

6

Referências bibliográficas

ALEXANDER, L. D. **Successfully Implementing Strategic Decisions**. Long Range Planning, v. 18, n. 3, p. 91-97, 1985.

ASSIRI, A.; ZAIRI, M.; EID, R. **How to profit from the balanced scorecard?** Industrial Management and Data Systems, v. 106, n. 7, p. 937-952, 2006.

ATKINSON, H. **Strategy Implementation: a role for the balanced scorecard?** Management Decision, v. 44, n. 10, p. 1441-1460, 2006.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Prentice Hall, 1997.

BEER, M.; EISENSTAT, R. A. **The silent killers of strategy implementation and learning**. Sloan Management Review, Summer, 2000.

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial**, São Paulo, Editora Atlas, 2008.

DELISI, P. **Strategy execution: the next point of inflection**, November 2000.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J. F. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards. **European Management Journal**, v. 16, n. 2, April 1998.

GRANDORI, A.; SODA, G. **Inter-firms Networks: antecedents, mechanisms and forms**. Organization Studies, v. 16/2, p. 183-214, 1995.

HOPKINS, W. E.; HOPKINS, S. A. Strategic Planning - Financial performance relationship in banks: a causal examination. **Strategic Management Journal**, v.18(8), p. 635-652, 1997.

HREBINIAK, L. G. **A strategic look at strategy execution**. Optimize, March 2005.

_____. **Fazendo a estratégia funcionar – o caminho para uma execução bem-sucedida**. Bookman, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.

_____.; _____. **Organização orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2001.

_____.; _____. **Putting the balanced scorecard to work**. Harvard Business Review, Boston, v. 71, n. 5, p. 134-147, spt./oct. 1993.

_____.; _____. **The office of strategy management**. Strategic Finance, 2005.

_____.; _____. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review, Boston, v. 74 n. 1, p. 75-85, jan./feb. 1996.

KAZMI, A. **A proposed framework for the strategy implementation in the indian context.** Management Decision, v. 46, n. 10, p 1564-1581, 2008.

MANKINS, M. C.; STEELE, R. **Turning great strategy into great performance.** Harvard Business Review, Boston, jul./aug. 2005.

MICHELI, P.; MURA, M.; AGLIATI, M. Exploring the roles of performance measurement system in strategy implementation - The case of a highly diversified group of firms. **International Journal of Operations & Production Management.** v. 31, n. 10, p. 1115-1139, 2011.

MINTZBERG, H. **Patterns in Strategy Formation.** Management Science, v. 24, n. 9, p. 934-948. May, 1978.

_____.; LAMPEL, J. **Reflecting on the strategy process.** Sloan Management Review, p. 83-94, 1999.

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

NEILSON, G. S.; MARTIN, K. L.; POWERS, E. **The Secrets to Successful Strategy Execution.** Harvard Business Review, Boston, June, 2008.

OKUMUS, F. **A framework to implement strategies in organizations.** Management Decision, v. 41/9, p. 871-882, 2003.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.

_____. **How competitive forces shape strategy.** Harvard Business Review, p. 137-145, nov./dec. 1979.

_____. **What is Strategy.** Harvard Business Review, nov./dec. 1996.

_____.; MILLER, V. **How information gives you competitive advantage?** Harvard Business Review, p. 149-160, julv./aug. 1985.

RAFFONI, M. **Three keys to effective execution.** Harvard Management Update, Fevereiro 2003.

SHEEHAN, N. T. Want to improve strategic execution? Simons says levers. **Journal of Business Strategy**, v. 27, n. 6, 2006. EMERALD

STEELE, J. **Transforming the balanced scorecard into your strategy execution system.** Manage, Setembro, 2001.

ZOOK, C.; ALLEN, J. **Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence.** Harvard Business School Press, Boston, 2010.

APÊNDICE – QUADRO DE FATORES PARA ESTÍMULO NA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Categoria	Fator	Fator Facilitador	Fator Dificultador	Opinião Entrevistado
Modelo de Organização e Gestão	Comunicação	Comunicação clara e contínua entre líderes e empregados sobre a estratégia e decisões estratégicas	Baixo nível de clareza sobre as diretrizes que governam as decisões estratégicas da empresa por parte dos funcionários	
	Acompanhamento e Controle	Rotinas de acompanhamento e controle da execução da estratégia através de mecanismos formais e informais	Ausência de rotinas de acompanhamento e controle	
	Mensuração de resultados	Gerenciamento da estratégia à partir de um sistema de métricas e indicadores de execução e desempenho alinhados com a estratégia permeando toda a empresa	Não vinculação de métricas e metas aos objetivos estratégicos da empresa	

Categoria	Fator	Fator Facilitador	Fator Dificultador	Opinião Entrevistado
Modelo de Organização e Gestão (continuação)	Integração e Alinhamento	Alinhamento e integração entre unidades e áreas desde a formulação até a execução, refletindo em foco e priorização de atividades críticas	Baixo nível de alinhamento e integração entre unidades de negócio e área	
	Incentivos	Programas de recompensas e incentivos alinhados com as prioridades estratégicas e sua execução	Não vinculação das metas individuais aos objetivos estratégicos da empresa	
	Adequação da Estrutura	Adequação da estrutura organização às necessidade da execução do plano	Desalinhamento entre a estrutura atual da organização, e a estrutura requerida para a execução da estratégia	
Comportamento	Engajamento dos Líderes	Alto envolvimento e engajamento da liderança com a execução da estratégia	Líderes concentram seus esforços somente na formulação dando pouca ênfase ao processo de execução	
	Cultura de Execução	Envolvimento e comprometimento dos empregados através de uma cultura voltada à execução	Planos de desenvolvimento organizacional e dos funcionários privilegiam a formulação da estratégia e não a execução;	

Categoria	Fator	Fator Facilitador	Fator Dificultador	Opinião Entrevistado
Formulação e Execução de Plano	Qualidade da formulação do Plano	Uma estratégia bem formulada, coerente com as oportunidades e que permita o engajamento da empresa	Estratégia fraca ou inconsistente, que não gere mobilização da organização	
	Plano de Implementação	Plano de implementação que direcione a execução, gerando alinhamento e priorização	Ausência de um plano de implementação que direcione a empresa na execução	
	Alinhamento das decisões à estratégia	Tomada de decisão por parte dos gestores seniores da empresa alinhada com a estratégia	Liderança focada em aspectos táticos de curto prazo, e não nas atividades estratégicas de longo prazo em seu processo de tomada de decisão	
	Adaptabilidade ao ambiente	Capacidade e agilidade de gerir mudanças e reagir ao ambiente externo adaptando a estratégia e sua execução	Inabilidade para gerenciar mudanças por parte dos gestores	
	Equilíbrio entre formulação e execução	Maior equilíbrio entre planejamento e execução	Maior ênfase no planejamento por da parte da empresa e dos gestores, em detrimento de esforços de execução	
	Aprendizagem com a Execução	Utilização dos aprendizados da execução para melhorar o	Desalinhamento entre o processo de formulação e o processo de	

Categoria	Fator	Fator Facilitador	Fator Dificultador	Opinião Entrevistado
Mecanismos de Suporte à Execução do Plano	Inteligência de Mercado	Base de inteligência de mercado que gere informações sobre movimentos no ambiente que afetarão a estratégia	Ausência de uma base de inteligência de mercado	
	Política de RH alinhada à Estratégia	Um programa consistente de RH que permita à empresa contratar e reter os recursos certos nas posições certas, alinhado RH à estratégia	Ausência de uma política de RH alinhada a estratégia	
	Articulação entre orçamento e estratégia	A empresa fornecer os recursos necessários à execução, refletindo as demandas prioritárias da estratégia	Falta de consistência dos planos sem a correta alocação de recursos às iniciativas priorizadas	