



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**

**YURI AZEVEDO DE SOUZA POMAROLE**

**Diretrizes para uma maior eficiência no processo de  
planejamento estratégico**

LIMEIRA

2016

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS**

**Diretrizes para uma maior eficiência no processo de planejamento  
estratégico**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito para a obtenção do título de bacharel em gestão  
de empresas

Orientador: Profa. Dra. Muriel de Oliveira Gavira &  
Co-Orientadora: Profa. Dra. Adriana Bin

Limeira  
2016

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas  
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas  
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

P77d Pomarole, Yuri Azevedo de Souza, 1993-  
Diretrizes para uma maior eficiência no processo de planejamento estratégico  
/ Yuri Azevedo de Souza Pomarole. – Limeira, SP : [s.n.], 2016.

Orientador: Muriel de Oliveira Gavira.

Coorientador: Adriana Bin.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de  
Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Planejamento estratégico. 2. Eficiência organizacional. I. Gavira, Muriel de  
Oliveira, 1978-. II. Bin, Adriana, 1977-. III. Universidade Estadual de Campinas.  
Faculdade de Ciências Aplicadas. IV. Título.

Informações adicionais, complementares

**Titulação:** Bacharel em Gestão de Empresas

**Banca examinadora:**

Gustavo Herminio Salati Marcondes de Moraes

**Data de entrega do trabalho definitivo:** 29-11-2016

Aos meus mestres e a meus livros. Nada disso seria possível sem este apoio e conhecimento agregado. Obrigado.

## **AGRADECIMENTOS**

Todo herói em sua jornada passa do mundo comum ao mundo especial, atinge sua apoteose e retorna a seu mundo comum (Campell, 2004), na jornada da universidade, terminar o TCC representa a apoteose principal de, além de explorar um tema de maior interesse, concluir esta grande fase da vida. Porém, não sendo possível sem mentores ao seu lado te apoiando.

Como mentores agradeço a todas as pessoas especiais em minha vida que me apoiaram de alguma maneira, família, namorada e amigos;

A minhas orientadoras, Profa. Dra. Adriana Bin e Muriel Gavira, pela compreensão, abertura a discussões e suporte em todas as fases deste projeto e ao professor da banca orientadora, Gustavo Moraes por todas as contribuições e sugestões ao trabalho.

Agradeço por fim a todas as pessoas que, indiretamente, produziram algum conhecimento que pude absorver ao longo de minha vida e me tornar alguém melhor.

Muito Obrigado!

“Dizem que o que procuramos é um sentido para a vida. Penso que o que procuramos são experiências que nos façam sentir que estamos vivos...”

Joseph Campbell

Pomarole, Yuri Azevedo de Souza. Diretrizes para uma maior eficiência no processo de planejamento estratégico. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2016.

## **RESUMO**

Vivemos em uma sociedade moderna que está em constante evolução e mutação, com uma sociedade globalizada, grandes inovações que mudam a dinâmica e estrutura de mercados de maneira repentina e que ser inovador deixou de ser uma vantagem estratégica para uma condição prévia para a sobrevivência no mercado empresarial. O trabalho de um gestor reside na busca pelo objetivo fim de sua empresa, cumprir este objetivo, com o máximo de eficiência e produtividade, é o que deve ser seu foco e seu modelo mental para a tomada de decisão na hora de tomar as decisões para sua empresa. Parte fundamental do trabalho do gestor é a de planejar sua visão de futuro e suas prioridades de alocação de recursos para sempre ter em mente qual é seu horizonte desejado. O processo de elaboração de um planejamento estratégico consiste em diversas etapas onde cada uma delas está suscetível a um menor proveito e menor eficiência por falhas na hora de sua concepção. Este trabalho visa explorar todas as fases do processo de elaboração de um plano estratégico, desde a definição de visão de futuro, até a implementação e mensuração de seus resultados, analisando as causas de ineficiência e possíveis ferramentas, métodos e diretrizes que possam auxiliar em cada etapa para se buscar constantemente um maior proveito e eficiência em um planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** 1. Planejamento Estratégico. 2. Eficiência Organizacional

Pomarole, Yuri Azevedo de Souza. GUIDELINES FOR GREATER EFFICIENCY IN THE STRATEGIC PLANNING PROCESS. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Gestão de Empresas) – Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas, Limeira, 2016.

## **ABSTRACT**

We live in a constantly evolving and changing modern society, with a globalized society, with constant innovations that change the dynamics and structure of markets and that being innovative is no longer a strategic advantage, but a precondition for surviving in the market. A manager's job lies in the pursuit of the ultimate goal of his company, fulfilling this goal, with maximum efficiency and productivity, is what should be his focus and his mental model for decision-making. A key part of the manager's job is to plan his vision for the future and allocate resource with priorities to always keep in mind what is the desired horizon. The process of elaborating a strategic planning consists on several stages, being that each one is susceptible to a lower result and less efficiency due to failures at its conception. This work aims to explore all of the phases in the process of elaborating a strategic plan, going from the definition of future vision to the implementation and measurement of its results. In each fase will be analised the causes of inefficiency and possible tools, methods and guidelines that can help in each step to constantly seek greater results and efficiency in the strategic planning process.

**Key-words:** 1. Strategic Planning. 2. Organizational Efficiency.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Estratégias deliberadas e emergentes.....	17
<b>Figura 2</b> - As cinco etapas de um Planejamento Estratégico.....	19
<b>Figura 3</b> - Processo de formulação da Estratégia na visão das 10 escolas .....	22
<b>Figura 4</b> - Conceito de Porco Espinho.....	24
<b>Figura 5</b> - Cinco Forças de Porter .....	26
<b>Figura 6</b> - Matriz SWOT .....	27
<b>Figura 7</b> – Matriz BCG.....	28
<b>Figura 8</b> - O Processo Administrativo – Teoria Geral da Administração .....	31
<b>Figura 9</b> - Estrutura de um planejamento estratégico.....	32
<b>Figura 10</b> - Cadeia de Objetivos de um Planejamento Operacional .....	34
<b>Figura 11</b> - Hierarquia dos Indicadores .....	36
<b>Figura 12</b> - As cinco disciplinas de uma organização que aprende.....	39
<b>Figura 13</b> - Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs .....	44
<b>Figura 14</b> - O Modelo de Sistema de Gestão – Verdadeiro Poder .....	45
<b>Figura 15</b> - Matriz do processo de elaboração do planejamento estratégico.....	49

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>OBJETIVO .....</b>	<b>15</b>
<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>16</b>
<b>1. CAPÍTULO 1 – Processo de Formulação do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>17</b>
1.1 Estratégia e Planejamento Estratégico .....	19
1.2 O planejamento Estratégico.....	20
1.3 Etapas do Planejamento Estratégico.....	23
1.4 Essência da Organização – Missão e Valores .....	24
1.5 Análise dos Ambientes externos e internos a organização.....	25
1.6 Definição de Visão de Futuro .....	29
1.7 Estratificação desta Visão - Objetivos.....	30
1.8 Conclusão Processo de Formulação do Planejamento Estratégico .....	31
<b>2. CAPÍTULO 2 – Mensuração e Implementação do Planejamento Estratégico... 34</b>	<b>34</b>
<b>2.1 Definição do método de implementação e mensuração do P.E. ....</b>	<b>35</b>
2.1.1 Contextualização Processo de indicadores e estrutura organizacional.....	35
2.1.2 Desafios e Problemas no método de implementação de um P.E.....	37
2.1.3 Boas práticas para o método de implementação e estrutura organizacional ....	39
<b>2.2 Processo de Implementação do Planejamento Estratégico.....</b>	<b>40</b>
2.2.1 Contextualização o Processo de Implementação e mensuração .....	40
2.2.2 Problemas e ineficiência na implementação do P.E. ....	41
2.2.3 Modelo e boas práticas para o processo de implementação do P.E. ....	43
<b>2.3 Monitoramento e Controle do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>44</b>
<b>3. CAPÍTULO 3 – Relação dos Aspectos das Etapas do Planejamento Estratégico ..</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>52</b>

## INTRODUÇÃO

A administração como a conhecemos tem um maior desenvolvimento histórico paralelo a revolução industrial da Europa, em um contexto da necessidade de uma produção cada vez maior, atrelada a uma demanda da crescente população e seu poder de consumo. Desde então, grandes mudanças vêm ocorrendo em um mundo de constante evolução; como apontado por Kotler (2010), o mundo passa por um período de mudanças rápidas e consideráveis. Mudanças como a evolução das comunicações, tecnologia, globalização e sistema financeiro, entre muitas outras, forçam as organizações a se adaptarem continuamente.

Independente do objetivo da organização, seja ele a busca contínua por crescimento ou pela manutenção de sua atual estrutura, estas mudanças forçam que estratégias empresariais sejam constantemente elaboradas, para que a adaptação seja a melhor possível, e a busca pelo resultado da empresa (crescer, ou no mínimo, se manter) possa ser possível.

Neste contexto empresarial, práticas de gestão se apresentam como os meios e as ferramentas básicas que os gestores podem utilizar para se alcançar seu fim específico.

Para Maximiano (2000) a gestão de uma organização são os processos executados de maneira conjunta visando o objetivo fim desta empresa, permeando diversas áreas e ferramentas, Ex.: gestão de pessoas, de recursos (financeiros ou não), de produção, distribuição ou ainda de relacionamento com o consumidor. É importante salientar uma ferramenta e prática fundamental da gestão, que é o trabalho de orientação para um futuro desejado, idealizado e alcançado por meio da realização de um planejamento estratégico.

O termo estratégia como o conhecemos, com uma origem bastante específica, tem seu início em contextos militares. Sua etimologia vem do latim *stratègós*, separada em *Stratos* (exército) e *ago* (liderança), representando a liderança e ofício do general do exército. Porém, tal termo evoluiu ao longo das décadas para contextos não só militares, sendo aplicado também no contexto empresarial, neste caso, sob a ótica da perspectiva de futuro desejado para uma dada organização.

Podemos utilizar uma definição genérica de estratégia baseada no Falconi (2013, a) como sendo plano com algum prazo, se for longo, de 5 a 10 anos, médio, de 3 anos ou curto, como anual, que se define estratégias (meios) para se atingir a visão de futuro (fins) da empresa.

Podemos concluir então que estratégia pode ser definida como meios para se atingir um fim. Este foco de perspectiva de futuro também é apontado por Collins (1995, p. 265): “Os gerentes das empresas visionárias simplesmente não aceitam a teoria de que tem que escolher entre o desempenho de curto prazo ou o sucesso de longo prazo. Sua principal preocupação é com o longo prazo...”, neste caso, atrelando o futuro a um sucesso de longo prazo, reforçando a tese da busca de se alcançar um resultado fim.

O processo de elaboração e idealização deste futuro é feito por meio da concepção de uma lógica estratégica. Mintzberg (2010) traz a perspectiva de dez principais escolas de pensamento estratégico, é fundamental compreender estas escolas para entender a evolução, e diferentes facetas, do processo de elaboração de um planejamento estratégico, elas são: Escola de Design, do Planejamento, do Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultura, Ambiental e da Configuração. Todas elas exploram visões distintas do processo de formulação e formação da estratégia, buscando, cada uma a sua maneira, o melhor processo para uma empresa definir e atingir sua visão de futuro.

Como dito anteriormente, em um cenário cada vez mais complexo, diversas variáveis podem impactar o sucesso de uma organização, a busca por diferenciação, em todas suas diferentes formas, tem se provado cada vez mais necessária, o mercado garante uma competitividade e agressividade que uma estratégia adequada se torna premissa para a sobrevivência, como apontado resumidamente por Kiyon (2001, p. 09), “... a concorrência assume escalas globais e posturas cada vez mais agressivas, as empresas são forçadas a fornecerem para seus clientes, além de preços adequados, produtos/serviços com melhores níveis de qualidade, rapidez de entrega, estética, leque de opções, dentre outras...”.

Tais variáveis, além do próprio mundo em mudança, estão intrinsicamente relacionadas a estratégia que determinada organização possa vir a ter, como uma estratégia de diferenciação, de custo, ou até um foco socioambiental.

Compreende-se então que vivemos em um contexto de considerável complexidade e dinamicidade social e econômica, onde a adaptação contínua por parte de uma empresa é fundamental para sua sobrevivência e para sua busca de seu objetivo fim. Uma empresa que não se adapta e não se molda estabelece suas prioridades de maneira eficiente e estratégica enfrentará consideráveis desafios para se manter ativa no mercado, reforçando a necessidade

de um planejamento estratégico construído de maneira fidedigna a sua realidade e que busque no final das contas uma maior eficiência de resultado e otimização de recursos.

Um dos aspectos que contribuem para o problema de ineficiência estratégica é justamente o do acompanhamento da implementação do planejamento estratégico, entendido por Falconi (2013, b) como gerenciamento pelas diretrizes, que tem como objetivo transformar a estratégia da organização em realidade. A incorreta execução de uma implementação e do gerenciamento do planejamento estratégico é uma importante causa de ineficiência estratégica nas organizações, que pode fazer com que uma boa estratégia acabe por gerar pouco resultado, caso não seja implementada e mensurada da melhor maneira.

A implementação de uma estratégia em uma organização está relacionada a diretriz desta estratégia. Para Falconi (2013, b), uma diretriz consiste de uma meta e nas medidas prioritárias e suficientes para se atingir essa meta, de acordo com uma “equação” simples, como a apresentada a seguir.

$$\text{Diretriz} = \text{Meta} + \text{Medidas}$$

As medidas, de acordo com Falconi (2013, b) são meios ou métodos específicos para se atingir a meta. Entende-se, nesta perspectiva, que a implementação da estratégia está relacionada a definição de uma meta atrelada ao objetivo principal da diretriz que se quer alcançar, e os meios e métodos utilizados para se atingi-la. Porém, deve-se mensurar esta meta para saber se os meios e métodos estão sendo eficientes, e se algum problema se apresenta. Muitas vezes, não só a implementação é feita de maneira incorreta, mas a falta ou uma incorreta mensuração e acompanhamento faz com que a implementação que fora feita de maneira incorreta, que não está surgindo efeito, não seja percebida pela alta gerência de uma organização, não ficando evidente desta forma a falha na estratégia.

Tal desafio de implementação e mensuração estratégica nas organizações é inerente a qualquer setor em que a empresa atua, visto que a origem do problema tende a ser interno a organização; corrigir tal problema então inicia-se com uma reflexão e compreensão do problema e mudança na própria estrutura de gerenciamento da empresa. O presente trabalho contribui para a discussão deste problema no âmbito organizacional e para as possíveis soluções que podem ser empregadas para lidar com ele.

## **OBJETIVO**

Propor diretrizes para uma maior eficiência no processo de planejamento estratégico.

### Objetivos Específicos

- Explorar fases, processos, ferramentas e diretrizes para a concepção e a implementação de um planejamento estratégico
- Compreensão dos desafios e boas práticas nas fases do um planejamento estratégico.

## **METODOLOGIA**

O método deste estudo é de explorar seu objetivo e realizar análises por meio de revisão bibliográfica, com a busca de produções que colaborem com o tema. É buscado em artigos, livros e guias temas de interesse com o intuito de se analisar diferentes perspectivas sobre o foco do trabalho.

Para a compreensão e conceituação de temas de planejamento estratégico (com foco na implementação de objetivos e diretrizes) serão estudados autores de renome internacional da área de planejamento estratégico, compreendendo a visão histórica e atual da estrutura de um planejamento estratégico. Tais autores, normalmente com publicação de livros, também serão estudados para abordar diferentes estruturas de mensuração e implementação de indicadores e metas estratégicas.

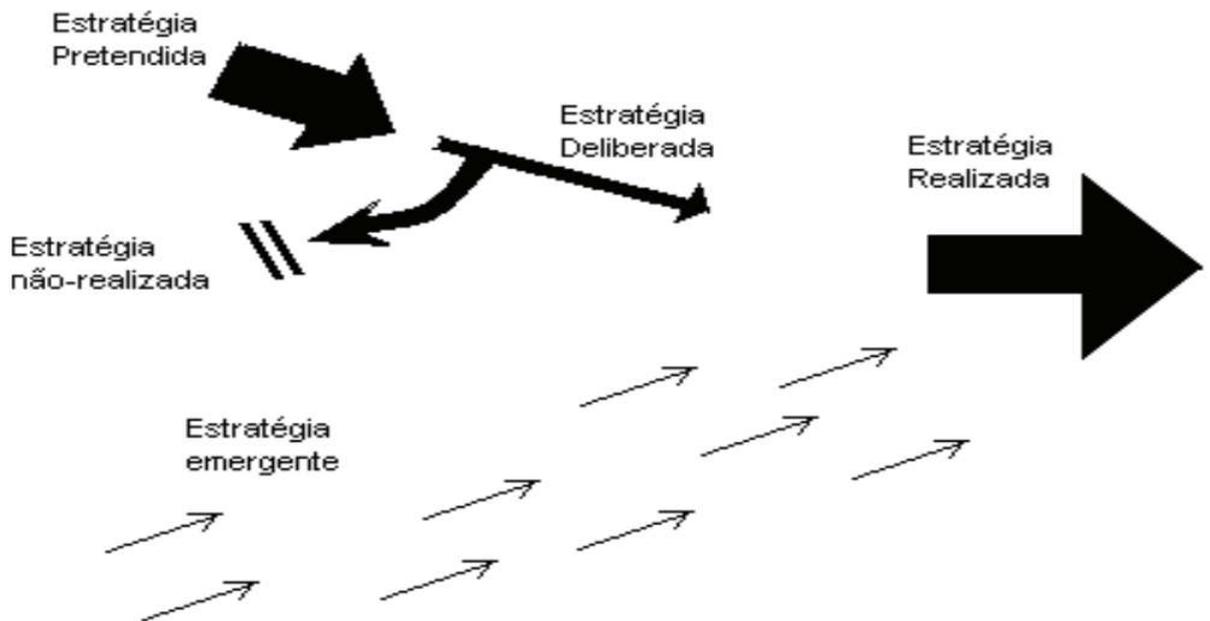
Por meio de artigos e livros será possível analisar, com foco nas duas últimas décadas, as tendências e os motivos de ineficiência estratégica, e o porquê muitas organizações tem dificuldades na hora de implementar algum planejamento estratégico.

Tais produções científicas também serão de grande importância para se levantar modelos, diretrizes e ferramentas que colaborem em cada uma das etapas com o planejamento estratégico, que tem como objetivo principal sanar, ou minimizar, os desafios que geram a ineficiência estratégica nas organizações.

## 1. CAPÍTULO 1 – Processo de Formulação do Planejamento Estratégico

Um planejamento estratégico eficiente tenta garantir que a perspectiva de futuro desejada pela empresa seja alcançada. Esta estratégia pretendida, entretanto, nem sempre é alcançada, Mintzberg (2010) traz a perspectiva de estratégias deliberadas e emergentes, conforme apontado na figura 1 para evidenciar este descompasso.

Figura 1 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: MINTZBERG, 2010, p. 25.

Na Figura 1 podemos compreender como se dá o processo de efetiva realização de uma estratégia na visão de Mintzberg. Inicialmente uma organização possui uma estratégia pretendida, geralmente decorrente de um processo de planejamento formal; porém, ao longo de um determinado período (onde cada estratégia possui sua temporalidade), diversas variáveis irão influenciar a possibilidade de implementação da estratégia pretendida. Estas variáveis, internas e externas, levarão a organização a não realizar algumas estratégias, que são as chamadas Estratégias não-realizadas, ao mesmo tempo que farão a organização a adotar

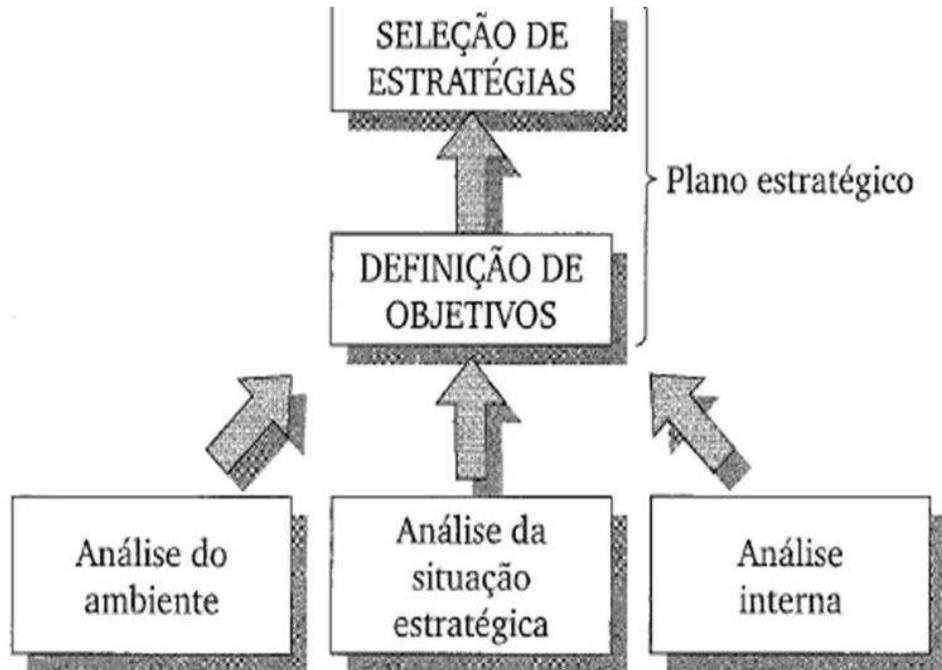
algumas estratégias emergentes, não planejadas inicialmente (MINTZBERG, 2010). As estratégias pretendidas que tiveram continuidade, são as estratégias deliberadas, e estas, junto das estratégias emergentes, são as estratégias efetivamente implementadas pela empresa. Um ponto de relevância é que a estratégia realizada pela empresa não necessariamente gera um resultado positivo para a empresa, visto que as estratégias emergentes desta estratégia realizada podem vir a ter uma influência e desvio de foco que acaba por não ser o que a empresa de fato necessitava, demonstrando assim a importância de um planejamento eficiente e correto (MINTZBERG, 2010). Além do aspecto enfatizado anteriormente, de que nem sempre o planejado é implementado, outro aspecto importante que deve ser apontado, é o fato de que nem sempre possuir uma boa estratégia quer dizer necessariamente que ela surgirá resultados, visto que muitas organizações esquecem as variáveis internas e externas que podem influenciar na execução desta estratégia e no alcance dos resultados pretendidos. Importante compreender que as variáveis internas a organização, cuja organização tende a ter um maior controle, muitas vezes são a principal causa da ineficiência da realização da estratégia, por própria culpa da estrutura e de algum aspecto específico da empresa.

Para a Compreensão dos desafios que garantem a eficiência de um planejamento estratégico, deve-se compreender o processo de concepção e criação do próprio plano estratégico.

Garantir a eficiência de um planejamento estratégico pode ser um processo cíclico e dinâmico, onde é necessário retornar a sua própria concepção e questioná-la, adaptando e verificando se os planos elaborados continuam condizente com a realidade, este capítulo tem por objetivo explorar todas as fases de concepção de um planejamento estratégico, desde a própria concepção da razão de existência e do Core Business de atuação da empresa até a definição de seus horizontes e seus objetivos a serem alcançados.

Como referência e compreensão macro das etapas do planejamento estratégico, podemos utilizar o modelo das cinco etapas do planejamento estratégico de Maximiano (2000), um modelo fundamental para nos auxiliar ao longo das etapas de concepção de um planejamento estratégico, suas fases e aspectos a serem levados em consideração.

Figura 2 – As cinco etapas de um Planejamento Estratégico



Fonte: MAXIMIANO, 2000, p. 205.

Será explorado ao longo das próximas páginas estas etapas de maneira mais descritiva e como que cada uma pode contribuir e o que levar em consideração para a busca contínua de uma maior eficiência estratégica e de resultados.

### 1.1. Estratégia e Planejamento estratégico

Definir o conceito de estratégia e de planejamento estratégico é uma tarefa complexa. Podemos consultar diversos autores, nacionais e internacionais, para nos ajudar nesta tarefa. Diversas perspectivas temporais e de contexto poderiam ser levadas em consideração, desde Sun Tzu com seu livro 'A Arte da Guerra', ou John Stuart Mill e David Ricardo com seus estudos econômicos, até Philip Kotler e suas contribuições mais recentes.

Algo importante a ser salientado é a própria diferença entre estratégia e planejamento estratégico.

A estratégia de uma organização pode ser interpretada como as diretrizes e os focos que ela terá com seus recursos disponíveis para tomar as suas decisões, que variáveis ela levará em consideração, e quais ela não levará em consideração, de maneira plenamente consciente e deliberativa.

A associação com o termo recurso é comumente utilizada para a definição de estratégia no âmbito empresarial. Estaremos sempre sujeitos aos recursos disponíveis para a execução de qualquer ação. Kotler (2010), traz a questão de que o principal recurso em nossa vida é o tempo, tal recurso é a essência de como podemos utilizar nosso potencial de transformação para criar algo, embora uma comparação abstrata, demonstra a importância da gestão dos recursos, as outras variáveis também são entendidas como os recursos para se alcançar o objetivo, o dinheiro para algum investimento, a equipe presente em determina equipe, a tecnologia disponível, etc. A estratégia de uma organização define como ela pretende utilizar estes recursos para alcançar o seu objetivo.

O planejamento estratégico é a ferramenta de gestão que será utilizada para concretizar as prioridades estratégicas definidas pela organização. Tal ferramenta pode ser compreendida e utilizada de diferentes formas. Seu modelo e utilização depende resumidamente do modelo de negócio e proposta de valor da organização em questão.

Podemos entender a relação entre o planejamento estratégico e a estratégia quando analisamos a ótica da utilização dos recursos disponíveis para se alcançar um fim desejado. Em concordância, podemos comparar Kotler (2010) afirmando que o planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização, enquanto Porter (1980) define estratégia como “a combinação dos objetivos que uma empresa persegue e os meios para atingi-los”, assim como as definições anteriores, a essência da estratégia está em como a organização escolhe alocar seus recursos para realizar suas atividades.

## **1.2. O Planejamento Estratégico**

Contextualizaremos melhor o processo de elaboração de um planejamento estratégico nesta seção. Compreender, porém, a importância do planejamento estratégico para uma empresa é fundamental. Entender que a alocação eficiente de recursos tem como principal foco

garantir o objetivo da organização pode parecer algo simples, mas que é um grande desafio para as empresas. Devemos assim compreender um pouco mais sobre o planejamento estratégico ao analisar alguns dos principais autores da área.

Chiavenato (2003) traz uma contribuição para a evolução da gestão e da Administração empresarial, baseando-se nas influências que ela sofre ao longo de sua história. Embora o objetivo deste trabalho não seja analisar a evolução da gestão e da estratégia, podemos separá-la em três grandes momentos históricos. Inicialmente destacam-se os antecedentes históricos da administração. A estratégia em tais momentos (até o século XVII) era vista principalmente em contextos religiosos (estrutura da igreja), militares e políticos (dinastias e reinados). Em um segundo momento, após a revolução industrial (séculos XVIII e XIX) inicia-se a abordagem clássica da administração, com os efetivos “pais da administração. Neste momento destacam-se as contribuições de Taylor, a lógica do Homo Economicus e a busca por otimização máxima da produção e do tempo com o Fordismo, seguida com uma evolução, onde Fayol até os mais recentes autores sobre o assunto exploram o dinamismo e as mudanças globais que tornam o âmbito empresarial um cenário de constante mudança, de organizações Just-in-Time a organizações que buscam humanizar suas relações e meios de produção.

Em concordância com Chiavenato ao afirmar que o planejamento estratégico é um processo de tomadas de decisões, já trouxemos a definição de Kotler (2010) como sendo o de desenvolver e alcançar os objetivos de uma organização se utilizando das habilidades e recursos disponíveis. Tal definição reforça a questão de se tomar decisões para se buscar objetivos (longo prazo). Falconi (2013) afirma também que o planejamento estratégico de uma organização tem como objetivo transformar as estratégias da organização em realidade se utilizando dos recursos e tecnologias disponíveis.

Por fim, uma importante contribuição para a definição e identificação das diferentes interpretações sobre o planejamento estratégico são as Escolas de Estratégia apresentadas por Mintzberg (2010) e ilustradas na Figura 3.

Figura 3 – Processo de formulação da Estratégia na visão das 10 escolas:

ESCOLAS	VISÃO
Escola do Design	Formulação da estratégia como um processo de concepção
Escola do Planejamento	Formulação da estratégia como um processo formal
Escola do Posicionamento	Formulação da estratégia como um processo analítico
Escola Empreendedora	Formulação da estratégia como um processo visionário
Escola Cognitiva	Formulação da estratégia como um processo mental
Escola de Aprendizado	Formulação da estratégia como um processo emergente
Escola do Poder	Formulação da estratégia como um processo de negociação
Escola Cultural	Formulação da estratégia como um processo coletivo
Escola Ambiental	Formulação da estratégia como um processo reativo
Escola da Configuração	Formulação da estratégia como um processo de transformação

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Fonte: MINTZBERG, 2010, p. 20 a 21.

Ele traz a perspectiva de que existem dez diferentes escolas/abordagens de como a formulação da estratégia ocorre ou deveria ocorrer, cada escola não está necessariamente certa ou incorreta, mas sim aplicada a um contexto específico, sendo que as próprias escolas podem se conversar ou atuar de maneira independente. É fundamental compreender que este estudo do Mintzberg teve grande influência na evolução e nos diferentes modelos e perspectivas para a concepção de um planejamento estratégico, colaborando com este trabalho no escopo que a empresa prefira operar de acordo com sua estrutura.

As três primeiras escolas, do design, planejamento e posicionamento possuem uma natureza prescritiva, o foco maior é em como a estratégia deve ser formulada, e não necessariamente em como ela se forma. As três primeiras escolas foram fortes ao longo dos anos 1960 até 1980, onde uma ia se adaptando ao momento da administração da época. As seis escolas seguintes não estão necessariamente relacionadas ao processo de formulação da estratégia, mas sim a diretrizes e focos que a estratégia formulada tende a ter, cada uma possuindo um foco maior a ser dado no próprio processo de formulação.

Por fim há a escola da configuração, que na prática seria uma espécie de integração de todas as escolas anteriores, porém compreendendo que a estratégia é um processo de evolução e transformação da organização, onde em cada momento uma abordagem (se aproximando mais de uma ou outra escola diferente) pode ser melhor aplicada do que outra para a situação em que a empresa se encontra em determinado momento

### **1.3. Etapas do Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico já fora profundamente defendido e entendido (reforçado pelos autores Falconi, Kotler e Chiavenato na seção anterior) como um processo de alocação e priorização de recursos para se alcançar algum objetivo de algum horizonte temporal. Tal processo, entretanto, não é realizado sempre da mesma forma. Assim como Mintzberg demonstrou, não existe um único modelo de planejamento estratégico a ser atendido e utilizado por todas as empresas.

É apresentado nesta seção algumas diretrizes importantes para a elaboração da estratégia de uma organização, a fim de que ela compreenda sua essência e seu core de atuação, tais diretrizes são abrangentes e comumente empregadas, visto que a literatura e modelos de gestão estratégica é muito densa e variada, focamos assim nas diretrizes mais empregadas pelo mercado.

A apresentação das etapas do planejamento estratégico pode ser compreendida em três grandes momentos.

- **Elaboração do planejamento estratégico**

Momento em que a organização, principalmente a alta gestão (diretores e executivos) decide as estratégias específicas a serem implantadas. Este momento pode ser dividido nas seguintes fases: definição da essência da organização; análise do ambiente interno e externo; definição de visão de futuro; estratificação desta visão e definição do método de acompanhamento e mensuração.

- **Implementação do Planejamento Estratégico**

O processo de implementação do planejamento estratégico está intrinsecamente ligado ao processo de definição do método de acompanhamento e mensuração do PE (próximo item), porém devem ser definidas estratégias de implementação não só por metas, mas por difusão da estratégia e alinhamento da empresa em torno dela.

- **Acompanhamento e Mensuração do planejamento estratégico**

Por fim, o planejamento implementado na organização deve ser acompanhado e medido para se ter a noção de sucesso da planejado. Tal processo é paralelo a toda a extensão temporal do planejamento estratégico definido.

Nas seções seguintes será explorado de maneira profunda cada uma destas etapas e o que deve ser levado em consideração em cada uma.

#### 1.4. Essência da Organização - Missão e valores.

A compreensão da missão e dos valores da organização é fundamental para toda e qualquer decisão tomada no âmbito de um planejamento estratégico. A definição de uma missão e valores da organização não é necessariamente parte da definição do planejamento estratégico (embora muitas vezes seja revista neste momento), visto que a missão e valores são a essência da organização, parte de sua estratégia e essência como organização Collins (1995). Deve-se ter pleno conhecimento sobre a missão de sua organização, defina por Mintzberg (2010) como a razão de sua existência, e compreender também seus valores é compreender o que você valoriza, o que guia suas decisões no dia a dia.

Para a definição de missão e valores de uma organização não é preciso seguir nenhum guia ou manual, deve-se compreender a razão de existência de uma organização, e sintetizá-la de maneira clara e compreensível a todos, assim como definir os valores que sua organização preza acima de tudo e sintetizá-los para que os distintos Stakeholders compreendam e se sintam parte da organização ao ler sua missão e valores.

Collins (2013) traz em seu livro *Empresas Feitas para Vencer* um importante modelo para compreender a razão de existência e o núcleo de organização, chamado de “Conceito de porco Espinho”, ilustrado abaixo.

Figura 4 – Conceito de Porco Espinho.



Fonte: Collins, 2013.

O conceito de porco espinho é a junção das três principais variáveis de compreensão da essência da organização, compreender o seu conceito de porco espinho é o mesmo que compreender profundamente a sua missão e a sua essência, e a partir disto, poder elaborar uma estratégia fidedigna a sua real existência. A origem do nome “Porco Espinho” vem do animal que compreende sua essência natural, sua estratégia pessoal, ao se defender de seus predadores fazendo o que sabe melhor, se fechando em uma bola inatacável (naturalmente este é um exemplo da natureza e não recomendação para o meio corporativo), este processo que as empresas devem adotar para compreender o que podem fazer de melhor.

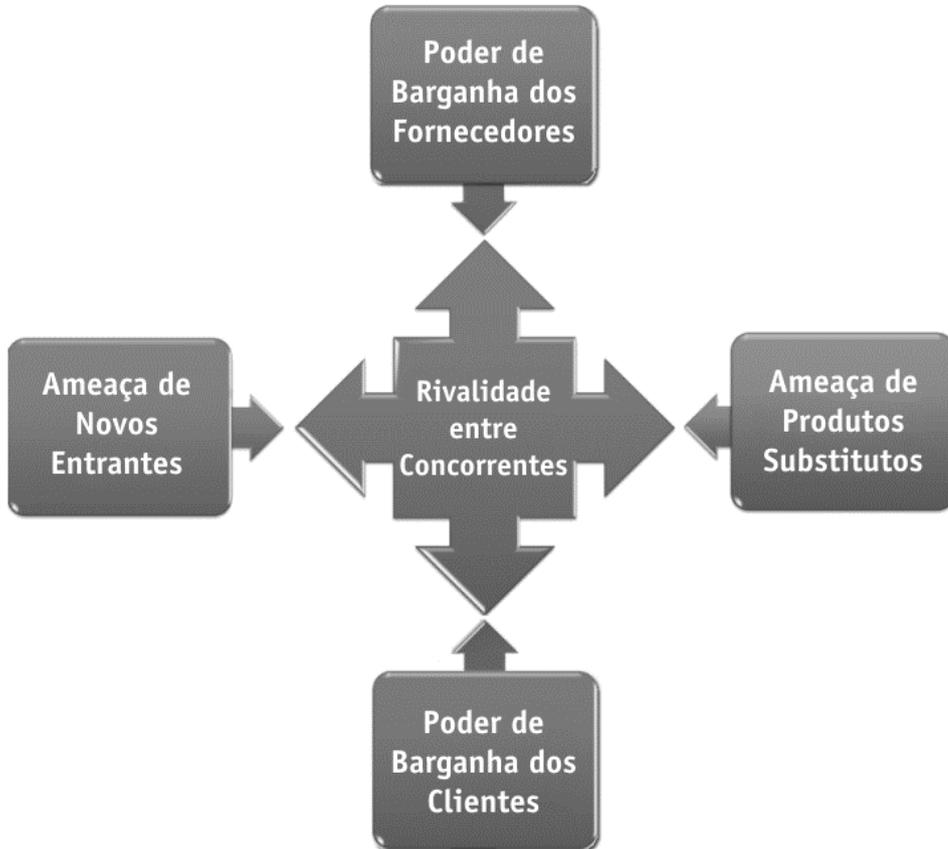
Para tal compreensão, deve-se buscar entender, primeiro, em que a sua organização pode ser a melhor do mundo ou o que você consegue fazer melhor do que qualquer outra organização. Em seguida, deve-se compreender o que move seu motor econômico, ou seja, o que efetivamente gera renda e traz caixa, onde estão seus produtos que trazem maior margem. E por fim, compreender o que você ama, de forma que a organização seja fiel à sua existência e trabalhe efetivamente para aquilo que acredita. A compreensão das três variáveis traz a essência da organização e o foco que ela deve ter para realizar a sua missão da maneira mais plena possível.

### **1.5. Análise dos ambientes externo e interno a organização**

Similar à situação da compreensão de missão e valores, a compreensão da análise do ambiente interno e externo de sua organização não faz parte do planejamento estratégico da empresa, mas é um passo prévio e fundamental para se ter a compreensão de em que realidade a organização se encontra, para que se possa elaborar as estratégias da maneira mais realista possível, utilizando esta análise ambiental como insumo para as discussões. Antes de entrar nos modelos, importante compreender que os ambientes internos se referem as esferas de controle da organização (gestão, pessoas, recursos, etc), enquanto as várias externas se referem as esferas que a empresa está inserida e não tem controle (economia, política, mercado, etc).

Michael Porter (1980) realizou uma importante contribuição para o cenário empresarial quando trouxe o seu modelo de cinco forças empresariais, afirmando que a estratégia também tem um importante papel como mecanismo de defesa contra as forças externas a uma organização no mercado em que atua

Figura 5 –Cinco Forças de Porter



Fonte: PORTER, 1980, p. 43.

É importante salientar que o modelo acima de Porter traz cinco perspectivas que devem ser levadas em consideração para a análise externa que sua empresa se encontra, servindo de insumo e perspectiva de inserção no mercado para a elaboração do planejamento estratégico. Tais perspectiva são:

- Poder de Barganha dos Fornecedores (o quanto seus fornecedores têm de influência nas relações e negociações com sua organização);
- Poder de Barganha dos Clientes (o quanto seus clientes tem de influência nas relações e negociações com sua organização);
- Ameaça de Novos Entrantes (o nível de complexidade e dificuldade de entrada de novos concorrentes no setor de sua organização);

- Ameaça de Produtos Substitutos (O nível de complexidade e dificuldade de produtos substitutos ao seu para o valor que sua organização agrega);
- Rivalidade entre Concorrentes (o quão influente são seus concorrentes para as decisões da sua organização e o poder de mudança no mercado que vocês atuam).

Além do modelo de Porter podemos citar duas ferramentas de análise da organização muito utilizadas, que são a matriz SWOT, figura 6 e a matriz BCG, figura 7.

Figura 6 – Matriz SWOT.

	Ajuda	Atrapalha
Interna (organização)	S Forças	W Fraquezas
Externa (ambiente)	O Oportunidades	T Ameaças

A Matriz SWOT (**Strengths**: forças; **Weaknesses**: fraquezas; **Opportunities**: oportunidades e **Threats**: ameaças) é uma ferramenta bastante utilizada pelo meio empresarial, que teve seu início nos anos 1960, criada por professores da Universidade de Harvard.

Ela é utilizada como uma ferramenta para auxiliar na análise, estratificando a organização em quatro quadrantes, formados pelos eixos ambiente interno e externo a organização, e em cada um deles, verificar o que ajuda e o que atrapalha a organização. A análise interna, que ajuda a organização, são as forças que a organização possui no presente momento, enquanto o que atrapalha são as suas fraquezas. No caso do ambiente externo, o que tem um potencial de ajudar a organização é entendido como oportunidade, enquanto o que tem potencial de atrapalhar a organização é entendido como ameaça.

Figura 7 – Matriz BCG.



A matriz BCG é uma ferramenta interessante para se compreender o potencial e impacto do valor agregado de uma organização, produto ou unidade de negócio.

Essa ferramenta fora desenvolvida por Bruce Henderson, em 1970, pela empresa de consultoria Boston Consulting Group (origem de seu nome). Esta matriz é de grande ajuda na hora de decisão de estratégias de investimento ou estratégias de revisão de portfólio, visto que trazem uma compreensão maior em relação a que quadrante o produto ou unidade do negócio analisado está.

Nesta matriz é analisada a participação relativa de mercado do produto e o crescimento de mercado deste produto. Caso um produto tenha alta participação e alto crescimento, será enquadrado como uma estrela, devendo ser priorizado pela organização e receber mais investimentos. Caso o produto tenha uma baixa participação, mas um crescimento de mercado alto, é um produto com uma incógnita, visto que ele tem o potencial de se tornar uma estrela se receber o investimento da maneira correta, ou tem a chance de ser um produto pouco sucedido e fadado ao fracasso. Caso o produto tenha uma alta participação de mercado, mas um mercado que não cresce mais, se enquadra como uma vaca leiteira, não sendo necessário grande investimento neste produto, visto que ele já está bem consolidado em um mercado estável. E por fim, o produto é um abacaxi se ele tiver uma baixa participação de mercado em um mercado que não cresce, e neste caso deve-se decidir entre tentar recuperar o produto ou abandoná-lo.

## 1.6. Definição de Visão de Futuro – Visão

Os dois itens anteriores têm sua profunda importância para a compreensão da essência da organização e da situação atual em que ela se encontra. Todas estas definições e análises servem de insumo para a efetiva elaboração do planejamento estratégico da organização.

O ponto inicial para a definição de um plano, é a dimensão temporal que este plano terá. Deve-se entender qual a realidade de sua organização por meio de sua análise de ambiente, após isso compreender o nível de evolução e mudança que a organização se encontra, por exemplo, uma start-up pode se reinventar totalmente em um ano, adotando muitas vezes estratégias mais curtas, de seis meses, um ou dois anos, contrário de uma grande empresa de mineração, que tende a realizar uma estratégia talvez de décadas, sabendo que seu negócio não mudará tão brevemente.

A partir da compreensão da dimensão temporal que o planejamento estratégico em questão terá, recomenda-se definir a sua visão de futuro, ou onde a organização estará ao fim desta estratégia. Diversas estratégias podem ser adotadas, normalmente são definidas visões mais inspiradoras, onde a empresa quer alcançar e estar no fim do período da estratégia, A Ambev, por exemplo, maior companhia de cervejas do mundo, definiu sua visão como “Ser a maior e melhor companhia de bebidas do mundo, unindo as pessoas por um mundo melhor”. Um outro modelo de se definir uma visão é como Falconi (2013) traz em seu livre Gerenciamento pelas Diretrizes, afirma que para se definir uma visão deve-se definir uma meta, a partir da definição desta meta, deve-se definir um plano e diretrizes para alcançar esta meta, esta seria uma visão mais mensurável, como muitas empresas definem que querem dobrar de tamanho em “X” anos.

Collins (2013) sugere que para a definição da visão da organização deve-se juntar um grande conselho (não necessariamente o clássico conselho administrativo), de pessoas relevantes e úteis para o negócio e definir os sonhos e desejos de cada um para a organização, de maneira mensurável ou não. No entanto, é uma das formas de fazer esta definição, não há uma única regra.

Recomenda-se que a definição da visão da organização seja resumida em uma única frase, que pode conter diversos pilares ou subpartes, mas uma única frase tem sua utilidade para

comunicação e engajamento da equipe a executar o planejamento estratégico, parte fundamental para o sucesso de um planejamento estratégico.

O processo de definição da visão é possivelmente o mais importante pois até agora se compreendeu a essência da organização e em que situação ela se situa no presente, definir a visão é o primeiro passo para se começar a esboçar o plano a ser alcançado em determinado tempo que será implementado e mensurado.

### **1.7. Estratificação desta Visão – Objetivos**

Como apontado no item anterior, a visão é um olhar abrangente sobre o que a organização buscará ao fim do seu período temporal estabelecido. Porém, a visão não contempla a estratégia de uma organização de forma explícita. O processo de estratificação desta visão é o processo de efetiva definição dos objetivos a serem estabelecidos, como apontado pelo Falconi (2013, a), primeiro se define as metas, depois se define os meios para alcançá-la.

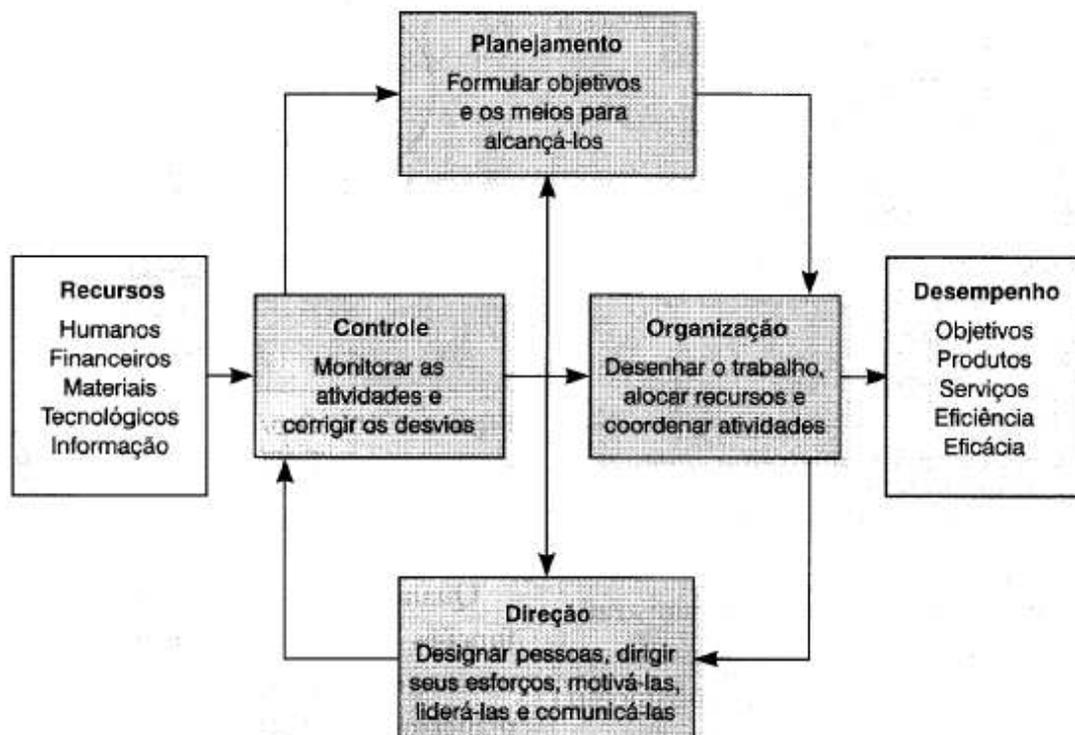
A definição dos objetivos estratégicos é similar a definição da visão, porém, neste momento, é preciso ser específico e claro. Os objetivos podem ser agregados em “blocos” no Planejamento (exemplo: Mercado, financeiro, gestão, etc), podem ser organizados como micro ou macro objetivos (como exemplo), o importante, porém, é compreender que estes objetivos representam quais prioridades serão dadas para a organização, assim não é fixo o número de objetivos (embora não seja recomendado muitos objetivos, pois se pode perder mais facilmente o foco desejado).

No modelo da figura 8 do Chiavenato (2003) apud Fayol (1949), podemos perceber a sua definição de processos administrativo, todos os passos feitos para uma efetiva gestão ser bem-sucedida, o primeiro passo é similar ao contexto específico deste item, formular os objetivos e os meios para alcançá-los. Uma importante relação, e muito similar, ao modelo de Chiavenato é o Ciclo PDCA apresentado no Livro do Falconi (2013, a), que embora aplicado a qualquer processo em alguma situação, pode ser aplicado na execução de um planejamento Estratégico.

O Verdadeiro Poder de Falconi (2013, a) traz a definição de PDCA como Plan (planejar), Do (realizar), Check (verificar), Act (atuar), apresentado como um ciclo de melhoria

contínua, assim como para Fayol (1949), onde o primeiro é planejar, os dois seguintes Organização e Direção seriam o Do (realizar) e o Controle seria o Check (verificar os erros) e Act (atuar e corrigir os erros identificados). Ambos métodos são úteis para a compreensão (de maneira cíclica) do estado que a organização se encontrou após determinada ação e qual é o melhor objetivo a ser definido para buscar se alcançar uma nova perspectiva (visão), compreendendo assim que a definição de um objetivo, deve necessariamente, ser posterior a compreensão de seu ambiente e atrelado a perspectiva de futuro que você deseja atingir por meio deste objetivo, sempre de maneira cíclica e de melhoria contínua.

Figura 8 O Processo Administrativo – Teoria Geral da Administração



Fonte: CHIAVENATO, 2003 apud Fayol, 1949.

### 1.8. Conclusão Processo de Formulação do Planejamento Estratégico

Até o momento exploramos o processo de reflexão, compreensão da essência da organização, o estado que ela e seu ambiente se encontra, qual perspectiva de futuro deseja

atingir, e por quais diretrizes esta visão será atingida. Isto já pode ser entendido como a estrutura básica de um plano estratégico, plano este, porém, que está sujeito a implementação.

A conclusão deste capítulo 1 é a compreensão do modelo básico de formulação estratégica pré-implementação. Para isso podemos verificar no modelo apresentado abaixo, de autoria própria, como uma síntese visual da estrutura básica do planejamento estratégico explorado até o momento. Inicialmente se compreende e se define a missão da organização, a partir desta missão (e compreensão de essência) é desejada alguma visão, a partir desta visão se compreende seus objetivos estratégicos que serão o meio para atingi-la, sendo que todo o quadro é restrito pelos valores da organização, que servem como “balizadores” da estratégia, os valores definem o que a empresa não aceita na sua rotina. Ex.: de uma organização que tenha um valor ser “ético”, seria incoerente se sua estratégia apresentasse objetivos estratégicos interpretados como antiéticos, visto que os valores influenciam sua missão e sua visão).

Figura 9 – Estrutura de um planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Importante salientar que a definição do objetivo, nesta explicação, é resumida como toda a definição das ações e dos meios que este objetivo será alcançado. Cada organização tem

seu próprio modo de implementar uma estratégia em sua execução, mas normalmente os objetivos estratégicos são definidos, e baseado neles são definidos os diversos planos e ações para serem alcançados, como apresentado pelo caderno de Estratégia e Planos do Guia de Excelência em gestão da Fundação Nacional da Qualidade (2014, p. 39), “A definição dos planos de ação tem a finalidade de selecionar projetos ou ações que possibilitam alcançar as estratégicas definidas e os resultados definidos pelas metas”.

Comprendemos ao fim deste capítulo que dentro do processo de planejamento estratégico temos a concepção inicial de seu plano como fundamental para refletir a realidade que a empresa se encontra, a compreensão exata do que a empresa aceitar ser e o que quer buscar e por que meios ela vai buscar. Entramos agora nas seções que irão explorar o “como” ela irá alcançar o que foi definido.

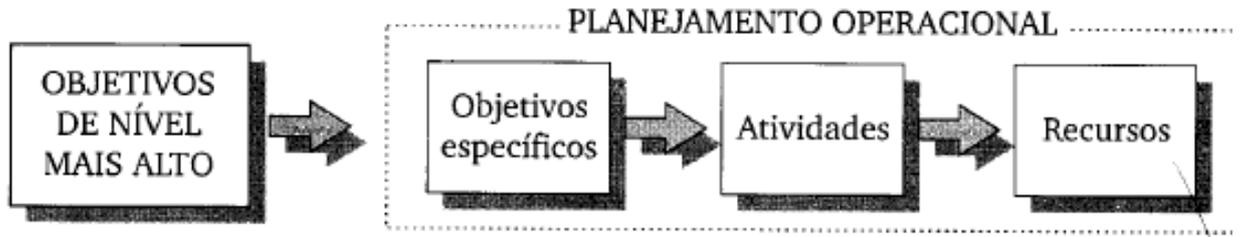
## 2. CAPÍTULO 2 – Mensuração e Implementação do planejamento Estratégico

No cenário empresarial moderno frequentemente temos a oportunidade de observar grandes (complexos, duradouros e aparentemente infalíveis) processos de elaboração de um planejamento estratégico, que tende a nos impressionar e servir como referência para aprendizado pessoal. Porém, quando observamos o quadro sob a perspectiva de longo prazo, frequentemente temos a oportunidade de observar que alguns destes planejamentos estratégicos tendem a gerar pouco ou nenhum resultado, como Mintzberg (2010) explorou em seu modelo de estratégias emergentes como sendo as estratégias não realizadas.

Podemos então, de maneira simplista, agrupar em motivos internos e externos em relação a organização o insucesso de uma estratégia, porém, de maneira ainda mais simplificada, podemos sem problemas afirmar que é na verdade somente uma falha interna a organização, uma vez que se ela sofreu influência externa é porque foi incapaz de mapear e prever este impacto em seu processo de análise de ambiente externo na concepção do plano.

Partindo da premissa então que o sucesso de um plano de uma organização depende somente a ela, e partindo do pressuposto que o plano fora elaborado de maneira plausível e realista, percebemos que o único empecilho para o sucesso de um Planejamento Estratégico é o que faz com que ele deixe de ser um plano e passe a ser uma realidade, assunto explorado neste segundo capítulo: O processo de implementação e mensuração deste planejamento estratégico, por meio de indicadores e metas como podemos ver na figura 10.

Figura 10 – Cadeia de Objetivos de um Planejamento Operacional



Fonte: Maximiniano, 2000 – p. 248.

O conceito do planejamento operacional de Maximiniano (2000) da figura 10 é relativo ao método de como será alcançado os objetivos definidos, ponto em que terminamos o capítulo 1 deste trabalho. Entende-se assim quais serão os processos e métodos utilizados para se alcançar este objetivo, como metas, planos táticos, etc. No modelo da figura 10 ele traz o conceito de que se existe um objetivo principal, a partir deste objetivo principal se define objetivos específicos e então se define metas, ou fases de um outro plano, para se alcançar estes objetivos específicos, e conseqüentemente os principais, realizados por meio das atividades e dos recursos necessários..

Compreendemos a partir de que este processo de implementação e conseqüente eficiência do Planejamento Estratégico pode ser principalmente agrupado em três grandes fases.

- i. Definição do Método de Implementação e mensuração do P.E.
- ii. Implementação do Planejamento Estratégico
- iii. Monitoramento e Controle do Planejamento Estratégico

Buscaremos explorar neste capítulo o que esta fase representa e seus desafios encontrados para atingir uma maior eficiência e por fim explorar modelos e boas-práticas para se diminuir o risco de ineficiência.

## **2.1. Definição do método de implementação e mensuração do P.E. – Indicadores e metas**

Nesta seção será explorado em três partes o processo de definição do método de implementação e mensuração do planejamento estratégico, traduzido nos indicadores e metas estratégicas. Será explorado primeiramente a contextualização teórica deste processo, em seguida os desafios e problemas encontrados neste processo e por fim boas práticas que visam auxiliar para uma maior eficiência neste processo específico.

### **2.1.1. Contextualização Processo de indicadores e estrutura organizacional**

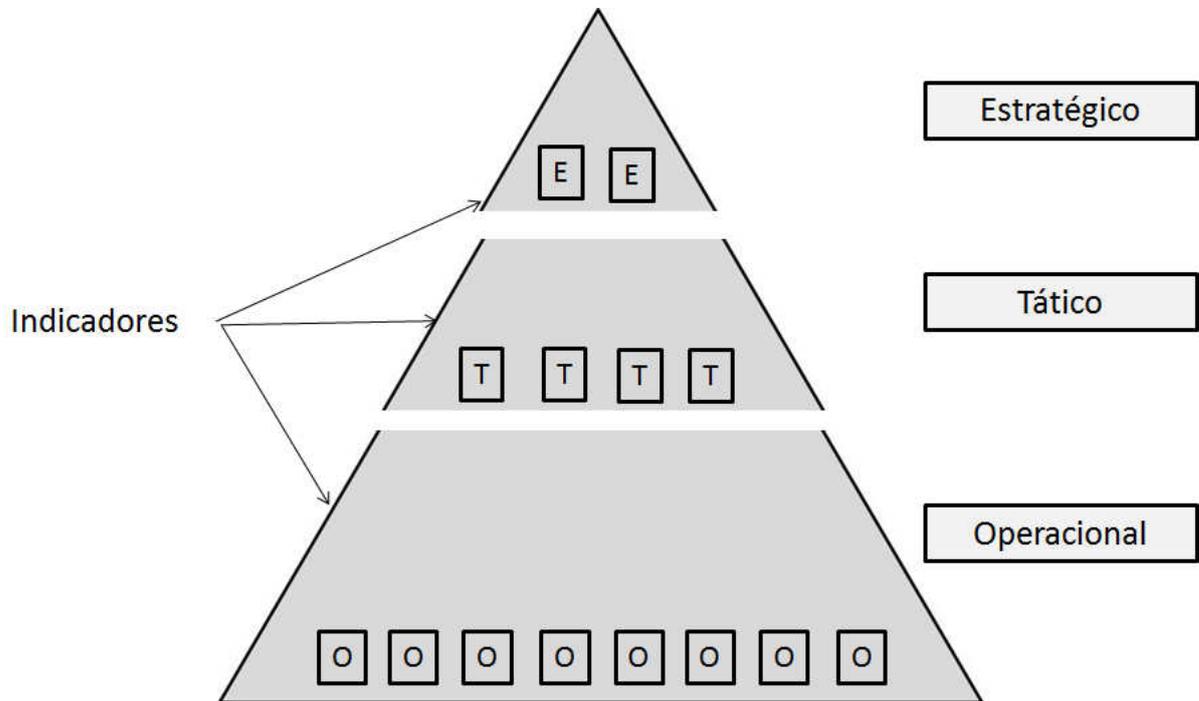
Primeiramente, para a implementação do planejamento estratégico, e em última escala até o momento, de seus objetivos, deve-se definir quais serão os indicadores (e suas respectivas metas) para a implementação deste planejamento na execução de uma organização.

Embora Falconi (2013, b) tenha uma abordagem de definir a meta antes do objetivo, ele reforça o consenso que para se alcançar a meta deve-se definir ações e um planejamento para a alcançar. Neste momento a empresa deve definir as metas que utilizará para mensurar se está alcançando o objetivo. Possuindo a meta e o objetivo desejado definido, só se poderá então ir para o momento da importante definição de como será acompanhado o atingimento para dar visibilidade da mensuração do planejamento estratégico criado.

A definição de indicadores e metas não é obrigatória a um planejamento, porém, como dito por Deming (1993, pag 18), “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se conhece, não há sucesso no que não se gerencia.”;

Fernandes (2004) traz a visão de que muitas organizações costumam observar a ótica de um indicador como uma ferramenta de gestão para se mensurar um resultado, esta ótica não está errada, muito pelo contrário, como Deming (1993) afirma, a medição de qualquer processo é fundamental para o ato de gestão. Fernandes (2004) traz ainda um modelo que muitas empresas tendem a utilizar (Figura 11) que existem indicadores de cunho estratégico, tático e operacional, cada um possuindo uma dimensão e foco de resultado diferente.

Figura 11 - Hierarquia dos Indicadores – Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial



Fonte: FERNANDES, 2004, P. 12.

Esta lógica aplicada para mensuração de metas pode ser igualmente entendida para uma lógica de implementação das metas, uma vez que cada âmbito corporativo terá seu escopo e sua meta respectiva, percebendo assim como os processos de implementação e mensuração estão interligados.

Este modelo não está incorreto quando analisamos o processo de gestão da rotina, porém, quando analisamos o processo de gestão da estratégia temos de ter cautela para não buscar tornar a estratégia operacional, mas o contrário, tornar o operacional estratégico (explorado posteriormente na implementação do planejamento estratégico).

### 2.1.2. Desafios e Problemas no método de implementação de um P.E.

Diversos desafios estão relacionados dentro do processo de implementação de uma estratégia, um deles, e talvez principal risco de um plano de implementação de um P.E. é os indicadores estarem totalmente desconexos em relação a estrutura da empresa. Muller (2003, pag. 102) traz em seu estudo a seguinte afirmação, “O grande risco de um sistema de

indicadores é um plano que não vale nada, chega-se ao nada mais rápido”. Compreendemos então o ciclo dinâmico exposto no capítulo 1. Implementar um plano estratégico está diretamente relacionado a fase prévia de concepção, pois planejar e implementar indicadores que não estejam condizentes com o plano concebido, ou ainda pior, com a realidade da empresa, é o mesmo que perca de tempo e de recursos.

Ainda em concordância com a problemática de as metas estarem desconexas a realidade da empresa, Mintzberg (2004) traz em seu livro *Ascensão e queda do Planejamento estratégico* diversos motivos e tendências dentro da evolução da administração que fez com que o planejamento estratégico muitas vezes se tornasse um processo obrigatório e ineficiente.

Relacionado ao processo de implementação é explorado em Mintzberg (2004, pag 148.) A tendência de “Inflexibilidade dos planos”, uma tendência, normalmente da alta cúpula e gestão de uma empresa de uma vez definido um planejamento estratégico, torna-lo imutável até o fim de seu ciclo, muitas vezes por convicções pessoais ou ainda preocupações com a imagem que a revisão do plano criado passaria. Este tipo de iniciativa, muito acreditada por muitos anos, só se prova danosa e prejudicial a empresa, uma vez que, além do tempo perdido, pode estar conduzindo a empresa para um caminho que mais vai prejudica-la do que ajudar.

No escopo de definição do método de implementação do planejamento estratégico Mintzberg (2004) e Falconi (2013) exploram ainda uma das principais preocupações do processo de definição dos indicadores e metas de uma organização, a definição de metas conflitantes e contrárias. Muitas vezes, dependendo da complexidade da organização, é criada metas e objetivos para diferentes áreas sem haver uma devida sinergia e um pensamento sistêmico entre as áreas, resultando em um conflito interno de interesses na organização e uma briga por resultados que pode vir a se tornar negativa. Importante destacar, porém, que este tipo de atitude pode proposital e gerar um resultado positivo, a exemplo da Empresa Ambev, maior companhia brasileira de bebidas, que adota metas individuais dos colaboradores de diferentes áreas que em primeira instância parecem divergir, porém, o objetivo final é que as pessoas de diferentes áreas realmente trabalhem de maneira sinérgica e alinhada para se buscar o resultado de maneira coletiva. Claro que isto deve ser feito de maneira coordenada e planejada.

A figura 12 traz o modelo de Peter Senge (2013) da quinta disciplina, embora não relacionado diretamente à lógica de um planejamento estratégico, está relacionado a como as organizações aprendem, e uma destas disciplinas é a da Visão Sistêmica, onde é imprescindível na concepção

de um plano que exista uma sinergia entre todas as diferentes esferas e dimensões que este plano aborda, um conceito que corrobora a importância da visão sistêmica e que muitas empresas insistem em errar.

Figura 12 – A quinta disciplina – As cinco disciplinas de uma organização que aprende



Fonte: SENGE, 2013..

### 2.1.3. Boas práticas para o método de implementação e estrutura organizacional

É apresentado aqui conceitos importantes para o processo de implementação da estratégia. Para o processo de definição de indicadores e metas estratégicas, um modelo/ferramenta interessante para se definir um indicador (independente do modelo de mensuração e acompanhamento utilizado) é o método SMART. Um indicador deveria contemplar os seguintes pontos:

1. Specific, a meta deve ser específica.
2. Measurable, a meta deve ser mensurável.
3. Attainable, a meta deve ser atingível.

4. Relevant, a meta deve ser relevante.
5. Time-Bound, a meta deve ser temporizável, conter um horizonte temporal.

Este modelo traz, de maneira clara, como deve se comportar um indicador, uma outra discussão acerca da estratégia é sobre quantos indicadores existirão em um determinado plano, assim como para os objetivos, também não há uma única regra (Kyian, 2001). Pode-se haver um indicador por objetivo, ou mais de um por objetivo, ou um indicador que contemple diversos objetivos (como um bloco estratégico, Ex.: mercado, gestão, financeiro, ambiental etc.), ou somente indicadores que mensurem a visão da organização, o importante, novamente, é que o modelo seja relevante, mensurável, realista e útil para a organização e sua estrutura.

A FNQ (Fundação Nacional da Qualidade) traz em seu guia de excelência de gestão (FNQ 2014, p. 39) a seguinte afirmação sobre a utilização das metas e indicadores: “A definição de indicadores e metas deve permitir a avaliação da eficácia das estratégias”, compreendendo assim que o principal motivo de se definir metas para o planejamento estratégico é torna-lo mensurável para se ter uma referência se a estratégia está sendo cumprida ou não.

## **2.2. Processo de Implementação do Planejamento Estratégico**

### **2.2.1. Contextualização Processo de implementação e mensuração**

Pode-se afirmar que o planejamento estratégico está concluído até esta etapa. A partir deste momento passamos para sua fase mais importante, sua implementação.

A implementação do planejamento estratégico pode ser aplicada por diversos caminhos, desde a definição direta de metas até o alinhamento corporativo em torno do plano criado. Alguns pontos de atenção para a implementação do planejamento estratégico em uma organização são apontados por Collins (2013). Ele afirma que um ponto fundamental da implementação de uma nova estratégia é a aceitação e contextualização da estratégia para todos os níveis administrativos. Uma organização deve aceitar e executar a estratégia como se tivesse sido construída por toda a organização. A alta gestão de uma empresa tem a responsabilidade, tanto de tentar envolver o máximo a organização na formulação da estratégia, tanto de passar a

estratégia formulada de maneira inteligente, comunicativa e participativa em todos os níveis organizacionais. Compreendemos assim um pré-requisito, fundamental, para uma maior eficiência do planejamento, o desdobramento e envolvimento da organização.

Um outro ponto relevante, apontado por Falconi (2013, a), é como a estratégia se molda na organização. Toda meta deve ser de responsabilidade de alguma área ou de alguém, e todas as metas e os objetivos devem se conversar de maneira que uma área não prejudique a outra na hora de atingir o seu resultado, este é um processo complexo de visão sistêmica da organização para o alcance de seu resultado.

Neste ponto Fernandes (2004), trouxe a ótica de indicadores por “níveis” de operação da organização (estratégico, tático e operacional), porém, deve-se entender, agora na fase de implementação, que é muito mais complexo e fundamental que a estratégia esteja conectada. Falconi (2013, a) afirma a importância das responsabilidades pessoais em relação as metas, um modelo que vai de concordância a esse pensamento é a lógica de OKR que o Google utiliza para a implementação de suas metas, explorado posteriormente.

### **2.2.2. Problemas e Ineficiências na Implementação do Planejamento Estratégico**

Esta etapa, provavelmente a mais importante de todo o resultado de um plano, que é sua própria execução, esta suscetível a três grandes desafios que podem ser resumidos em:

1. Alinhamento Organizacional em torno do planejamento estratégico.
2. Sentimento de dono e responsabilidades individuais em prol do sucesso do planejamento estratégico;
3. Estrutura organizacional e de desempenho favorável a estrutura do planejamento estratégico.

A primeira dimensão pode ser explorada utilizando o modelo da figura 12 de Peter Senge (2013). Por mais que um plano possa ser concebido de maneira perfeita, desde sua visão até os indicadores atrelados, quem vai executá-lo é toda uma organização, e quanto maior seu tamanho mais longe a operação está relaciona as decisões estratégicas. Se mostra assim imprescindível o processo de alinhamento de toda a organização em prol do plano definido. Maximiano (2000) traz a lógica que uma organização é composta pela soma de suas partes, que os resultados são

atingidos pelos resultados das partes, assim como Mintzberg (2010) em o Sáfari da Estratégia traz que o planejamento estratégico é como se fosse um processo político e está suscetível a uma série de “Poderes Micros”, partes destes sendo dos próprios Stakeholders da organização, seus funcionários. Senge (2013) traz cinco dimensões para o aprendizado organizacional, três delas, a visão sistêmica, a visão compartilhada e os modelos mentais estão diretamente relacionados a participação de toda a organização em prol do resultado do planejamento estratégico.

A segunda dimensão de Senge (2013) está relacionada a lógica clássica da “Cenoura e o chicote”, um modelo que explora como as pessoas trabalham (e busca-se o maior aproveitamento delas) por meio de punições ou incentivos, apesar das críticas do modelo tradicional que este é o melhor jeito de tirar o melhor proveito de alguém, é inegável a lógica que as pessoas trabalham melhor sobre a lógica de receber uma remuneração (ou crítica) em relação ao que estão fazendo. Falconi (2010, a) explora massivamente a lógica das metas, tangíveis e pessoais, relacionadas a todos os processos executados pelos colaboradores de uma empresa, isso se torna ainda mais reforçado quando se fala de metas estratégicas desdobradas para os níveis operacionais de uma organização. Ao se afirmar que as pessoas devem ter um sentimento de dono em relação ao plano se está implícito também no primeiro item destacado, mas quando se fala responsabilidades pessoais está relacionado diretamente à estrutura de remuneração e bonificação que existe na organização. Alguém que não tem ganho nenhum sobre os resultados de um planejamento estratégico dificilmente se esforçará mais para buscar o sucesso deste plano.

A última dimensão, em sua essência, nada mais é que a própria estrutura de suporte para todas as outras dimensões. Falconi (2013, b) traz o modelo de sistema de gestão onde explora como a organização deve ter sua estrutura mínima (de funcionamento e planejamento) para se buscar resultados sistêmicos e estratégicos para toda a organização. Uma empresa que define um plano eficiente, mas não tem a estrutura básica para monitorá-lo e cumpri-lo dificilmente terá sucesso pela simples sorte do destino de o plano ser realizado de maneira plena.

Para se ter uma maior compreensão do item 2, explorado como sentimento de dono, deve-se ter isso claro como prioridade da empresa na primeira seção deste processo de planejamento, a de definição dos valores da empresa. A empresa deve ter como foco a participação e sentimento de responsabilidade de toda sua equipe para explorar este ponto. No

caso do item 3 envolve toda a estrutura organizacional da empresa, mas que também será explorada com modelos nas seções posteriores.

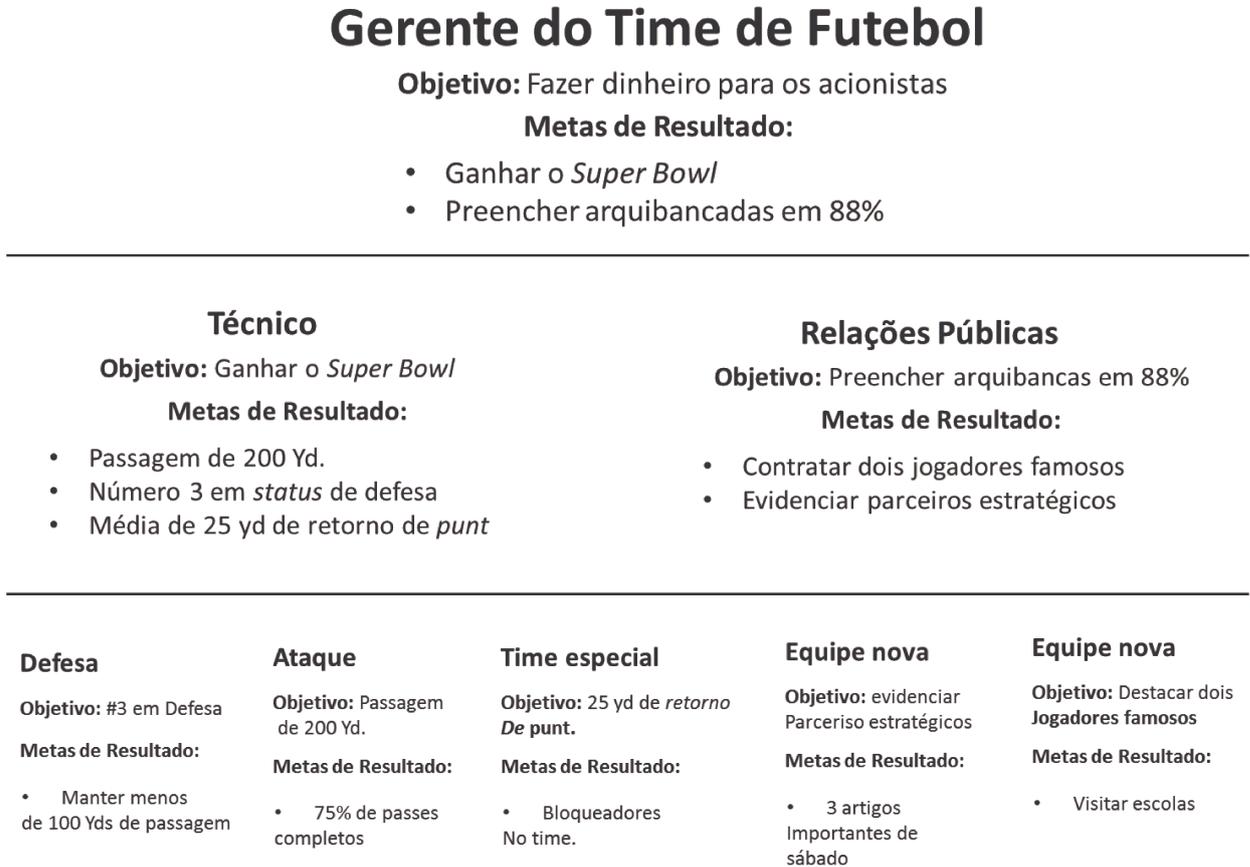
### **2.2.3. Modelos e Boas práticas para o Processo de Implementação do Planejamento Estratégico**

Assim como explorado para a definição do método de acompanhamento e mensuração do planejamento estratégico, deve-se compreender algumas diretrizes e premissas para se buscar uma maior eficiência e resultado para os objetivos desejados. Deve ser compreendido principalmente três grandes diretrizes exploradas a seguir: a importância do alinhamento estratégico, a importância das responsabilidades individuais e o modelo organizacional necessário para o sucesso do planejamento estratégico.

Para se compreender um exemplo eficiente de modelo organizacional de suporte a implementação de metas estratégicas podemos utilizar o exemplo do modelo de OKR do Google visto na Figura 13, OKR significa Objective (Objetivo), Key (meta), Result (resultado), é baseado em um modelo de cascadeamento de metas, onde seu superior sempre terá um objetivo definido para si, este objetivo está sujeito a alguns indicadores e respectivas metas, estes indicadores e respectivas metas devem, necessariamente, ser os objetivos de seus subordinados, que terão indicadores e metas para atingir seu objetivo (que é a meta de seu superior), sendo que estes indicadores e metas, novamente, irão cascadear para os próximos níveis da organização, e assim em diante até a base da Pirâmide.

A figura 13 traz um exemplo disso para um time de futebol americano, do Gerente para o técnico e responsável pelas relações públicas, e deles para suas equipes. Este modelo do Google é exatamente a ótica que Falconi explora, a operação deve se adaptar a estratégia, e não a estratégia se adaptar a operação.

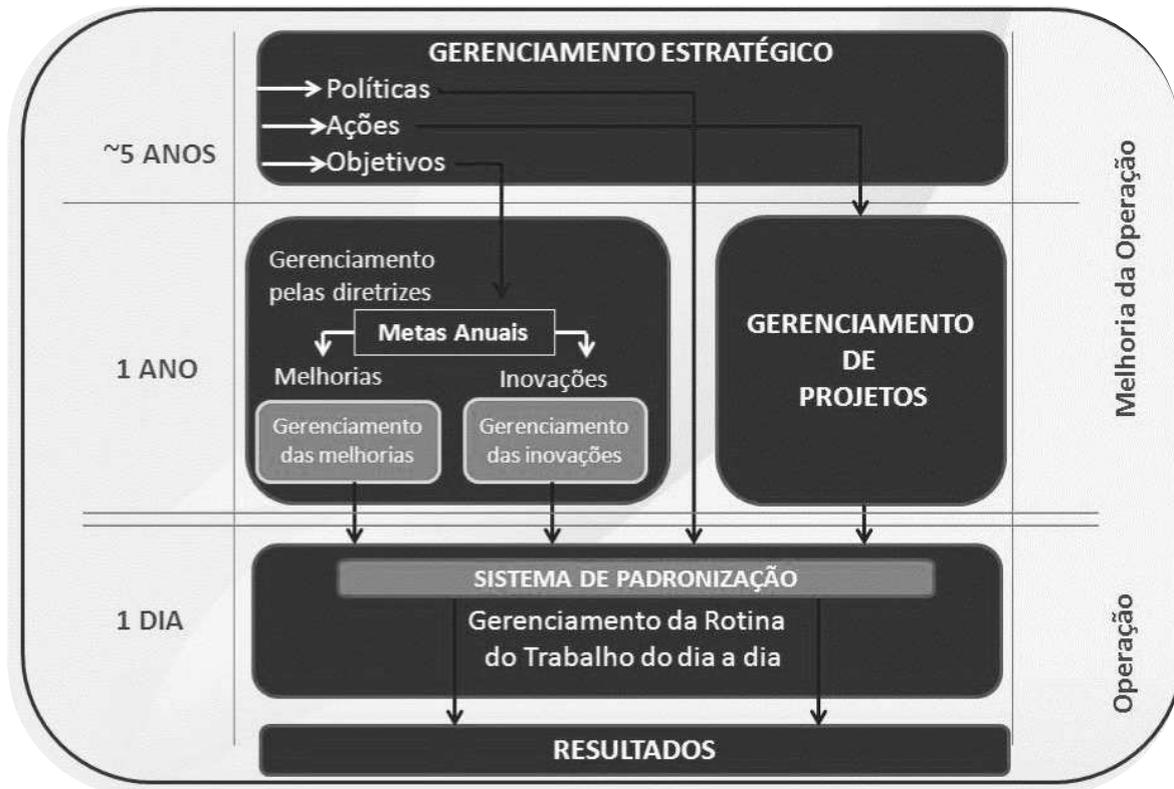
Figura 13: Google OKR Example - Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs



Fonte: Google Ventures, 2016.

Em concordância com esta lógica do Google de correlação das metas e responsabilidades individuais por meio de uma estrutura formal de metas, Falconi (2013, a) traz o Modelo de Sistema de Gestão, onde por meio das diferentes dimensões temporais de uma organização (5 anos, 1 ano ou rotina diária) podemos ver o cascadeamento das diretrizes estratégicas em metas e projetos de “médio prazo” (1 ano), que por meio do gerenciamento da Rotina da organização, alinhado aos objetivos anuais que foram construídos pelas dimensões estratégicas, se atinge efetivamente os resultados desejados.

Figura 14 O Modelo de Sistema de Gestão – Verdadeiro Poder



Fonte: FALCONI 2013, a.

Exploramos três grandes focos no processo de implementação de um planejamento estratégico na rotina da organização, primeiro, a importância do alinhamento e envolvimento de toda uma organização em prol do plano, segundo, a necessidade de responsabilidades individuais e diretas das metas definidas no planejamento e terceiro, a estrutura de gestão da organização que dará sustentação e base para que a estratégia possa efetivamente atingir e alcançar a base da execução e da rotina da organização. Compreender estes desafios já se torna fundamental para buscarmos um maior alcance de resultado e de aderência do desejado no plano versus o realizado na operação.

### 2.3. Monitoramento e controle do planejamento estratégico

Por fim, como apontado por Falconi (2013, b) e por Maximiano (2000), o último passo do planejamento é justamente o de controle, ou seja, de acompanhamento da execução do planejamento estratégico e geração de ações corretivas cabíveis nos momentos oportunos. Esta última etapa não é necessária uma exploração teórica sobre sua estrutura, uma vez que isso é feito na primeira etapa deste capítulo, nem em como ela funciona de maneira fundamental, visto

que isso ocorre na segunda fase. Aqui se dá o processo de acompanhamento e reflexão da estrutura do planejamento estratégico.

Neste momento já foi definido a estrutura de monitoramento e controle do planejamento estratégico, isto é feito por meio da definição de como a estratégia irá atingir a operação da organização. Para se monitorar e garantir a eficiência desta implementação estratégica na rotina da organização é fundamental a presença de alguém na organização com a rotina de acompanhar e monitorar os resultados e dar visibilidade dos mesmos.

Maximiano (200) explora muito a questão da gestão de uma organização, assim como Falconi (2013) faz em seu livro *o Verdadeiro Poder*. Este processo, em toda sua essência, está relacionado a função de acompanhar e mensurar desempenho, para se poder tomar decisões para o bem da organização, quando trazemos isso para uma ótica de planejamento estratégico trabalhamos exatamente da mesma maneira, mas com estruturas diferentes, uma vez que se tem objetivos claros e metas claras para se gerenciar (Maximiano, 2000), o principal desafio desta parte então é a parte da análise do que está sendo monitorado.

A função de monitoramento é uma função essencial e de extrema importância para a organização, muitas vezes de responsabilidade do Controller da empresa, ou de uma área de gestão ou de apuração de resultados, tal área terá a responsabilidade de acompanhar, mensurar, levantar os dados e gerar as análises se a estratégia da organização está sendo cumprida ou não. Tal processo deve ser necessariamente realizado por meio da análise dos indicadores estratégicos já definidos, pois assim é retirada a subjetividade da análise da eficiência do planejamento estratégico. A partir do levantamento dos resultados normalmente se reporta para uma cúpula decisória sobre quais serão os passos a serem tomados, podendo ser a alta gerência de uma organização ou ainda seus acionistas majoritários.

O processo de monitoramento e controle da estratégia está diretamente relacionado ao processo de acompanhamento e controle do desempenho organizacional da empresa, visto que normalmente ambas as estruturas estão interligadas (o desempenho financeiro da empresa, ou ainda de bônus dos funcionários, tende a andar de maneira sinérgica ao resultado do planejamento estratégico). Este processo pode estar relacionado a diversas frentes, como gerar informações para Stakeholders externo a organização, empresas de auditoria, ou até atender normais legais para se ter capital aberto.

A utilidade de se realizar o processo de acompanhamento da estratégia também está relacionada a própria revisão da estratégia. Como apontado por Mintzberg (2010), estratégias emergentes tendem a aparecer ao longo do tempo, por aspectos não planejados, e estas variáveis influenciam na estratégia pretendida inicialmente. Por isso, normalmente as empresas estabelecem períodos específicos para revisão de metas e para realizar alterações na estratégia, para que ao longo de sua execução ela possa ser levemente alterada para se manter fiel a visão definida inicialmente, embora muitas vezes uma revisão maior é realmente necessária visto ao dinamismo interno ou externo a organização.

O processo de revisão é um grande motivo para o acompanhamento do planejamento estratégico, nesta última etapa que compreendemos a afirmação inicial que o processo de concepção de um planejamento estratégico é cíclico e sinérgico, uma vez que após a execução do plano e seu monitoramento será levantado informações que podem resultar na revisão do que foi planejado e novamente reiniciar o ciclo de execução.

### 3. CAPÍTULO 3 – Relação dos Aspectos das Etapas do Planejamento Estratégico

Explorado ao longo de todo o trabalho percebe-se uma diretriz geral que reforça a tese que o planejamento estratégico tem que servir para gerar resultado, ser eficiente e alcançar o objetivo fim da empresa. Todo modelo que atinge este objetivo pode-se afirmar que está tendo sucesso e faz sentido a empresa seguir com sua convicção nesta estratégia. Porém, quando este objetivo não é alcançado algo deve ser revisto, como já explorado, seja o plano, seja a execução, o problema está em algum dos dois pontos.

A fase de concepção do planejamento estratégico possui seus maiores riscos em uma má compreensão da essência e da situação atual do negócio, ambas fases prévia a concepção inicial do planejamento, quando analisamos a fase de execução do planejamento estratégico percebemos que os riscos inerentes estão relacionados a próprio empresa e ao método que ela conduz este processo, seja pela sua estrutura ou pelo meio que os colaboradores da empresa se comportam, o ponto vantajoso aqui é que uma empresa que percebe que está caminhando para a direção errada, ou não caminhando tão rápido com a máxima eficiência que pode ter, ela tem o total direito e dever de revisitar seu planejamento inicialmente criado ou de refletir e mudar sua estrutura organizacional para que possa suprimir e corrigir a anomalia encontrada.

De maneira sintética apresentamos na figura 15 todas as etapas do planejamento estratégico, qual o escopo resumido de cada etapa e quais pontos devem ser levados em consideração, quais riscos esta etapa está sujeita e recomendação de modelos ou boas práticas para cada fase deste complexo processo que é a elaboração e execução de um planejamento estratégico.

<b>Etapa do Planejamento</b>	<b>Escopo da fase e pontos de consideração</b>	<b>Potenciais Riscos e Problemáticas</b>	<b>Ferramentas e boas práticas sugeridas</b>
<b>Missão e Visão organizacional</b>	Compreensão da essência e razão de existência da empresa, o que ela pode ser de melhor e os valores que ela acredita e norteia seu trabalho	Definir por obrigação sua missão e valores; definir algo que não represente de fato o que a empresa é, acredita e valoriza.	Conceito de Porco Espinho (compreensão da paixão da empresa, o que pode ser de melhor, e o que gerará lucro para ela)
<b>Análise do Ambiente da Empresa</b>	Levantamento de insumos e dados para compreender o posicionamento da empresa no mercado, seus pontos positivos e negativos; compreender o momento do mercado e dos atores envolvidos	Não aceitar a realidade da empresa, por mais dura que for; não ter dados suficientes para compreender a dimensão de seu negócio e de seu mercado; ter percepções incorretas por perspectivas de realidade incoerentes.	Matriz SWOT; Matriz BCG; Modelo Cinco Forças de Porter
<b>Definição da Visão do Planejamento</b>	Fase inicial da concepção do planejamento em si, deve-se idealizar junto da empresa a perspectiva de visão de futuro que a empresa deseja ter ao fim do período estabelecido do planejamento estratégico.	Definição de uma visão pouco inspiradora para a equipe; definição de uma visão que não norteie o foco da organização; Direcionamento da empresa para um caminho irreal ao seu objetivo	Definição de visão inspiradora; Definição de visão mensurável; Utilização de um conselho confiável para discussão do direcionamento da empresa
<b>Definição dos Objetivos Estratégicos</b>	Organização dos principais focos que a empresa deve ter para se alcançar a visão.	Muitos objetivos estratégicos criados; Focos diversos e conflitantes entre os objetivos.	Organização de um mapa estratégico em que os objetivos se conversem rumo ao atingimento da visão.
<b>Definição do Método de Implementação e mensuração</b>	Compreensão do modelo estrutural que a empresa possui e qual será a estrutura de implementação da estratégia baseada na atual estrutura organizacional	Modelo de implementação desalinhado a estrutura da empresa; Falta de responsabilidade individual em torno dos resultados estratégicos; Pouco alinhamento organizacional em torno dos objetivos e metas estratégicas	Definição de indicadores SMART; Definição do método de avaliação e bonificação de atingimento de resultados (exemplo método OKR); Alinhamento da equipe da empresa em torno da visão da estratégia
<b>Processo de Implementação e mensuração</b>	Efetiva execução e implementação do planejamento estratégico, de seus objetivos e atingimento das metas	Falha no processo prévio de definição do método de implementação; Falha no processo de concepção do planejamento estratégico.	Executar o método definido na fase prévia de maneira plena e consciente.
<b>Monitoramento, controle e revisão do planejamento</b>	Momento de revisão, avaliação e monitoramento do andamento do planejamento e de seus resultados parciais	Conflito de interesse entre o responsável pelo monitoramento; Falta de flexibilização para revisão da estratégia.	Definição de uma área/pessoa responsável por isso. Flexibilidade para revisão do planejamento criado ou estrutura da empresa

Figura 15: Matriz do processo de elaboração do planejamento estratégico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## CONCLUSÃO

Todo este processo de exploração do método de elaboração do planejamento estratégico traz uma afirmação muito simples que consiste na eficiência deste plano relacionado a dois grandes macroprocessos, a concepção do plano e a implementação do plano, entendido simplesmente como planejamento e execução.

A fase de concepção, explorada no capítulo 1, já foi e continua a ser amplamente explorada por estudos teóricos e empíricos, propondo modelos, escolas, sistemas e ferramentas para a melhor concepção de um plano. Afinal de contas, visto que é um processo criativo e teórico, a academia tem uma facilidade muito maior de analisar, propor, estudar e criticar.

A segunda fase, se mostra com peculiaridades mais específicas, como dimensão de tempo que este planejamento terá, estrutura da empresa, segmento, nível de maturidade etc. Interessante perceber como nesta fase o fundamental é conseguir gerar resultado, e neste caso o resultado é a própria comprovação que o método e modelo utilizado é eficiente para sua estrutura, basicamente, um modelo não se mostra eficiente aqui no momento que não gera resultado para o planejamento estratégico, o que podemos fazer então é buscar referências de cases do mercado e experiências empíricas (embora não seja este o foco do trabalho) para se entender quais diretrizes e premissas devem ser levadas em consideração para o sucesso efetivo da fase de implementação do planejamento estratégico (focado então em uma revisão bibliográfica destas premissas).

Compreende-se na última parte do trabalho, o monitoramento e controle do planejamento estratégico, que a concepção do plano não é a principal determinante para se alcançar o resultado desejado, uma vez que a parte de concepção é dinâmica e cíclica, podendo ser revista ao longo da execução, porém, o inverso não é verdade, uma vez que a execução é a própria comprovação do resultado. No momento que a execução não for bem-feita, ou com premissas e práticas ineficientes, não há como recorrer ao plano para tentar resolver este problema, uma vez que o problema é estrutural e interno a organização, o que ela pode e deve buscar fazer é revisitar e compreender seu *modus operandi* e fazer alterações no planejamento inicialmente criado.

Por fim, recorrendo as conclusões da introdução e do início deste trabalho, vive-se em um mercado capitalista e competitivo entre as empresas, aquela que não evoluir e se adequar, independente se busca crescimento ou não, deve buscar minimamente ser competitiva a ponto que não tenha insucesso, o planejamento estratégico surge como uma principal ferramentas de gestão para direcionar os focos e prioridades que esta empresa passará a ter. Planejar estes focos e definir estas prioridades é um processo de grande complexidade e que demanda recursos (tempo e dinheiro), não se preocupar igualmente com a implementação e mensuração deste plano será uma declaração que tudo que foi planejado muito possivelmente, a não ser caso de grande sorte, será inútil e tenderá a não trazer resultado, ou ainda pior, direcionar a companhia para um caminho negativo para ela.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

CAMPBELL, Joseph. **The Hero with a Thousand Faces**. Princeton: Princeton University Press, 3ªEd, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLINS, James C. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias** – Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer** – São Paulo – HSM Editora, 2013.

DEMING, W. Edwards. **The New Economics for Industry, Government, and Education** – Boston - Ma: MIT Press, 1993.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes (Hosin Kanri): o que todo membro da alta administração precisa saber para entrar no terceiro milênio** - 5 Ed – Nova Lima: FALCONI Editora, 2013, a.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro Poder**. 2 Edª – Nova Lima: Editora Falconi, 2013, b.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. v.7, n.1, p.1-18, Curitiba: Rev. FAE, 2004

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Primeiros Passos para a Excelência** – São Paulo, 2014.

FAYOL, Henry. – **General and Industrial Management**, Pitman, New York, NY, 1949.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: With a new introduction**. New York: Free Press, 1980.

KOTLER, Philip. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano** / Philip Kotler, Hermawan Katajaya, Iwan Setiawan – Rio de Janeiro: Elsevier, 9ª reimpressão, 2010.

KYIAN, F. M. **Proposta para desenvolvimento de indicadores de desempenho como suporte estratégico**, São Carlos, Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração** – 5º ED. Ver. e ampl. – São Paulo : Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel**. 2º Ed – Porto Alegre: Brookman, 2010.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: ArtMed Editora S.A., 2004.

MULLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003

GOOGLE VENTURES. **Startup Lab workshop: How Google sets goals: OKRs**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=mJB83EZtAjc>> Acesso em 24/09/2016,

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte prática da organização que aprende** – 29º Ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.