

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

RAFAEL BELLOTTI

EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM PROCESSO PARA OBTER
VANTAGEM COMPETITIVA

PORTO ALEGRE

2014

Rafael Bellotti

EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – UM PROCESSO PARA OBTER
VANTAGEM COMPETITIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Kronmeyer

PORTO ALEGRE

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Oscar Kronmeyer, o qual contribui muito com seu conhecimento e experiência para a realização deste trabalho.

Agradeço a empresa onde tive a oportunidade de desenvolver o estudo de caso referido neste trabalho.

E agradeço a minha família pelo apoio e compreensão da importância de terminar este trabalho.

RESUMO

Muitas organizações focam seus esforços na elaboração do planejamento estratégico, dando menor ênfase ao processo de execução do plano. É fundamental que sejam definidos processos e práticas para a implementação do planejamento, pois somente desta forma será possível atingir efetivamente os objetivos estratégicos definidos. Este trabalho tem por objetivo a proposição de melhorias no processo de execução da estratégia da organização do estudo de caso. Inicialmente são apresentados os principais conceitos de execução, de acordo com a literatura, e os motivos de falhas na execução do planejamento estratégico. Na sequência são apresentados os processos e práticas de execução, conforme quatro *frameworks* da literatura. Também é abordado o papel do líder na disciplina da execução. Após é descrito o processo e as práticas de execução da organização em estudo e identificadas diferenças e semelhanças deste processo com os *frameworks* de mercado. Na parte final do trabalho é feita uma análise crítica das diferenças e semelhanças e são efetuadas propostas de melhorias ao processo de execução da organização estudada.

Palavras-chave: planejamento, estratégia, execução, implementação da estratégia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação gráfica da estrutura do trabalho	14
Figura 2 - Modelo de excelência empresarial.....	19
Figura 3 - Pesquisa gestão da estratégia	22
Figura 4 - As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia.....	24
Figura 5 - Sistema gerencial: Vínculo entre a estratégia e a operação	26
Figura 6 - As quatro disciplinas da execução	33
Figura 7 - Disciplina 1 - Princípio das 4DX.....	34
Figura 8 - Disciplina 2 - Princípio das 4DX.....	35
Figura 9 - Disciplina 3 - Princípio das 4DX.....	36
Figura 10 - Disciplina 4 - Princípio das 4DX.....	37
Figura 11 - Os oito grandes componentes gerenciais de implementação de estratégia.....	38
Figura 12 - As disciplinas da execução estratégica	42
Figura 13 - Competências dos líderes associadas à formulação e à execução da estratégia	47
Figura 14 - Análise por triangulação de dados	61
Figura 15 - Processo de execução da empresa Alfa	63
Figura 16 - Base de informações utilizada	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Principais processos e práticas de cada <i>framework</i>	50
Tabela 2 - Processos e práticas em comum dos <i>frameworks</i> de execução da estratégia.....	56
Tabela 3 - Diferenças e semelhanças do processo de execução da empresa Alfa com as recomendações da literatura	69
Tabela 4 – Diferenças relevantes do processo de execução da empresa Alfa com as recomendações da literatura	72

LISTA DE SIGLAS

CAPEX - *Capital Expenditure*

GQT - Gerenciamento da Qualidade Total

MCI - Meta Crucialmente Importante

OPEC - *Operational Expenditure*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

PESTAL - Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal

TAABC - *time-driven activity-based cost*

4DX - quatro disciplinas da execução

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DA PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 ESTRUTURA LÓGICA DO TRABALHO	13
1.4 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS FUNDAMENTAIS	16
2.1.1 Conceito de Execução.....	16
2.1.2 A Interdependência entre a Formulação e a Execução da Estratégia.....	18
2.2 MOTIVOS DE FALHAS NA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ..	20
2.3 PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	25
2.3.1 Framework de Kaplan e Norton	25
2.3.2 Framework de McChesney <i>et al.</i>	33
2.3.3 Framework de Thompson e Strickland	37
2.3.4 Framework de Herrero Filho	42
2.4 O PAPEL DO LÍDER NA DISCIPLINA EXECUÇÃO.....	46
2.5 ANÁLISE DOS <i>FRAMEWORKS</i> DE EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA	50
2.5.1 Processos e Práticas em Comum dos Frameworks de Execução da Estratégia.....	54
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	58
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	58
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	59
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	59
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	61
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	62
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	63
4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO DA EMPRESA ALFA.....	63
4.1.1 Definir a Estratégia	64
4.1.2 Comunicar a Estratégia	64

4.1.3 Alinhar a Organização	65
4.1.4 Planejar Operações.....	65
4.1.5 Monitorar o Plano	65
4.2 PRÁTICAS DE EXECUÇÃO DA EMPRESA ALFA	66
4.3 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS DO MÉTODO DE EXECUÇÃO DA EMPRESA ALFA VERSUS AS RECOMENDAÇÕES DA LITERATURA.....	68
4.4 INFORMAÇÕES LEVANTADAS NAS ENTREVISTAS COM OS GERENTES	70
4.5 DIFERENÇAS RELEVANTES DO PROCESSO DE EXECUÇÃO DA EMPRESA ALFA COM AS RECOMENDAÇÕES DA LITERATURA	72
4.6 PROPOSTA DE MELHORIAS AO PROCESSO E PRÁTICAS DE EXECUÇÃO DA EMPRESA ALFA	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
5.1 CONCLUSÕES	78
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	80
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO.....	84

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente competitivo, onde o planejamento estratégico é fundamental para que sobrevivam, cresçam no mercado onde atuam e definam seu posicionamento e direção a longo prazo. Outro aspecto tão importante quanto o planejamento, é a execução, pois somente com um efetivo processo de execução do plano, será possível alcançar plenamente os objetivos e metas definidas.

As organizações normalmente focam seus esforços no planejamento estratégico, dando pouca ênfase à execução da estratégia definida. É muito comum elas contratarem consultorias para orientá-las na elaboração de seu planejamento, mas não para orientá-las na sua execução.

Bossidy e Charan (2005) afirmam que muitas vezes as estratégias dão errado porque não são bem executadas, pois as organizações não se preparam adequadamente ou não são capazes de implementar a estratégia definida.

Harpst (2009) coloca que muitos líderes não compreendem bem a relação entre estratégia e execução e que ambos devem estar conectados e alinhados. A existência de *gaps* entre eles impactará nos resultados da organização. Ele expõe também que a excelência empresarial é a busca constante de equilíbrio entre estratégia e execução.

Bungay (2011) expõe que a execução da estratégia consiste em planejar o que fazer para atingir determinados resultados e em garantir que ações planejadas sejam de fato realizadas.

Nesse contexto, é importante compreender os conceitos fundamentais da execução do planejamento estratégico, os motivos de falhas na execução do planejamento e o papel do líder neste processo. Além disso, é fundamental conhecer os processos e práticas de implementação do plano que podem levar as organizações a atingirem seus objetivos. Este é o propósito deste trabalho.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DA PESQUISA

A implementação do planejamento estratégico das organizações muitas vezes fica em segundo plano. As organizações dispõem muita energia e esforço na elaboração do planejamento, mas faltam processos e práticas de implementação de estratégia e uma cultura de execução para alinhar e engajar as pessoas.

Com relação ao alinhamento e engajamento, Kim e Mauborgne (2005, p.169) afirmam que:

Deve-se promover uma cultura de confiança e comprometimento, que motive as pessoas executar a estratégia combinada, não se limitando à observância da regra, mas se impregnando de seu próprio espírito. O coração e a mente das pessoas precisam alinhar-se com a nova estratégia, de modo que, como indivíduos, à abracem de maneira espontânea, dispostos a ir além da execução compulsória e cooperando voluntariamente para a sua realização.

Bossidy e Charan (2005) afirmam que cada vez mais a diferença entre uma empresa e seus concorrentes é a capacidade de executar e, que o estabelecimento da cultura da execução na organização é uma das tarefas mais importantes dos líderes.

Herrero Filho (2011) expõe que há mais de 40 anos especialistas em gestão vêm chamando a atenção para a lacuna existente entre a definição e a execução da estratégia. Os líderes das organizações têm dificuldade em acreditar que estratégias bem formuladas, muitas vezes com apoio de empresas de consultoria, não serão implementadas e que os objetivos não serão atingidos.

Uma eficaz execução da estratégia é importante para toda organização que almeja atingir seus objetivos e obter vantagem competitiva, e é isso que a empresa deste estudo de caso busca. Por uma questão de sigilo, a empresa do estudo de caso foi denominada como Alfa.

A empresa Alfa é uma organização com atuação global, prestando serviços na área de tecnologia, com Fábrica de Software, Fábrica de Projetos, Fábrica de Testes e *Outsourcing*; atendendo predominantemente empresas de médio e grande porte. É uma empresa gaúcha com 22 anos de atuação no mercado. Atualmente tem cerca de 600 profissionais e 5 unidades (Porto Alegre, São Leopoldo, Caxias, São Paulo e Rio de Janeiro). O foco da empresa é desenvolvimento específico de sistemas. Possui certificação CMMI nível 3.

A empresa Alfa atua em um mercado de muita concorrência. Ela possui tanto concorrentes locais e nacionais, como multinacionais que possuem unidades instaladas no país. Outro aspecto relativo à concorrência é que dependendo do cliente, do tamanho do

projeto e da tecnologia, os concorrentes podem ser de pequeno, médio ou grande porte, o que torna a concorrência ainda mais acirrada.

A empresa possui a sua missão, valores e visão definidos. Anualmente é efetuado o planejamento do próximo ano. Normalmente o planejamento tem início em dezembro e é concluído no mês de fevereiro. O planejamento inicia com uma reunião de diretoria que define os objetivos estratégicos do próximo ano e é concluído com desdobramento dos objetivos nas áreas de negócio e apoio.

A consolidação do planejamento gera um documento com os objetivos e metas da empresa e é compartilhado com todos os gerentes. Os gerentes definem objetivos e metas da sua área, que estão alinhados com o planejamento estratégico da empresa. Os gerentes estão organizados no conceito de unidade de negócio, onde cada um é responsável por um conjunto de clientes e projetos.

O acompanhamento do planejamento ocorre trimestralmente por meio de uma reunião com os gestores da empresa. Essa reunião normalmente é efetuada fora das dependências da empresa, com o objetivo manter os gestores focados. A pauta da reunião é analisar os indicadores e metas, onde a meta prevista é comparada com a realizada. São analisados os seguintes indicadores da empresa e de cada unidade de negócio: faturamento, rentabilidade, produtividade e índice de *turnover*.

A empresa possui uma política de distribuição de resultados para os diretores e gestores. Assim, nessa reunião são divulgados os valores a serem distribuídos de acordo com o resultado obtido no trimestre.

O foco dessa pesquisa é analisar o processo de execução da empresa Alfa e compará-lo com recomendações da literatura especializada no tema, buscando oportunidades de melhoria do processo existente na organização.

Assim o objetivo é responder a seguinte pergunta: A empresa Alfa possui um processo de execução do planejamento estratégico de acordo com boas práticas recomendadas pela literatura?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo e as práticas de implementação da estratégia da empresa Alfa e comparar com as recomendações da literatura, sugerindo melhorias no processo da organização a partir desta pesquisa.

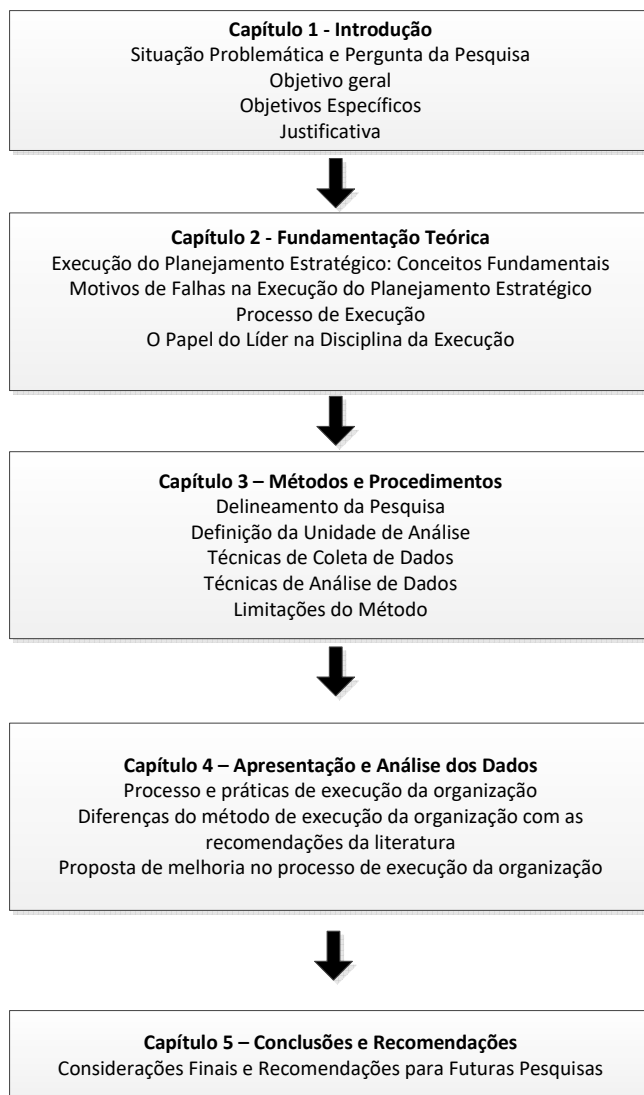
1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os processos e práticas de implementação da estratégia que a literatura recomenda;
- Descrever o processo e principais práticas de implementação da estratégia da empresa Alfa;
- Identificar as diferenças e semelhanças do processo de execução da empresa Alfa com as recomendações da literatura;
- Propor melhorias ao processo e práticas de implementação da estratégia da empresa Alfa.

Não é escopo deste trabalho elaborar um plano de ação para implementar as melhorias propostas.

1.3 ESTRUTURA LÓGICA DO TRABALHO

A Figura 1 apresenta, em formato gráfico, a estrutura lógica seguida por esse trabalho. O objetivo é facilitar ao leitor o entendimento de como esse trabalho está organizado.

Figura 1 - Representação gráfica da estrutura do trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor

1.4 JUSTIFICATIVA

O planejamento estratégico é eficaz quando com a sua execução produz os resultados esperados. Um plano somente tem valor quando bem executado, por isso a execução é tão importante nas organizações.

Herrero Filho (2011) coloca que atualmente a execução da estratégia é um dos temas mais importantes da agenda da alta direção das empresas. De acordo com uma pesquisa que ele apresenta, um número reduzido de organizações tem conseguido sucesso com a execução da estratégia (em média, 10% das empresas entrevistadas). Assim, se tão poucas empresas têm alcançado sucesso na implementação da sua estratégia, aquelas que alcançam obtêm uma vantagem competitiva.

Nesse contexto, este trabalho pesquisará o processo e as práticas de execução do planejamento estratégico da empresa Alfa, comparando com as recomendações da literatura. Quando essa pesquisa estiver concluída, ela poderá possibilitar a empresa melhorar o processo e as práticas de implementação da estratégia.

Nos últimos anos a empresa vem em um processo de expansão e profissionalização, crescendo cerca de 20% ao ano. Assim a gestão e a execução do planejamento estão se tornando cada vez mais complexos. Por esse motivo é um momento propício para estudar e propor melhorias no processo de execução da empresa.

O assunto da pesquisa foi levado para a vice-presidência de operação da empresa, o qual mostrou interesse pelo tema e consentiu em considerá-la como estudo de caso, disponibilizando documentos e liberdade para efetuar entrevistas com os gerentes.

A vice-presidência de operação da empresa percebeu que o resultado desse estudo de caso pode melhorar o processo de execução da estratégia da empresa. Espera-se, assim, contribuir para aumentar a efetividade do atingimento dos objetivos estratégicos definidos.

No capítulo 2 é apresentada a fundamentação teórica da execução da estratégia, buscando apresentar os principais conceitos encontrados na literatura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos do tema implementação do planejamento estratégico. Aborda também motivos de falhas na execução do planejamento, processos de implementação da estratégia e o papel do líder neste processo. Não é foco deste trabalho a apresentação da fundamentação teórica do planejamento estratégico.

2.1 EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS FUNDAMENTAIS

2.1.1 Conceito de Execução

Thompson e Strickland (2000, p. 311) conceituam execução como:

A implementação da estratégia é uma tarefa de fazer as coisas acontecerem que exige habilidade para direcionar a mudança organizacional, projetar e supervisionar os processos de negócio, gerenciar pessoas e atingir os objetivos de desempenho.

Na literatura encontramos outros conceitos sobre execução da estratégia, como “a execução da estratégia consiste em planejar o que fazer para conseguir certos resultados e para garantir que ações planejadas sejam de fato realizadas, até que os resultados almejados sejam alcançados” (BUNGAY, 2011, p. 17). Abaixo é apresentado o conceito de execução segundo mais alguns autores.

Bossidy e Charan (2005) conceituam execução como um conjunto específico de comportamentos e técnicas que as empresas precisam dominar para terem vantagem competitiva. Os autores colocam também que para entender a execução, é necessário ter em mente três pontos principais:

- Execução é uma disciplina e parte integrante da estratégia;
- Execução é a principal tarefa do líder da empresa;
- Execução deve ser um elemento-chave da cultura da empresa.

A seguir os três pontos apresentados acima são explorados com mais detalhes.

- **Execução é uma disciplina**

Bossidy e Charan (2005) expõem que as pessoas acham que executar é o lado tático do negócio, mas que isso é um erro. A tática faz parte da execução, mas execução não é apenas tática. O processo de execução é fundamental para a implementação da estratégia. Planejamento e execução devem estar alinhados e conectados como dois grandes processos que interagem entre si, são interdependentes e ambos devem ser realizados com eficiência para se obter os resultados esperados.

Toda a estratégia quando é planejada deve levar em conta a capacidade e habilidade da organização em executá-la. Entre outros fatores para a execução da estratégia, é necessário prever recursos humanos e financeiros, capacitação das pessoas e foco no mais importante.

Sobre o conceito de execução, Bossidy e Charan (2005, p. 21) ainda afirmam que:

Execução é um processo sistemático de discussão exaustiva dos com os e quês, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócio, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que irão implementá-la, sincronizando essas pessoas a suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados.

No seu conceito fundamental, onde execução é uma disciplina, executar é uma forma sistemática de expor a realidade e agir sobre ela (BOSSIDY e CHARAN, 2005).

- **Execução: Tarefa do líder da empresa**

O líder da empresa precisa estar comprometido com a implementação do planejamento estratégico definido pela organização. A execução exige do líder um conhecimento da organização e das pessoas.

Bossidy e Charan (2005) afirmam que o líder deve ser responsável por fazer acontecer, escolhendo outros líderes e gerenciando os três processos-chave (estratégia – operação – pessoal). Deve estabelecer o direcionamento estratégico e conduzir a sua implementação. Essas ações são o cerne das tarefas do líder na execução do planejamento.

Considerando que a execução deve fazer parte da estratégia, a tarefa do líder não se encerra quando o planejamento estratégico está definido, pois uma vez efetuado o plano a

próxima tarefa do líder é garantir que ele seja executado conforme foi planejado. Além disso, o líder deve realizar revisões do planejamento e estar atento para fazer ajustes necessários.

O líder também é o elo de ligação entre o planejamento e a operação. Com relação ao vínculo da estratégia com a operação, Kaplan e Norton (2008, p. 1) afirmam:

Uma estratégia visionária não-vinculada a excelentes processos operacionais e de governança é impossível de se implementar. Por outro lado, a excelência operacional pode contribuir para a redução de custos, a melhoria da qualidade, a racionalização dos processos e redução dos prazos; mas, sem visão e orientação estratégica, dificilmente a empresa desfrutará de sucesso sustentável em consequência das melhorias operacionais.

- **A execução deve ser um elemento-chave da cultura de uma empresa**

A execução não deve ser um programa ou uma campanha que dura um determinado tempo e após é abandonada. A execução deve fazer parte da cultura organizacional da empresa. Deve permear a organização como um todo, desde o líder até as pontas, estando disseminada por todas as áreas.

Bossidy e Charan (2005) colocam que para se criar uma cultura de execução, primeiramente deve-se dizer para as pessoas quais resultados são esperados, definindo metas e objetivos. Após discute-se com as pessoas a forma de obter os resultados e efetuar o devido acompanhamento. Em seguida, apuram-se os resultados atingidos e recompensa as pessoas que produziram os objetivos esperados. Para os que não atingiram, retira-se a recompensa, dá às pessoas outras tarefas ou as despede. Esse é a essência para a criação de uma cultura de execução.

2.1.2 A Interdependência entre a Formulação e a Execução da Estratégia

Herrero Filho (2011, p. 95) expõe a interdependência entre a formulação e a execução da estratégia da seguinte forma:

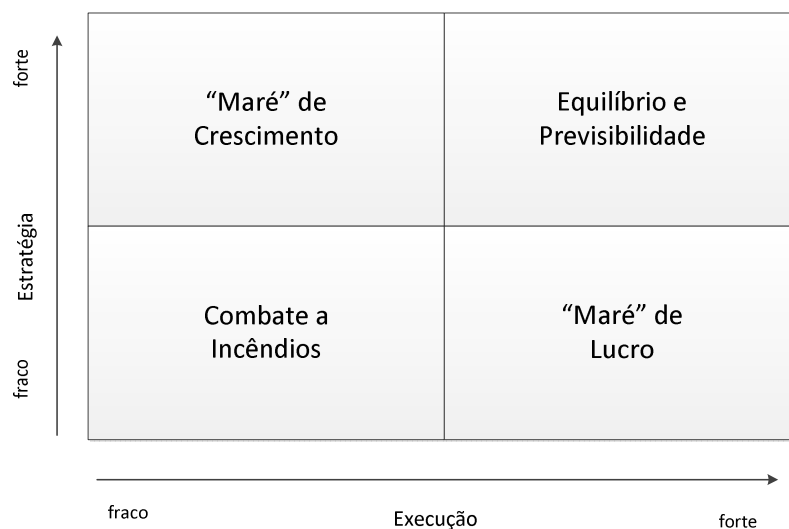
O processo de estratégia não pode ser fragmentado. A formulação e a implementação da estratégia são interdependentes. Nas palavras de Lawrence Hrebiniak, “embora possa haver, na realidade, uma separação entre as tarefas de planejamento e execução, ambas apresentam grande interdependência. O planejamento afeta a execução. A execução da estratégia, por sua vez, afeta as mudanças na estratégia e no planejamento ao longo do tempo”.

Com o objetivo de apresentar a relação entre estratégia e execução, Herrero Filho (2011) apresenta a seguinte relação lógica:

- Uma excelente estratégia, combinada com uma execução deficiente, tem como resultado desvantagem competitiva e destruição de valor;
- Uma formulação pobre da estratégia, combinada com uma excelente execução, tem como resultado desvantagem competitiva e destruição de valor;
- Uma excelente formulação da estratégia, combinada com uma excelente execução, tem como resultado vantagem competitiva e criação de valor;
- Uma fraca formulação da estratégia, combinada com uma fraca execução, tem como resultado a quebra da empresa e a destruição de valor.

Harpst (2009) demonstra visualmente a interdependência entre estratégia e execução, por meio de quatro quadrantes, que ele denomina Modelo de Excelência Empresarial. A Figura 2 apresenta os quadrantes considerando as variáveis estratégia e execução. Organizações posicionadas no Quadrante 1, se caracterizam por períodos ou marés de crescimento e pela conquista de fatias de mercado. As posicionadas no Quadrante 2, apresentam equilíbrio apropriado entre estratégia e execução, e são caracterizadas por um crescimento previsível. As posicionadas no Quadrante 3, geralmente passam os dias combatendo incêndios e resolvendo problemas. E finalmente, as posicionadas no Quadrante 4, são caracterizadas por períodos ou mares de lucratividade.

Figura 2 - Modelo de excelência empresarial



Fonte: Harpst (2009, p. 8)

2.2 MOTIVOS DE FALHAS NA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

McChesney *et al.* (2013) buscaram compreender a causa raiz da execução deficiente. Eles coordenaram uma pesquisa internacional com trabalhadores e analisaram centenas de empresas e órgãos do governo. Nessa pesquisa eles levantaram os seguintes aspectos:

- As pessoas não compreendiam as metas que deveriam atingir. Na pesquisa foi identificado que apenas um empregado em cada sete era capaz de citar pelo menos uma das metas mais importantes da empresa. Foi verificado que 15% não conseguiam mencionar nem mesmo uma das metas mais importantes e 85% citavam o que achavam ser a meta, mas em geral não se parecia com o que foi estabelecido. Foi constatado que quanto mais distante do topo da organização, menos era a clareza das metas para as pessoas;
- Mesmo as pessoas que conheciam a meta não estavam efetivamente comprometidas para alcançá-la. Apenas 51% da equipe declarava estar comprometida com as metas;
- A falta de responsabilização foi outro ponto identificado. Foi identificado que 81% das pessoas disseram que não eram responsabilizadas pelo progresso regular das metas da organização e 87% não tinham ideia do que deveriam fazer para alcançar as metas.

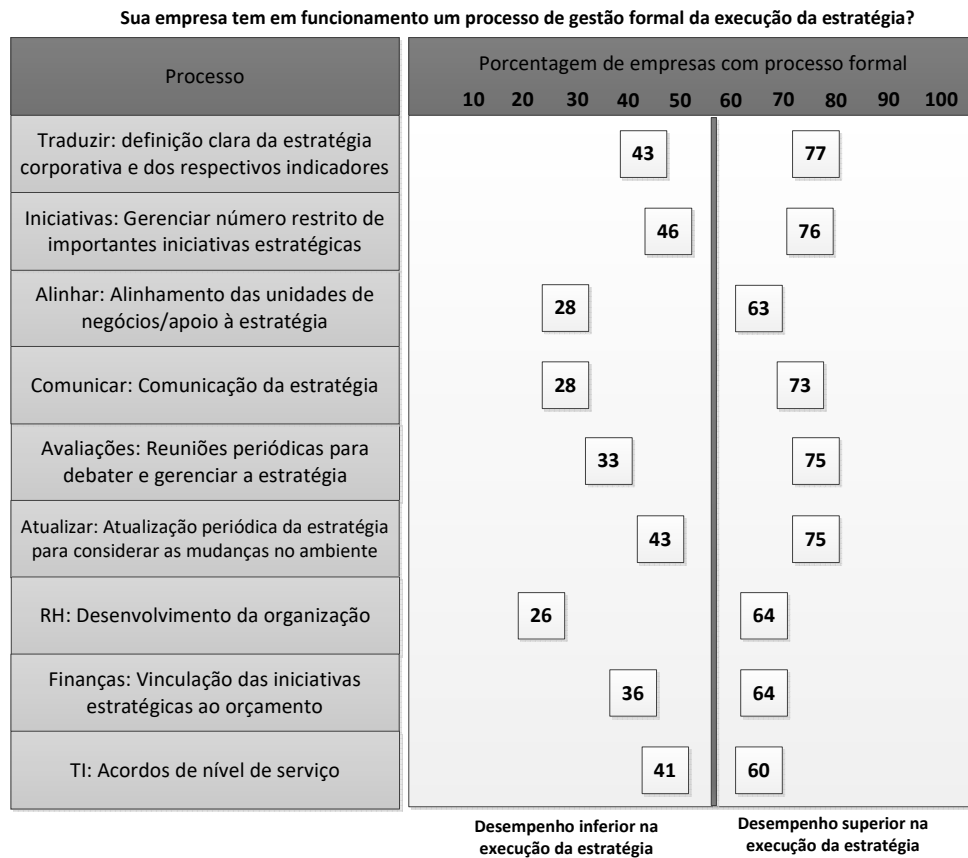
McChesney *et al.* (2013) identificaram que o trabalho diário também é um motivo que influencia em falhas na execução. Eles denominam de *redemoinho*, que é a energia necessária para manter a operação funcionando, tornando difícil a execução de qualquer coisa nova. Segundo os autores, o redemoinho tira do líder o foco necessário para impulsionar a sua equipe. Falta os líderes diferenciarem o redemoinho das metas estratégicas porque ambos são importantes para à sobrevivência da organização.

Kaplan e Norton (2008) colocam que com base em uma pesquisa realizada em 1996 sobre execução da estratégia, descobriram que a maioria das organizações não possuem processos formais para a execução de suas estratégias. Levantaram que apenas 40% das organizações vinculam seus orçamentos à estratégia e a apenas 30% tinham políticas definidas de remuneração por resultado.

Além disso, levantaram que 85% dos líderes dedicavam menos de uma hora por mês para discussão da estratégia e 50% dos entrevistados relatam que não debatem a estratégia.

Em 2006 Kaplan e Norton (2008) realizaram uma pesquisa similar, com 143 profissionais envolvidos na execução da estratégia. Os resultados apresentaram semelhanças com os da pesquisa realizada em 1996, mas também revelaram diferenças significativas. Nessa pesquisa ocorreram as seguintes semelhanças com a anterior: 46% dos profissionais que afirmaram ainda não dispor de sistema formal para a execução da estratégia; 73% deles relataram desempenho médio ou inferior na execução da estratégia. O que mudou com relação à pesquisa anterior, foi que 54% informaram que já dispunham de um processo formal para execução da estratégia e 70% relataram que vinham apresentando desempenho superior no atingimento dos objetivos estratégicos.

Com base na pesquisa, podemos concluir que as organizações que dispõem de um processo formal para a execução da estratégia, conseguem um desempenho superior comparando com as organizações que não possuem um processo formal. E conseqüentemente não ter um processo formal é um dos motivos de falha na implementação da estratégia. A Figura 3 apresenta um comparativo de uso de um processo formal de execução da estratégia e sua influência nos resultados da organização.

Figura 3 - Pesquisa gestão da estratégia

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2008, p. 5)

Bossidy e Charan (2005) colocam que a execução não parece algo interessante para o líder. Ele acha que definido o planejamento estratégico, sua tarefa está concluída, delegando para seus subordinados a execução do planejamento, sem efetuar o devido acompanhamento e nem ter o envolvimento necessário para garantir que a implementação aconteça.

Kaplan e Norton (2008) colocam que a maioria das organizações é composta de várias unidades de negócio e apoio e para implementação da estratégia é imprescindível que todas elas estejam alinhadas com a estratégia. Também é fundamental alinhar os funcionários com a estratégia. Se todas as unidades da organização não tiverem o mesmo foco e os funcionários não entenderem os objetivos e não estiverem motivadas por realiza-los, o sucesso na execução da estratégia será muito improvável.

Herrero Filho (2011, p. 89) apresenta que em uma pesquisa da Wharton-Gartner, foram identificados os seguintes obstáculos para a execução da estratégia:

1. Incapacidade de gerenciar efetivamente a mudança ou de superar a resistência interna à mudança.
2. Estratégia vaga ou deficiente.

3. Não ter orientações ou um modelo para orientar os esforços de execução da estratégia.
4. Compartilhamento deficiente ou inadequado de informações entre as pessoas ou unidades de negócios responsáveis pela execução da estratégia.
5. Tentar executar uma estratégia que entre em conflito com a estrutura existente de poder.
6. Comunicação confusa de responsabilidade e/ou obrigação para decisões ou ações de execução.
7. Falta de entendimento do papel que a estrutura e o desenho organizacional exercem no processo de execução.
8. Sensação de distanciamento em relação à estratégia e aos planos de execução parte dos funcionários essenciais.
9. Falta de incentivos, ou incentivos inadequados, para dar suporte aos objetivos da execução.
10. Incapacidade de obter adesão ou de chegar a um acordo em relação a medidas ou ações vitais à execução.
11. Recursos financeiros insuficientes para executar a estratégia.
12. Falta de apoio da alta gerência para a execução da estratégia.

Outros pontos que resultam em falha na implementação do planejamento estratégico são as barreiras organizacionais para a execução da estratégia. De acordo com Kim e Mauborgne (2005), existem quatro barreiras organizacionais: cognitiva, limitação de recursos, motivação e política, conforme apresentado na Figura 4.

A *barreira cognitiva* é composta por três fatores: a não valorização da estratégia por um grupo de líderes; o não conhecimento de metodologias de gestão estratégica; e a resistência das pessoas às mudanças organizacionais.

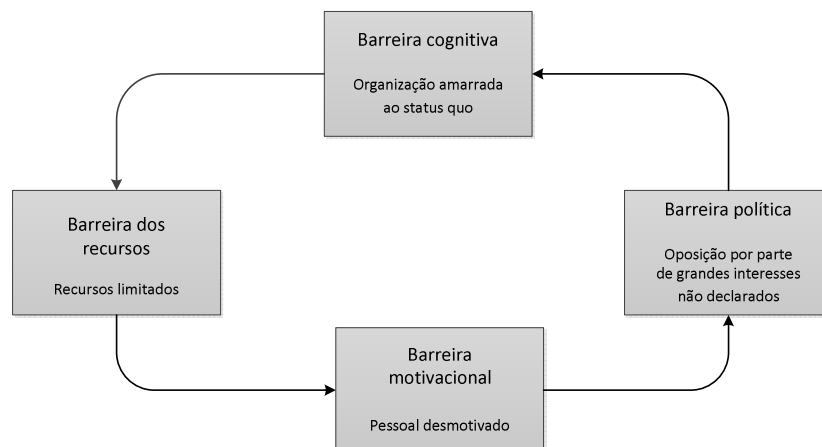
A *barreira de recursos* é um dos motivos apontados por alguns líderes para falhas na formulação e execução da estratégia. Para esses líderes, há falta de capital, ativos, pessoal qualificado, processos entre outros recursos para execução da estratégia. Entretanto, muitas vezes os recursos não estão sendo bem utilizados e não sendo aplicados nas prioridades estratégicas da organização.

A *barreira motivacional* tem origem na falta de conhecimento das pessoas, inclusive dos líderes, de como sua função está vinculada à estratégia e qual é o indicador de performance que melhor retrata essa contribuição. As pessoas precisam saber a sua responsabilidade e quais projetos, processos e operações devem ser realizados para atingir os objetivos estratégicos da organização. Para isso é fundamental que as pessoas estejam engajadas e motivadas na realização do seu trabalho. Com relação a este ponto, Herrero Filho (2011, p. 118) afirma que:

Inúmeros estudos têm demonstrado falta motivação e baixo engajamento da força de trabalho nas empresas. De acordo com uma pesquisa realizada em 2010 pela Gallup Consulting (Employee Engagement: What's Your Engagement Ratio?), há um elevado índice de desengajamento das pessoas em relação ao trabalho em empresas no mundo inteiro. Esse desengajamento tem como resultado o desperdício de recursos, a redução da rentabilidade e do bom relacionamento com os clientes. Por outro lado, alto engajamento provoca resultado inverso.

A *barreira política* é a mais sutil das barreiras da formulação e execução da estratégia. O planejamento estratégico e sua execução afetam as pessoas e as áreas da organização, gerando mudanças no *status quo* organizacional. Isso pode gerar muita resistência à mudança por parte das pessoas, dificultando a implementação da estratégia.

Figura 4 - As quatro barreiras organizacionais à execução da estratégia



Fonte: Kim e Mauborgne (2005, p. 148)

São identificadas por Bungay (2011) três lacunas críticas com relação aos problemas encontrados na implementação da estratégia: 1) Lacuna dos efeitos: a diferença entre o que esperamos que nossas ações realizem e o que elas realmente realizam; 2) Lacuna do conhecimento: a diferença entre o que gostaríamos de saber e o que realmente sabemos; 3) Lacuna do alinhamento: a diferença entre o que queremos que as pessoas façam e o que elas realmente fazem.

Por último, Bossidy e Charan (2005) expõem que a falta de uma efetiva revisão da estratégia também pode ser um dos motivos de falha na implementação do planejamento. A seguir seguem alguns problemas que ocorrem nas reuniões de revisão da estratégia, segundo

estes autores: a) falta de regularidade na realização da reunião; b) reuniões expositivas, deixando pouco espaço para perguntas; c) somente são apresentados os dados, sem fazer uma análise crítica deles e; d) falta entendimento do resultado da reunião.

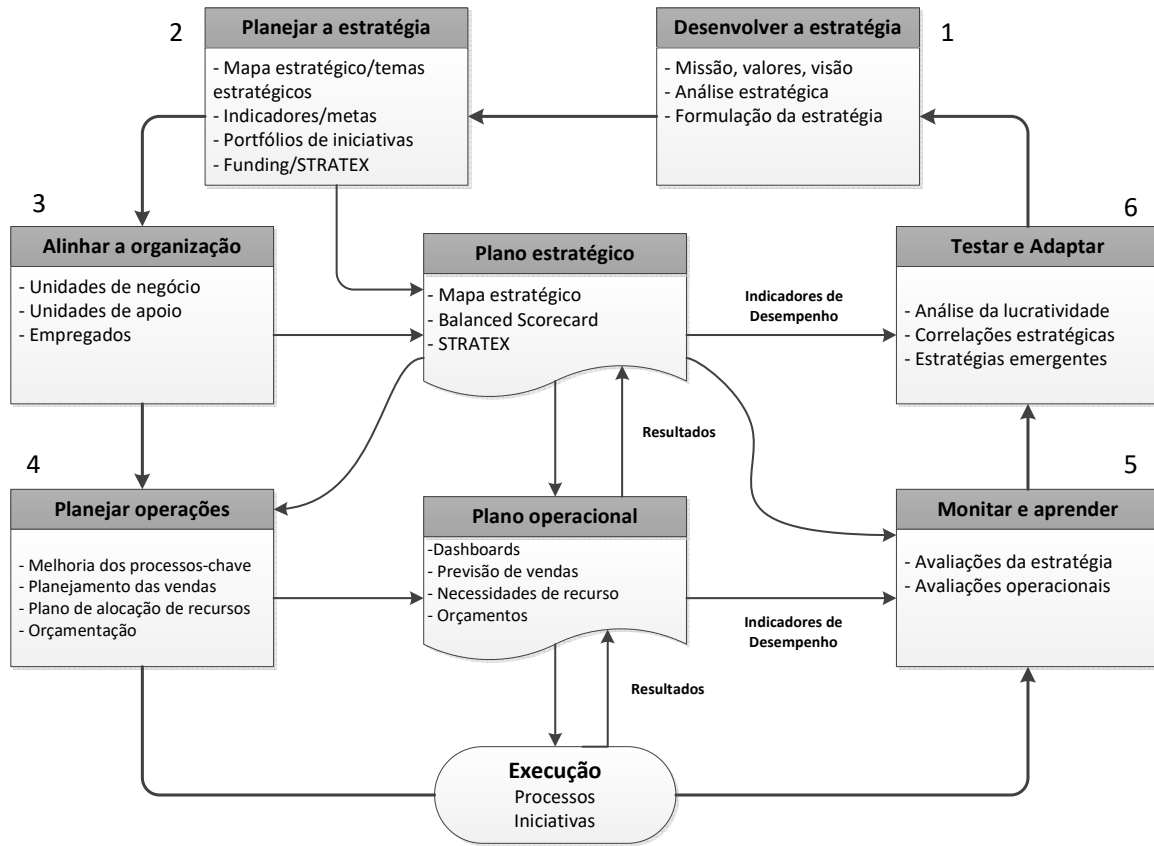
2.3 PROCESSOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O objetivo é descrever como a literatura recomenda que seja conduzido o processo de implementação da estratégia. O escopo desse trabalho foi apresentar quatro modelos, que neste trabalho são denominados de *frameworks*: o Framework de Kaplan e Norton (2008), Framework de McChesney et al. (2013), Framework de Thompson e Strickland (2000) e o Framework de Herrero Filho (2011).

2.3.1 Framework de Kaplan e Norton

Kaplan e Norton (2008) desenvolveram um sistema gerencial abrangente e integrado que liga a formulação e planejamento com a execução. A Figura 5 apresenta um digrama com os seis estágios e logo em seguida é apresentada a descrição de cada uma deles, de acordo com estes autores.

Figura 5 - Sistema gerencial: Vínculo entre a estratégia e a operação



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

2.3.1.1 Estágio 1: Desenvolver a estratégia

O sistema começa com o processo de desenvolvimento da estratégia. Durante esse processo são abordadas as seguintes questões, segundo estes autores:

- *Esclarecer as Declarações de Missão, Valores e Visão*

Os líderes devem definir o propósito da organização (missão), o que norteará as ações e as decisões (valores) e as aspirações futuras (visão). A missão e os valores tendem a ser estáveis no tempo, já a visão representa as aspirações da organização num período de três a dez anos.

Quando a organização precisa definir uma nova estratégia, os líderes podem utilizar a ferramenta gerencial chamada *agenda de mudança estratégica*, para motivar a mudança transformacional. É uma forma de envolver as pessoas na necessidade de mudança.

A agenda de mudança estratégica compara a situação atual com a situação que se pretende chegar próximos três a cinco anos. Ela pode comparar missão, foco da organização, processos, liderança, pessoas, etc.

Outra ferramenta que os líderes podem utilizar é a *visão ampliada*, que permite detalhar o pensamento sobre a visão e alinhar a estratégia entre as pessoas e unidades de negócio. Ela possibilita um melhor entendimento do significado da visão. A visão ampliada é mapeada utilizando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (Perspectiva Financeira, Perspectiva dos Clientes, Perspectiva dos Processos e Perspectiva do Aprendizado e Crescimento).

- *Conduzir Análises Estratégicas*

Os líderes precisam compreender o cenário externo e os possíveis impactos que eles podem causar sobre a estratégia e as operações da organização. Essa análise é denominada PESTAL, que abrange a análise das seguintes variáveis externas: política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal. Deve-se efetuar também uma avaliação dos concorrentes.

Para complementar a análise externa, é importante incluir a análise das cinco forças de Michel Porter, que analisa a organização sobre os seguintes aspectos: poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, disponibilidade de substitutos, ameaça de novos entrantes e rivalidade setorial. Esse modelo ajuda identificar as forças que deixam o setor onde a organização atua favorável ou desfavorável.

Deve-se também efetuar a análise interna da organização. A análise interna envolve as capacidades e habilidades organizacionais. É importante os líderes refletirem sobre aspectos internos, pois esse autoconhecimento permite delinear melhor os objetivos estratégicos.

A matriz *SWOT* é uma ferramenta para efetuar a análise interna da organização, identificando os pontos fortes e fracos da organização e também oportunidade de ameaças. A matriz *SWOT* pode ser elaborada considerando as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, onde para cada perspectiva são identificados pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.

Outra ferramenta analítica é a *análise da cadeia de valor*, elaborada por Michael Porter. Kaplan e Norton (2008, p. 48) afirmam que:

A cadeia de valor representa a sequência de processos necessários para o fornecimento dos produtos e serviços da empresa aos clientes. Além das atividades primárias de

desenvolvimento do mercado, de produção e entrega de bens e serviços e de venda aos clientes, a cadeia de valor pode abranger atividades secundária, ou de apoio - como pesquisa e desenvolvimento, gestão de recursos humanos e desenvolvimento tecnológico – que facilitam os processos primários de criação de valor.

A *cadeia de valor* auxilia organização identificar gargalos no processo e pontos para melhorar a eficácia, proporcionando gerar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

- *Formular a Estratégia*

Concluída a definição das declarações de missão, valores e visão e as análises estratégicas, a organização tem os *inputs* necessários para formular sua estratégia. No safári da estratégia (MINZBERG et al., 2000), existem várias escolas para formulação da estratégia, entre elas estão: escola do design, escola do planejamento, escola do posicionamento, escola empreendedora, escola cognitiva, escola do aprendizado, escola do poder, escola cultural, escola ambiental e escola configuração. Não é escopo do trabalho descrever cada uma dessas abordagens, e sim apenas relacioná-las como opções para os líderes da organização basearem a formulação da estratégia.

Uma ferramenta que apoia na escolha da estratégia é o mapa estratégico. “O mapa estratégico descreve o processo de criação de valor por meio de uma série de relações de causa e efeito entre os objetivos das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.” (KAPLAN e NORTON, 2008, p. 100). Os mapas estratégicos têm sido muito adotados para visualizar as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos.

Definida a estratégia, o próximo passo é efetuar o seu planejamento. Esse processo é descrito abaixo.

2.3.1.2 Estágio 2: Planejar a estratégia

O processo de planejamento da estratégia detalha a estratégia definida em objetivos, indicadores, metas, iniciativas, orçamentos e responsáveis, que orientará a organização na sua execução.

- *Criação do Mapa Estratégico*

O mapa estratégico é uma forma de expressar a estratégia. Os mapas estratégicos são elaborados com base em temas estratégicos. Os temas estratégicos são um conjunto de objetivos correlatos e dividem a estratégia em vários processos distintos de criação de valor.

A tradução da estratégia em mapas estratégicos é um processo que possibilita melhor compreensão da estratégia, integração entre diferentes partes e prepara a organização para a execução eficaz. “Os temas estratégicos esclarecem a lógica da estratégia. Eles subdividem a estratégia total em sub-estratégias lógicas, compreensíveis e gerenciáveis, compostas de objetivos interligados como componentes de cada tema.” (KAPLAN e NORTON, 2008, p. 85).

- *Selecionar Indicadores e Metas*

O próximo passo do planejamento da estratégia é definir indicadores e metas, onde cada tema estratégico é desdobrado em objetivos e para cada objetivo são definidos os seus indicadores e metas. Segue abaixo os conceitos relacionados a esses termos:

- **Objetivo:** o que a estratégia pretende alcançar;
- **Indicadores:** como se monitora o sucesso ou fracasso em comparação com os objetivos;
- **Meta:** nível de desempenho ou taxa de melhoria exigida pela estratégia.

Para cada objetivo deve-se associar pelo menos um indicador e uma meta.

- *Iniciativas Estratégicas*

Os temas estratégicos, objetivos, indicadores e metas representam *o quê* organização quer realizar. As iniciativas estratégicas representam *o como* a estratégia deve ser executada para atingir os seus objetivos, sendo um conjunto de programas e projetos que a estratégia precisa.

Cada iniciativa estratégica deve estar vinculada a um tema e objetivo estratégico. Essa vinculação garante a existência de alinhamento entre a estratégia e os programas e projetos definidos.

Kaplan e Norton (2008, p. 116) resumem as iniciativas estratégicas da seguinte forma:

Para resumir, as iniciativas estratégicas são ações de curto prazo que lançam a organização em trajetória para realização da visão. A empresa separa e seleciona iniciativas estratégicas, com base na avaliação de seu impacto sobre a consecução do desempenho almejado em termos de objetivos e indicadores estratégicos. Cada tema estratégico exige portfólios completos de iniciativas estratégicas para consecução de suas metas desafiadoras.

Deve-se definir o orçamento e a fontes de financiamento das iniciativas estratégicas. É importante que esse orçamento fique à parte do orçamento operacional da organização.

Para concluir o processo de planejar a estratégia, o próximo passo é definir as responsabilidades e prestação de contas pela execução da estratégia. Deve ser definido um dono para os temas e todas as iniciativas devem ter um responsável designado. É importante efetuar o acompanhamento do desempenho das iniciativas e sempre que for necessário encaminhar ações corretivas para garantir que as metas sejam atingidas.

2.3.1.3 Estágio 3: Alinhar a organização com a estratégia

A maioria das organizações é composta por várias unidades de negócio e de apoio e a integração e alinhamento de todas as unidades em torno da estratégia é primordial. É importante também que os funcionários compreendam a estratégia e estejam motivados por realizá-la.

Os mapas estratégicos e o *Balanced Scorecard* são ferramentas que apoiam a organização no desdobramento e alinhamento da estratégia entre as unidades de negócio e de apoio e funcionários.

A organização deve ter sinergia entre todas as unidades de negócio e o *Balanced Scorecard* por meio de suas quatro perspectivas fornece um direcionamento para obtenção da sinergia, conforme segue:

- Sinergia financeira;
- Sinergia com clientes;
- Sinergia em processos;
- Sinergia em aprendizado e crescimento.

A elaboração de mapas estratégicos em torno de temas estratégicos é uma boa prática para o desdobramento da estratégia corporativa. A organização define uma estrutura de mapa estratégico e todas as unidades de negócio adotam a mesma estrutura na elaboração de sua estratégia.

As unidades de apoio devem definir uma estratégia que melhore o desempenho da estratégia da organização e das unidades de negócio. A forma de obter esse alinhamento é cada unidade de apoio desenvolver seu mapa estratégico e *Balanced scorecard*.

Cada unidade de apoio deve compreender as estratégias da organização e das unidades de negócio e com base nisso elaborar sua estratégia, pois seus clientes são as unidades de negócio da organização.

Podemos resumir o alinhamento das unidades de apoio em três etapas:

1. Compreensão da estratégia da organização e das unidades de negócio;
2. Alinhamento da sua estratégia com a estratégia da organização e das unidades de negócio, oferecendo um conjunto de serviços estratégicos. Nessa etapa pode-se definir acordos de prestação de serviço, que representam acordos de desempenho entre as unidades de apoio e unidades de negócio;
3. Elaboração de seu mapa estratégico e *Balanced scorecard*.

E finalmente, para se ter sucesso na execução da estratégia, é fundamental engajamento e comprometimento dos funcionários. As pessoas também devem estar alinhadas com a estratégia da organização. O processo de alinhar as pessoas em a estratégia envolve os três passos:

1. Comunicar a estratégia para os funcionários, para eles compreenderem os direcionamentos da organização;
2. Vincular os objetivos e incentivos individuais à estratégia;
3. Promover treinamento e desenvolvimento das pessoas de acordo com as habilidades e competências necessárias à implementação da estratégia.

2.3.1.4 Estágio 4: Planejar as operações

A melhoria dos processos é um fator crítico de sucesso na execução da estratégia definida pela organização. Os programas de qualidade possuem papel fundamental na capacitação dos processos estratégicos para cumprimento das metas de desempenho.

A organização deve definir indicadores de desempenho dos processos para avaliar se eles estão produzindo os resultados esperados. Uma ferramenta para acompanhamentos dos indicadores é o uso de *dashboards*. Os *dashboards* apresentam de forma visual um conjunto de indicadores que fornecem informações sobre o desempenho dos processos.

O processo de planejamento das operações é composto pelas seguintes etapas:

1. Usar o planejamento da receita com base em direcionadores futuros para gerar projeções de vendas referentes a períodos futuros;
2. Converter as projeções de vendas de alto nível em planos de vendas e de operações detalhados;
3. Projetar a capacidade de recursos por meio da entrada de dados de vendas e operações e um modelo TAABC;
4. Desenvolver as projeções de OPEX e CAPEX;
5. Calcular a lucratividade por produto, cliente, canal e região.

2.3.1.5 Estágio 5: Monitorar e aprender

Após o desenvolvimento e planejamento da estratégia, alinhamento da organização e planejamento das operações, o próximo passo é acompanhar a execução dos planos definidos. Para isso deve-se realizar reuniões gerenciais para monitorar o andamento da implementação da estratégia. São indicadas três tipos de reuniões:

- *Reunião de Análise da Operação*: monitorar e gerenciar o desempenho financeiro e operacional de curto prazo;
- *Reunião de Análise da Estratégia*: monitorar e gerenciar as iniciativas estratégicas e o *Balanced scorecard*;
- *Reunião de Teste e Adaptação da Estratégia*: analisar se a estratégia produzindo os resultados esperados e se as premissas fundamentais continuam válidas.

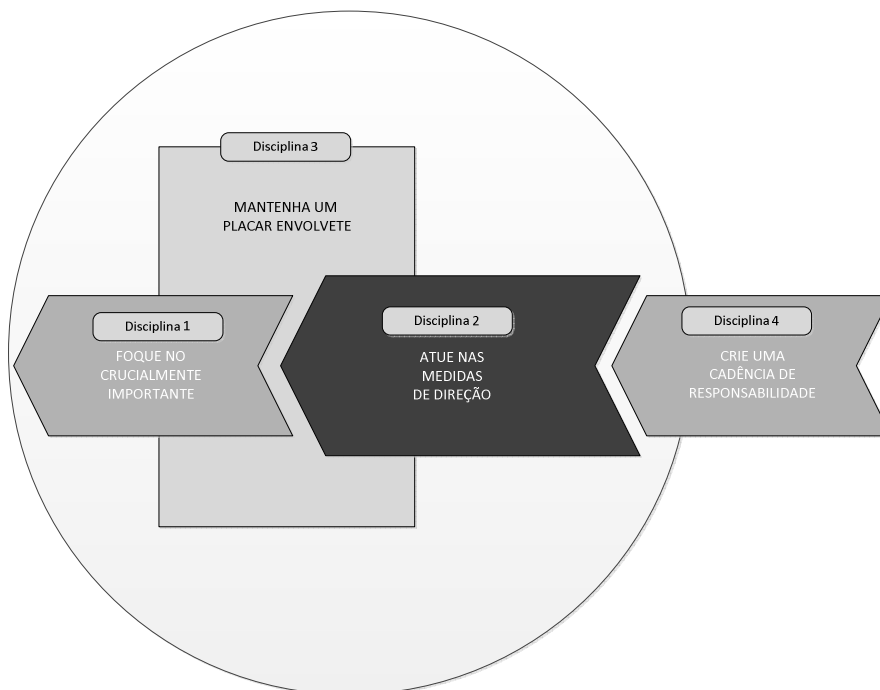
2.3.1.6 Estágio 6: Testar e adaptar a estratégia

O teste e a adaptação da estratégia devem ocorrer na reunião anual de desenvolvimento da estratégia. O propósito dessas reuniões é os líderes avaliarem a validade da estratégia atual da organização e modificarem e adaptarem a estratégia, de acordo com a necessidade da empresa.

2.3.2 Framework de McChesney *et al.*

McChesney *et al.* (2013) expõem quatro disciplinas da execução, conforme segue: foque no crucialmente importante, atue nas medidas de direção, mantenha um placar envolvente e crie uma cadência de responsabilidade. A Figura 6 apresenta um diagrama com as quatro disciplinas da execução e logo em seguida é apresentada a descrição de cada uma delas, de acordo com estes autores.

Figura 6 - As quatro disciplinas da execução



Fonte: Adaptado de McChesney *et al.* (2013, p. 19)

2.3.2.1 Disciplina 1: Foque no crucialmente importante

A primeira disciplina orienta que os esforços devem ser dedicados às poucas metas que farão a diferença na organização, ao invés de dispendere energia em várias metas. É preciso focar no que é crucialmente importante.

Assim “praticar a disciplina 1 significa aumentar o seu foco em algumas metas muito importantes, de modo que você possa habitualmente alcançá-las no meio do redemoinho do trabalho diário” (MCCHESENEY *ET AL.*, 2013, p. 22).

É necessário que os líderes identifiquem as metas crucialmente importantes, que são denominadas de MCI. A MCI pode se originar de um dos seguintes pontos: de dentro do redemoinho ou de fora dele. De dentro do redemoinho está relacionado aos processos internos da organização que podem ou não estar com um bom desempenho, como por exemplo, custos fora de controle, aumentar o grau de satisfação do cliente, etc. De fora do redemoinho, as opções tendem a ser o reposicionamento estratégico, como por exemplo, lançar um novo produto.

“Muitas metas organizacionais são vagas, imprecisas e levam as pessoas a se perguntarem *o que* devem fazer *e como*. A Disciplina 1 proporciona metas claras e inequívocas, de modo que as pessoas sabem exatamente como é o sucesso” (MCCHESENEY *ET AL.*, 2013, p. 40).

Por isso a Disciplina 1 traduz a estratégia definida em metas específicas, onde cada MCI deve ter um resultado mensurável e uma data de quando se espera atingi-lo, como por exemplo, aumentar a rentabilidade da organização de 10% para 13% até 31 de dezembro. A Figura 7 apresenta o princípio da disciplina 1 comparando com o pensamento comum.

Figura 7 - Disciplina 1 - Princípio das 4DX

PENSAMENTO COMUM	PRINCÍPIO DAS 4DX
Todas as metas são Prioridade 1. Podemos executar múltiplas tarefas e ter sucesso em 5, 10 ou 15 metas importantes. Tudo de que precisamos é trabalhar e por mais tempo....	Muitas das nossas metas são importantes, mas apenas uma ou duas são crucialmente importantes. Denominam-se MCIs. São as metas que precisamos alcançar. Nosso maior esforço só poderá ser direcionado para uma ou duas metas crucialmente importantes de cada vez.

Fonte: MCCHESENEY *et al.* (2013, p. 25)

2.3.2.2 Disciplina 2: Atue nas medidas de direção

“A segunda disciplina consiste em aplicar uma imensa quantidade de energia nas atividades que impulsionam as suas medidas de direção, o que promove as alavancas necessárias para alcançar as medidas históricas” (MCCHESENEY *ET AL.*, 2013, p. 43).

A medida histórica demonstra se a organização atingiu ou não meta, enquanto que a medida de direção indica se a meta será atingida. A disciplina 2 define ações que possibilitam a organização atingir as metas.

A disciplina 2 orienta que a organização defina as medidas de direção que levam à realização das metas. Assim as pessoas ficam focadas em ações mais importantes que conduzirão àquelas medidas de direção. A Figura 8 apresenta o princípio da disciplina 2 comparando com o pensamento comum.

Figura 8 - Disciplina 2 - Princípio das 4DX

PENSAMENTO COMUM	PRINCÍPIO DAS 4DX
Mantenha os olhos nas medidas históricas : resultados trimestrais, número de vendas, dinheiro perdido. Fique tenso. Morda as unhas enquanto aguarda.	Foco na evolução das medidas de direção . Estas são as ações de alto alavancamento que você torna para impulsionar as medidas históricas.

Fonte: MCCHESENEY *et al.* (2013, p. 45)

2.3.2.3 Disciplina 3: Mantenha um placar envolvente

A terceira disciplina consiste em garantir que cada pessoa conheça as medições em todo o momento, de forma que saibam se as metas estão sendo atingidas ou não. De acordo com McChesney *et al.* (2013) é a disciplina do engajamento das pessoas.

Essa disciplina orienta que as medidas históricas e as medidas de direção sejam apuradas e comunicadas regularmente e traduzidas em um placar envolvente. Quando as pessoas sabem como está o andamento das metas da organização e o que precisam fazer para atingi-las, elas se engajam com os objetivos definidos. A Figura 9 apresenta o princípio da disciplina 3 comparando com o pensamento comum.

Figura 9 - Disciplina 3 - Princípio das 4DX

PENSAMENTO COMUM	PRINCÍPIO DAS 4DX
Os placares são para os líderes. São placares de controle do técnico que compreendem planilhas complexas, com milhares de números. A visão geral está em algum lugar no meio disso tudo, mas poucas pessoas são capazes de enxergá-la facilmente (se é que alguém conhece).	O placar é para todas a equipe. Para impulsionar a execução, você precisa de um placar dos jogadores que tenha poucos gráficos simples que indiquem: precisamos estar aqui e nos encontramos aqui nesse exato momento. Qualquer um pode dizer em até cinco segundos se estamos vencendo ou perdendo?

Fonte: MCCHESENEY *et al.* (2013, p. 65)

2.3.2.4 Disciplina 4: Crie uma cadência de responsabilidade

De acordo com (MCCHESENEY *ET AL.*, 2013, p. 76) “As disciplinas 1, 2 e 3 propiciam foco, clareza e engajamento, elementos poderosos e necessários ao seu sucesso. Todavia, com a disciplina 4 você e sua equipe asseguram que a meta seja alcançada, o que quer que aconteça ao seu redor”.

A disciplina 4 orienta que cada equipe se reúna pelo menos um vez por semana para fazer uma reunião de MCIs. São reuniões de 20 a 30 minutos onde cada MCI é avaliada e quando alguma meta está abaixo do esperado, são definidas ações corretivas. É uma forma de responsabilizar as pessoas no atingimento das metas. Segue abaixo uma pauta com três pontos que devem ser tratados uma reunião de MCI:

- Prestar contas: reportar os compromissos assumidos;
- Revisar o placar: aprender com os sucessos e fracassos;
- Planejar: liberar o caminho e assumir novos compromissos.

Na disciplina 4 é onde a execução realmente acontece. A Figura 10 apresenta o princípio da disciplina 4 comparando com o pensamento comum.

Figura 10 - Disciplina 4 - Princípio das 4DX

PENSAMENTO COMUM	PRINCÍPIO DAS 4DX
A responsabilização na nossa equipe é sempre de cima para baixo. Nós nos reunimos com o chefe periodicamente e ele nos informa como estamos nos saindo e no que devemos nos focar a partir daquele momento.	Na nossa equipe, a responsabilização é compartilhada. Nós nos comprometemos e a partir daí somos responsáveis perante nosso chefe, e o mais importante, perante nossos pares, pelo cumprimento do compromisso assumido.

Fonte: MCCHESENEY *et al.* (2013, p. 76)

2.3.3 Framework de Thompson e Strickland

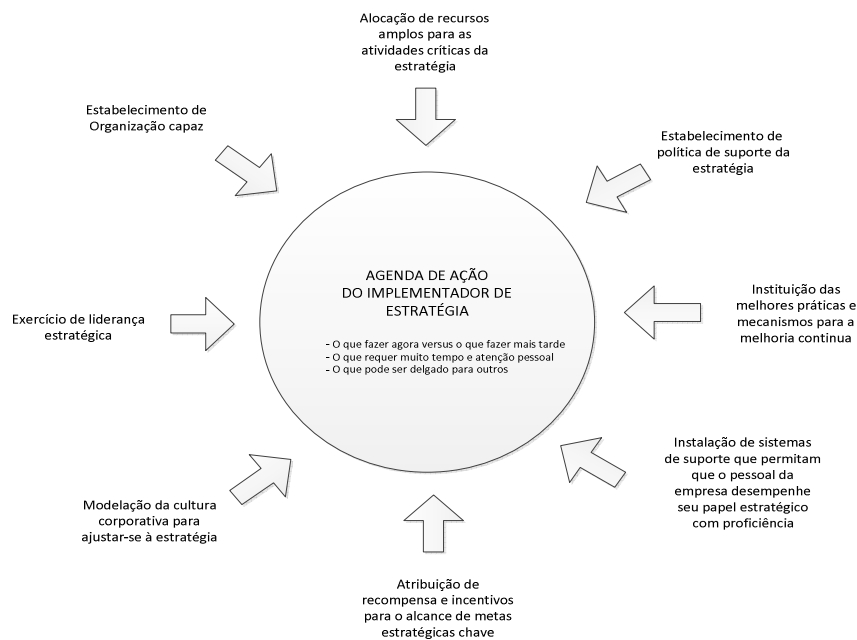
Thompson e Strickland (2000, p. 311) afirmam:

A elaboração da estratégia é largamente uma atividade **empreendedora** orientada para o mercado; a implementação da estratégia é principalmente uma atividade orientada para as operações, que gira em torno do gerenciamento das pessoas e processos de negócio. Enquanto a elaboração bem-sucedida da estratégia depende da visão, da análise adequada da indústria e da competitividade e da criatividade empreendedora, a implementação bem sucedida da estratégia depende da supervisão, da motivação e do trabalho através dos outros, para criar uma afinidade muito forte entre como a organização opera o seu negócio e as necessidades para uma boa execução da estratégia.

O fator crítico de sucesso da execução é a comunicação da estratégia e das mudanças organizacionais com clareza e persuasão para comprometer e engajar as pessoas em torno dos objetivos definidos.

Esse framework apresenta oito grandes componentes gerenciais de implementação da estratégia. A Figura 11 apresenta um diagrama com esses componentes e logo em seguida é apresentada a descrição de cada uma deles, de acordo com estes autores.

Figura 11 - Os oito grandes componentes gerenciais de implementação de estratégia



Fonte: Thompson e Strickland (2000, p. 315)

2.3.3.1 Construindo uma organização capaz

A execução eficaz da estratégia depende da competência, habilidades e atitudes das pessoas e de uma organização interna eficiente.

Thompson e Strickland (2000, p. 317) expõem que existem três tipos de ações que são primordiais na construção da organização capaz:

1. Selecionar pessoas capazes para posições chave.
2. Certificar-se de que a organização tem as habilidades, competências básicas, talentos gerenciais, conhecimento técnico e capacidades competitivas de que ela precisa.
3. Desenvolver uma estrutura organizacional que conduza à execução bem-sucedida da estratégia.

2.3.3.2 Exercício da liderança estratégica

Conforme Thompson e Strickland (2000, p. 3) “todos os gerentes têm um papel de elaboração e de implementação da estratégia – é falha a ideia de que estratégia é de responsabilidade somente da alta gerência”. Assim a elaboração e a execução da estratégia são atividades primordiais das lideranças da organização.

O envolvimento de todos os líderes da organização na execução da estratégia é fundamental, à medida que os objetivos devem ser comunicados e compreendidos pelas pessoas até a última ponta da estrutura da empresa.

Somente quando os líderes conseguem unir uma boa estratégia com uma boa execução é que a organização estabelece uma vantagem competitiva e se diferencia frente aos seus concorrentes diretos e indiretos.

2.3.3.3 Cultura corporativa de apoio à estratégia

A cultura organizacional é definida pelas crenças, princípios, comportamentos, valores e padrões de pensamento da empresa. De acordo com (THOMPSON e STRICKLAND, 2000, p. 379) “cada empresa tem a sua cultura organizacional própria, sua filosofia e princípios de negócio, sua maneira de abordar os problemas e tomar decisões, seus padrões próprios de como fazemos as coisas por aqui”.

A cultura de uma organização pode contribuir positiva ou negativamente na execução da estratégia definida. É importante que a estratégia seja compatível com a cultura da organização e quando isso não ocorre a empresa encontra dificuldades para implementar a estratégia com sucesso. Conforme (THOMPSON e STRICKLAND, 2000, p. 382) “um forte alinhamento da cultura com a estratégia é uma alavanca poderosa para canalizar o comportamento e ajudar os empregados a fazer seu trabalho de maneira que proporcione maior suporte para a estratégia”.

Segundo Thompson e Strickland (2000) a definição de uma estratégia compatível com a cultura da organização é de responsabilidade dos líderes e uma vez escolhida a estratégia, é papel dos líderes efetuarem as mudanças na cultura para alinhá-la com a estratégia definida.

2.3.3.4 Recompensas e Incentivos

Thompson e Strickland (2000, p. 376) colocam os seguintes aspectos sobre recompensas e incentivos:

A utilização de incentivos e recompensas é a ferramenta mais poderosa que os gerentes têm para conseguir um forte comprometimento das pessoas para executar o plano estratégico. Uma falha na utilização desta ferramenta de maneira prudente, mas enérgica enfraquece todo o processo de implementação. As decisões sobre aumento de salário, incentivos, promoções,

elogio e reconhecimento são os dispositivos colocados à disposição do implementador de estratégia que geram mais atenção e comprometimento por parte dos empregados.

Segundo Thompson e Strickland (2000) as pessoas tendem a responder com mais motivação quando sua cooperação é solicitada e recompensada pelo desempenho, invés de simplesmente receber forte pressão para que as atividades sejam realizadas. Para se ter uma execução bem sucedida, os líderes devem inspirar e propor desafios para as pessoas em busca da realização da estratégia formulada. Eles abrem espaço para que as pessoas contribuam de como o trabalho deve ser feito, proporcionando um clima de cooperação e participação. Quando mais o líder compreender o que motiva as pessoas e fazer uso de ferramentas de recompensa e incentivo, maior será o engajamento e o comprometimento que ele terá das pessoas.

Assim é importante existir um vínculo entre a estratégia e a estrutura de incentivos e recompensas, onde cada empregado da organização sabe claramente o que devem fazer e qual recompensa que terá se os objetivos estabelecidos forem atingidos.

2.3.3.5 Construindo competências básicas

Thompson e Strickland (2000, p. 318) apresentam a relevância das competências básicas da seguinte maneira:

A execução superior da estratégia é essencial nas situações em que as empresas rivais têm estratégias semelhantes e podem imitar rapidamente as manobras estratégicas. A formação de competências básicas e capacidades organizacionais que as rivais não podem igualar é uma das melhores maneiras de superá-las na execução da estratégia. É por isso que uma das tarefas mais importantes da gerência, na implementação da estratégia, é orientar a formação de competências básicas de maneira competitivamente vantajosa.

As competências básicas se referem a fatores estrategicamente relevantes, como por exemplo, capacidade de inovar, excelência no desenvolvimento de produtos, orientação ao cliente, qualidade de entrega, controle de custos e prazos, processo de atendimento aos clientes, etc.

Uma vez formulada a estratégia, devem ser identificadas e desenvolvidas na organização as competências básicas necessárias para a implementação da estratégia, onde líderes possuem papel fundamental na condução desse processo.

2.3.3.6 Melhores práticas e melhoria continua

Thompson e Strickland (2000) colocam que a constante busca pela adoção de melhores práticas e melhoria continua dos processos é um dos fatores relevantes para a implementação efetiva da estratégia. Se não houver esse empenho, a organização pode perder espaço para seus concorrentes.

A organização deve verificar para cada elo da cadeia de valor as melhores práticas que podem ser aplicadas e as oportunidades de melhoria nos processos e, além disso, deve fazer *benchmark* de como são executados os processos e atividades nas melhores empresas do mundo. Conforme (THOMPSON e STRICKLAND, 2000, p. 360) “a identificação e implementação das melhores práticas é uma jornada, não um destino; é um exercício de fazer as coisas à maneira da classe mundial”.

Muitas organizações promovem programas de melhoria continua e gerenciamento da qualidade total (GQT). Embora tradicionalmente o GQT se concentre nas áreas de produção e operação, é importante envolver também todas as áreas da empresa nesse programa.

2.3.3.7 Estabelecimento de políticas de suporte da estratégia

Thompson e Strickland (2000) colocam que o estabelecimento de políticas apoia na implementação da estratégia pelos seguintes motivos:

- Proporciona orientação para as pessoas de como as coisas precisam ser feitas e uma referência para a tomada de decisões;
- Ajuda alinhar as ações e o comportamento com a estratégia definida;
- Reforça a firmeza em que as atividades críticas para estratégia são executadas em unidades operacionais espalhadas geograficamente;
- Apoia no processo de promover as mudanças culturais necessárias.

Assim, na perspectiva da implementação da estratégia, os líderes precisam criar e melhorar políticas e práticas que possam fornecer suporte para execução da estratégia.

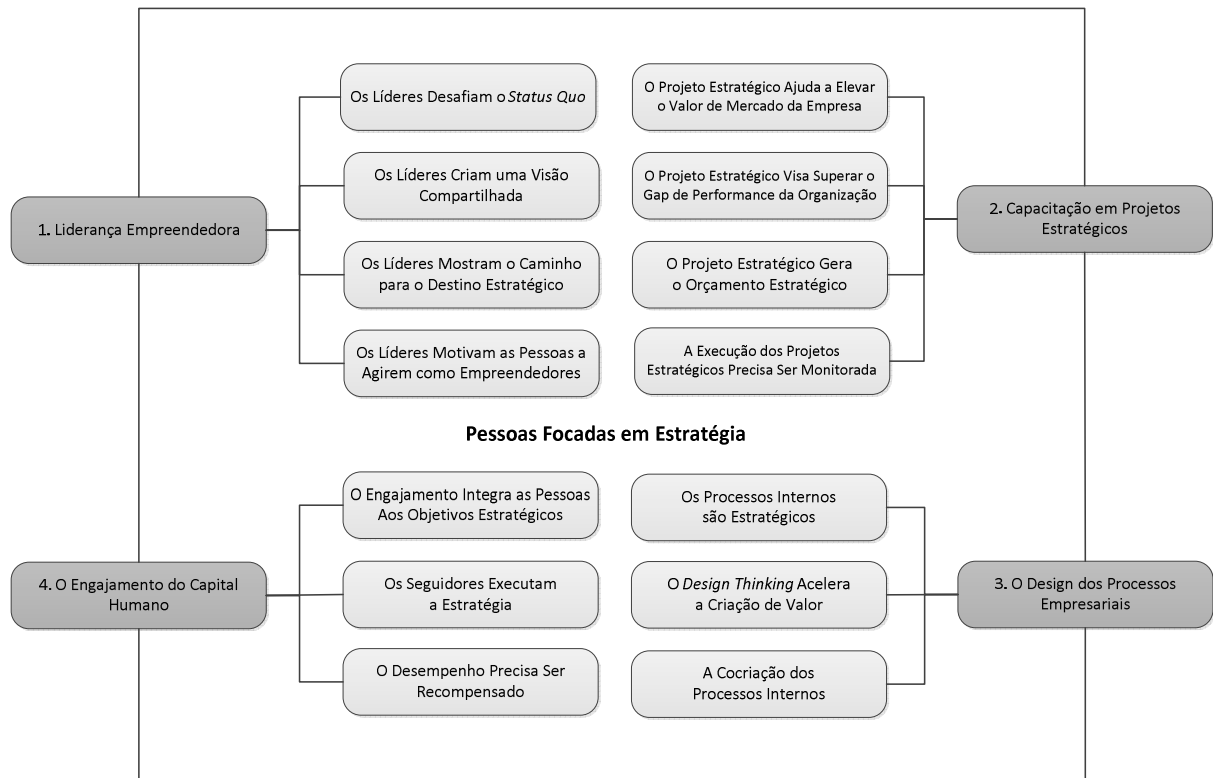
2.3.3.8 Selecionando pessoas para posições chave

Thompson e Strickland (2000) afirmam que a formação de uma equipe de gerentes capaz é fundamental para a organização. Uma equipe de gerentes competente, engajada e bastante alinhada é um dos primeiros passos no processo de execução da estratégia. Na formação da equipe de gerentes é importante considerar a experiência, competência, habilidades, estilo de liderança, valores, crenças e atitudes que melhor podem contribuir para o sucesso da estratégia.

2.3.4 Framework de Herrero Filho

Herrero Filho (2011) expõe quatro disciplinas da execução, conforme segue: Liderança Empreendedora, Capacitação em Projetos Estratégicos, O Design dos Processos Empresariais e O Engajamento do Capital Humano. A Figura 12 apresenta um diagrama com as quatro disciplinas da execução e logo em seguida é apresentada a descrição de cada uma delas, de acordo com este autor.

Figura 12 - As disciplinas da execução estratégica



Fonte: Herrero Filho (2011)

2.3.4.1 A liderança empreendedora

Herrero Filho (2011) define liderança empreendedora como o comprometimento e a consciência dos líderes da organização do seu papel no processo da estratégia, envolvendo tanto a formulação como a sua execução. Os líderes devem conectar a formulação e a execução da estratégia, reduzindo o *gap* que existente entre eles. A liderança empreendedora define a visão e a direção, comunica a estratégia, alinha a estratégia, inspira as pessoas, prioriza e aloca recursos e foca na execução e na conquista dos resultados. Ela se baseia nos seguintes princípios:

- **Os líderes desafiam o *status quo*:** os líderes que desafiam o *status quo* possuem as seguintes ideias e pensamentos:
 - Contesta o modelo mental e as crenças consideradas como normais na organização;
 - Reconhece e dá valor para novas ideias;
 - Ensina e aprende juntamente com sua equipe;
 - Orientado para a ação;
 - Assume o papel de orientador e participante ativo na formulação e execução da estratégia;
 - Estimula as pessoas saírem da sua zona de conforto.

- **Os líderes criam uma visão compartilhada:** os líderes que criam uma visão compartilhada possuem as seguintes ideias e pensamentos:
 - Desejam fazer algo novo;
 - Envolve as pessoas na elaboração da visão;
 - Tem consciência que a visão de futuro é importante para o desenvolvimento da organização;
 - Sabem que a visão é uma de direcionar e alinhar a pessoas;
 - Que a definição da visão não pode ser terceirizada, pois é uma tarefa do líder.

- **Os líderes mostram o caminho para o destino estratégico:** os líderes que mostram o caminho para o destino estratégico possuem as seguintes ideias e pensamentos:

- Que as pessoas precisam de um caminho a ser seguido;
 - Mostram o caminho para equipe à medida que se comportam de acordo com o que dizem;
 - Utilizam princípios (valores) como guias para a ação e;
 - Promovem a mudança e buscam reduzir a resistência gerada por ela.
- **Os líderes motivam as pessoas a agir como empreendedoras:** os líderes que motivam as pessoas a agir como empreendedoras possuem as seguintes ideias e pensamentos:
 - Tem consciência que a atitude empreendedora é fundamental para a criação e o desenvolvimento da organização;
 - Reconhecem que não é possível separar a formulação da execução da estratégia;
 - Sabem que o engajamento, a motivação e o crescimento das pessoas precisam estar alinhados com a atitude empreendedora;
 - Que os empreendedores são pessoas focadas na realização;
 - Tem consciência que a estratégia empresarial é criada e implementada com foco no cliente.

2.3.4.2 A capacitação em projetos estratégicos

Herrero Filho (2011) expõe que a capacitação em projetos estratégicos compreende no reconhecimento que os objetivos estratégicos da organização devem estar vinculados à projetos estratégicos. Essa disciplina possui os seguintes fundamentos sobre os projetos estratégicos: ajuda a elevar o valor de mercado da empresa, visa superar o *gap* de performance da organização, gera o orçamento estratégico e a execução precisa ser monitorada.

2.3.4.3 O design de processos

De acordo com Herrero Filho (2011, p 150) o design de processos significa:

Reconhecer que o conhecimento sobre os clientes, a excelência operacional, a inovação de produtos e serviços, a redução do ciclo de tempo das atividades, a distribuição de produtos, entre outros, está a serviço da entrega da proposição de valor e da promessa feita aos clientes. É por meio dos processos de negócio ou, ainda, da cadeia de valor que o valor é criado (ou pode ser destruído) na organização.

Os processos devem ser compreendidos como um conjunto de atividades a serviço da execução da estratégia empresarial. Michael Porter (1990) por meio do conceito da cadeia de valor proporcionou um melhor entendimento dos processos da organização. A cadeia de valor é formada por atividades primárias e secundárias. As atividades primárias são relacionadas aos processos da área fim da empresa e as secundárias são processos de apoio, que estão a serviço das atividades primárias. De acordo com Porter (1990) a vantagem competitiva está associada ao valor que ela é capaz de criar para seus clientes.

Herrero Filho (2011) coloca que o design de processos se baseia nos seguintes princípios: os processos internos são estratégicos, o *design thinking* acelera a criação de valor e a cocriação de valor coloca o cliente no dentro do desenho dos processos, conforme segue:

- **Os processos internos são estratégicos:** a formulação e a execução da estratégia devem envolver todos os processos internos e atividades da organização, caso contrário, há o risco dos processos internos ficarem separados da estratégia e serem considerados apenas uma atividade operacional. Michel Porter (1996) coloca que a eficácia operacional e estratégia são fundamentais para as empresas produzirem resultados acima da média. Para ele, o grande diferencial entre as empresas que atuam no mesmo setor é a sua eficiência operacional.
- **O *design thinking* acelera a criação de valor:** o *design thinking* explica como os processos internos estão integrados à estratégia. Na visão do *design thinking*, um processo significa explorar diferentes formas de criação de valor, alinhando a estratégia à experiência do cliente.
- **A cocriação dos processos internos:** Herrero Filho (2011, p 223) aborda a cocriação da seguinte forma:

A cocriação de valor, segundo Prahalad e Ramaswamy, pode ser definida como “a prática de desenvolver sistemas, produtos ou serviços por meio da colaboração com clientes, gestores, empregados e outros que tiverem interesse na empresa”. Por meio da cocriação de valor, as empresas buscam novas formas de engajamento das pessoas, adotando um modelo mental voltado para as experiências personalizadas dos clientes.

2.3.4.4 O engajamento do capital humano

Segundo Herrero Filho (2011, p 150) “o engajamento do capital humano significa ser capaz de mostrar às pessoas como seu trabalho cotidiano está vinculado à estratégia”. Cada pessoa deve saber como ele contribui para a organização atingir seus objetivos estratégicos. O engajamento do capital humano é formado pelos seguintes princípios: o engajamento integra as pessoas aos objetivos estratégicos, os seguidores executam a estratégia e o desempenho precisa ser recompensado.

2.4 O PAPEL DO LÍDER NA DISCIPLINA EXECUÇÃO

Este ponto aborda o papel do líder no processo execução do planejamento definido pela organização.

Thompson e Strickland (2000, p. 312) fazem a seguinte afirmação com relação ao papel do líder:

Cada gerente tem de pensar na resposta da seguinte pergunta: “O que deve ser feito em minha área para implementar nossa parte do plano estratégico, e o que eu devo fazer para que estas coisas sejam implementadas?” Este processo é orientado para a mudança, onde todos os gerentes são implementadores de estratégia, e todos os empregados são participantes.

Herrero Filho (2011) relaciona as competências dos líderes associadas à formulação e à execução da estratégia. A figura 13 apresenta cada uma dessas competências.

Figura 13 - Competências dos líderes associadas à formulação e à execução da estratégia

Competências Associadas à Formulação da Estratégia	Competências Associadas à Execução da Estratégia
<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade • Imaginação • Pensamento Sistêmico • Associação de Ideias • Uso de Metáforas e Analogias • Imagens do Futuro • Criação de novos Conhecimentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança • Orientação para Resultados • Gestão de Projetos • Orientação para Ação e Operações • Gestão de Mudanças • Capacidade de Motivação • Análises Quantitativas • Trabalho em Equipe

Fonte: Herrero Filho (2011, p. 126)

Assim para se obter sucesso na formulação da estratégia e na sua execução é relevante que os líderes da organização desenvolvam essas competências e consigam propagar para as suas equipes.

Bossidy e Charan (2005) afirmam que existem sete comportamentos essenciais que os líderes devem seguir:

- **Conheça seu pessoal e sua empresa:** o líder deve estar onde a ação está. Ele precisa ter contato com a realidade do dia a dia e estar envolvido com a organização. Para isso é preciso conhecer muito bem a equipe de trabalho e o negócio da organização.

Quando o líder anuncia uma nova iniciativa para a sua equipe, ele precisa também defini-la claramente e expor a sua importância para organização. Isso é fundamental para obter o comprometimento da equipe na busca dos objetivos propostos.

O líder precisa entender os problemas que vêm com a implementação, conversar sobre eles com o pessoal que está realizando e deixar claro o que ele espera que todos executem.

- **Insista no realismo:** o realismo é o ponto fundamental da execução. O líder precisa incentivar a equipe trazer a tona os problemas e encarar as dificuldades de frente. Isso torna a vida mais desconfortável, mas foca a equipe no entendimento dos pontos fracos e nas ações que precisam ser feitas.

- **Estabeleça metas e prioridades claras:** uma das características dos líderes que sabem executar é que eles falam de maneira simples e direta sobre o que pensam. Passam os objetivos para a equipe de forma que todos entendam o que é preciso fazer para atingir os objetivos.

Outro aspecto importante é definir claramente as prioridades a serem executadas. As pessoas não podem ter dúvida sobre o que precisa ser feito primeiro e o que é mais importante para a organização em um dado momento.

Para manter o foco a equipe precisa se concentrar em poucas prioridades, o que propiciará na obtenção de melhores resultados.

- **Conclua o que foi planejado:** a falta de continuidade de iniciativas que já iniciaram é a principal causa da má execução nas organizações. É muito comum ideias e projetos iniciarem com bastante envolvimento das pessoas, mas com o tempo o envolvimento gradativamente perde força e eles são abandonados.

Nesse caso o papel do líder é definir o responsável por cada iniciativa e acompanhar a sua execução.

- **Recompense quem faz:** as organizações que tem uma boa execução, avaliam o desempenho das pessoas e as recompensam de acordo com o desempenho atingido.

É preciso fazer a distinção entre aqueles que atingem resultados e aqueles que não atingem e isso servirá de critério para conceder aumentos, participação em resultados e promoções.

O líder deve certificar-se que a organização faz essas distinções e garantir que elas se tornem parte da cultura da organização.

- **Amplie as habilidades das pessoas pela orientação:** orientar e formar pessoas são uma das tarefas mais importantes do líder. Um bom líder busca em cada encontro com os integrantes da sua equipe uma oportunidade para orientar.

O líder deve passar sua experiência, conhecimento e valores da empresa para a sua equipe. Isso é uma forma de desenvolver as pessoas e disseminar a cultura da execução na organização.

Estando próximo da ação ele tem condições de passar um *feedback* qualificado para a equipe. Um *feedback* franco e sincero é uma excelente ferramenta de formação e desenvolvimento das pessoas.

- **Conheça a si próprio:** o líder precisa ter firmeza emocional para aceitar pontos de vista opostos, encorajar e aceitar desafios, compreender e lidar com os seus pontos fracos e ser firme para tomar decisões sobre pessoas que não estão tendo um bom desempenho.

A firmeza emocional vem do autoconhecimento, onde o líder conhece seus pontos fortes e fracos e busca melhorar os pontos fortes e corrigir os fracos.

Foram identificadas quatro qualidades-chave que fazem firmeza emocional:

- Autenticidade;
- Consciência de si próprio;
- Autocontrole e;
- Humildade.

O líder deve comprometer e engajar as pessoas criando um ambiente propício para a ação; e uma das formas é por meio do empoderamento. Segundo Blanchard (2007), empoderamento significa liberar o poder que existe nas pessoas (experiência, conhecimento e motivação) e direcioná-lo para alcançar os objetivos definidos pela organização. O empoderamento possui três pontos chaves: compartilhar as informações com todos, criar autonomia por meio de limites e substituir a velha hierarquia por equipes e pessoas autodirigidas.

Assim podemos observar que os líderes têm papel fundamental na formulação e na execução da estratégia e para isso, além de definir e seguir um processo, eles devem formar uma equipe e pôr as pessoas certas no lugar certo. Para Collins (2006), os líderes devem começar colocando as pessoas certas no barco, e as erradas fora dele, e depois definir a direção a ser seguida.

2.5 ANÁLISE DOS *FRAMEWORKS* DE EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Este ponto apresenta uma análise dos *frameworks* de execução da estratégia apresentados neste trabalho, conforme segue: Framework de Kaplan e Norton (2008), Framework de McChesney *et al.* (2013), Framework de Thompson e Strickland (2000) e o Framework de Herrero Filho (2011). A Tabela 1 apresenta uma visão dos principais processos e práticas de cada *framework*.

Tabela 1 – Principais processos e práticas de cada *framework*

Processos e Práticas / Frameworks de Execução da Estratégia	Framework de Kaplan e Norton (2008)	Framework de McChesney et al. (2013)	Framework de Thompson e Strickland (2000)	Framework de Herrero Filho (2011)
Esclarecer as Declarações de Missão, Valores e Visão	x			
Agenda de mudança estratégica	x			
Utilização da visão ampliada	x			
Análise PESTAL	x			
Análise das cinco forças de Michel Porter	x			
Matriz SWOT	x			
Análise da cadeia de valor	x			
Definição do mapa estratégico	x			
Definição de temas estratégicos	x			

Definição de indicadores e metas	x			
Iniciativas estratégicas	x			
Balanced Scorecard	x			
Desdobramento da estratégia corporativa	x			
Alinhamento das unidades de negócios com a estratégia	x			
Alinhamento das unidades de apoio com a estratégia	x			
Alinhamento dos funcionários com a estratégia	x			
Programas de qualidade	x			
Indicadores de desempenho dos processos	x			
Acompanhamentos dos indicadores por meio de <i>dashboards</i>	x			
Planejamento das receitas com base nas projeções de venda	x			
Conversão de projeções de vendas de alto nível em planos de vendas e de operações detalhados	x			
Projeção da capacidade de recursos por meio da entrada de dados de vendas e operações	x			
Projeções de OPEX e CAPEX	x			
Cálculo da lucratividade por produto, cliente, canal e região	x			
Reunião de Análise da Operação	x			
Reunião de Análise da Estratégia	x			
Reunião de Teste e Adaptação da Estratégia	x			
Reunião anual de desenvolvimento da estratégia	x			
Foco em poucas metas muito importantes		x		
Identificação das metas crucialmente importantes (MCIs)		x		
Tradução da estratégia em metas específicas		x		
Definição de metas de direção		x		
Foco nas atividades que impulsionam as medidas de direção		x		
Garantia que cada pessoa conheça as medições em todo o momento		x		
Comunicação periódica das medidas históricas e as medidas de direção		x		
Tradução das metas em um placar envolvente		x		
Comprometimento da equipe com as metas definidas		x		
Realização de reuniões semanais com a equipe para avaliação do desempenho das metas		x		
Responsabilização das pessoas no atingimento das metas		x		
Seleção de pessoas capazes para posições chave			x	
Desenvolvimento de competência, habilidades e atitudes das pessoas			x	
Desenvolvimento de uma estrutura organizacional que conduza à execução bem-sucedida da estratégia			x	
Envolvimento dos gerentes na elaboração e na implementação da estratégia			x	
Comprometimento de todos os líderes da organização na execução da estratégia			x	
Comunicação dos objetivos até a última ponta da estrutura da organização			x	
Estabelecimento de uma cultura organizacional de execução			x	
Alinhamento da estratégia com a cultura organizacional			x	

Realização de mudanças na cultura organizacional para alinhá-la com a estratégia definida			x	
Utilização de ferramentas de recompensa e incentivo			x	
Estabelecer um ambiente de cooperação e participação			x	
Inspirar e propor desafios para as pessoas em busca da realização da estratégia formulada			x	
Vínculo entre a estratégia e a estrutura de incentivos e recompensas			x	
Comunicação do que cada pessoa deve fazer para atingir os objetivos e qual será a recompensa			x	
Definição das competências que a organização deve desenvolver para atingir os objetivos			x	
Constante busca pela adoção de melhores práticas e melhoria contínua dos processos			x	
Identificação de práticas que podem ser aplicadas em cada elo da cadeia de valor			x	
Benchmark de como são executados os processos e atividades nas melhores empresas do mundo			x	
Programas de melhoria contínua e gerenciamento da qualidade total (GQT)			x	
Estabelecimento de políticas de suporte da estratégia			x	
Formação de uma equipe de gerentes capaz			x	
Conexão da formulação e a execução da estratégia, reduzindo o gap que existe entre eles				x
Desenvolvimento de uma liderança empreendedora				x
Orientação da organização para a ação				x
Envolvimento das pessoas na elaboração da estratégia				x
Comunicação e alinhamento da estratégia				x
Utilização de princípios (valores) como guias para a ação				x
Promoção das mudanças organizacionais necessárias para a execução da estratégia				x
Gerentes focados na execução da estratégia				x
Estratégia empresarial é criada e implementada com foco no cliente				x
Definição de projetos vinculados à estratégia da organização				x
Conceito de cadeia de valor				x
Conceito de design de processos (<i>design thinking</i>)				x
Conexão dos processos internos com a estratégia definida				x
Cocriação como forma de engajamento das pessoas				x
Mostrar para as pessoas como seu trabalho está vinculado à estratégia				x
Recompensa das pessoas pelo desempenho				x

Fonte: Elaborado pelo autor

O **Framework de Kaplan e Norton (2008)** apresenta processos de planejamento e execução da estratégia, organizado em seis estágios: 1) Desenvolver a estratégia; 2) Planejar a estratégia; 3) Alinhar a organização; 4) Planejar operações; 5) Monitorar e aprender e 6) Testar e adaptar. Entre os *frameworks* apresentados neste trabalho, é o que possui uma visão sistêmica completa que inicia no desenvolvimento e planejamento da estratégia e segue até o monitoramento, aprendizagem e ajustes da estratégia. Esse *framework* gera dois planos, conforme segue:

- **Plano estratégico:** composto pelo mapa estratégico, *Balanced Scorecard* e orçamento previsto para a execução da estratégia (STRATEX);
- **Plano Operacional:** composto por *Dashboards*, para acompanhamento das metas, previsão de vendas, necessidades de recursos e orçamento operacional (OPEX e CAPEX).

O Framework de Kaplan e Norton (2008) utiliza várias ferramentas importantes no seu processo, como: agenda de mudança estratégica, visão ampliada, análise PESTAL, análise das cinco forças de Michel Porter, matriz SWOT e mapas estratégicos. Também utiliza conceitos de cadeia de valor e *Balanced Scorecard*, temas estratégicos e iniciativas estratégicas. Ele tem uma forte preocupação com o desdobramento da estratégica e alinhamento de toda a organização, envolvendo as unidades de negócio, unidades de apoio e funcionários.

O **Framework de McChesney et al. (2013)** é composto por quatro disciplinas: 1) Foque no crucialmente importante; 2) Atue nas medidas de direção; 3) Crie uma cadência de responsabilidade e 4) Mantenha o placar envolvente. *Esse framework* também apresenta uma visão sistêmica, mas com foco na execução da estratégia. Um dos pontos chave desse *framework* é focar em poucas metas e que são muito importantes para organização. É o que os autores denominam de Metas Crucialmente Importantes (MCIs). Outro ponto chave é a orientação para a organização definir metas de direção, que levam à realização das metas históricas.

O Framework de McChesney et al. (2013) orienta que as metas históricas e metas de direção sejam apuradas e comunicadas regularmente para as pessoas, de forma que elas saibam como está o andamento das metas e o que é preciso fazer para atingi-las. Essa é forma

de obter engajamento das pessoas. É fundamental criar um ambiente de responsabilização e comprometimento para o atingimento dos objetivos definidos.

O **Framework de Thompson e Strickland (2000)** não está estruturado como um processo e sim como um conjunto de boas práticas gerenciais de implementação da estratégia. Ele apresenta um conjunto de oito práticas: 1) Construindo uma organização capaz, 2) Exercício da liderança estratégica; 3) Cultura corporativa de apoio à estratégia; 4) Recompensas e incentivos; 5) Construindo competências básicas; 6) Melhores práticas e melhoria contínua; 7) Estabelecimento de políticas de suporte da estratégia e 8) Selecionando pessoas para posições chave.

Um dos pontos importantes desse *framework*, é a orientação para a organização e as pessoas estarem capacitadas para a execução da estratégia definida. Além disso, coloca que os gerentes possuem papel fundamental no processo de execução e que a estratégia deve ser compatível com a cultura organizacional. Assim esse *framework* ressalta muito as questões das pessoas no processo de execução, como a construção de uma organização capaz, papel dos gerentes, cultura organizacional, recompensas e incentivos e estabelecimento de políticas que suportem a estratégia.

O **Framework de Herrero Filho (2011)** é composto por quatro disciplinas: 1) Liderança empreendedora; 2) Capacitação em projetos estratégicos; 3) O design dos processos empresariais e 4) O engajamento do capital humano. Esse *framework* não está estruturado como um processo e sim como um conjunto de boas práticas gerenciais de implementação da estratégia, onde a organização é por disciplinas.

Esse *framework* enfatiza a relevância da liderança no processo de implementação da estratégia, o que ele denomina de Liderança Empreendedora, e do engajamento do capital humano. O engajamento do capital humano se obtém por meio da integração das pessoas aos objetivos estratégicos, de como cada um contribui para a organização atingir os objetivos e a recompensa pelo desempenho. É um *framework* orientado para criar um ambiente organizacional onde as pessoas ficam focadas na estratégia e na sua execução.

2.5.1 Processos e Práticas em Comum dos Frameworks de Execução da Estratégia

Analisando cada um dos *frameworks* de execução da estratégia apresentados neste trabalho, pode-se observar que cada um tem a sua própria estrutura e estão organizados no formato de processo, conjunto de melhores práticas ou disciplinas. Também se observa que os

frameworks têm alguns processos e práticas em comum, que em algumas vezes estão descritos de forma diferente, mas possuem um conceito aproximado. A Tabela 2 apresenta os pontos em comum dos quatro *frameworks* abordados neste trabalho, relacionando os processos e práticas mencionados duas ou mais vezes em cada um.

O método utilizado para identificar os processos e práticas em comum entre os *frameworks* foi o seguinte:

- A Tabela 1 relaciona os processos e práticas de cada *framework* e foi a base para identificar os pontos em comum entre os *frameworks*;
- A identificação iniciou com o Framework de Kaplan e Norton (2008) onde para cada processo e prática deste *framework*, foi verificado se também era mencionado nos demais;
- Para cada semelhança identificada, foi marcado um “x” no processo ou prática correspondente. Essa marcação foi efetuada na Tabela 2;
- Essa técnica também foi repetida para os demais *frameworks*: o Framework de McChesney et al. (2013), Framework de Thompson e Strickland (2000) e Framework de Herrero Filho (2011);
- Após, foram excluídos todos os processos e práticas que não tiveram pontos em comum;
- No final, na Tabela 2, ficaram somente os processos e práticas mencionados duas ou mais vezes em cada *framework*.

Tabela 2 - Processos e práticas em comum dos *frameworks* de execução da estratégia

Processos e Práticas / Frameworks	Framework de Kaplan e Norton (2008)	Framework de McChesney et al. (2013)	Framework de Thompson e Strickland (2000)	Framework de Herrero Filho (2011)
Esclarecer as Declarações de Missão, Valores e Visão	x			x
Análise da cadeia de valor	x			x
Definição de indicadores e metas	x	x	x	x
Iniciativas estratégicas	x			x
Desdobramento da estratégia corporativa	x	x	x	x
Programas de qualidade	x		x	
Acompanhamentos dos indicadores por meio de <i>dashboards</i>	x	x		
Tradução da estratégia em metas específicas	x	x	x	x
Comprometimento da equipe com as metas definidas	x	x	x	x
Responsabilização das pessoas no atingimento das metas	x	x	x	x
Seleção de pessoas capazes para posições chave			x	x
Desenvolvimento de competência, habilidades e atitudes das pessoas			x	x
Desenvolvimento de uma estrutura organizacional que conduza à execução bem-sucedida da estratégia	x		x	
Envolvimento dos gerentes na elaboração e na implementação da estratégia	x	x	x	x
Comprometimento de todos os líderes da organização na execução da estratégia		x	x	x
Comunicação dos objetivos até a última ponta da estrutura da organização	x		x	
Estabelecimento de uma cultura organizacional de execução	x	x	x	x
Utilização de ferramentas de recompensa e incentivo			x	x
Estabelecer um ambiente de cooperação e participação			x	x
Inspirar e propor desafios para as pessoas em busca da realização da estratégia formulada		x		x
Comunicação do que cada pessoa deve fazer para atingir os objetivos e qual será a recompensa	x	x	x	x

Definição das competências que a organização deve desenvolver para atingir os objetivos			X	X
Constante busca pela adoção de melhores práticas e melhoria contínua dos processos	X		X	X
Identificação de práticas que podem ser aplicadas em cada elo da cadeia de valor	X			X
Programas de melhoria contínua e gerenciamento da qualidade total (GQT)	X		X	X
Formação de uma equipe de gerentes capaz			X	X
Conexão da formulação e a execução da estratégia, reduzindo o gap que existente entre eles	X			X
Desenvolvimento de uma liderança empreendedora			X	X
Orientação da organização para a ação		X		X
Envolvimento das pessoas na elaboração da estratégia	X			X
Comunicação e alinhamento da estratégia	X		X	X
Utilização de princípios (valores) como guias para a ação			X	X
Promoção das mudanças organizacionais necessárias para a execução da estratégia			X	X
Gerentes focados na execução da estratégia			X	X
Estratégia empresarial é criada e implementada com foco no cliente	X			X
Definição de projetos vinculados à estratégia da organização	X			X
Conceito de cadeia de valor	X			X
Conceito de design de processos (<i>design thinking</i>)	X		X	X
Conexão dos processos internos com a estratégia definida			X	X
Cocriação como forma de engajamento das pessoas	X			X
Mostrar para as pessoas como seu trabalho está vinculado à estratégia	X	X	X	X
Recompensa das pessoas pelo desempenho			X	X

Fonte: Elaborado pelo autor

Com o fechamento deste capítulo é atendido o primeiro objetivo específico proposto por este trabalho, que é descrever os processos e práticas de implementação da estratégia que a literatura recomenda.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, a unidade-caso, que será o objeto de pesquisa deste trabalho, bem como as técnicas de coleta e análise de dados. Ao seu final, descreve limitações que o método apresentou na pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Tomada num sentido mais amplo, pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas, como a atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento, ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxiliem na compreensão desta realidade e nos oriente em nossas ações (PÁDUA, 2007).

Sendo assim, esta pesquisa utiliza como estratégia uma investigação em um estudo de caso único, categorizando-se como uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, que utiliza o estudo de caso em muitas situações para contribuir com o conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. O estudo de caso, como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo, tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coletas de dados e das abordagens específicas a análise dos mesmos (YIN, 2010).

Yin (2010, p. 39) define tecnicamente o estudo de caso em duas partes, sendo que a primeira começa com o escopo do estudo de caso onde,

O estudo de caso é uma investigação empírica que

- Investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Yin (2010, p. 40) apresenta na segunda parte da definição do estudo de caso o seguinte conceito:

A investigação do estudo de caso:

- enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado

- conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular, e como resultado
- beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e análise de dados.

Este trabalho utiliza a análise qualitativa, a qual segundo Godoy (1995) deve ser utilizada quando se deseja compreender melhor um fenômeno no contexto em que este ocorre. Esta análise será desenvolvida por meio de estudo de caso simples.

A estratégia de pesquisa desse trabalho é a descritiva, que tem como objetivo informar o pesquisador sobre situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população estudada.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

O estudo de caso foi realizado na empresa Alta, onde os gerentes participaram das entrevistas e responderam a pauta abordada, expressando sua opinião sobre o processo de execução da organização.

O alvo da pesquisa é o processo de execução do planejamento estratégico da empresa. O motivador para escolha desse processo foi a sua fundamental importância para atingir os objetivos estratégicos definidos.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As evidências do estudo de caso podem vir de diferentes fontes. Nesse trabalho de pesquisa foram utilizadas múltiplas fontes de evidência.

Yin (2010) expõe que o uso de múltiplas fontes de evidência nos estudos de caso permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. Ele coloca também que com a utilização de múltiplas fontes, a conclusão do estudo de caso é, provavelmente, mais convincente e acurado, pois se baseia em diferentes fontes de informação.

Segue abaixo as técnicas de coletas de evidência utilizadas nesse estudo de caso:

- **Documentação:** de acordo com Yin (2010), os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados na realização de um estudo de caso.

Para os estudos de caso, o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes.

Para esse estudo de caso, foram coletados os documentos que formalizam o planejamento estratégico da empresa. Nesses documentos constam as seguintes informações:

- Objetivos estratégicos da empresa;
- Direcionamentos definidos pela direção da empresa.

Foram utilizados os planejamentos realizados nos anos de 2011, 2012 e 2013.

- **Entrevistas:** Yin (2010) considera que a entrevista é uma das fontes mais importantes de informação para o estudo de caso. Ele expõe também que as entrevistas são conversas guiadas, não investigações estruturadas.

O tipo de entrevista realizado nesse estudo de caso foi a entrevista em profundidade e semiestruturada. Conforme Yin (2010) nesse tipo de entrevista, o pesquisador pergunta ao respondente-chave sobre os fatos de um assunto, assim como sua opinião sobre os eventos.

Os entrevistados foram selecionados conforme seu conhecimento no processo de planejamento estratégico da organização, sendo todos eles gerentes. Para todos os respondentes foi garantido o anonimato. No total foram entrevistados cinco gerentes, onde cada um é responsável por uma unidade de negócio da empresa Alfa.

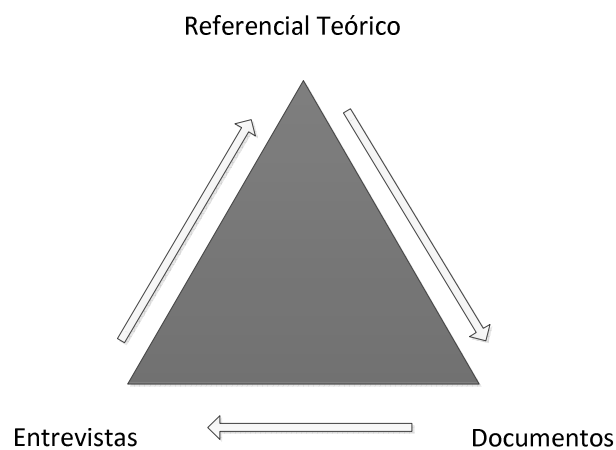
Previamente, foi entregue para cada respondente a pauta da entrevista. Após foi agendada com cada respondente uma data e hora para efetuar a entrevista. As entrevistas foram individuais e duraram cerca de 1 hora. No Apêndice A é apresentada a pauta da entrevista.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Esse trabalho utilizou a técnica de triangulação para efetuar a análise dos dados coletados, conforme representado na figura abaixo, que segundo Marconi e Lakatos (2002):

Consiste na combinação de metodologias diversas no estudo de um fenômeno [e] tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 283).

Figura 14 - Análise por triangulação de dados



Fonte: adaptado de Marconi e Lakatos (2002)

A triangulação dos dados foi realizada entre as informações pesquisadas no referencial teórico, os documentos coletados na empresa estudada e as informações obtidas nas entrevistas com os gerentes.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

O estudo realizado nesta empresa não é algo que possa ser generalizado.

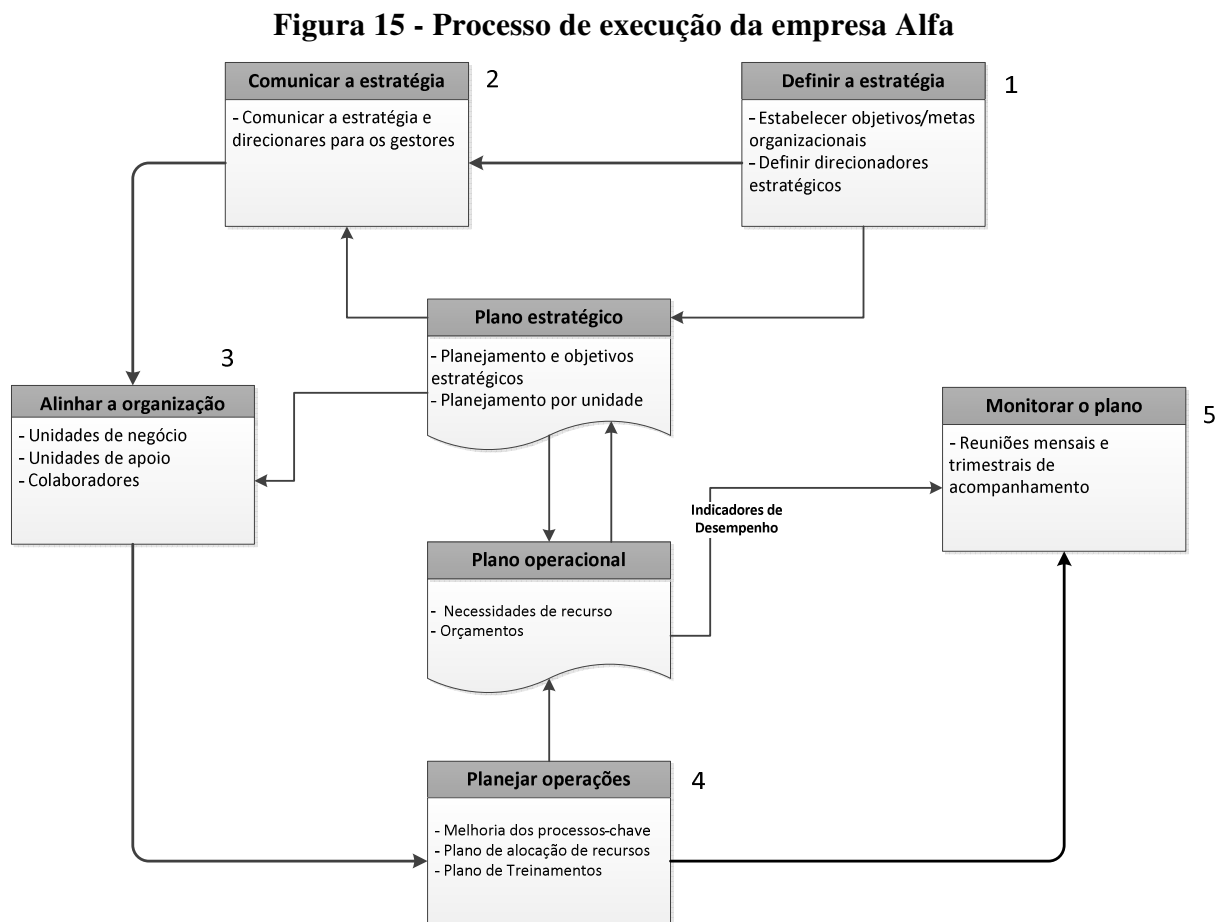
Existe uma vasta literatura sobre planejamento estratégico, porém sobre o processo de execução da estratégia ainda existem bem menos publicações, o que causou certa dificuldade na obtenção de referencial teórico.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta o processo e as práticas de execução da empresa Alfa e as diferenças e semelhanças deste processo com relação aos quatro frameworks de execução abordados neste trabalho. Além disso, melhorias são propostas no processo da organização a partir da análise crítica das diferenças identificadas.

4.1 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO DA EMPRESA ALFA

O processo de planejamento e execução da empresa Alfa é composto por cinco etapas. Este processo foi elaborado pela diretoria de acordo com as necessidades, cultura e características da organização. A Figura 15 apresenta uma representação gráfica das etapas deste processo. O diagrama foi inspirado no modelo apresentado por Kaplan e Norton (2008).



Fonte: Elaborado pelo autor

4.1.1 Definir a Estratégia

Anualmente a diretoria da empresa se reúne e define os objetivos e direcionamentos estratégicos do próximo ano. Nessa reunião são avaliados os seguintes pontos: desempenho do ano anterior, pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades, cenário macro econômico, expectativa de crescimento da economia e do setor que a empresa atua e expectativa de investimento da base de clientes em novos projetos.

Com base nessas avaliações, são definidos os objetivos e direcionamentos estratégicos, conforme segue:

- *Objetivos Estratégicos:* definição das metas de faturamento, crescimento, rentabilidade e produtividade;
- *Direcionamento Estratégico:* consiste na definição do direcionamento estratégico da empresa para o próximo ano. São definidos aspectos como: novos mercados a expandir, prospecção de determinados grupos de clientes, novas tecnologias investir, necessidade de ampliação das sedes, novas linhas de serviço, estrutura e organização da empresa, melhorias de processo e investimentos a serem realizados.

O resultado da definição da estratégia é a elaboração do Plano Estratégico da empresa para o próximo ano.

4.1.2 Comunicar a Estratégia

Definida estratégia, o próximo passo é comunicá-la aos gerentes da empresa para estes terem conhecimento do plano estratégico da organização.

A comunicação da estratégia ocorre por meio de uma reunião com os gerentes da empresa, onde a diretoria apresenta em detalhe o plano estratégico. Nessa reunião os gerentes tem a oportunidade de sugerir novas ideias, melhorias e ajustes no planejamento. Com base no plano, cada gerente deve efetuar o planejamento da sua unidade de negócio ou apoio.

4.1.3 Alinhar a Organização

A partir da reunião de comunicação da estratégia, cada unidade de negócio e apoio tem trinta dias para definir o seu plano. Fechado esse prazo, é realizada uma reunião com todos os gerentes, onde cada um deve apresentar o seu plano para os demais.

O alinhamento da organização ocorre por meio de reuniões que os gerentes das áreas de negócio e apoio fazem com suas equipes. O objetivo dessas reuniões é definir o planejamento de cada unidade de negócio e apoio, de acordo com o plano estratégico da organização. Os gerentes devem envolver e incentivar que suas equipes participem da elaboração desse plano específico.

4.1.4 Planejar Operações

O planejamento de operações é elaborado com base no Plano Estratégico e no planejamento de cada unidade de negócio e apoio, elaborado pelos gerentes. O plano de operações aborda os seguintes pontos:

- Plano de treinamento organizacional;
- Necessidades de novas posições trabalho;
- Melhorias nos sistemas internos;
- Desenvolvimento de novos sistemas para controle das operações;
- Necessidade de contratações nas áreas de negócio e apoio;
- Recursos físicos (mesas; cadeiras; computadores, etc.).

4.1.5 Monitorar o Plano

O monitoramento e acompanhamento do planejamento são efetuados por meio de duas reuniões gerenciais, sendo uma com periodicidade mensal e outra trimestral. O objetivo geral de ambas as reuniões é acompanhar o andamento do plano, avaliar os resultados e realizar os ajustes necessários. Abaixo seguem os pontos tratados em cada reunião:

- *Reunião mensal de acompanhamento:* cada diretor da empresa realiza a reunião envolvendo os gerentes que estão sob sua responsabilidade, onde são tratados os seguintes assuntos:
 - Comparação do previsto e o realizado de cada indicador estratégico;
 - Identificação de problemas e impedimentos que estão afetando a execução do plano;
 - Definição de ações para tratar os problemas e impedimentos identificados.

- *Reunião trimestral de acompanhamento:* na reunião trimestral são envolvidos todos os diretores e gerentes da organização. Normalmente essas reuniões duram o dia todo e são realizadas fora do ambiente da empresa, para manter o foco dos envolvidos na reunião. Nessa reunião são tratados os seguintes assuntos:
 - Comparação do consolidado trimestral do previsto e o realizado de cada indicador estratégico;
 - Análise dos resultados do trimestre;
 - Ações necessárias para ajustar os indicadores que estão fora da meta;
 - Divulgação dos valores de participação do resultado;
 - Orientações estratégicas para o próximo trimestre.

4.2 PRÁTICAS DE EXECUÇÃO DA EMPRESA ALFA

Além do processo apresentado acima, a empresa Alfa possui um conjunto de práticas que fornecem suporte para este processo. Estas práticas foram incorporadas na organização com amadurecimento do processo de execução e de acordo com as necessidades de se ter um melhor resultado. Abaixo seguem as práticas de execução utilizadas pela organização:

- Estabelecimento de um programa de qualidade com o objetivo de melhorar o processo de desenvolvimento e entregas da empresa. Desde 2001 a empresa vem investindo na definição, formalização e disseminação do seu processo de desenvolvimento. Em 2006 ela foi certificada CMMI nível 2 e em 2009 no CMMI nível 3, sendo que em 2013 a certificação foi revalidada no nível 3;

- Utilização do conceito de unidades de negócios, onde para cada unidade é definido um gerente responsável. Atualmente a empresa possui vinte unidades de negócio. Cabe a cada gerente alinhar os objetivos e metas de sua unidade ao plano estratégico da organização e também acompanhá-los para garantir o seu cumprimento;
- A empresa possui foco em poucas metas que são consideradas muito importantes, conforme segue: faturamento, rentabilidade, custo administrativo e produtividade. Mensalmente essas metas são apuradas e divulgadas para todos os gerentes para análise e definição de um plano de ação quando não estão de acordo com o esperado;
- Para as posições chave, são definidas pessoas que estão alinhadas com os valores, crenças e cultura da empresa, além de possuírem as competências, habilidades e atitudes necessárias para exercer a função;
- Existe um clima organizacional de forte cooperação e participação entre os gerentes e funcionários da empresa;
- A empresa mantém uma política de incentivos e recompensa, onde os gerentes possuem participação nos resultados. Trimestralmente o resultado da empresa é apurado e um percentual fixo deste valor é distribuído de forma igualitária entre os gerentes;
- A diretoria da organização é muito próxima da equipe de gestores e busca, por meio da delegação, alinhamento, transparência, relação de confiança, compartilhamento de informações estratégicas e visão de futuro, propor desafios e inspirar as pessoas na realização dos objetivos propostos;
- A diretoria e equipe de gerentes tomam decisões com base nos valores da organização;
- Possui uma organização para fornecer autonomia para os gerentes conduzirem e tomarem decisões nas suas unidades de negócio e também uma estrutura para fornecer todo o suporte necessário para os gerentes atingirem seus objetivos (área

comercial, área administrativa, área de RH). A diretoria da empresa também do fornece o suporte necessário para os gerentes;

- As decisões são norteadas pela missão, visão e valores estabelecidos na organização;
- A empresa busca que seus clientes tenham uma percepção de excelência na prestação dos serviços e entregas realizadas.

Com a descrição dos dois pontos apresentados acima é atendido o segundo objetivo específico proposto por este trabalho, que é descrever os processos e práticas de implementação da estratégia da empresa Alfa.

4.3 DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS DO MÉTODO DE EXECUÇÃO DA EMPRESA ALFA VERSUS AS RECOMENDAÇÕES DA LITERATURA

Neste trabalho foi considerado que os pontos mais relevantes recomendados pela literatura para a implementação da estratégia são processos e práticas em comum entre *frameworks*, conforme apresentado na Tabela 2. Com base nestes pontos em comum, foram identificadas as diferenças e semelhanças do processo de execução da organização com as recomendações destes *frameworks*. A Tabela 3 apresenta estas diferenças e semelhanças.

O método utilizado para identificar os processos e práticas em comum entre os *frameworks* da literatura e o *framework* da empresa Alfa foi o seguinte:

- Com base nos processos e práticas relacionados na Tabela 2, foi gerada a Tabela 3;
- Foi acrescida na Tabela 3 uma coluna que indica o *framework* da empresa Alfa;
- Para cada processo e prática dos *frameworks* da literatura abordados neste trabalho, foi verificado se existia uma correspondência com o *framework* da empresa Alfa;
- Para cada semelhança identificada, foi marcado um “x” no processo ou prática correspondente. Essa marcação foi efetuada na Tabela 3.

Tabela 3 - Diferenças e semelhanças do processo de execução da empresa Alfa com as recomendações da literatura

Processos e Práticas / Frameworks de Execução da Estratégia	Framework de Kaplan e Norton (2008)	Framework de McChesney et al. (2013)	Framework de Thompson e Strickland (2000)	Framework de Herrero Filho (2011)	Framework da Empresa Alfa
Esclarecer as Declarações de Missão, Valores e Visão	x			x	X
Análise da cadeia de valor	x			x	
Definição de indicadores e metas	x	x	x	x	X
Iniciativas estratégicas	x			x	
Desdobramento da estratégia corporativa	x	x	X	x	X
Programas de qualidade	x		x		X
Acompanhamentos dos indicadores por meio de <i>dashboards</i>	x	x			X
Tradução da estratégia em metas específicas	x	x	x	x	X
Comprometimento da equipe com as metas definidas	x	x	x	x	
Responsabilização das pessoas no atingimento das metas	x	x	x	x	
Seleção de pessoas capazes para posições chave			x	x	X
Desenvolvimento de competência, habilidades e atitudes das pessoas			x	x	
Desenvolvimento de uma estrutura organizacional que conduza à execução bem-sucedida da estratégia	x		x		X
Envolvimento dos gerentes na elaboração e na implementação da estratégia	x	x	x	x	X
Comprometimento de todos os líderes da organização na execução da estratégia		x	x	x	X
Comunicação dos objetivos até a última ponta da estrutura da organização	x		x		
Estabelecimento de uma cultura organizacional de execução	x	x	x	x	
Utilização de ferramentas de recompensa e incentivo			x	x	X
Estabelecer um ambiente de cooperação e participação			x	x	X
Inspirar e propor desafios para as pessoas em busca da realização da estratégia formulada		x		x	

Comunicação do que cada pessoa deve fazer para atingir os objetivos e qual será a recompensa	x	x	x	x	
Definição das competências que a organização deve desenvolver para atingir os objetivos			x	x	
Constante busca pela adoção de melhores práticas e melhoria continua dos processos	x		x	x	X
Identificação de práticas que podem ser aplicadas em cada elo da cadeia de valor	x		x		
Programas de melhoria continua e gerenciamento da qualidade total (GQT)	x		x	x	X
Formação de uma equipe de gerentes capaz			x	x	X
Conexão da formulação e a execução da estratégia, reduzindo o gap que existente entre eles	x			x	X
Desenvolvimento de uma liderança empreendedora			x	x	
Orientação da organização para a ação		x		x	X
Envolvimento das pessoas na elaboração da estratégia	x			x	X
Comunicação e alinhamento da estratégia	x		x	x	X
Utilização de princípios (valores) como guias para a ação			x	x	X
Promoção das mudanças organizacionais necessárias para a execução da estratégia			x	x	X
Gerentes focados na execução da estratégia			x	x	X
Estratégia empresarial é criada e implementada com foco no cliente	x			x	X
Definição de projetos vinculados à estratégia da organização	x			x	
Conceito de cadeia de valor	x			x	
Conceito de design de processos (<i>design thinking</i>)	x		x	x	
Conexão dos processos internos com a estratégia definida			x	x	
Cocriação como forma de engajamento das pessoas	x			x	
Mostrar para as pessoas como seu trabalho está vinculado à estratégia	x	x	x	x	
Recompensa das pessoas pelo desempenho			x	x	X

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a descrição do ponto apresentados acima é atendido o terceiro objetivo específico proposto por este trabalho, que é identificar as diferenças e semelhanças do processo de execução da empresa Alfa com as recomendações da literatura.

4.4 INFORMAÇÕES LEVANTADAS NAS ENTREVISTAS COM OS GERENTES

O objetivo deste ponto é apresentar as informações levantadas nas entrevistas com os gerentes da empresa Alfa. No total foram entrevistados cinco gerentes, onde cada entrevista teve a duração aproximada de uma hora. Cada gerente expôs sua opinião sobre problemas e

melhorias do processo de execução do planejamento estratégico da organização. Abaixo segue a compilação das informações levantadas nas entrevistas:

- Os objetivos estratégicos são comunicados e explicados para os gestores da organização, mas a comunicação dos objetivos não atinge da mesma forma todos os funcionários da organização;
- Nem todos os funcionários têm o efetivo entendimento dos objetivos estratégicos da organização e como ele pode contribuir para o seu atingimento;
- Falta definir um plano de capacitação das pessoas da organização de acordo com o planejamento estratégico definido;
- Necessidade de esclarecer para cada pessoa como as atividades que realiza estão vinculadas aos objetivos da organização;
- Definição de ações mais claras para as situações em que a meta de um indicador está abaixo do esperado;
- Melhorar o alinhamento dos objetivos e metas das áreas de negócio com as áreas de apoio da organização;
- Analisar com mais detalhe o indicador de produtividade, principalmente quando ele fica aquém do esperado;
- Definir indicadores para os processos da organização, alinhando eles com os objetivos estratégicos;
- Na reunião de fechamento do trimestre é importante que cada gerente apresente os resultados dos indicadores da sua área;
- Falta definir as competências que a organização deve desenvolver para atingir os objetivos;
- Envolver e comprometer a organização como um todo para o atingimento das metas, pois atualmente se consegue comprometimento dos líderes da organização,

mas é necessário que esse envolvimento atinja de forma mais abrangente todos os funcionários;

- Além dos objetivos estratégicos definidos para o ano, definir também estratégias de longo prazo.

4.5 DIFERENÇAS RELEVANTES DO PROCESSO DE EXECUÇÃO DA EMPRESA ALFA COM AS RECOMENDAÇÕES DA LITERATURA

O objetivo deste ponto é relacionar os processos e práticas mais relevantes dos *frameworks* que não são existentes no processo da empresa Alfa. Estes processos e práticas são apresentados na Tabela 4. A base de informação para gerar a Tabela 4 foi a seguinte:

- Diferenças do método de execução da empresa Alfa versus as recomendações da literatura, conforme apresentado na Tabela 3;
- Processos e práticas de execução da empresa Alfa;
- Informações levantadas nas entrevistas com os gerentes.

Tabela 4 – Diferenças relevantes do processo de execução da empresa Alfa com as recomendações da literatura

Processos e Práticas / Frameworks de Execução da Estratégia	Framework de Kaplan e Norton (2008)	Framework de McChesney et al. (2013)	Framework de Thompson e Strickland (2000)	Framework de Herrero Filho (2011)
Iniciativas estratégicas	x			X
Comprometimento da equipe com as metas definidas	x	x	X	X

Responsabilização das pessoas no atingimento das metas	x	x	X	X
Desenvolvimento de competência, habilidades e atitudes das pessoas			X	X
Comunicação dos objetivos até a última ponta da estrutura da organização	x		X	
Estabelecimento de uma cultura organizacional de execução	x	x	X	X
Inspirar e propor desafios para as pessoas em busca da realização da estratégia formulada		x		X
Comunicação do que cada pessoa deve fazer para atingir os objetivos e qual será a recompensa	x	x	X	X
Definição das competências que a organização deve desenvolver para atingir os objetivos			X	X
Desenvolvimento de uma liderança empreendedora			X	X
Definição de projetos vinculados à estratégia da organização	x			X
Conexão dos processos internos com a estratégia definida			X	X
Cocriação como forma de engajamento das pessoas	x			X
Mostrar para as pessoas como seu trabalho está vinculado à estratégia	x	x	X	X

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6 PROPOSTA DE MELHORIAS AO PROCESSO E PRÁTICAS DE EXECUÇÃO DA EMPRESA ALFA

O objetivo deste ponto é apresentar a proposta de melhorias ao processo e práticas de execução da empresa Alfa. As melhorias sugeridas foram identificadas a partir de recomendações da literatura e entrevistas com os gerentes da empresa. O referencial teórico foi baseado em quatro *frameworks*, conforme segue: Framework de Kaplan e Norton (2008), Framework de McChesney *et al.* (2013), Framework de Thompson e Strickland (2000) e o Framework de Herrero Filho (2011).

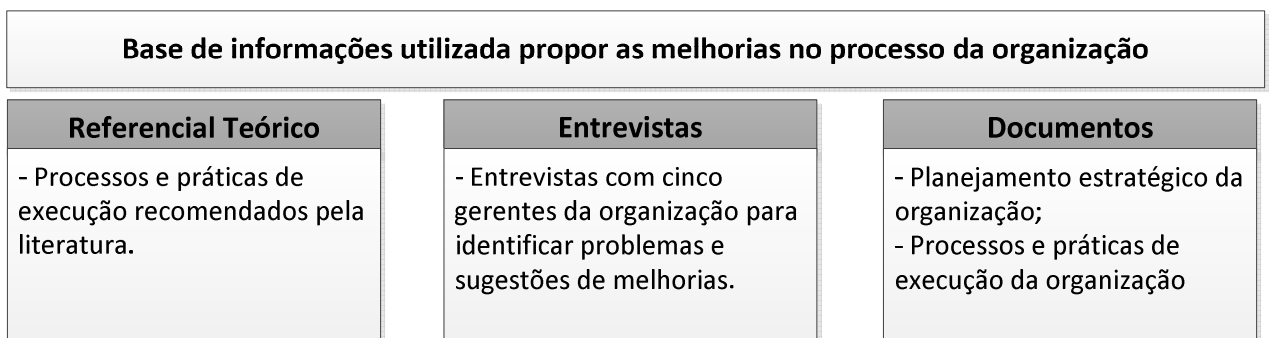
O método utilizado na identificação das melhorias ao processo e práticas de execução foi o seguinte:

- Seleção de quatro *frameworks* para serem a base do referencial teórico, conforme listado acima;
- Descrição dos processos e práticas dos quatro *frameworks* selecionados;
- Identificação dos processos e práticas em comum entre os *frameworks*;
- Descrição dos processos e práticas de execução da empresa Alfa;

- Identificação dos processos e práticas em comum entre os *frameworks* de mercado e o *framework* da empresa Alfa;
- Efetuadas entrevistas com cinco gerentes para levantar sugestões de melhorias e problemas nos processos e práticas de execução da organização;
- Compilação das informações levantadas nas entrevistas com os gerentes;
- Análise crítica das diferenças e semelhanças entre os *frameworks* de mercado e o *framework* da organização.

Seguindo o método descrito acima, foi possível propor melhorias ao processo e práticas de execução da empresa Alfa. A Figura 16 apresenta a base de informações utilizada para propor as melhorias.

Figura 16 - Base de informações utilizada



Fonte: Elaborado pelo autor

Segue a abaixo o conjunto de melhorias proposto ao processo e práticas de execução da empresa Alfa. Para uma melhor estrutura de apresentação, as melhorias foram classificadas em categorias, conforme segue: iniciativas estratégicas, comunicação, acompanhamento e capacitação da organização.

- **Iniciativas Estratégicas**
 - Definir iniciativas estratégicas necessárias para atingir os objetivos estratégicos estabelecidos e propor um processo para a gestão das iniciativas com as seguintes etapas:

- *Seleção das iniciativas estratégica:* consiste em identificar e selecionar os projetos necessários para realizar a estratégia definida.
- *Gerenciamento das iniciativas:* consiste em definir o escopo, prazo, custo e recursos necessários para cada iniciativa selecionada;
- *Acompanhamento das iniciativas:* consiste em acompanhar o andamento de cada iniciativa para verificar se está de acordo com o previsto e, quando ocorrer desvios, efetuar ações corretivas.

- **Comunicação**

- Com a consolidação do planejamento estratégico das áreas de negócio e apoio, cada gerente deve realizar uma reunião com sua equipe para comunicar o planejamento da empresa Alfa. Nessa reunião esclarecer para as pessoas como o trabalho delas contribui para o atingimento dos objetivos estratégicos;
- Esclarecer para cada pessoa como as atividades que realiza estão vinculadas aos objetivos da organização;
- Uma vez as pessoas compreendendo como seu trabalho contribui para atingir os objetivos estratégicos, os gestores da empresa devem proporcionar um ambiente para as pessoas proporem melhorias nos processos da organização;

- **Acompanhamento dos objetivos estratégicos**

- Na reunião trimestral de acompanhamento, cada gerente deve apresentar o andamento dos objetivos estratégicos de sua área, abordando a seguinte pauta:
 - Comparação do previsto e realizado de cada indicador;
 - Análise dos resultados;
 - Ações necessárias para ajustar os indicadores que estão fora da meta;

- Após a reunião trimestral de acompanhamento, cada gerente deve agendar uma reunião com sua equipe para comunicar os assuntos tratados e passar informações de cada indicador estratégico, analisar o seu desempenho e quando necessário definir, juntamente com a equipe, ações corretivas;

- **Alinhamento da organização**

- Para alinhar e desdobrar a estratégia da organização, elaborar mapas estratégicos. A organização define uma estrutura de mapa estratégico e todas as unidades adotam essa estrutura como referência na elaboração de sua estratégia;
- Estabelecer indicadores e metas para as áreas de apoio de acordo com os objetivos definidos para a organização e áreas de negócio;

- **Capacitação da organização**

- Definir com a área de recursos humanos da organização um plano de capacitação e treinamento para desenvolver nas pessoas as habilidades, competências e atitudes necessárias para atingir os objetivos estratégicos definidos;
- Identificar e desenvolver na organização as competências básicas necessárias para a implementação da estratégia. A área de recursos humanos deve apoiar neste processo. As competências básicas podem orientar os seguintes processos:
 - Qualificação do processo de recrutamento e seleção;
 - Elaboração do plano de treinamento;
 - Processo de *feedback* e avaliação de desempenho das pessoas;
 - Comunicação da organização com seus funcionários;
- Estabelecer um programa de qualificação dos gestores da empresa, para buscar o aperfeiçoamento das seguintes habilidades: comunicação, *feedback*, negociação, motivação e engajamento das pessoas;

Com a descrição do ponto apresentado acima é atendido o quarto objetivo específico proposto por este trabalho, que é propor melhorias ao processo e práticas de implementação da estratégia da empresa Alfa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

A realização deste trabalho foi motivada pela busca de oportunidades de melhoria no processo de implementação da estratégia da empresa Alfa. Assim o propósito deste estudo de caso é responder a seguinte pergunta: A empresa Alfa possui um processo de execução do planejamento estratégico de acordo com boas práticas recomendadas pela literatura?

Para responder a pergunta proposta por esta pesquisa, foi analisado o processo e as práticas de implementação da estratégia da empresa Alfa e comparados com as recomendações da literatura, sugerindo melhorias no processo da organização. A partir do objetivo geral, foram definidos objetivos específicos, que tratavam de descrever os processos e práticas de implementação da estratégia que a literatura recomenda, descrever o processo e principais práticas de implementação da estratégia da empresa Alfa, identificar as diferenças e semelhanças do processo de execução da empresa com as recomendações da literatura e propor melhorias ao processo e práticas de implementação da estratégia.

O capítulo 2 apresentou a fundamentação teórica do tema implementação do planejamento estratégico. O primeiro passo foi entender os principais conceitos sobre execução, sendo este o ponto de partida desta pesquisa. Pode-se destacar que execução é uma disciplina e deve ser parte integrante da estratégia, é a principal tarefa do líder da empresa e deve ser um elemento-chave da cultura da organização. Planejamento e execução devem ser alinhados e conectados como dois grandes processos que interagem entre si e ambos devem ser realizados com eficiência para se obter os resultados esperados.

Foram pesquisados também os motivos de falhas na execução do planejamento estratégico, pois é importante compreender os motivos de falhas para, a partir disto, propor melhorias no processo de execução. Entre os motivos de falhas, destaca-se a falta de alinhamento da organização. As organizações são compostas por várias unidades de negócio e apoio, e é imprescindível que todas estejam alinhadas com a estratégia. Também é fundamental alinhar os funcionários com a estratégia.

Para pesquisar boas práticas de execução recomendadas pela literatura, foram selecionados quatro *frameworks* de implementação da estratégia, conforme segue: Framework de Kaplan e Norton (2008), Framework de McChesney et al. (2013), Framework de

Thompson e Strickland (2000) e o Framework de Herrero Filho (2011). Para cada *framework* foram descritos os seus principais processos e práticas.

O capítulo 4 apresentou a descrição do processo e práticas de execução da empresa Alfa. A descrição foi efetuada com base nas seguintes informações da organização: processo atual de execução, documentos de planejamento estratégico e entrevistas com os gerentes. Assim foi possível identificar as diferenças e semelhanças do processo de execução da empresa Alfa com as recomendações da literatura.

Desta forma, pode-se concluir que foi possível responder a pergunta proposta por este estudo de caso. A empresa Alfa possui processos e práticas de execução de acordo com as recomendações da literatura, mas também existem processos recomendados pela literatura que não são seguidos.

Entre os processos e práticas em comum destacam-se os seguintes: definição de indicadores e metas, seleção de pessoas capazes para posições chave, desenvolvimento de uma estrutura organizacional que conduz à execução bem-sucedida da estratégia, envolvimento dos gerentes na elaboração e implementação da estratégia, comprometimento dos líderes da organização, utilização de ferramentas de recompensa e incentivo, constante busca pela adoção de melhores práticas e melhoria contínua dos processos, formação de uma equipe de gerentes capaz, orientação da organização para ação e utilização de princípios (valores) como guias para a ação.

Entre os processos e práticas que não são seguidos conforme recomendações da literatura destacam-se os seguintes: iniciativas estratégicas, responsabilização das pessoas no atingimento das metas, desenvolvimento de competência, habilidades e atitudes das pessoas, comunicação dos objetivos até a última ponta da estrutura da organização, estabelecimento de uma cultura organizacional de execução, inspirar e propor desafios para as pessoas em busca da realização da estratégia formulada, comunicação do que cada pessoa deve fazer para atingir os objetivos e qual será a recompensa e definição das competências que a organização deve desenvolver para atingir os objetivos.

Com base na análise crítica efetuada por esta pesquisa, estudando as recomendações da literatura, processos e práticas da empresa Alfa e entrevistas com gerentes foi possível propor melhorias ao processo de implementação da estratégia da empresa.

Para a empresa Alfa, este estudo de caso oportunizou descrever o processo atual de execução da estratégia, incentivou a reflexão sobre o tema e a identificação de pontos de melhoria no processo atual.

Para o pesquisador, esta pesquisa propiciou conhecer os principais conceitos do tema execução da estratégia e a importância deste processo para as organizações. Possibilitou também conhecer as semelhanças e diferenças que o processo da empresa Alfa possui com relação aos *frameworks* de execução abordados neste trabalho.

Este estudo de caso conclui também que é fundamental as organizações estabelecerem um processo de implementação da estratégia, sendo importante existir uma conexão e alinhamento entre a formulação e a execução da estratégia. Este processo pode contribuir para que a organização obtenha uma vantagem competitiva.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para trabalhos futuros, recomenda-se pesquisar outros *frameworks* de execução da estratégia e com isso ampliar o conjunto de processos e práticas recomendados pela literatura.

Recomenda-se, também que seja pesquisado com mais profundidade os motivos de falhas de execução da estratégia e compor uma base de conhecimento dos principais motivos.

E finalmente, seguir o estudo do papel do líder da organização no processo de execução, pois ele possui um papel fundamental e este estudo poderá auxiliar as organizações na definição do perfil, seleção e capacitação destes profissionais.

REFERÊNCIAS

- BALDWIN, T.; RUBIN R.; BOMMER W. **Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BECKER, B; ULRICH, D. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”: Interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- BLANCHARD, K. **Liderança de Alto Nível: Como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- BLANCHARD, K.; JOHNSON, S. **Gerente Minuto**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Desafio: Fazer Acontecer**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução: A disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- BUNGAY, S. **O melhor ataque é a execução**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CAMPOS, F. **Gerenciamento da Rotina do Dia-a-Dia**. Minas Gerais: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 1994.
- CLELAND, D.; IRELAND L. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: Campus, 2006.
- DRUCKER, P. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- FILHO, E. **Pessoas Focadas na Estratégia: As disciplinas da execução da estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo Estratégias para Vencer!**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Artmed, 2009.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em 18 nov. 2013.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GOLDRATT, E.; COX, J. **A Meta – um processo de melhoria continua**. São Paulo: Nobel, 2002.

HARPST, G. **Execução Revolucionária – Alcance a excelência através da sintonia entre estratégia e execução.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HARVARD BUSINESS PUBLISHING. **Having Trouble with Your Strategy? Then Map It.** September, 2000. Disponível em <<http://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it/ar/1>>. Acesso em 19 nov. 2013.

JOHNSON, S. **Quem Mexeu no meu Queijo.** Rio de Janeiro: Record, 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Estratégia em Ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A Execução Premium.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KERZNER, H. **Gestão de Projetos. As Melhores Práticas.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

KIM, W.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do Oceano Azul.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KRONMEYER, O. **Pilotagem de Empresas – Uma Abordagem no Desdobramento, Implementação e Monitoramento da Estratégia.** Porto Alegre: Unisinos, 2006. 349 p. Tese (Doutorado) – Programa do Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

McCHESNEY, C.; MORAES, B. **As 4 Disciplinas da Execução.** Rio de Janeiro: Campus, 2013.

MINZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

PÁDUA, Elisabete M. M. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico prática.** Campinas: Papirus, 2007.

PORTER, M. O que é estratégia. Porto Alegre, 1996. Disponível em:
<http://www3.pucrs.br/pucrs/files/adm/asplam/estrategia.pdf>

PORTER, M. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SNEAD, L; WYCOFF, J. **O Programa Franklin Covey para a Execução Eficaz.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STONICH, P. **Implementing Strategy: Making Strategy Happen.** Cambridge: Ballinger, 1982.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

TOURANGEAU, K. **Strategy Managment: How to plan, execute and control strategic plans for your business.** EUA: McGraw-Hill, 1981.

VALANDRO, A; KRONMEYER O. **Transformando estratégias empresariais em resultados com Balanced Scorecard e gerência de projetos**. Florianópolis. Anais XXIV ENEGEP, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

1. Contextualização
 - a. Objetivos do estudo de caso
 - b. Conceitos gerais do processo de execução da estratégia
2. Processo atual de execução da empresa Alfa
3. Problemas que identifica no processo de execução da empresa
4. Sugestões de melhoria no processo de execução da empresa
5. Observações livres do entrevistado