora atualmente o foco tenha se voltado à execução das estratégias, como se repara em diversos estudos que evidenciam interrogações dos gestores sobre como resolver a questão de

* Bacharel em Administração de Empresas, Faculdade Cenecista Nossa Senhora dos Anjos (FACENSA), e-mail: day0526@hotmail.com.

** Orientador Professor Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), e-mail heitormendina@hotmail.com.

modo eficaz. (BOSSIDY; CHARAN; BURCK, 2005). Finalmente, pesquisas indicam que 70% a 90% das estratégias apresentam falhas de implementação e não no planejamento estratégico. (KAPLAN; NORTON, 2008).

Desta forma, a administração estratégica como base para a execução consiste na análise criteriosa das etapas que propõem o alcance dos objetivos empresariais. Inicia-se pela determinação da missão e dos objetivos da organização, avaliando o ambiente - externo e interno - e gerando uma matriz SWOT. Em seguida, formulam-se as estratégias que devem ser realizadas através de etapas que são monitoradas pelo controle estratégico, no ensejo de assegurar que os objetivos definidos sejam realmente alcançados. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Com esse entendimento, Hill e Jones (2013) indicam que a implementação dos planos de ação estratégicos deve ser feito de maneira consistente, acompanhando todos os níveis da empresa, distribuindo funções de responsabilidade aos gerentes de acordo com a estrutura corporativa, disponibilizando recursos, definindo metas de curto prazo e criando sistemas de controle e de recompensa na organização.

Baseando-se nos pressupostos redigidos, este ensaio teórico pretende estudar as abordagens de execução estratégica por meio da apresentação das obras analisadas e sugeridas por Mariotto (2013), a saber, Execução (BOSSIDY; CHARAN; BURCK, 2005); Fazendo a estratégia funcionar (HREBINIAK, 2006); A Execução Premium (KAPLAN; NORTON, 2008); As quatro disciplinas da execução (McCHESNEY; COVEY; HULING, 2013); e Execução estratégica: (MORGAN; LEVITT; MALEK, 2007). Destarte, em razão da busca da eficácia pela excelência, identificaram-se na obra Execução eficaz (SNEAD; WYCOFF, 2005) orientações relevantes para o contexto da execução estratégica. Portanto, objetiva-se analisar comparativamente as principais abordagens de execução estratégica disponíveis na literatura acadêmica e comercial especializada. Nesse percurso, o Capítulo 1 versa sobre os aspectos introdutórios ao tema; o Capítulo 2 abarca o referencial teórico sobre o assunto pesquisado; o Capítulo 3 aborda a metodologia utilizada para a confecção do estudo; o Capítulo 4 elenca os resultados da pesquisa; e finalmente, no Capítulo 5, redigem-se as considerações finais sobre a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta etapa do estudo se destina à revisão da literatura sobre o tema da pesquisa - gestão estratégica e execução estratégica.

2.1 Gestão Estratégica

A concepção desta revisão encara a gestão estratégica como “[...] o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação a longo prazo” (HUNGER; WHEELLEN, 2002), o que ocorre por meio do planejamento, da execução e do controle de todo o processo, no intuito de monitorar as questões internas e externas e de integrar as diferentes atividades da corporação. Historicamente, a administração estratégica teve início nos idos de 1950, como iniciativa de universidades orientadas por pesquisas de ensino que relataram a necessidade de abordagem do tema no curso de Administração. Assim, institui-se a disciplina de Política de Negócios, com o fim de integrar as áreas funcionais dentro da empresa de modo que alcançasse a administração para capitalizar fatores impulsionadores e, dessa forma, reduzir fatores restritivos, relacionando oportunidades e ameaças detectadas no ambiente externo da organização. Com o passar dos anos, as análises começaram a abranger formalmente aspectos do macroambiente setorial, da missão, dos objetivos gerais, da formulação de estratégias, da implementação e do controle estratégico, referindo a matéria então como Administração Estratégica. (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Segundo Alday (2000), Administração Estratégica é o processo contínuo que possui relação com toda a organização, a fim de interagir de maneira sistemática em seu ambiente. Nesse contexto, a premissa norteadora é a administração pela clara compreensão acerca da empresa (e de sua capacidade) e pela percepção do valor criado aos clientes de como fazer para ser diferente da concorrência, efetuando satisfatoriamente seu trabalho. Com o propósito de complementar esse pressuposto, Serra et al. (2014, p. 14) definem Gestão Estratégica como

O conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a empresa atingir competitividade estratégica e ganhar lucros ‘anormais’ – acima da média de mercado isso ocorre quando a empresa desenvolve uma estratégia que os competidores não estão implementando e através desta consegue proporcionar benefícios aos seus clientes que os concorrentes atuais e potenciais são incapazes de reproduzir.

Por sua vez, Wright, Kroll e Parnell (2000) postulam que todas as etapas de formulação da estratégia são inter-relacionáveis, em que fatores impulsionadores e restritivos, atuais e potenciais da empresa influenciam na missão e na implementação para o alcance dos objetivos determinados. Na mesma direção, Ponchirolli e Fialho (2005), argumentam que implementar estratégias simboliza um processo que une o gerenciamento da organização à prática, na intenção de valorizar a informação de modo distribuído e de aproveitar os recursos da empresa na busca pelo aumento de retorno. Relatam ainda que o capital humano sintetiza

um fator de extrema importância para a estratégia, já que a prática da valorização proporciona o desenvolvimento de ideias e de processos novos que diagnosticam, distribuem, compartilham e aumentam o conhecimento.

Na Figura 1, Hunger e Wheelen (2002) fundamentam as fases componentes do processo de gestão estratégica, quais sejam:

- a) efetuar a análise sistemática do ambiente;
- b) formular a estratégia;
- c) implementar;
- d) avaliar e controlar.

Desta forma, cabe aqui se considerar inicialmente a interação entre os quatro passos para que a gerência posteriormente examine o ambiente interno - que objetiva reconhecer as forças e as fraquezas - e o ambiente externo, com a possibilidade de identificar oportunidades e ameaças.

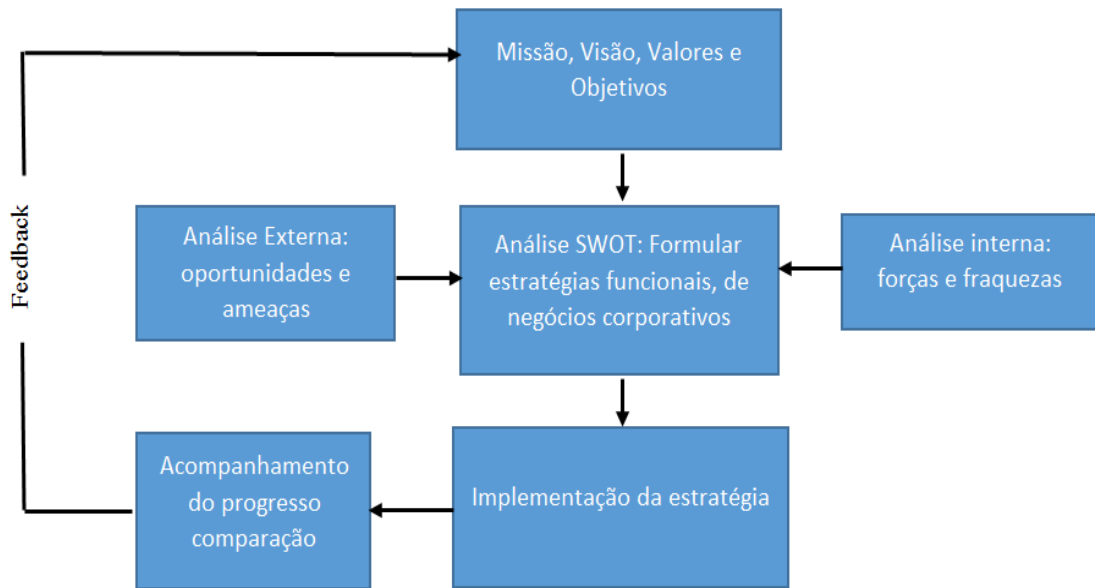
Figura 1 - Elementos básicos do processo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Hunger e Weelen (2002, p. 9).

Para o desenvolvimento da estratégia, Hill e Jones (2013) enfatizam que cada organização deve seguir sequencialmente as etapas que se ilustram na Figura 2. Logo, se torna viável elaborar a missão corporativa e os principais objetivos corporativos. A análise SWOT irá colaborar na formulação da estratégia e das operações funcionais, uma vez que configura o método orientado por uma avaliação (ao menos, anual) que reafirma as estratégias existentes, com atributos como o próprio processo orçamentário que qualifica o planejamento orçamentário e que define a alocação de recursos para empresa.

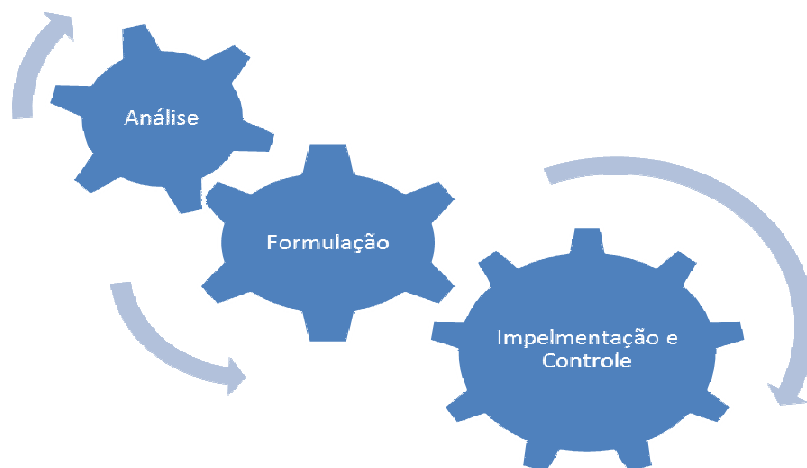
Figura 2 - Modelo de processo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Hill e Jones (2013, p. 13).

Serra et al. (2014) asseveram que pelo estudo e pelo aprimoramento da gestão estratégica as empresas têm maior discernimento para lidar com a dinâmica competitiva e assim obter vantagens significativas em relação aos seus concorrentes. Na visão de Porter (1980), a vantagem competitiva se inicia em determinado produto da empresa que proporciona valor ao cliente e supera o custo do produto. De maneira dinâmica e previsível, o processo se revela com a forma de um conjunto de engrenagens em um ciclo fechado, com três etapas principais - formulação, implementação e controle - como se pode conferir na Figura 3.

Figura 3 - O processo de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Serra et al. (2014, p. 43).

Para Caetani et al. (2011), a prática da estratégia conduz a tradução de resultados através da aplicação de decisões sobre fatores organizacionais, o que começa pela coordenação e segue com a distribuição de informações, de estímulos e de controles que auxiliam na gestão da mudança da cultura organizacional, da estrutura hierárquica e da liderança. Já Spitzer (2007) explica que a estratégia deve estar em alinhamento tanto no eixo horizontal - o que abrange a conexão das funções e dos processos - quanto vertical, que envolve a ligação entre a estratégia e os indicadores nos diferentes níveis hierárquicos. Pondera que diferentes teorias e técnicas relacionadas ao planejamento estratégico são utilizadas com resultados satisfatórios nas empresas.

No entanto, Hunger e Weelen (2002) mostram que muitas organizações não possuem ferramentas ou sequer iniciativa para iniciar a gestão estratégica. Em função dos diversos riscos (que são ainda maiores hoje) de cometer erros consideráveis, os gestores estão encarando com seriedade e determinação a gestão estratégica, a fim de manterem as empresas dentro do ambiente cada vez mais competitivo e volátil em que atuam. Todavia, à medida que a empresa desenvolve a iniciativa, também deve seguir os conceitos básicos de planejamento, visto que a evolução da gestão estratégica demanda maturidade organizacional que, por sua vez, utiliza o planejamento e a gestão de modo organizado e sistemático, acompanhando fases importantes que comportam: a) o planejamento financeiro básico, o qual busca cumprir com suas obrigações; b) o planejamento baseado na previsão do crescimento da organização; e c) o planejamento orientado ao ambiente externo, que visa atingir objetivos frente ao mercado e à concorrência - todos alinhados à alavancagem da gestão estratégica.

Por conseguinte, o plano mestre de uma organização é constituído por estratégias que proporcionam alcançar sua missão e seus objetivos, maximizando as vantagens competitivas e minimizando as desvantagens competitivas. A estratégia de negócios é desenvolvida nas unidades de negócios que efetivamente lutam pela melhoria diante dos concorrentes de seu setor - ou de seu segmento de mercado - e visam à estabilidade contínua. No contexto da estratégia funcional, os setores que se valem desse método são os de Marketing e de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), pela utilização dos recursos produtivos com foco nas vantagens competitivas da empresa. (HUNGER; WEELLEN, 2002).

Segundo Noronha (2014), Gerente de Projetos e de Processos do Ministério da Educação e Cultura (MEC), em relato proferido durante o evento BPM DAY, a gestão estratégica nas organizações possui atualmente suporte através de *Business Process Management*, que trata diretamente da gestão dos processos de negócios por diferentes melhorias e que possibilita a efetiva execução estratégica planejada pelas organizações. A

Figura 4 explicita que a gestão estratégica deve buscar o desdobramento de estratégias, de diretrizes e de políticas, com o estabelecimento de metas para os futuros processos (e os já existentes) na organização, através de análises e de planejamento, para que sejam decididos os melhores e adequados. Desta forma, após a implementação é desenvolvida para promover as transformações necessárias.



Fonte: Noronha (2014).

Hunger e Weelen (2002) descrevem que a avaliação e o controle na gestão estratégica necessitam que os gerentes possuam visão imediata e clara acerca do que foi planejado. Em síntese, atualmente a gestão estratégica configura um dos maiores desafios dos gestores, e sua execução representa um ponto-chave, por estar ligada diretamente ao resultado que a organização visa alcançar.

2.2 Execução Estratégica

Estudos apontam que 90% das estratégias não apuram êxito pela falta de execução apropriada, e somente 5% dos colaboradores conseguem entender a estratégia da organização

em que trabalham. Ainda, 75% das iniciativas empresariais de mudanças não se finalizam pela falta de sustentabilidade da empresa, somente 3% dos executivos consideram que suas organizações são bem-sucedidas na execução das estratégias, e 62% acreditam que são moderadamente alcançadas as execuções estratégicas. (HARPST, 2009). Nesse panorama, Allen (2005) cita a execução como a meta de administrar horizontal e verticalmente, defendendo que, quando as ações são executadas com clareza e sintonia, as pessoas se sentem confortáveis e no controle da situação. Neste sentido, Harpst (2009) enfatiza que, para atingir a execução eficaz, deve-se alcançar o equilíbrio e a previsibilidade - considerados como pontos mais importantes, e ao mesmo tempo, mais difíceis de serem superados, pela maioria dos gestores e das organizações, mas que, em contrapartida, podem também gerar grandes oportunidades. Convém ainda explorar a definição de execução estratégica de Hrebiniak (2006, p. 23), que a refere como

Um processo disciplinado ou um conjunto lógico de atividades conectadas que permite que uma organização utilize uma estratégia e a faça funcionar. Sem uma abordagem cuidadosa e planejada para a execução, as metas estratégicas não podem ser obtidas. Desenvolver uma abordagem lógica como essa representa um desafio formidável.

Seidman (2011) aduz que se deve eleger o *como executar* para ser a chave do sucesso duradouro e estável. Para tanto, a cultura empresarial atualmente não deve contemplar somente a responsabilidade da alta direção, mas de toda organização, representada diretamente pelas ações coletivas de seus integrantes. Herrero Filho (2011) ressalta que, além das limitações de formulação das iniciativas, a execução estratégica pode conter possíveis barreiras organizacionais impactando diretamente nas pessoas que desenvolvem a execução, como:

- a) as cognitivas;
- b) a limitação de recursos;
- c) a motivação e a política.

Herrero Filho (2011) informa que a barreira cognitiva é constituída pela falta de entendimento dos executivos sobre a devida importância da estratégia, uma vez que valorizam mais as suas atividades práticas - como a venda de produtos e de serviços - do que a execução estratégica. A barreira de recursos é considerada o maior motivo alegado pelos executivos para não apoiar os planejamentos estratégicos em função da falta recursos, de pessoas

qualificadas e de tecnologias, o que afeta diretamente o alcance dos objetivos estratégicos das organizações. A barreira motivacional inicia pela falta de conhecimento das pessoas sobre a estratégia de execução da empresa que, por sua vez, deve constantemente engajar os profissionais pela comunicação assídua e pelos impulsos diretos para ação, a fim de gerar motivação e de possibilitar crescimento, incentivos e recompensas aos colaboradores. Por conseguinte, para executar um planejamento, pode-se organizar as ideias em cinco etapas, inicialmente a) definindo-se o objetivo e os princípios, para, em seguida, b) visualizar o resultado; c) executar o *brainstorming*; d) organizar; e, finalmente, e) identificar as próximas ações. (ALLEN, 2005).

Seidman (2011) relata que as empresas vivem atualmente na era do fazer acontecer, concentradas diretamente em resultados financeiros, em comportamentos transacionais e em limitações de regras para governar a conduta humana, as quais requerem pessoas que utilizem novas aptidões, hábitos, olhares e, principalmente, nova consciência para relacionar a visão da empresa de modo transparente, conquistando assim o sucesso objetivado. Em consonância, Bungay (2011) recomenda às empresas que buscam efetuar a execução de modo eficiente a adotar princípios gerais a circunstâncias específicas, de acordo com as constantes mudanças, a começar pelas decisões mais importantes, para que a estratégia seja formulada conforme as necessidades e as intenções da empresa - e não como meros planos. Para a implementação, importa possibilitar o entendimento de todos envolvidos, atribuindo-lhes as devidas responsabilidades para assimilarem a intenção planejada. Sendo assim, é imprescindível o desenvolvimento do estímulo dos colaboradores às adaptações, para assim promover as necessárias execuções.

Seidman (2011), neste sentido aponta que a execução do plano estratégico é entendida e aceita pelos colaboradores quando focam os valores da organização ao invés das regras, o que proporciona maior autonomia aos profissionais e permite a criação de estratégias. Gimenez (2009) completa que a execução estratégica remete a aflições decorrentes da falta de entendimento desta - mesmo sendo formulada de modo excelente, pode estimular erros pela quantidade de tempo, pela execução e pela gestão, ser fator prevalente para essa incidência provindo da comunicação da estratégia e da falta de controle para efetuar as ações em tempo hábil. Ademais, é pertinente partir de três princípios, quais sejam: a) decidir efetuar o que é alcançável; b) divulgar as informações com as devidas responsabilidades; e c) impulsionar estímulos de apoio às pessoas. (BUNGAY, 2011).

Kaplan e Norton (2001), apontam o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta de apoio que possibilita a definição de indicadores de desempenho para o atingir os objetivos da

estratégia - que, por sua vez, abarca um *framework* com diferentes dimensões - mostrando a implementação e a gestão estratégica em diferentes níveis e proporcionando a visão integrada de desempenho, no intento de facilitar as ações a serem tomadas com foco na execução estratégica.

Motta (1995) afirma que toda execução necessita de um planejamento estratégico visando atender os objetivos da organização, obtendo real valor mediante o desenvolvimento de atividades de pessoas engajadas e comprometidas em efetua-la de maneira eficaz. Portanto, o maior desafio atualmente das empresas para a efetiva execução estratégica envolve a gestão da mudança no ambiente organizacional, o que se dá em função da complexidade de fatores envolvidos nos processos da gestão, em ambientes cada vez mais instáveis.

2.2.1 Abordagem das Obras Revisadas

Nesta etapa, efetua-se o mapeamento das obras que abordam o tema versando sobre Execução, conforme a sugestão de Mariotto (2013), nomeadas como:

- a) Execução (BOSSIDY; CHARAN; BURCK, 2005);
- b) A Execução Premium (KAPLAN; NORTON, 2008);
- c) Fazendo a estratégia funcionar (HREBINIAK, 2006);
- d) As quatro disciplinas da execução (McCHESNEY; COVEY; HULING, 2013);
- e) Execução estratégica (MORGAN; LEVITT; MALEK, 2007).

Como complemento para a análise, selecionou-se também a obra Execução eficaz (SNEAD; WYCOFF, 2005), por fomentar apoio ao entendimento dos recursos necessários para os fins da execução estratégica. No Quadro 1, contemplam-se as respectivas sínteses das abordagens do estudo e o exame prévio sobre como as obras são descritas.

Quadro 1 - Síntese dos livros sobre execução estratégica

Livro	Síntese
Execução	Explica como eliminar a lacuna existente entre os resultados prometidos nos planejamentos e os alcançados. Sustenta que as realizações prósperas são resultado da prática direcionada à execução, unindo-se pessoas, estratégias e operações - os três processos-chave de cada negócio. Afirma que a liderança desses processos sintetiza o real trabalho dos gerentes, e não somente a formulação da 'visão', mas sim o acompanhamento assíduo das execuções propostas. Ressalta a importância do engajamento de toda organização e do diálogo consistente sobre pessoas, estratégias e operações para desenvolver empresas realistas e honestas.
A Execução Premium	Enfatiza que as empresas que utilizam princípios formais para a execução estratégica conseguem superar o desempenho das organizações concorrentes. Defende que, mesmo utilizando inúmeras ferramentas, as empresas possuem dificuldades para desenvolver a execução e fornece auxílio para o entendimento acerca do elo que interliga o planejamento e a execução estratégica e para o equilíbrio dos conflitos existentes.
Fazendo a estratégia funcionar	Aponta o caminho para a execução próspera de uma estratégia, apresentando processos interligados e conceitos poderosos capazes de auxiliar na superação de obstáculos. Leciona que a estratégia representa uma tarefa difícil, mas que implementá-la pode vir a ser ainda mais difícil e complexo.
As quatro disciplinas da execução	Apresenta um procedimento simples, receptível e comprovado para executar importantes prioridades estratégicas em meio ao redemoinho de atividades diárias. Com Foco no crucialmente importante; Atuação nas medidas de direção; Manutenção de um placar envolvente e a Criação de uma cadência de responsabilidade, A liderança pode gerar resultados surpreendentes, 4DX abarca um conjunto de práticas comprovadas que já foram testadas e aperfeiçoadas por centenas de organizações e por milhares de equipes nos últimos dez anos, representando um novo modo de pensar e de trabalhar essencial à prosperidade, no clima competitivo da atualidade.
Execução eficaz	Dá ênfase aos projetos que devem sempre ser iniciados e concluídos - o que se aplica também para a vida pessoal - proporcionando o aprendizado de como executar diferentes projetos. Auxilia em como desenvolver de modo eficaz os projetos, demonstrando inúmeras ferramentas que auxiliam na gestão de projetos profissionais e pessoais, superando conflitos e adversidades existentes no cenário e buscando a plena finalização.
Execução estratégica	Versa sobre os seis imperativos que permitem realizar os projetos estratégicos corretos. Cheio de intrigantes exemplos de empresas e de conselhos práticos, traz um novo recurso crucial que mostra como fazer a estratégia acontecer na organização.

Fonte: Elaborado pela autora

O estudo de cada obra e análise de seus respectivos autores demonstram como o tema em questão é descrito, representando assim de modo sintético a abordagem de cada livro.

2.2.1.1 Execução

Esta obra vem sendo considerada pela crítica mundial como um renomado *Best-seller* - Execução: a disciplina para atingir resultados, de *Larry Bossidy, Ram Charan e Charles Burck* - que objetiva a orientação para a execução de planos traçados para uma empresa, demonstrando os principais pontos críticos, os passos a serem seguidos e os cuidados necessários para tal realização no contexto da organização. (MARIOTTO, 2013). *Larry Bossidy* ocupou diferentes cargos executivos e foi presidente do Conselho e *Chief Executive Officer* (CEO) da *AlliesSignal* de 1991 a 1999, responsável pela transformação da empresa através de melhorias na produtividade direcionada pelo Seis Sigma. Após, se tornou presidente do Conselho da *Honeywell*. *Ram Charan* é um conceituado consultor de negócios e CEO de alto escalão com amplo conhecimento em execução estratégica, através da vivência e do aprendizado que adquiriu em grandes empresas, como *Start-Ups, Bank of America, DuPont, General Electric, Novartis, Honeywell, Verizon* até *Fortune 500*. Atua como responsável pela publicação de importantes livros e artigos pela *Harvard Business Review* e como professor, lecionando na *Wharton Executive Education*. Seus livros mais recentes - escritos individualmente ou em coautoria - incluem *Execução, O líder criador de líderes, Liderança na era da turbulência econômica, Encarando a nova realidade, o que o presidente da sua empresa quer que você saiba, Governança corporativa que produz resultados e Crescimento & lucro* aconselham a ir além das exigências da *Lei Sarbanes-Oxley* e da *Bolsa de Valores de Nova York* e se caracterizam por oportunizar maneiras práticas de aprimorar dinâmicas de grupo. *Charles Burck* iniciou a carreira como redator da *Fortune*, tornando-se posteriormente escritor e articulista. Acompanhou *Ram Charan* na elaboração de vários livros. (BOSSIDY; CHARAN; BURCK, 2005).

A obra trata inicialmente das dificuldades encontradas no auge da crise de 2008 no mercado global, quando o mundo empresarial passava por mudanças extremamente rápidas e pouco previsíveis. Embora a execução seja relevante para a empresa, o processo demanda a utilização de recursos disponíveis para suprir um mercado alucinado por créditos e por receitas e necessita de agilidade e de flexibilidade para tal, o que nem sempre se viabiliza. Vale destacar que atualmente o mercado brasileiro vivencia situação similar de crise econômica e pede execução estratégica adequada. Nessa seara, o líder é visto como principal responsável pelo estabelecimento das disciplinas de execução, efetuando *follow-up* e se deparando com desafios como a integração dos processos-chave à realidade empresarial e as

mudanças do ponto de vista dos gestores para liderar a execução. (BOSSIDY; CHARAN; BURCK, 2005).

Para transformar esse cenário, os especialistas sugerem que os líderes encarem a execução como processo operacional, ao contrário da visão tática de gestão em que devem estimular as táticas a serem desenvolvidas, de acordo com a estratégia. Recomendam que se sigam elementos comportamentais essenciais ao líder - como alto conhecimento acerca de si, para que possa conhecer seus colaboradores - na busca por transparência e por orientação. O elemento subsequente abrange a criação de um modelo que pretende proporcionar, com o tempo, a mudança cultural. Para isso, convém seguir a estratégia *versus* crenças e comportamentos gerados, influenciando a cultura da empresa para a obtenção dos resultados planejados, o alcance dos objetivos e os incentivos de recompensa e de orientação ou de punição, através de demissão. O terceiro elemento prevê as pessoas certas nos lugares certos, cujo líder deve avaliar diretamente a qualidade, dedicando de 30% a 40% de seu tempo à seleção de pessoas, proporcionando experiências corretas e desenvolvimento de novas lideranças. Dessa feita, a execução estratégica deve ser a principal atividade do líder, e não mera tarefa operacional a ser delegada aos níveis mais baixos da hierarquia organizacional, assim como o entendimento apropriado da execução. (BOSSIDY; CHARAN; BURCK, 2005).

Os pressupostos de Bossidy, Charan e Burck (2005) requerem que as organizações moldem suas estratégias de acordo com as possibilidades e as habilidades de execução, desde o seu planejamento até a sua finalização. Já os pontos específicos e detalhados da execução devem ser chamados de processos de implementação, ao contrário de execução tática, que verifica o dia a dia operacional do processo. Para efetuar a execução necessária na organização, é preciso que ela visualize a realidade de modo sistêmico e examine três processos fundamentais da organização, dentre os quais: a) as estratégias; b) as pessoas; e c) as operações que todos executam, superando os possíveis desafios e obstáculos existentes. Baseando-se nessa visão, cabe a empresa formular as devidas ações para alcançar seus objetivos estratégicos.

2.2.1.2 Execução Premium

A Execução Premium aborda obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio, escrito por *Robert S. Kaplan* e *David P. Norton*, é um compêndio sobre as atuais abordagens da execução em continuidade à série de textos sobre BSC que auxilia no controle da execução do planejamento. (MARIOTTO, 2013).

Robert S. Kaplan é professor da *Harvard Business School*, conceituado coautor de diversos artigos e livros e renomado palestrante sobre Estratégia e Gestão de Desempenho Baseada em Custos pelo Sistema BSC. David P. Norton é cofundador da *Balanced Scorecard Collaborative*, diretor da empresa *Palladium* e facilitador da utilização da abordagem BSC. (KAPLAN; NORTAN, 2008).

A obra aborda o viés de que atualmente, a execução possui alta prioridade frente aos diferentes problemas que as empresas enfrentam para alcançar suas estratégias. Na visão de Kaplan e Norton (2008), para que ocorra desenvolvimento, as empresas precisam eliminar as lacunas existentes (ainda pouco observadas) entre o planejamento e a execução, através de sistemas gerenciais abrangentes e integrados. A Figura 5 apresenta um *framework* para o desenvolvimento da execução e orienta o alinhamento, desde o planejamento até a execução e seu efetivo monitoramento.

Figura 5 - Sistema gerencial: desenvolvimento estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 36).

Kaplan e Norton (2008) indicam um sistema gerencial interligado a formulação e o planejamento da estratégia com a execução estruturado em seis grandes estágios:

- a) estágio 1 - desenvolver a estratégia: o sistema integrado de gestão se inicia pelo desenvolvimento da estratégia através dos gestores abordando questões de entendimento do negócio, como a definição do motivo de existência da empresa, a

análise dos últimos acontecimentos de relevância para a empresa e os meios para alcançar melhorias;

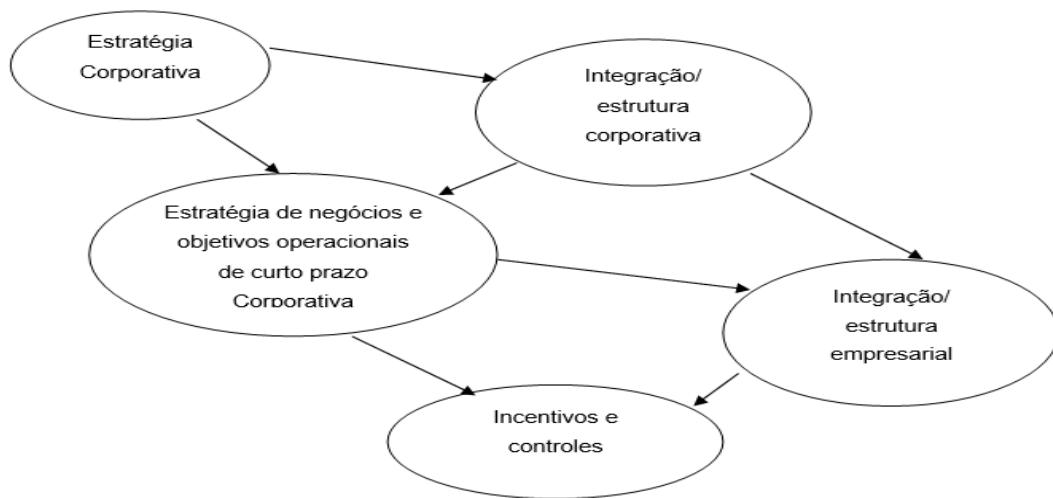
- b) estágio 2 - planejar a estratégia: de acordo com os objetivos da empresa, os gestores efetuam seu planejamento com cinco questões que irão descrever a estratégia, medindo os planos através de metas e de indicadores, avaliando a necessidade de ações programadas conforme as possibilidades orçamentárias disponíveis, responsabilizando-se por desenvolver a execução estratégica;
- c) estágio 3 - alinhar a organização com a estratégia: visa à integração da estratégia corporativa e empresarial junto às estratégias de cada unidade de negócio e setores, para o entendimento de todos os colaboradores em prol do desempenho desejado. Para o cumprimento dessa etapa, questiona-se:
 - como garantir que todos alcancem a mesma sintonia?;
 - como efetuar o alinhamento das unidades de apoio junto à estratégia da corporação?;
 - como atingir a motivação dos colaboradores para a execução?;
- d) estágio 4 - planejar as operações: é necessário avaliar quais são as melhorias prioritárias à execução, e como integrar a estratégia junto ao planejamento e à disponibilidade de orçamento, a fim de alcançar o planejamento adequado às suas operações;
- e) estágio 5 - monitorar e aprender: após a delimitação das diferentes definições, inicia-se a execução de acordo com os planos que deverão ser avaliados para o aprendizado e para as correções necessárias, através de reuniões periódicas (esta etapa demanda tempo e se promovem trimestralmente);
- f) estágio 6 - testar e adaptar a estratégia: para a verificação efetiva da execução, convoca-se a reunião específica sobre o assunto, para a avaliação completa e as possíveis atualizações válidas, através do planejamento estratégico e das operações até a execução.

2.2.1.3 Fazendo a Estratégia Funcionar

Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida, de *Lawrence G. Hrebiniak*, traz detalhes, abordagens e decisões-chave para a execução do planejamento, com ideias embasadas por um consistente aporte acadêmico. (MARIOTTO, 2013). *Lawrence G. Hrebiniak* é executivo e docente qualificado em execução e em formulação de estratégias, através da vivência em grandes empresas, dentre elas, a *Johnson e Johnson* e a *Universidade Warton School*. Na abordagem, a execução é vista como

extremamente necessária para o sucesso da estratégia nas empresas, apesar de a maioria dos gestores expressarem maior entendimento sobre o planejamento propriamente do que sobre a execução, o que causa diferentes problemas na hora da implementação da estratégia, por tratar-se de um processo de fácil desenvolvimento e que exige que todos sejam responsáveis diretos pela sua implantação. A análise preconiza um modelo a ser seguido para a execução, como se observa na Figura 6, baseado em um fluxo lógico de decisões e de ações a serem adotadas. (HREBINIAK, 2006).

Figura 6 - Executando a estratégia: principais decisões e ações



Fonte: Adaptado de Hrebiniak (2006, p. 53).

Os erros constatados em função do desenvolvimento da estratégia corporativa se refletem através: a) desordem da estrutura e da liderança organizacional; b) da dificuldade de compartilhamento de informações; c) falta de entendimento dos métodos e da coordenação da estrutura organizacional; d) visão imparcial das responsabilidades no processo de execução; e e) inépcia sobre gestão da mudança cultural, o que acaba por acarretar dificuldades de execução. Portanto, o conhecimento e o entendimento dos obstáculos através da integração têm grande crédito, mas não garantem o perfeito desempenho da execução, que deve se basear em um modelo que apresente todos os processos e sua relação frente às ações ou às decisões principais, para o alcance, além dos resultados estimados, das oportunidades que se criam durante a execução. (HREBINIAK, 2006).

Igualmente, a execução estratégica do negócio necessita do conhecimento e da compreensão da estrutura, da coordenação e do compartilhamento de informação acerca dos objetivos, dos incentivos e do controle da empresa, o que inclui os aspectos culturais, a gestão de mudança, o poder de liderança com a finalidade de proporcionar interação entre a decisão e

a contextualização da estratégia. Logo, com o propósito de alcançar o sucesso na execução, vale ressaltar pontos para o desenvolvimento da estratégia de negócios, a saber: a) revisão da comunicação efetiva na corporação; b) necessidades estratégicas de longo período; c) objetivos operacionais de prazos menores; e d) indicadores e as métricas que proporcionem a análise do planejamento junto aos esforços desenvolvidos na execução. Outro item significativo para legitimar o desenvolvimento é a capacidade organizacional de desenvolver habilidades e competências que atendam à demanda necessária da estratégia. (HREBINIAK, 2006).

Hrebiniak (2006) relaciona algumas análises proveitosas para se alcançar a execução da estratégia, como o estudo pela empresa, de suas interdependências agrupadas, sequenciais ou recíprocas, que deverão possuir processos diferentes para a integração necessária da estrutura empresarial. Buscar métodos eficazes - como processos de Tecnologia da Informação (TI), banco de dados ou estruturas matriciais - que auxiliem no compartilhamento de informações e na compreensão inequívoca sobre as responsabilidades das principais decisões tomadas na estratégia, por meio de técnicas ou de esquematização de responsabilidades, também pode ajudar a suprir essa necessidade. De maneira lógica, os aspectos de incentivo e de controle da execução são os últimos a serem analisados nesse modelo, já que têm o poder de dificultar o alcance dos objetivos. Os incentivos apoiam a motivação e orientam a direção correta a ser seguida, para que não sejam empregados indevidamente. Os controles, por fim, fornecem avaliações de desempenho que auxiliam na segurança de mecanismos corretivos frente aos resultados atingidos.

O gerenciamento de mudanças denota um desafio ininterrupto dentro das organizações, ao especificar orientações que devem ser cumpridas através da verificação das modificações, no que se refere: a) à estratégia; b) à determinação do tempo; c) às táticas ou aos passos estabelecidos; d) ao esclarecimento das responsabilidades; e) à resiliência para superar as resistências; e f) à definição de controles para avaliar a gestão de mudança. O poder de liderança possui altas possibilidades para o alcance dos resultados estratégicos e facilita a formulação e a execução da estratégia, ao possibilitar a formação de alianças e de bases de poderes entre clientes potenciais existentes e indivíduos que lideram. (HREBINIAK, 2006).

2.2.1.4 As Quatro Disciplinas da Execução

Em *As quatro disciplinas da execução*: garanta o foco nas metas crucialmente importantes, *Chris McChesney, Sean Covey e Jim Huling* discutem sobre as principais questões a se considerar para que a execução seja alcançada, com a contribuição dos

depoimentos de famosos executivos que abordam quatro disciplinas essenciais a esse foco. (MARIOTTO, 2013). *Chris McChesney* é o líder responsável pelo programa *FranklinCovey* e um dos primeiros desenvolvedores das Quatro Disciplinas. *Sean Covey* é o vice-presidente da empresa *FranklinCovey*, autor de diversos *Best-sellers*, graduado com honras pela *Brigham Young University* como bacharel em inglês, e MBA pela *Harvard Business School*. *Jim Huling* é consultor-executivo da *FranklinConvey* para As quatro disciplinas da execução, responsável pela metodologia e pela qualidade do programa, com ampla experiência como CEO em grandes organizações, o que rendeu o título dentre as *25 Best Companies to Work for in America*. (McCHESNEY; COVEY; HULING, 2013).

O estudo descreve a execução estratégica como o conjunto de práticas comprovadas que rompem os obstáculos para o sucesso em tempo integral. Nesse ponto de vista, o maior desafio para o alcance da execução adequada se dá por duas estratégias: a) a estratégia *canetada*, que requer investimentos, mudança de processos, aquisição estratégica, compra de mídia, mudanças no *mix* de produtos e gestão de mudança comportamental dos colaboradores; e b) a mudança de comportamento que busca melhorias na experiência do cliente e na qualidade, menor tempo de resposta, consistência operacional, abordagem consultiva de vendas e redução no excesso de custos. McChesney, Covey e Huling (2013) relatam a pesquisa aplicada em mais de 1300 pessoas em dezessete diferentes setores do mercado, completando com avaliações internas em 500 empresas. Ao longo dos anos, a base de dados aumentou para quase 300 mil líderes e membros de equipes, viabilizando o desenvolvimento de quatro métodos denominados como disciplinas eficazes para a aplicação da execução estratégica nas organizações, pela empresa *FranklinCovey*. As quatro disciplinas da execução estratégica que nomeiam a obra contemplam:

- a) disciplina 1 - foque no crucialmente importante: visa ao entendimento do que realmente é importante alcançar - principalmente as metas mais relevantes - esclarecendo e sinalizando prioridades; caso contrário, no momento em que se desenvolve maior quantidade de metas, se induz a falta de foco e se estimulam os chamados *redemoinhos*, considerados como as tarefas diárias urgentes que são geralmente executadas em prazos máximos, o que desvia o foco do que é essencial, em função da falta de tempo para desenvolver novas atividades;
- b) disciplina 2 - atue nas medidas de direção: parte do princípio de que ações são produzidas de diferentes maneiras, e seus impactos são proporcionais às metas. O sucesso das estratégias está diretamente baseado em duas métricas - históricas e de

direção - em que as primeiras são consideradas de grande importância por explicitar os rendimentos, as participações de mercado, o lucro e a satisfação dos clientes, vistas no passado, mas não podendo se ajustar ao ambiente atual; as segundas são medidas que necessitam ser realizadas com êxito para o atingimento das metas. Para se obter boas medidas de direção, estas devem ser preditivas e de possível alcance, assim podendo ser influenciadas diretamente pelos membros das equipes. Vale mencionar que as ações que partem desse princípio são um segredo que muitos líderes ainda desconhecem, pois geralmente aplicam as medidas históricas;

- c) disciplina 3 - mantenha um placar envolvente: aborda a validade de os colaboradores possuírem conhecimento claro e preciso do real desempenho ou do caminho que está sendo trilhado e desenvolvido na organização;
- d) disciplina 4 - crie uma cadência de responsabilidades: afirma que é extremamente necessário que sejam efetuadas reuniões regulares com os colaboradores para que se determinem as metas e assim busquem alcançá-las. Tal ação deve ser estrategicamente elaborada, de modo que todos os funcionários sejam engajados em suas reais responsabilidades e explicitem resultados e respostas de como irão executar suas atividades, para atingir as metas desejadas. Caracteriza-se por desenvolver a motivação, o compromisso e o comprometimento para com as tarefas realizadas. (McCHESNEY; COVEY; HULING, 2013).

2.2.1.5 Execução Eficaz

A quinta análise se debruçou sobre o livro *Execução eficaz*, escrito por *Lynne Snead* e *Joyce Wycoff*, que trata de modo abrangente da utilização de recursos para a execução de projetos profissionais e pessoais com ênfase na gestão da execução, desde o início ao final. (SNEAD; WYCOFF, 2005). *Lynne Snead* atua como diretora de planejamento para resultados e como apresentadora do Seminário de Carga de Trabalho e Projeto de Planejamento da *FranklinConvey*, voltado a milhares de funcionários de grandes empresas. *Joyce Wycoff* trabalha na área de desenvolvimento organizacional, como diretora-executiva e responsável pela fundação da *Innovation Network*.

A obra versa sobre execução direcionada aos projetos - tanto profissionais, como pessoais - e é definida como adequada a toda e qualquer execução aplicada desde o planejamento, passando pela implementação à conclusão em empresas e em projetos individuais que estão

engajados com o propósito de alcançar determinado objetivo. Por isso, Snead e Wycoff (2005) delineiam a execução eficaz em três seções. A primeira ensina que, para executar projetos, deve-se iniciar pelos pessoais, o que automaticamente propicia equilíbrio à vida e contorna todo o planejamento presente nas ideias que se constituem, para se tornarem reais através da criatividade e da observação efetuada. Além do mais, “Não precisamos aprender a ser criativos: precisamos desaprender a ser não criativos” (SNEAD; WYCOFF, 2005, p. 17) e, para tanto, cabe obter o melhor entendimento do cérebro, a fim de desenvolver ideias viáveis à cultura. Alguns aspectos mencionados englobam a combinação de valores e de princípios pessoais que devem estar relacionados.

Na segunda seção, investiga-se a gestão do tempo, que deve ser desempenhada antes mesmo de haver conhecimento para efetuar, para que assim se organize no ponto essencial para executar e para concluir os projetos. Com a intenção de implementar a estratégia, as pessoas que atuam na execução necessitam de ferramentas e de recursos convenientes ao monitoramento do progresso, sendo um dos recursos a agenda diária para auxiliar na programação das atividades e oportunizando a direção ampla do planejamento almejado, considerando-se o tempo, as possíveis mudanças ocasionais e os recursos necessários. Por fim, na terceira seção, criam-se meios de facilitar o desenvolvimento e a conclusão de projetos, através de etapas: da visualização do almejado ao objetivo final. Deve-se então planejar a partir do objetivo geral, com base na confiança para o êxito e na superação de desafios durante a execução. A execução aqui se relaciona às atividades gerenciais de controle, de comunicação, de monitoramento, o que deve estar em consonância com as programações estipuladas no escopo do projeto. A última etapa consiste no alcance do objetivo, o que empreende a avaliação dos aprendizados adquiridos como ferramentas para os projetos subsequentes. (SNEAD; WYCOFF, 2005).

2.2.1.6 Execução Estratégica

Execução estratégica: como desmembrar e fazer, de *Willian A. Malek, Mark Morgan, Raymond E. Levitt*. A obra apresenta a execução com destaque para a área acadêmica e prática através de processos reais, com a finalidade de capacitar os profissionais a executar programas com a utilização dos conceitos da gestão de projetos, para desenvolver a execução eficiente nas organizações. (MARIOTTO, 2013). *Willian A. Malek* foi diretor do programa de Gestão de Projetos Avançados, em *Standorf University*, com experiência de mais de vinte e oito anos em Planejamento Estratégico e em consultoria com foco em Execução Estratégica.

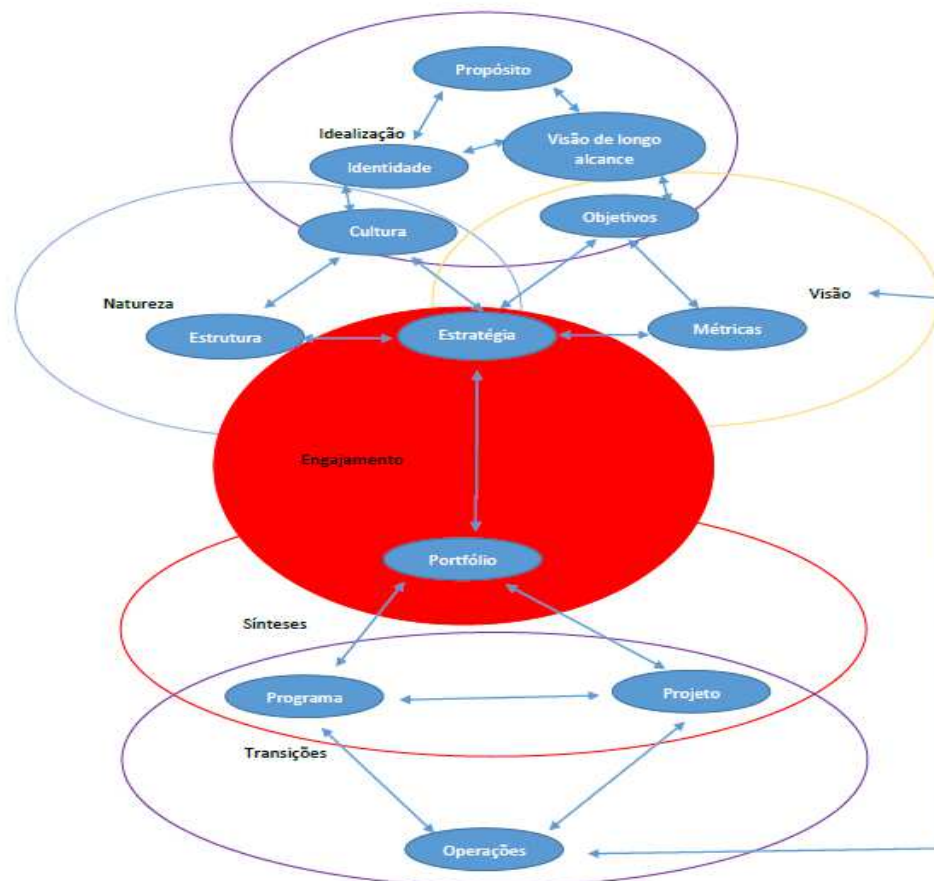
Também atuou como CEO em conceituadas organizações, como *Qualcomm*, *Cisc* e *Mckesson*, com MBA em E-commerce e BS em Engenharia Mecânica. (MALEK, 2015). Já *Mark Morgan* é *Chief Executive Advisor* para *STRATEX Advisors, Inc.*. Apresenta cursos do Programa de Gerenciamento de Projetos Stanford, com base em trinta anos de experiência como consultor de grandes empresas de tecnologia. Anteriormente, efetuou projetos e programas e carteiras administradas. Foi diretor de Serviços de Consultoria de Liderança. (STANFORD UNIVERSITY, 2015a). *Raymond E. Levitt* é diretor acadêmico e fundador do Programa de Stanford Avançado de Gerenciamento de Projetos, dentre outros cursos na área de Tecnologia e de Engenharia. Participou da fundação e dirigiu o *Centro de Stanford* para Engenharia *Integrated Facility*. Antes de vir para *Stanford*, em 1980, atuou no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), na faculdade de Engenharia Civil. Atualmente, ministra aulas de Design Estratégico, Planejamento e Organização de Organizações de Projecto/Matriz para a *Stanford* (Graduação em Engenharia e Pós-Graduação). Atuou como consultor da *Fortune 1000* e outras empresas globais na concepção de estruturas de organização do projeto/matriz, de processos de trabalho e de aplicações de TI para apoiar o trabalho do projeto. (STANFORD UNIVERSITY, 2015b).

A obra demonstra que a execução estratégica cada vez mais evidencia probabilidades de erros no mundo intrínseco e interligado em que habitam as empresas, o que ocasiona consequências. De acordo com a pesquisa *Top 10 Desafios*, efetuada durante *The Conference Board*, com 700 executivos, as empresas apuraram como maior desafio o alcance da excelência na execução, com 38,4% das respostas; seguido do crescimento constante de faturamento, com 36,8% das pesquisas; da execução consistente na estratégica de gestão, em 31,8%; do crescimento do lucro, com 28,4%; do encontro de profissionais qualificados, com 27,2%; da lealdade do cliente/retenção, em 26,3%, da velocidade flexibilidade para mudança, em 25,4%; da reputação corporativa, com 23,7%; do estímulo à inovação, facilitando o empreendedorismo, com 18,7%; e da velocidade para comercializar, com 18,2%. Com isso, verifica-se que os três principais desafios estão ligados à execução estratégica e que as dificuldades se propagam pela concorrência entre executivos e gerentes, que não têm treinamento específico sobre o assunto, em sua maioria. (MORGAN; LEVITT; MALEK, 2007). Na busca por melhorias para a execução estratégica Morgan, Levitt e Malek (2007), utilizam pesquisas sobre neurociência com o ensejo de aperfeiçoar a visualização através imagens e de apresentar um modelo sistemático chamado Quadro Estratégico da Execução, que orienta os três sistemas de tomada de estratégia - Visão, Idealização e Natureza - em conjunto com os três sistemas operacionais - Engajamento, Sínteses e Transições. Para

favorecer interativamente o entendimento sobre a execução estratégica, classificam (por meio de uma lista) e ilustram através da Figura 7 os diversos componentes que são considerados essenciais, deste modo:

- a) idealização: propósito, identidade, visão de longo alcance;
- b) visão: objetivos, métricas, estratégias;
- c) natureza: cultura, estrutura, estratégia;
- d) engajamento: estratégia, portfólio;
- e) síntese: portfólio do programa, projeto;
- f) transição: programa, projeto, operações.

Figura 7 - Quadro estratégico da execução



Fonte: Adaptada de Morgan, Levitt e Malek (2007, p. 240).

No que tange à falta de entendimento sobre execução estratégica, se pressupõe o alto nível de problemas relacionados ao tema, em que: a) os projetos não alcançam resultados; b) a comunicação não é esclarecida de forma transparente; c) o programa integrado de

planejamento de disciplina não faz parte do processo de desenvolvimento da estratégia; d) a prática de gestão é mal efetuada por métricas utilizadas incorretamente; e) os gerentes estão despreparados para a execução, em clima de incerteza e de mudança; f) os programas e os projetos são inconsistentes com a estratégia e com a cultura empresarial; e g) há mínimo aprendizado organizacional e falta de alinhamento dos profissionais junto às prioridades das estratégias. (MORGAN; LEVITT; MALEK, 2007).

A execução estratégica estabelece que todas as organizações efetuem o alinhamento e a inter-relação através do pensamento sistêmico, do mapeamento visual e da compilação dos indivíduos em conformidade com o mapa estratégico, cuja essência da execução se dispõe pelos níveis individuais. A capacidade de melhorar continuamente é a chave - assim como a inovação para os sistemas de gestão - para conduzir à melhoria da qualidade e do desempenho para os resultados do negócio. De mais a mais, precede, a partir da descoberta e da adaptação, fenômenos não lineares com clareza de objetivos (o porquê e qual, ou seja, estratégia) e clareza de meios (como, quem, quando). Finalmente, Morgan, Levitt e Malek (2007) concluem que, para as organizações executarem suas estratégias eficientemente, devem se importar com seis pecados capitais: a) falta de linguagem comum sobre a estratégia; b) falta de quadro estratégico de acordo com as capacidades; c) inexistência de planejamento integrado aos sistemas; d) má concepção das responsabilidades do sistema da organização; e) complexidade representada em alto nível de abstração; e f) métodos de liderança alinhados à maturidade organizacional.

3 METODOLOGIA

Para a construção deste ensaio teórico, utilizou-se o aporte baseado em Mariotto (2013), com a finalidade de agregar conhecimento para a análise somando-se à obra *Execução Eficaz*. (SNEAD; WYCOFF, 2005). Tendo em vista a pouca ocorrência de referências acerca do tema, o que pode decorrer da deficiência das organizações em desenvolver o planejamento estratégico e, muitas vezes, não atingir a execução bem-sucedida - a confecção deste trabalho se fundamenta no contexto de Starling (2004), que afirma que:

A rigor, ensaios são uma forma de exposição que desconfia do sentido definitivo ou único dos acontecimentos e das ideias, apresentado pela teoria ou pela história, perseguem as condições de acesso ao que neles foi preterido, eclipsado ou anulado como inútil, e reconhecem o heterogêneo, o dissonante, ou fragmentário como um método para interrogar o presente.

No que diz respeito ainda ao ensaio teórico, Meneghetti (2011) revela que proporciona amplas oportunidades de conhecimento, embora possa apresentar dificuldades para ser elaborado, caso não exista muito conhecimento sobre o assunto pesquisado. Isso posto, Adorno (2003, p. 30) arremata que:

O ensaio não apenas negligencia a certeza indubitável, como também renuncia ao ideal dessa certeza. Torna-se verdadeiro pela marcha de seu pensamento, que o leva para além de si mesmo, e não pela obsessão em buscar seus fundamentos como se fossem tesouros enterrados.

A primeira etapa deste estudo consistiu em pesquisar obras que apresentassem o assunto e que fossem reconhecidas como indicações ao entendimento da execução estratégica. Segundo Bertero (2011), o ensaio teórico possui grande influência para todas as etapas de trabalhos científicos, devendo iniciar pela revisão da literatura disponível, o que pode ser encontrado de modo manual ou eletronicamente. Com a sugestão de Mariotto (2013), consultaram-se os livros Execução (BOSSIDY; CHARAN; BURCK, 2005); Fazendo a estratégia funcionar (HREBINIAK, 2006); A Execução Premium (KAPLAN; NORTON, 2008); As quatro disciplinas da execução (McCHESNEY; COVEY; HULING, 2013); e Execução estratégica: (MORGAN; LEVITT; MALEK, 2007). Como complemento, localizou-se na literatura a obra Execução eficaz (SNEAD; WYCOFF, 2005), a qual desenvolve amplo estudo sobre os recursos pessoais necessários à execução.

A segunda etapa tratou da abordagem das obras revisadas, a começar pela síntese de cada uma - como se pôde visualizar no Quadro 1 - no Capítulo 2 deste estudo. Nesse sentido, Meneghetti (2011) designa que o ensaio oportuniza a compreensão de determinado assunto sem que haja um sistema complexo e rígido de entendimento, logo, conforme a avaliação e o entendimento do ensaísta. A terceira etapa do trabalho repassou resumidamente o conteúdo das obras e seus respectivos autores, analisando as experiências descritas nas abordagens.

Para Bertero (2011), o ensaio teórico configura o modo preferencial para expor novas ideias, teorias e filosofias. Já os livros são compostos de análises comparativas e perceptivas aos conhecimentos adquiridos intelectualmente, através de estudos ou de vivências, o que, por sua vez, pode “[...] não apenas negligenciar a certeza indubitável, como também renunciar ao ideal dessa certeza” (ADORNO, 2003), ao explanar a opinião própria do ensaísta.

A quarta etapa do ensaio teórico envolveu a apresentação dos resultados do estudo comparativo no que se refere à influência de cada livro em artigos publicados, em Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs) e em publicações de vídeos na internet - como se poderá observar no Quadro 2 - para se avaliar o tipo de abordagem, o título, o autor, o local da

publicação e o ano. A quinta etapa serviu para a redação do resultado das pesquisas que analisaram importantes fatores sobre o assunto, encontrados nas obras demonstrado no Quadro 3. Sanseverino (2004) finaliza que, no ensaio teórico, existe a reflexão que se inicia solitariamente e que consiste em avaliar, sob diversos ângulos, interpondo o caráter mediador de determinadas comparações sobre o assunto abordado.

Diante do exposto, com as análises que ancoraram este artigo, constatou-se que todas as obras escolhidas mencionaram diferentes desafios que as organizações necessitam ultrapassar, para o atingimento dos resultados desejados na execução estratégica. O Quadro 4 especifica alguns deles e analisa cada um, através de pesos atribuídos pelo grau de ênfase. Wakita, Ueshima e Noguchi (2012) orientam que, nesses casos, é indicada a adoção de uma escala que seja mais representativa acerca dos esforços dos pesquisadores do campo de estudos. Então, para a determinação dos pesos da escala da pesquisa, empregou-se a escala Likert de 0 a 2 pontos, criada em 1932. O recurso consiste na classificação somatória que incide em afirmações que expressem atitudes favoráveis - ou desfavoráveis - em relação ao objeto de interesse. Pode-se solicitar ao respondente que concorde - ou que discorde - das afirmações, atribuindo depois, a cada resposta, uma classificação numérica que reflita seu grau de favorecimento de atitude, em números que podem ser somados para mensurar as atitudes dos respondentes. (COOPER; SCHINDLER, 2011).

4 RESULTADOS DA PESQUISA

No âmbito do estudo comparativo das abordagens dos livros, pode-se averiguar, através do Quadro 2, a influência das obras em publicações encontradas nos meios eletrônicos, os tipos de abordagens e seus respectivos títulos, autores, locais de publicação e ano.

Quadro 2 - Influência dos livros em apresentações e publicações

Livro: Execução estratégica				
Tipo de abordagem	Título	Autor	Publicação	Ano
Tese de Doutorado	Fatores determinantes para a tradução da estratégica em ações resultados: a disciplina da execução	BOUER, R.	Biblioteca Digital USP	2008
Livro: Execução				
Tipo de abordagem	Título	Autor	Publicação	Ano
Anais eletrônicos	A execução estratégica na perspectiva da gestão dos processos internos: oportunidades e desafios em uma refinaria de petróleo	CAETANI et al., A. P.	ENANPAD	2011
Artigo científico	Execução da estratégia: identificação de pontos de falhas a partir de um estudo de caso	SCHROEDER, M. H.	UFGRS	2012
Livro: Fazendo a estratégia funcionar				
Tipo de abordagem	Título	Autor	Publicação	Ano
Periódico	<i>Conceptual discussion of the strategy process in organizations: formulation and formation of strategy</i>	BEPPLER, M. K.; PEREIRA M. F.; COSTA, A M.	Revista Ibero-Americana de Estratégia	2011
Periódico	A utilização do <i>balanced scorecard</i> em instituições de ensino superior	LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A	RIC - Revista de Informação Contábil	2012
Anais eletrônicos	Alinhamento estratégico e ações de responsabilidade social em indústria de vestuário e acessórios da Região Metropolitana de Campinas: uso da mídia social eletrônica como ferramenta de apoio as estratégias e seus resultados	OLIVEIRA, P. A. B.; SOUSA, J. E. R.	Encontro de Iniciação em Desenvolvimento Tecnológico e Inovação	2014

Livro: A Execução Premium				
Tipo de abordagem	Título	Autor	Publicação	Ano
Anais eletrônicos	Avaliação de desempenho e eficiência organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos	CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L.	ENANPAD	2012
Periódico	A utilização do <i>balanced scorecard</i> em instituições de ensino superior	LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A.	RIC Revista de Informação Contábil	2012
Anais eletrônicos	A gestão de projetos como metodologia par execução das estratégias: a efetiva utilização segundo a percepção de executivos	CATTINI JUNIOR, O.; ZATTI, W. R. L.	SIMPOI	2013
Livro: As quatro disciplinas da execução				
Tipo de abordagem	Título	Autor	Publicação	Ano
Vídeo	As 4 disciplinas da execução - <i>case home Depot</i>	MORAES, B.	You Tube	2013
Vídeo	Empresas adota4 disciplinas da execução	RECORD	You Tube	2014
Livro: Execução eficaz				
Tipo de abordagem	Título	Autor	Publicação	Ano
Matéria de Jornal	O Programa <i>FranklinCovey</i> para a execução eficaz	SNEAD, L.; WICOFF, J.; COVEY, F.	Jornal Planeta	2015

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta análise, nota-se que todos os livros expressam diferentes influências, e as obras que apresentaram o maior número de influências através de diferentes publicações foi Fazendo a estratégia funcionar, de Hrebinaak (2006), e Execução Premium Kaplan e Norton (2008), com maior número de publicações, durante os anos de 2011 e 2014.

Para o estudo comparativo das análises utilizadas nas abordagens, o Quadro 3 desvela os respectivos resultados verificados.

Quadro 3 - Comparativo das abordagens

Análises Abordagens	1. Execução. Publicado em 2005	2. A Execução Premium. Publicado em 2008	3. Fazendo a estratégia funcionar Publicado em 2006	4. As 4 disciplinas da execução. Publicado em 2013	5. Execução eficaz. Publicado em 2005	6. Execução estratégica. Publicado em 2007
Livro/Artigo	Livro	Livro	Livro	Livro	Livro	Livro
Pesquisa/ Opinião do Autor	Opinião	Pesquisa/Opinião	Pesquisa/Opinião	Pesquisa/Opinião	Opinião	Pesquisa/Opinião
<i>Framework/ Modelo</i>	<i>Framework</i>	<i>Framework</i>	<i>Framework/ Modelo</i>	<i>Framework</i>	<i>Framework</i>	<i>Framework/ Modelo</i>
Gestão de Pessoas/Gestão Financeira	Gestão de Pessoas	G. Pessoas /G. Financeira	Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas	Gestão de Pessoas
Colaborador/ Liderança	Colaborador/ Liderança	Colaborador/ Liderança	Colaborador/ Liderança	Colaborador/ Liderança	Colaborador/ Liderança	Colaborador/ Liderança
Matriz SWOT/ Questionamentos Gerais	Questionamentos Gerais	Matriz SWOT/ Questionamentos Gerais	Questionamentos Gerais	Questionamentos Gerais	Questionamentos Gerais	Questionamentos Gerais

Transição (Processos, Projetos, Operações e Pessoas)	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Plan-Do-Check-Act (PDCA)	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Gatilhos para Mudança da Estratégia	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Unidade de Gestão Estratégica	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Relato de Experiências	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Alinhamento de Processo	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim
Critérios de Priorização	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Missão Visão e Valores	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
BSC	Não	Sim	Não	Não	Não	Não
Mapa Estratégico	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim
Iniciativas Estratégicas	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim
<i>Benchmarking</i>	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não
Incentivos	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Importância de Planejamento	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora.

No âmbito da comparação dos seis livros de Bossidy, Charan e Burck (2005), Hrebiniak (2006), Kaplan e Norton (2008), McChesney, Covey e Huling (2013), Morgan, Levitt e Malek (2007) e Snead e Wycoff (2005), identifica-se a finalidade das análises utilizadas e seus respectivos resultados positivos separadamente.

- **Livro/artigo:** demonstra as abordagens descritas através de livros ou de artigos. Identificou-se que todas as abordagens se configuram através de livros.

- **Pesquisa/opinião do autor:** pretende a análise da abordagem temática dos teóricos, com descrição de pesquisas ou de opiniões - ou ambas. Nesse pressuposto, o livro *Execução*, de Bossidy, Charan e Burck (2005), relata opiniões através de experiências vividas em diferentes empresas - como Dell, Nokia, *General Electric*, dentre outras diversas e conceituadas - para o entendimento das diferentes abordagens da execução. Em *A Execução Premium*, de Kaplan e Norton (2008), reúnem-se opiniões por meio de diferentes vivências em conceituadas empresas e de pesquisas sobre o tema, sendo a primeira, a Pesquisa Global de 2006, com 143 participantes, em que o *The Monitor Group* interrogou altos executivos que sublinharam como prioridade em suas gestões, a execução estratégica. A segunda pesquisa, efetuada pela *Conference Board*, em 2007, demonstrou, em primeiro lugar na lista de prioridades, a excelência na execução. Outras fontes evidenciaram que uma das causas da ineficiência da execução são os próprios orçamentos apresentados nas empresas, que possuem alinhamento com suas estratégias. Vale expor que pesquisas posteriores realizadas após o assunto se tornar desenvolvido nas empresas propiciaram mensurar desempenhos superiores ao das empresas que não conseguiram desenvolver tal alinhamento.

A obra *Fazendo a estratégia funcionar*, de Hrebiniak (2006), aborda diferentes análises e a pesquisa da Organização *Gartner Group*, que avaliou 243 gerentes e se repetiu com outros 200 executivos da *Warton*, reconhecendo e validando diferentes obstáculos para o desenvolvimento da execução estratégia pelos gestores, como: a) gerenciamento de mudanças efetivas; b) tentativas de executar a estratégia frente a conflitos com a estrutura existente; c) compartilhamento deficiente ou inadequado de informação entre pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução estratégica; d) comunicação confusa de responsabilidade ou obrigação para decisões ou para ações de execução; e) estratégia vaga ou deficiente; e f) falta de diretrizes ou de modelo para orientar a execução estratégica. Já em *As quatro disciplinas da execução*, de McChesney, Covey e Huling (2013), percebem-se opiniões próprias - muitas delas, relatadas em âmbito de comparação com as experiências de empresas que os estudiosos vivenciaram. Tiveram como base pesquisa desenvolvida por mais de 1300 pessoas, onde com o passar dos anos se ampliou ainda mais e assim se sentiram capacitados

para o desenvolvimento de quatro métodos citados como muito importantes no livro. A obra *Execução eficaz* de Snead e Wycoff (2005), relatam diversas opiniões sobre o assunto avaliadas de acordo com as próprias vivências desenvolvidas em projetos. O livro *Execução estratégica*, de Morgan, Levitt e Malek (2007), apresenta opiniões e as mesmas pesquisas atinentes à obra de McChesney, Covey e Huling, com ênfase ao obstáculo da falta de diretrizes ou de modelos para orientar a execução estratégica, considerando-se especialmente a falta de treinamento sobre o assunto entre os envolvidos.

- **Framework/Modelo:** avalia se as abordagens utilizam *framework* para descrever a execução, os modelos - ou ambos. Nesse panorama, Bossidy, Charan e Burck (2005), em *Execução*, descrevem o *framework* para execução estratégica através de três elementos essenciais, como: a) os sete comportamentos essenciais do líder; b) a criação de um modelo para a mudança cultural; e c) o trabalho que nenhum líder deve delegar. Na sequência, os três processos-chave da execução - processo de pessoal, processo da estratégia e processo de operações - compõem a união. Por conseguinte, o livro *A Execução Premium*, de Kaplan e Norton (2008), apresenta o *framework* e aborda o planejamento, o desenvolvimento, as iniciativas, o alinhamento da estratégia e o planejamento das operações com melhorias através de orçamentos dinâmicos, salientando a necessidade de reuniões para controles, aprendizados, adaptações. Por fim, realça a necessidade de as empresas desenvolverem uma unidade de gestão estratégica, com a finalidade de integrar as unidades operacionais ao negócio.

Fazendo a estratégia funcionar, de Hrebiniak (2006), desenvolve *framework* e modelo que aponta diferentes caminhos e chaves de acesso para a gestão e a integração da estratégia, através de controles e de incentivos necessários aos colaboradores, no âmbito do desenvolvimento da cultura, do poder e da influência para a execução da estratégia do negócio. O livro *As quatro disciplinas da execução*, de McChesney, Covey e Huling (2013), relata *framework* categorizando as quatro disciplinas necessárias para a execução com foco em metas crucialmente importantes, atacando as medidas de direção e mantendo o placar envolvente, para assim criar uma cadeia de responsabilidades, em diversas empresas com resultados satisfatórios. Snead e Wycoff (2005), em *Execução eficaz*, contemplam o *framework* no âmbito da execução de projetos, seguidos de três seções, que são: a) escolha de projetos; b) organização; e c) conclusão da execução de projetos. Por último, *Execução estratégica*, de Morgan, Levitt e Malek (2007), fala do *framework* diretamente ligado ao modelo chamado quadro estratégico, o qual propõe a visão da estratégia desde o topo até a parte inferior, conforme estudos de neurociência.

- **Gestão de Pessoas/Gestão Financeira:** visa aferir se a gestão de pessoas ou a gestão financeira - ou ambas - são mencionadas para o desenvolvimento da execução. A análise de Execução, de Bossidy, Charan e Burck (2005), enfatiza, na maioria de seus capítulos, a gestão de pessoas, caracterizando desde o comportamento adequado de um líder até o desenvolvimento do processo pessoal da equipe que interage com a execução estratégica. Já em A Execução Premium, de Kaplan e Norton (2008), busca-se o alinhamento das unidades organizacionais com as pessoas através da comunicação, da motivação e do esclarecimento de objetivos em paralelo aos objetivos da estratégia, aos programas de incentivos e ao desenvolvimento de competências. A gestão financeira é lembrada também, por meio do BSC, dos orçamentos, das projeções de despesas e do desenvolvimento de custeio, baseados em atividades e em tempo a serem alcançados, a fim de alcançar as estratégias da empresa.

O livro Fazendo a estratégia funcionar, de Hrebiniak (2006), trata da gestão de pessoas através da integração da empresa e da coordenação efetiva da comunicação e das informações, juntamente com os controles e os incentivos para a efetiva execução estratégica.

As quatro disciplinas da execução, obra de McChesney, Covey e Huling (2013), discorre sobre a gestão de pessoas através da comunicação clara e concisa em reuniões semanais da equipe, em que todos participam ativamente, demonstrando resultados e respondendo a perguntas que permitem o alcance dos mesmos, estimulando a reflexão sobre o que fazer para melhorar ou para manter tais níveis de excelência. Por sua vez, Execução eficaz, de Snead e Wycoff (2005), traz, de modo diferenciado, a gestão de pessoas para execução, em que o próprio indivíduo se responsabiliza por sua visão pessoal e determina as execuções em equilíbrio com os valores identificados, para o alcance dos projetos. Enfim, Execução estratégica, de Morgan, Levitt e Malek (2007), retrata a gestão de pessoas com importância para a transparência dos objetivos das organizações.

- **Colaboradores/Liderança:** investiga se a abordagem menciona colaboradores, liderança - ou ambos - no contexto da execução. Em Execução, de Bossidy, Charan e Burck (2005), constata-se ambas, e a liderança aparece descrita detalhadamente, através de sete comportamentos essenciais de um líder e do trabalho que nenhum líder deve delegar. Já os colaboradores são indicados como o cerne de todo e qualquer negócio. O livro A Execução Premium, de Kaplan e Norton (2008), engloba as duas análises, descrevendo a necessidade de compreensão e de clareza da estratégia entre colaboradores e líderes. Fazendo a estratégia funcionar, de Hrebiniak (2006), abrange as duas análises, de modo que liderança e colaboradores devem atingir total integração, a fim de proporcionar a transferência de conhecimento e de informações, visto que é de extrema importância para a execução da

estratégia. As quatro disciplinas da execução, de McChesney, Covey e Huling (2013), traz ambas as análises, destacando a liderança para a definição das medidas de direção como de extrema importância para a execução e o engajamento de colaboradores ao processo. A obra *Execução eficaz*, de Snead e Wycoff (2005), enfatiza a liderança através da coordenação dos líderes, que devem possuir eficiência em delegar as tarefas aos colaboradores - que, por sua vez, necessitam de cinco princípios básicos que reforçam e estimulam a colaboração de todos, como relacionamento, valores compartilhados, visão compartilhada, espaço criativo comum e divertimento - o que torna possível a execução de modo eficaz. Morgan, Levitt e Malek (2007), em *Execução estratégica*, comentam as duas análises e tratam da liderança frente aos colaboradores, que devem estar sistematicamente conectados.

- **Matriz SWOT/Questionamentos Gerais:** constata se as abordagens utilizam o método da Matriz SWOT ou os questionamentos gerais que auxiliam na análise do planejamento estratégico adequado à empresa, com base em diferentes perguntas para refletir sobre a adequação do planejamento estratégico à estrutura interna e externa existente para a execução. Bossidy, Charan e Burck (2005), na obra *Execução*, listam diferentes questionamentos e proporcionam a análise do ambiente, o que congloba clientes, mercado e obstáculos para a elaboração do planejamento estratégico. O livro *A Execução Premium*, de Kaplan e Norton (2008), relata a matriz SWOT para a análise efetiva dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades existentes na empresa, interagindo com a perspectiva do BSC da empresa. Fazendo a estratégia funcionar, de Hrebiniak (2006), aborda questionamentos que remetem à necessidade de estabelecer o planejamento estratégico sólido, integrando as estratégias corporativas e realizando revisões, com o ensejo de definir e de transmitir claramente os principais componentes operacionais e de compreender a estratégia e seus efeitos sobre o desenvolvimento dos recursos e das capacidades sobre a execução. As quatro disciplinas da execução, de McChesney, Covey e Huling (2013), explana diferentes questionamentos úteis ao entendimento e à obtenção da execução estratégica, voltados diretamente aos resultados da execução. *Execução eficaz*, de Snead e Wycoff (2005), oferece questionamentos pessoais para a execução eficaz de projetos, entendendo primeiramente seu grau de criatividade e organizando a visão pessoal e a construção da pirâmide da produtividade, o que possibilita a visão dos objetivos de longo e de médios prazos. Concluindo, *Execução estratégica*, de Morgan, Levitt e Malek (2007), compreende diferentes questionamentos mencionados como pecados que a empresa não pode cometer, diante da execução estratégica.

- **Transição (Processos, Projetos, Operações e Pessoas):** vê se as abordagens descrevem a transição dos processos, os projetos e as operações junto às pessoas na organização, para o desenvolvimento da execução. Nesse ponto de vista, *Execução*, de Bossidy, Charan e Burck (2005), abrange a transição dos três processos-chave - processo pessoal, processo da estratégia e processo das operações - para a execução e a posterior revisão da estratégia da empresa junto ao seu planejamento. Kaplan e Norton (2008), em *A Execução Premium*, narram a transição desde o planejamento da estratégia, as iniciativas, o alinhamento das unidades, os processos, os recursos, os orçamentos, os empregados, análises, os aprendizados e a unidade de gestão estratégica que asseguram a integração e a coordenação das atividades consoantes à estratégia.

O livro *Fazendo a estratégia funcionar*, de Hrebiniak (2006), mensura a transição entre o planejamento, a integração das estratégias corporativas e de negócios, as definições dos componentes operacionais, as demandas da execução bem-sucedida, a coordenação efetiva e o compartilhamento de informações de resultados e de incentivos para as pessoas. Já *As quatro disciplinas*, de McChesney, Covey e Huling (2013), retrata a transição de processos importantes paralelamente à avaliação dos resultados e suas projeções para a execução, a apresentação de resultados da equipe e a integração de todos. Por conseguinte, *Execução eficaz*, de Snead e Wycoff (2005), faz a transição dos processos junto às pessoas, desde a escolha dos respectivos projetos, a organização do tempo e das informações à conclusão dos projetos. E *Execução estratégica*, de Morgan, Levitt e Malek (2007), resume a transição em diferentes questões e dá destaque à falta da comunicação entre as pessoas, à ineficiência do quadro estratégico, à falta do processo de planejamento sistêmico integrado e estruturado, à má organização, à concepção da responsabilidade do sistema de organização e à falta da visão clara da estratégia.

- ***Plan-Do-Check-Act (PDCA)*:** verifica a utilização do método, durante abordagem da execução. Nesse enfoque, o livro *A Execução Premium*, de Kaplan e Norton (2008), determina o planejar, o fazer, o verificar e o agir nas reuniões de análise da estratégia, com o centro do agir da execução estratégica.

- **Gatilhos para Mudança da Estratégia:** estuda a utilização de gatilhos para a mudança estratégica, em função das possíveis imprevisibilidades existentes na execução. Nessa perspectiva, a obra *Execução*, de Bossidy, Charan e Burck (2005), especifica os gatilhos que colocam diferentes questões para que as empresas repensem e respondam sobre suas estratégias, no intuito de entender claramente a visão dos que estão próximos das operações e de compreender o mercado, com seus recursos e seus pontos fortes e fracos, para

efetuar mudanças de acordo com a execução. A abordagem do livro *A Execução Premium*, de Kaplan e Norton (2008), explicita gatilhos transformacionais nas organizações, que visam se adequar ao mercado existente, para a avaliação real das situações do mercado existente, sem risco de comprometimento das estratégias.

- **Unidade de Gestão Estratégica:** compara se as abordagens adotam unidades de gestão estratégica para o desenvolvimento da execução - denominadas também como escritório de processos. O enfoque de *A Execução Premium*, de Kaplan e Norton (2008), refere a unidade de gestão estratégica para coordenar e integrar todos os processos e as atividades da empresa, de modo alinhado com o planejamento, a execução e o controle da estratégia da empresa.

- **Relato de Experiências:** detecta relatos sobre execução, através de experiências e de vivências. Todos os livros registram relatos de experiências profissionais de execução vividas em diferentes e conceituadas empresas, como Bossidy, Charan e Burck (2005), Hrebiniak (2006), Kaplan e Norton (2008), (2013), McChesney, Covey e Huling (2013), Morgan, Levitt e Malek (2007) e Snead e Wycoff (2005).

- **Alinhamento de Processo:** analisa tal ação, para o desenvolvimento da execução. Nesse contexto, *Execução*, de Bossidy, Charan e Burck (2005), demonstra o alinhamento dos processos ligados aos três processos-chave da empresa - pessoas, operações e estratégia - para o desenvolvimento da execução satisfatória. Em *A Execução Premium*, de Kaplan e Norton (2008), se esclarece o alinhamento de processos partindo da necessidade da existência de uma unidade de gestão estratégica, no intuito de garantir os planejamentos estratégicos e os orçamentos de todos os departamentos. As quatro disciplinas da execução, de McChesney, Covey e Huling (2013), toca no assunto de modo objetivo, enfatizando a importância do processo contínuo das atividades para o melhor desenvolvimento dos resultados planejados. O livro *Execução estratégica*, de Morgan, Levitt e Malek (2007), mostra que a falta de diretrizes ou de modelo de orientação da estratégia se configuram pela inexistência de alguns fatores, dentre os quais, o alinhamento de processos interligados a funções e a responsabilidades.

- **Crítérios de Priorização:** percebe a utilização dos critérios de priorização para execução. Aqui, a obra *Execução*, de Bossidy, Charan e Burck (2005), privilegia o aspecto humano e recomenda a dedicação diária de 20% do tempo às pessoas. Já o livro *A Execução Premium*, de Kaplan e Norton (2008), se volta diretamente à observação dos processos críticos da empresa conforme o BSC, o que aponta como prioridade para a empresa. Hrebiniak (2006, p. 83-84, grifo do autor), em *Fazendo a estratégia funcionar*, prioriza quatro pontos imprescindíveis à estratégia e ao planejamento que afetam diretamente a execução, que são:

1. Necessidade de planejamento sólido e estratégias claras focadas nos níveis corporativos e de negócios. 2. A importância vital de integrar as estratégias corporativas e de negócios, realizando revisões da estratégia. 3. A necessidade de definir e transmitir claramente os componentes operacionais principais da estratégia e a avaliação dos resultados da execução. 4. A importância de compreender as *demandas* da estratégia, seus efeitos sobre o desenvolvimento dos recursos e capacidades organizacionais e o impacto dos recursos e capacidades sobre a execução.

As quatro disciplinas da execução, de McChesney, Covey e Huling (2013), elenca critérios prioritários à execução com foco nas Metas Crucialmente Importantes (MCI) que se lançam como principais fins da empresa. Na mesma concepção, definem-se as medidas de direção com as quais se avaliam os indicadores que possibilitam o alcance da meta. O livro *Execução eficaz*, de Snead e Wycoff (2005), se destina à organização das prioridades reais, no dia a dia, focalizando o desenvolvimento e os projetos. Em *Execução estratégica*, Morgan, Levitt e Malek (2007) atribuem como critérios de priorização os diferentes desafios que as empresas possuem no desenvolvimento das execuções, visto que sua superação irá favorecer as empresas na conquista de resultados.

- **Missão Visão e Valores:** identificam se tais aspectos são considerados pelas abordagens, no desenvolvimento da execução. Nessa teia, *A Execução Premium*, de Kaplan e Norton (2008), mostra que é de suma importância desenvolver o estudo da missão, da visão e dos valores antes da estratégia, objetivando esse alinhamento com o planejamento estratégico. *Execução estratégica*, de Morgan, Levitt e Malek (2007), compilam a visão, a missão e os valores de modo interativo ao modelo de execução estratégica apresentada - chamados de propósito, de visão de longo alcance e de objetivos da empresa.

- **Balanced Scorecard (BSC):** utilizado para analisar se as abordagens consideram o BSC na execução. Destaca-se, nesse ponto, a obra *A Execução Premium*, de Kaplan e Norton (2008), cujos autores são os responsáveis pela criação do BSC, aconselhando sua utilização junto ao mapa estratégico da empresa e seus respectivos planos de ações.

- **Mapa Estratégico:** mensura se as abordagens avaliam o mapa estratégico para efetuar a execução. Nesse ponto de vista, na obra *Execução*, de Bossidy, Charan e Burck (2005), percebe-se a ênfase dada ao mapa estratégico dentro da empresa e as dificuldades de integrar as aquisições aos cumprimentos das promessas da estratégia - o que, muitas, vezes, o inviabiliza. Por sua vez, *A Execução Premium*, de Kaplan e Norton (2008), apresenta o mapa estratégico como ferramenta da seleção de estratégias. O exame de *Execução estratégica*, de Morgan, Levitt e Malek (2007), apura a questão como um obstáculo à execução, em função do desenvolvimento vago e imperceptível da visão de grande parte dos gestores.

- **Iniciativas Estratégicas:** mede sua utilização para o desenvolvimento da execução. A reflexão considerou que A Execução Premium, de Kaplan e Norton (2008), trata o assunto como planos de ação que devem ser gerenciados de modo coordenado, em todo âmbito da empresa. As quatro disciplinas da execução, de McChesney, Covey e Huling (2013), examina a colaboração de funcionários que são induzidos a desenvolver iniciativas estratégicas avaliadas pelos gestores, a fim de atingir metas predeterminadas. Finalmente, Execução estratégica, de Morgan, Levitt e Malek (2007), se posicionam de modo contraditório, sustentando que as iniciativas estratégicas podem ser errôneas pela falta de formulação de objetivos claros, pelo reconhecimento de objetivos contraditórios, dentre outras possíveis falhas que podem impactar o processo.

- **Benchmarking:** apura tal aplicação para efetuar a execução. Nesse íterim, Bossidy, Charan e Burck (2005), na obra Execução, explicitam a experiência de empresas que efetuam *benchmarking* para os cenários econômicos e que, muitas vezes, não alcançam resultados. Kaplan e Norton (2008), em A Execução Premium, relacionam *benchmarking* às metas como algo arbitrário na primeira tentativa das empresas e enaltecem sua aplicação em diferentes aspectos administrativos e a necessidade de a empresa verificada ser compatível com as condições da organização.

- **Incentivos:** avalia se as abordagens mencionam incentivos aos colaboradores. Nessa perspectiva, o livro Execução, de Bossidy, Charan e Burck (2005), considera o ponto como base para mudanças de comportamento. Já A Execução Premium, de Kaplan e Norton (2008), descreve os incentivos em treinamentos para o desenvolvimento do conhecimento e das habilidades dos empregados. Em Fazendo a estratégia funcionar, de Hrebiniak (2006), salienta-se a importância do controle de incentivos atribuídos às metas de acordo com a estratégia, para que os colaboradores não sejam remunerados incorretamente.

- **Importância de Planejamento:** observa o tratamento dado pelas abordagens ao planejamento estratégico. A obra Execução, de Bossidy, Charan e Burck (2005), realça o planejamento como foco primário de toda organização, para se alcançar a execução na organização. Por sua vez, A Execução Premium, de Kaplan e Norton (2008), revela que o planejamento é desenvolvido mediante orçamentos, objetivos, metas, iniciativas e alocação de recursos. Fazendo a estratégia funcionar, de Hrebiniak (2006), destaca a relevância de o planejamento ser desenvolvido pelos responsáveis da execução na empresa, Para As quatro disciplinas da execução, de McChesney, Covey e Huling (2013), o planejamento estratégico deve ser abordado diretamente nas reuniões sobre metas cruciais, com a busca por novas ideias para sua formulação, continuamente. O livro Execução eficaz, de Snead e Wycoff (2005), comenta o planejamento com foco nos projetos, elencando os sete passos para sua elaboração - priorização de fatores definidores do desempenho em todos os projetos,

identificação de possíveis pontos críticos, definição da sequência de tarefas, desdobramento dos componentes gerenciáveis, esclarecimento dos responsáveis, priorização de cada tarefa e definição de verbas. Por fim, Execução estratégica, de Morgan, Levitt e Malek (2007), dá grande importância ao planejamento estratégico para a elaboração dos programas da empresa.

Em avaliação as análises desenvolvidas neste artigo baseado em ensaio teórico, foi possível avaliar que todas as obras mencionaram diferentes desafios na qual as organizações necessitam ultrapassar, afim de alcançar os resultados de acordo com os objetivos e métricas elaborados no planejamento empresarial, deste modo foi possível efetuar a comparação das abordagens estudadas, perante a estes desafios bem como abordagens apresentadas no Quadro 4. Assim se aderiu atribuição de expressão de escalas para a avaliação do grau de ênfase nos fatores analisados, considerando-se a seguinte escala: 0 – *Nenhum momento*, 1 – *Poucos momentos*, 2 – *Vários momentos*.

Quadro 4 - Comparativo das abordagens com os desafios e obstáculos das abordagens

Análises Abordagens	1. Execução	2. A Execução Premium	3. Fazendo a estratégia funcionar	4. As quatro disciplinas da execução	5. Execução eficaz	6. Execução estratégica
Tempo para Planejamento Insuficiente	0	1	0	0	1	1
Falta de Entendimento	2	0	2	1	1	1
Falta de Maturidade da Gestão	1	0	1	1	0	1
Ausência de Gestão de Investimento	2	1	0	0	0	1
Ausência de Reunião	0	1	0	2	2	0
Resistencia de Mudanças	2	2	2	2	0	1
Falta de Comunicação	2	2	2	1	0	2
Falta de Controles	1	2	1	1	1	0
Falta de <i>Feedbacks</i>	2	2	2	1	1	0
Estratégia Inadequada	2	1	2	0	1	1
Falta de Motivação	0	1	2	1	0	0
Falta de Esclarecimento	2	1	1	1	0	2
TOTAL	16	14	15	11	7	10

Fonte: Elaborado pela autora.

Fundamentando-se nos desafios a serem superados que se identificaram nas obras consultadas e na avaliação em grau de ênfase que se promoveu, tornou-se possível apontar que o livro que apresentou maior pontuação nesse aspecto foi Execução, seguido em ordem decrescente por Fazendo a estratégia funcionar, A Execução Premium, As quatro disciplinas da execução, Execução estratégica e Execução Eficaz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico objetivou analisar comparativamente alguns fatores verificados em seis obras que tratam sobre Execução Estratégica. Para esse fim, comprovou-se, por meio do exame detalhado, que os autores consultados possuem importante experiência e evidenciam excelente desenvolvimento do tema. Em relação às análises de comparação dos fatores apresentados nas obras, apurou-se que todas as obras: a) demonstraram opiniões fundamentadas na vivência profissional dos responsáveis pelas publicações em conceituadas empresas; b) apresentaram *framework* para orientação do tema; c) abordaram a gestão de pessoas como um dos principais fatores relacionados à temática; d) mencionaram os colaboradores e as lideranças como papéis-chave para a execução; e) efetuaram questionamentos pertinentes para a análise do planejamento estratégico; f) citaram a transição para a execução entre processos, projetos, operações e pessoas; g) utilizaram-se de experiências para enfatizar a priorização de critérios importantes para a execução; e h) destacaram a importância do planejamento para execução. Nessa perspectiva, pode-se corroborar que as obras trazem fatores que não se igualam em todas as ocorrências, o que salienta as respectivas diferenças no que concerne ao desenvolvimento do tema.

De acordo com a análise das abordagens revisadas, afirma-se que todas as obras assinalam obstáculos ou desafios para o desenvolvimento da execução estratégica e, para essa solução, empregou-se a escala Likert para mensurar as questões abordadas, e desta forma verificou-se que a obra com maior grau de ênfase de obstáculos foi Execução, de Bossidy, Charan e Burck (2005), a partir da soma dos resultados entre diferentes assuntos relacionados aos que a empresa deve buscar desenvolver e como fazer para superá-los. No que diz respeito à maior influência perante as publicações na internet através de periódicos, o destaque ficou com as obras Fazendo a estratégia funcionar, de Hrebiniak (2006) e Execução Premium Kaplan e Norton (2008). O estudo possibilitou ainda identificar que a execução estratégica é fundamental para o desenvolvimento eficaz nas empresas, devendo ser visualizada e reconhecida como um fator importante em todas as hierarquias da pirâmide administrativa.

Para tanto, convém o entendimento efetivo acerca dos diferentes fatores apresentados nas obras, com relevância para as organizações que buscam atingir a excelência com seus planejamentos estratégicos. Contudo, há de se destacar que o estudo não foi direcionado à comparação aprofundada dos livros analisados, visando principalmente ao entendimento da identificação de algumas questões atinentes ao estudo empírico realizado.

Portanto, importa referir que as contribuições produzidas por este ensaio teórico, para a academia, se clarificam através das comparações redigidas com o intuito de auxiliar o estudo dos que revelem necessidade ou interesse em absorver conhecimento sobre a temática abordada. Como sugestão, recomenda-se futuramente, pesquisar empresas que utilizam, ou que utilizaram, alguns dos livros consultados como base para a melhoria do desempenho da execução estratégica, e assim detectar os respectivos resultados alcançados, através destas abordagens.

THEORY TEST: COMPARATIVE STUDY ON STRATEGIC PERFORMANCE APPROACHES

Abstract: The new economic environment which the companies operate intensely needs to run effective strategic in order to facilitate the search of the planned results. In this context, this activity must represent one of the main purposes of the managers and executives, since the understanding and proper studying the subject could help the strategic management in the business environment. Due to this background, the purpose of this article focuses on analysing the comparative approaches on Strategic Execution viewing certain works selected and consulted. To this end, they researched up specific indications, verifying the synthesis and treatment of the theme in each, to later analyze the professional profile of those responsible and to assess their influence in several publications, comparing some of the factors that describe Execution strategic. Finally, there was the degree of emphasis to the subject in relation to the challenges presented to conclude that it comes to texts with great understanding and presentation, which shows the complexity of an issue that is becoming increasingly More important for business management.

Keywords: Strategic Management. Strategic Management. Strategic Execution.

REFERÊNCIAS

ADORNO, T. W. O ensaio como forma. In: ADORNO, T. W. **Notas de literatura I**. 1. ed. São Paulo: Duas Cidades: Editora 34, 2003. p. 15-45.

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2015.

ALLEN, D. **A arte de fazer acontecer**: uma fórmula anti-stress para estabelecer prioridades e entregar soluções no prazo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

- BEPPLER, M. K.; PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M. A conceptual discussion of the strategy process in organizations: formulation and formation of strategy. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 10, n. 1, 2011. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1711>>. Acesso em: 20 maio 2015.
- BERTERO, C. O. Documentos e debates: réplica 2 - o que é um ensaio-teórico? - réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 338-342, mar./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n2/v15n2a12.pdf>>. Acesso em: 23 maio 2015.
- BOSSIDY, L. CHARAN, R.; BURCK, C. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BOUER, R. **Fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados: a disciplina da execução**. 2008. 195 f. Tese (Doutor em Engenharia) -- Escola Politécnica, Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-22052009-125159/pt-br.php>>. Acesso em: 20 jun. 2015.
- BUNGAY, E. **O melhor ataque é a execução: converter planejamento em execução e execução em resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CAETANI, P. A. et al. A execução estratégica na perspectiva da gestão dos processos internos: oportunidades e desafios em uma refinaria de petróleo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011. p. 01-17. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1917.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2015.
- CATTINI JUNIOR, O.; ZATTI, W. R. L. A gestão de projetos como metodologia para execução das estratégias: a efetiva utilização segundo a percepção de executivos. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI, 16., 2013, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: FGV, 2013. p. 1-16. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00484_PCN20332.pdf>. Acesso em: 20 maio 2015.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho e eficiência organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2012. p. 01-16. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO2444.pdf>. Acesso em: 20 maio 2015.
- GIMENEZ, R. R. **Deficiências do processo de execução da estratégia corporativa em bancos privados de grande porte que atuam no Brasil**. 2009. 186 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) -- Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5895/68070200658.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 maio 2015.
- HARPST, G. **Execução revolucionária: alcance a excelência através da sintonia entre estratégia e execução**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HERRERO FILHO, E. **Pessoas focadas na estratégia**: as disciplinas da execução estratégica. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **O essencial da administração estratégica**: casos reais e aplicação prática da teoria. São Paulo: Saraiva, 2013.

HREBINIAK, L. G.; **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica**: princípios e práticas. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A execução premium**: a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. A utilização do *balanced scorecard* em instituições de ensino superior. **RIC - Revista de Informação Contábil**, Recife, v. 6, n. 3, p. 1-13, jul./set. 2012. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/ricontabeis/index.php/contabeis/article/viewFile/382/297>>. Acesso em: 20 maio 2015.

MALEK, W. **Histórico profissional**: resumo. LinkedIn: Dublin, 2015. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/profile/view?id=3428574&authType=name&authToken=zpZA>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

MARIOTTO, F. L. Execução da estratégia empresarial: indicações bibliográficas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 2, p. 218-219, mar./abr. 2013. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_0034_7590201300200010_0.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2015.

McCHESNEY, C.; COVEY, S.; HULING, J. **As 4 disciplinas da execução**: garanta o foco nas metas crucialmente importantes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MENEGHETTI, F. K. Tréplica: o que é um ensaio teórico?: tréplica à professora Kazue Saito Monteiro de Barros e ao professor Carlos Osmar Bertero. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 343-348, mar./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n2/v15n2a13.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2015.

MORAES, B. **As 4 disciplinas da execução - case home Depot**. [S.l.], 9 jan. 2013. (8 min 21 s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=qamX8sozvUY>>. Acesso em: 16 maio 2015.

MORGAN, M.; LEVITT, R.; E.; MALEK, W. **Executing your strategy**: how to break it down and get it done. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, mar./abr. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a03v35n2.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2015.

NORONHA, E. BPM como subsidio à gestão estratégica. Escritório de gestão de processos e projetos estratégicos. Secretaria Executiva/MEC. In: EVENTO BPM DAY, 2014, Brasília, DF. **BPM Day Três Poderes**. Brasília, DF: ABPMP: Ministério da Educação, 2014. Disponível: <<http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/03/MEC-BPM-como-subs% C3%ADdio-%C3%A0-Gest%C3%A3o-Estrat%C3%A9gica.pdf>>. Acesso em: 15 maio 2015.

OLIVEIRA, P. A. B.; SOUSA, J. E. R. Alinhamento estratégico e ações de responsabilidade social em indústria de vestuário e acessórios da região metropolitana de Campinas: uso da mídia social eletrônica como ferramenta de apoio às estratégias e seus resultados. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO, 19., 2014, Campinas; ENCONTRO DE INICIAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E INOVAÇÃO, 4., 2014, Campinas. **Anais eletrônicos...** 2014, Campinas: PUC-Campinas, 2014. Disponível em: <http://www.puc-campinas.edu.br/websist/Rep/Sic08/Resumo/2014812_105526_216500665_reseu.pdf>. Acesso em: 20 maio 2015.

PONCHIROLLI, O.; FIALHO, F. A. P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_11.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2015.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: FreePress, 1980.

RECORD. **Empresas adotam as 4 disciplinas da execução - TV Record**. [S.l.], 28 abr. 2014. (3 min 43 s). Disponível: <<https://www.youtube.com/watch?v=NORO2KAZZKc>>. Acesso em: 20 maio 2015.

SANSEVERINO, A. M. V. Pequenas notas sobre a escrita do ensaio. **História Unisinos**, São Leopoldo, v.8, n.10, p. 97-106, jul./dez. 2004.

SCHROEDER, M. H. **Execução da estratégia**: identificação de pontos de falha a partir de um estudo de caso. 2012. 21 f. Artigo Científico (Graduado em Engenharia de Produção) -- Curso de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/65651/000858015.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 maio 2015.

SEIDMAN, D. **Como**: por que o como pode fazer algo significa tudo nos negócios (e na vida). 2. ed. São Paulo: DVS, 2011.

SERRA, F. R. et al. **Gestão estratégica**: conceitos e casos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SNEAD, G. L.; WICOFF, J. **O programa Frankli Covey para a execução eficaz**: comece e conclua com sucesso seus projetos pessoais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SNEAD, L.; WYCOFF, J.; COVEY, F. O programa Franklin Covey para a execução eficaz. **Jornal Planeta**, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.jornalplaneta.com/produto/L/125586/programa-franklincovey-para-a-execucao-eficaz,-o-lynn-snead---joyce-wycoff---franklin-covey.html>>. Acesso em: 20 maio 2015.

SPITZER, D. R. **Transforming performance measurement**: rethinking the way we measure and drive organizational success. New York: AMACOM, 2007.

STANFORD UNIVERSITY. Stanford Advanced Project Management. **Faculty**: Mark Morgan. California, 2015a. Disponível em: <<http://apm.stanford.edu/faculty.php>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

STANFORD UNIVERSITY. Stanford Advanced Project Management. **Faculty**: Raymond Levitt. California, 2015b. Disponível em: <<http://apm.stanford.edu/faculty.php>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

STARLING, H. M. M. Ensaio capta a utopia e a dor do Brasil que não somos. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 13 jun. 2004. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/publifolha/ult10037u352027.shtml>> Acesso em: 10 abr. 2015.

WAKITA, T.; UESHIMA, N.; NOGUCHI, H. Psychological distance between categories in the Likert scale: comparing different numbers of options. **Educational and Psychological Measurement**, Durham, v. 72, n. 4, p. 533-546, Aug. 2012. Disponível em: <<http://epm.sagepub.com/content/72/4/533.full.pdf+html>>. Acesso em: 20 mar. 2014.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.