

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

WILLIAM EDUARDO SZORTYKA MELLER

**ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA:
Uma análise das principais ferramentas utilizadas nas organizações**

**São Leopoldo
2020**

WILLIAM EDUARDO SZORTYKA MELLER

**ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA:
Uma análise das principais ferramentas utilizadas nas organizações**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof.^a Dra. Kadígia Faccin

São Leopoldo

2020

ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA: Uma análise das principais ferramentas utilizadas nas organizações

William Eduardo Szortyka Meller – william.meller@gmail.com

Resumo: o presente artigo busca identificar as ferramentas que ajudam as organizações a terem sucesso no acompanhamento da execução da estratégia, na tentativa de responder o motivo que faz com que apresentem uma lacuna entre o planejamento da estratégia e sua execução. Para atender ao objetivo realizou-se uma revisão de literatura (acadêmica e cinza), junto de uma pesquisa de campo com profissionais em cargos de gestão e liderança de diferentes setores sobre as ferramentas utilizadas no acompanhamento da estratégia. A combinação de abordagens metodológicas, permitiu elucidar que existe uma lacuna no tange ao acompanhamento da estratégia, especificadamente sobre o acompanhamento da estratégia em execução e percebe-se uma alta variação de ferramentas utilizadas pelas organizações.

Palavras-chave: *Strategy. Strategy tools. Strategy monitoring.*

1 INTRODUÇÃO

Existem diversas formas de planejar onde a empresa deseja chegar com sua visão, missão e valores. Porém, após planejado o futuro da organização e definido onde a empresa deseja estar posicionada nesse futuro, cabe às organizações executarem a estratégia. Muitas empresas dedicam diversos dias com seus líderes trabalhando na construção do planejamento estratégico, mas conforme a *The Economist* (2017), “A estratégia tem pouco valor até ser implementada”. Em um mundo em que mudanças significativas no mercado podem ocorrer da noite para o dia, é fundamental sair rapidamente do planejamento para chegar à execução e, assim, ter resultados. No entanto, muitas empresas parecem concentrar seus melhores recursos em planejar o futuro e, na verdade, acabam tratando a execução apenas como uma reflexão a ser feita posteriormente. Como resultado dessa análise realizada pela *The Economist*, a execução da estratégia falha, as empresas perdem clientes, os principais talentos são perdidos e o desempenho financeiro sofre.

Buscando entender por que muitas organizações não conseguem preencher a lacuna existente entre o desenho e planejamento da estratégia e a sua execução, a unidade *The Economist Intelligence UNIT* (EIU), patrocinada pela *Brightline Initiative*, realizou uma pesquisa com 500 executivos seniores de empresas com receita anual maior que 1 bilhão de dólares e revelou alguns dados importantes, apontando que 90% dos executivos admitem não alcançarem suas metas estratégicas porque não implementam bem aquilo que planejam ou não possuem capacidade de acompanhar se, o que está sendo executado, está de acordo com o que foi planejado. Em média, essas organizações falham em atingir 20% de seus objetivos estratégicos devido à má implementação do planejamento estratégico.

Estas falhas na execução da estratégia estão associadas à evolução do modelo de planejamento estratégico nas últimas décadas, que acompanhou um modelo de organização que tradicionalmente definia, modelava e implantava um planejamento estratégico ao longo de anos e até mesmo décadas. Entretanto, atualmente as empresas têm buscado ferramentas mais simples, modernas e adaptáveis a seu modelo de negócio dinâmico e que se transforma e pode ser reformulada a cada nova entrega no mercado mensalmente, quinzenalmente ou até mesmo diariamente. (*The Economist Intelligence*, 2017).

Para responder essas perguntas, primeiramente faz-se uma revisão da literatura, avaliando o que foi produzido pela ciência sobre o tema e como essas contribuições dividiram os temas planejamento e execução, assim compreendendo o que se descobriu sobre o acompanhamento da estratégia. Uma vez que seja possível compreender as particularidades no acompanhamento da execução da estratégia e as ferramentas que melhor atendem às necessidades dos líderes desses negócios, pode-se discutir onde há grandes diferenças ao acompanhar a estratégia planejada e sua execução.

O artigo está dividido em seis partes. Além da introdução, apresenta uma fundamentação teórica contendo a base acadêmica e científica que constrói o conhecimento base sobre estratégia, seguido da explicação da metodologia utilizada e análise dos dados e, por fim, as discussões em torno do que descobriu-se, e considerações finais à respeito do tema e das lacunas que este artigo poderia deixar como oportunidades para novas pesquisas a serem realizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIA

A definição de estratégia é o entendimento mais importante para este trabalho, uma vez que a base de conhecimento da estratégia norteia o planejamento. Olhando por um conceito histórico, a estratégia seria a determinação de certo número de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, com ações necessárias para atingí-los, sendo essa responsabilidade do nível mais alto da gestão. (CHANDLER, 1962). A estratégia é então um conceito com diversas dimensões e em constante evolução, o que dificulta uma definição única de consenso sobre ela. (HAMBRICK, 1983).

Foi somente depois da Segunda Guerra Mundial que a estratégia passou a fazer parte da vida das empresas, as quais cresceram significativamente e precisaram de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda a sua estrutura. (BRACKER, 1980). Embora a guerra e pós-guerra tenham sido cruciais, de acordo com Mintzberg (1987), foi somente na década de 80 que as estratégias nas empresas apresentaram grande desenvolvimento, principalmente com a definição da organização de seus objetivos e propósitos e a partir disto todas as relações internas e externas são disseminadas, viabilizando seu resultado econômico com ações satisfatórias no longo prazo. (SLOAN, 1963; ANDREWS, 1998).

A estratégia tem amplitude e abrangência, englobando o conceito de eficácia operacional citada por Porter (1996) e não pode ser confundida com suas táticas, onde o autor também afirma que estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais, ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente com objetivo de criar vantagem competitiva. Dentro desse contexto de vantagem competitiva, destaque-se que podem ser percebidas algumas regras da concorrência que norteiam as estratégias a serem escolhidas pela organização, chamadas de cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação de fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes. Conhecendo as cinco forças, a organização então poderia planejar estratégias para obter vantagem competitiva com um modelo de estratégias

genéricas, onde as principais são as de baixo custo e a de diferenciação, que implica em diferentes exigências internas e de recursos para serem executadas. (PORTER, 2002).

Mas ainda é importante perceber que a estratégia também não seria somente diversificação, inovação ou planejamento financeiro, mas sempre algo a mais. Logo, pode-se notar que a estratégia rompe as barreiras internas da organização e não fica somente em seus recursos, uma vez que ela atua como um ser vivo em constante mutação conforme diferentes respostas necessárias. (MINTZBERG, 2006). Se a estratégia sofre constante mutação, é importante que os estudos a seu respeito sejam separados para garantir alguma orientação, sendo então baseados em conteúdo e processo estratégico. O conteúdo busca tratar sobre o que a organização faz, com quais produtos e para quem atingir, ou seja, qual a estratégia específica para compor a relação produto-mercado dentro de seu ambiente. Já o processo estratégico busca tratar dos temas relacionados ao ambiente competitivo e aos modos de competição praticados nesse ambiente, tratando de estratégias corporativas, de recursos estratégicos, desempenho e resultado estratégico. (BULGACOV *et al.*, 2007).

Essa maneira como a estratégia é formada, desde sua elaboração até sua execução, compõem o processo estratégico. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Com o conhecimento da estratégia em evolução percebe-se o recente crescimento dos estudos em torno da estratégia como prática, tendo como objetivo desvendar como as pessoas conduzem o trabalho dentro das organizações, com relação ao desempenho e o impacto disto junto à organização como um todo, ou seja, a investir as ações e interações de quem faz e pratica a estratégia. (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI *et al.*, 2007). Nessa concepção, todos os elementos de uma organização são potenciais responsáveis pela estratégia e a alta gerência é vista como participante na formulação da estratégia e não mais como a única fonte de sua criação e manutenção. (WHITTINGTON, 2007).

2.2 PLANEJAMENTO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A construção da estratégia consiste em permear, em todos os níveis da organização, a consciência de que a empresa deve viver sempre para um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios e oportunidades

isolados e desconectados. (VASCONCELOS FILHO, 1985). O planejamento estratégico seria o instrumento responsável por auxiliar os gerentes da organização a tomarem as decisões corretas e se anteciparem às mudanças ou mesmo a se prepararem para tal.

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionem uma situação viável para avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais que foram estabelecidos, visando facilitar a tomada de decisão futura de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. O planejamento estratégico é então a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos, sendo a decisão do que fazer, como fazer e quem deve fazer. (ROBBINS, 1978). Este planejamento estratégico, feito de maneira contínua, tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, a provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização. (OLIVEIRA, 1987).

Tratando de objetivos organizacionais, o planejamento é uma função administrativa importante em todos os níveis hierárquicos da organização, com escopo e atividades específicas nos níveis estratégico, tático e operacional com base nas informações do ambiente externo e interno. (BATEMAN; SNELL, 1998). Essas informações são conhecidas em exercícios de análise de ambiente, como é o caso da análise *SWOT*, um dos modelos clássicos para elaboração do planejamento estratégico, que permite analisar e mapear as condições ambientais internas (forças e fraquezas) e avaliar o ambiente externo (oportunidades e ameaças), construindo o mapeamento de informações que dará origem ao plano estratégico. (ANDREWS, 1971; NASCIMENTO; REGINATO, 2009; VIZEU; GONÇALVES, 2010).

Geralmente o planejamento estratégico é um plano de longo prazo, com cerca de cinco ou mais anos e tem como finalidade a decisão sobre o objetivo macro da empresa que compõe sua estratégia, tendo como resultado a criação de diretrizes estratégicas. (LUNKES, 2003). Ao longo do tempo, outras abordagens foram agregadas à metodologia como ferramentas que compõe a construção de um plano consistente, como é o caso da Teoria dos *Stakeholders* (FREEMAN, 1984), as competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990) e também a visão baseada em recursos (WERNERFEL, 1984; BARNEY, 1991).

Com este planejamento da estratégia a ser executada e a definição dessas diretrizes estratégicas, surgem os objetivos estratégicos que traçam o caminho tático a ser seguido para atingir a estratégia como um todo. Neste sentido, Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) ressaltam que, para uma estruturação eficaz, às vezes pode ser necessária a criação de uma nova estrutura organizacional que busque uma combinação original e consistente com a realidade da empresa e seus objetivos estratégicos. Tavares (2000, p. 355) corrobora quando afirma que a estratégia precisa ser articulada em termos de possíveis mudanças nos processos, nas pessoas e nos recursos que demandará. Pode-se perceber com base na compreensão de como a estratégia é construída, que esta começa em níveis abstratos e conforme seu planejamento evolui, chega a objetivos mais específicos, até chegar a uma forma que seja possível ser absorvida por equipes menores, dividindo assim os objetivos estratégicos em metas.

As metas precisam ser claramente definidas pelas organizações de forma que não se perceba ambiguidade, uma vez que estas irão ser distribuídas por todos os níveis hierárquicos da empresa. (PEDRÓS; GUTIÉRREZ, 2012). Essas metas e objetivos permitem ver mais claramente como a organização está construindo a sua estratégia e também compreender quais recursos precisarão ser utilizados para atingir esses objetivos. As metas sempre são provenientes de objetivos do mais alto nível, que por sua vez devem estar atrelados à estratégia macro da organização, isto é, sua visão.

Juntamente às metas, vemos que a motivação no trabalho das equipes e seus membros, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas, compreendendo que estas estão de alguma forma gerando impacto no cumprimento das metas e objetivos da empresa, o que também transmite um sinal de propósito para eles. Se o colaborador não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. (MITCHELL, 1982; KANFER, 1992; KATZEL; THOMPSON, 1990; LOCKE; LATHAN, 1990; VALLERAND; THILL, 1993).

3 METODOLOGIA

Este trabalho busca identificar como as empresas organizam-se para acompanhar a execução da estratégia após esta já ter sido planejada e transformada em objetivos claros. Para identificar o que já sabe-se sobre isso no campo de estudos de estratégia, foi pesquisado nas bases de dados da *Web of Science* pelos termos estratégia, ferramentas de acompanhamento da estratégia, lacuna entre planejamento e execução, entre outras combinações similares como: *strategy monitoring, strategy delivery, strategy follow-up, tools monitor strategy, strategy execution, strategy implementation, strategy performance, strategy tools, strategy observation* e *implement strategy*.

Para cada termo pesquisado, foram selecionados os artigos com base em sua relevância para o meio acadêmico, considerando sempre cerca dos 100 primeiros artigos e trabalhos com filtro baseado em relevância e número de citações até agosto de 2020. Além disso, foi feita uma análise do título e do resumo desses artigos para poder selecioná-los para leitura. Durante a leitura do resumo destes artigos, procurou-se identificar termos que poderiam contribuir para a compreensão do tema central deste trabalho, ou até mesmo, a citação direta de uma ferramenta ou método para acompanhar uma estratégia já definida.

Além da literatura acadêmica encontrada em periódicos e livros, que este artigo passa a tratar apenas como literatura científica, também teve-se importantes descobertas sobre as novas ferramentas que o mercado vem adotando recentemente ou até mesmo ferramentas ainda não abordadas pela comunidade científica, que foram melhor compreendidas através de pesquisas em *cases, white papers* e publicações curtas de empresas, consultorias ou profissionais da área, que este artigo passa a tratar apenas como literatura cinza.

Depois de realizada a análise da literatura acadêmica e literatura cinza acima citados, pareceu interessante corroborar se, o que vem sido sugerido através da ciência, está também sendo praticado pelo mercado e pelos líderes responsáveis por acompanhar a estratégia, até mesmo para compreender se já existiria condições de melhorar o quadro de produção científica em torno de ferramentas para o acompanhamento da execução da estratégia. Para tal conexão entre literatura e mercado, aplicou-se uma pesquisa de campo aberta e virtual com executivos e líderes brasileiros de diversas indústrias, buscando compreender e identificar ferramentas citadas por estes profissionais durante sua trajetória profissional em torno da execução da estratégia organizacional.

Para construir essa pesquisa de campo, estruturou-se previamente algumas ferramentas com base na literatura acadêmica e literatura cinza, visando entender se estes já teriam tido contato com essas ferramentas e procurando identificar alguns padrões em torno dessas ferramentas. Também deixou-se aberto a possibilidade de serem citadas novas ferramentas por esses entrevistados, buscando identificar outros métodos para acompanhar a estratégia da organização.

Os profissionais selecionados compõem um networking profissional formado entre voluntários e filiados ao *Project Management Institute* no Brasil (PMI). O PMI é uma organização sem fins lucrativos que tem o objetivo de disseminar as melhores práticas de gerenciamento de projetos, e seus filiados compõem líderes e executivos dos mais diversos setores ao redor do mundo. Tratando-se exclusivamente desta pesquisa, selecionou-se 84 líderes em cargos de gestão e liderança, com responsabilidade tanto de planejar quanto de executar a estratégia em suas organizações, com uma diversificação heterogênea de setores de atuação, gênero e tempo em cargos de liderança, perfis acadêmicos e diferentes tamanhos de empresas. Estes profissionais foram selecionados com o objetivo de ter-se uma base com diferentes níveis de experiência em cargos de liderança, diferentes indústrias e também diferentes regiões geográficas, ainda que indústria e região não sejam relevantes na construção das conclusões aqui expostas, entende-se que esta separação e diversidade ajudam a criar uma base de respostas mais sólida para comparação com a literatura.

Os dados dessas entrevistas foram tratados buscando complementar o que descobriu-se através da pesquisa bibliográfica e tratando identificar se esses líderes corroboram com as ferramentas identificadas previamente como sendo as mais utilizadas durante o acompanhamento da estratégia, ou ainda se eles iriam citar novas ferramentas que poderiam indicar particularidades do mercado não identificadas na literatura.

4 ANÁLISE DOS DADOS

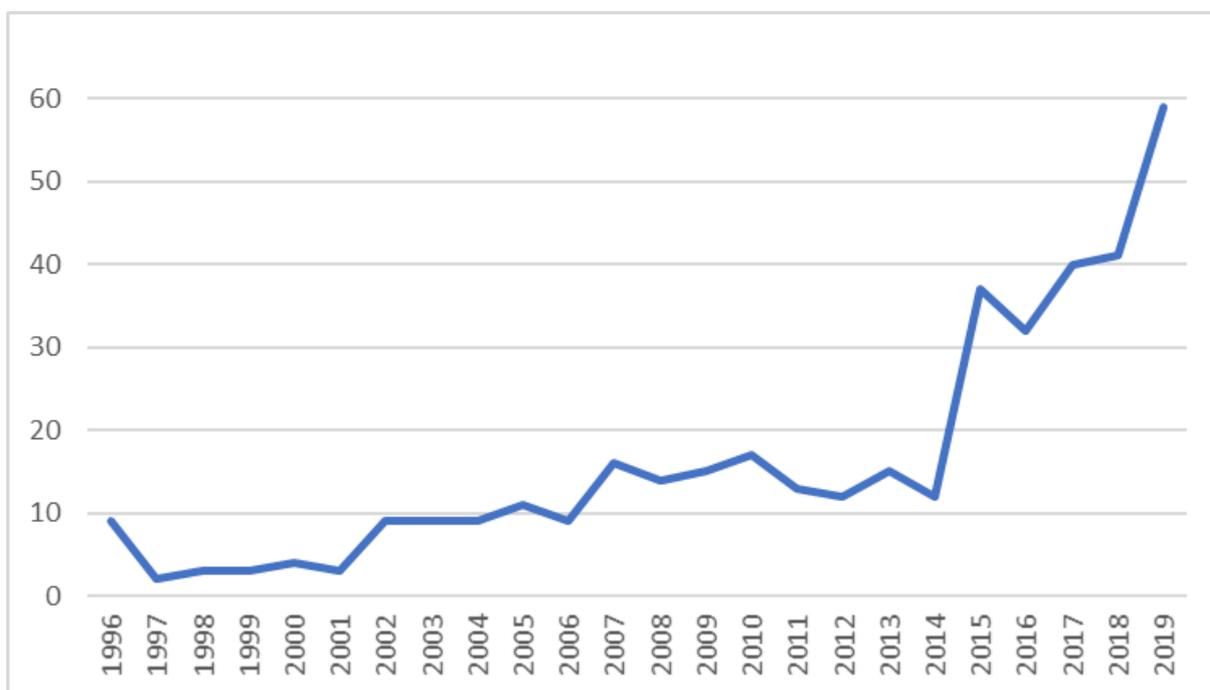
A estratégia de uma organização, quando definida, passa por um longo processo de planejamento que distribui esta estratégia já estabelecida em objetivos estratégicos de médio e longo prazo, que por sua vez irão ser divididos em metas de curto prazo. Cada meta, com seu objetivo estratégico específico, tem a função de

levar a organização a entregar uma parte da estratégia, e quando todas as metas são atingidas, logo, a estratégia também é efetivada com sucesso.

Porém, ao longo da execução da estratégia é necessário existir formas de compreender como esse processo de implementação do plano está sendo realizado, se as adaptações constantes no negócio estariam mudando o rumo da estratégia e, até mesmo, se o trabalho que está sendo feito continua em alinhamento com a estratégia da organização. Logo, alguns termos se tornaram relevantes para serem pesquisados nas bases de dados como visto na metodologia, porém, o que percebe-se com as diversas buscas é que pouco escreve-se ou fala-se sobre as ferramentas propriamente ditas para esse acompanhamento da estratégia.

Antes de detalhar os termos buscados é importante citar um fato interessante que pode ser notado ao adentrar nas pesquisas de cada termo, referente ao crescimento recente no interesse pelo acompanhamento e monitoramento da estratégia.

Gráfico 1 - Artigos sobre execução da estratégia



Fonte: Elaborada pelo autor, com base em Web of Science.

O gráfico acima mostra um crescimento no tema macro de execução da estratégia, o que demonstra um fenômeno que, embora este artigo não buscará responder, deixa uma oportunidade de pesquisa complementar sobre os motivos que levaram as organizações e autores do mundo inteiro a terem mais foco no

acompanhamento da execução da estratégia, mas que não podemos deixar de elencar como um fato importante. Talvez, poderia-se pensar que há uma relação quanto à pesquisa citada na introdução deste artigo, realizada pela *The Economist*, juntamente com a *Brightline Initiative* e *Boston Consulting Group*, que nos indicaria que, globalmente, as mais diversas indústrias estariam interessadas em como melhorar a entrega de sua estratégia e de todos seus objetivos estratégicos traçados para curto, médio e longo prazo, para assim diminuïrem sua enorme quantidade de dinheiro gasto com estratégias erradas ou que não geram resultados.

Os primeiros termos pesquisados foram “*strategy*” + “*follow up*”, um jargão corporativo comumente utilizado por executivos para referir ao andamento de algo que fora antes planejado na organização. Com esses dois termos pesquisados na *Web of Science* tivemos 28.249 resultados que, refinando por áreas de negócio, chegamos a 166 artigos relacionados à gestão e negócios. Tendo como base sempre o título e o resumo do artigo e, utilizando os critérios citados na metodologia, destes 166 artigos apenas 4 se destacaram com o tema central deste artigo e foram separados para leitura e análise mais aprofundada:

Quadro 1 - Artigos destacados com o termo *strategy follow up*

| TIPO | ANO | TÍTULO | AUTOR / PUBLICAÇÃO |
|--------|------|--|--|
| Artigo | 2003 | The Myth of Firm Performance | MILLER, C. C.; WASHBURN, N. T.; GLICK, W. H. |
| Artigo | 2003 | Are you hiding from your boss? The development of a taxonomy and instrument to assess the feedback management behaviors of good and bad performers | MOSS, S. E.; VALENZI, E. R.; TAGGART, W. |
| Artigo | 2008 | Key success factors for strategy implementation in Latin America | BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E. |
| Artigo | 2009 | What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful? | MALSHE, A.; SOHI, R. S. |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Partindo desses resultados do jargão corporativo, rumou-se para o principal termo deste artigo, que é “*strategy monitoring*”. Ao buscar estes termos na base de dados da *Web of Science*, teve-se um retorno de 23.565 artigos que, após refinados, obteve-se 404 relacionados aos termos negócios e gestão. Com filtros aplicados e

analisando por maior relevância, foram analisados os 150 primeiros artigos para então selecionar aqueles que estariam conectados com o tema central do artigo. Percebeu-se após analisar atentamente estes 150 artigos filtrados, que apenas 27 se adequaram aos objetivos deste artigo e foram elegidos para leitura e análise.

Sendo este o termo base para todo assunto relacionado ao monitoramento e acompanhamento da implementação da estratégia, percebe-se a possibilidade de que a própria baixa quantidade de produção em torno do termo pudesse ser um fator de relevância para compreender as lacunas existentes entre planejamento e execução. Não é por menos que o artigo mais citado dessa busca foi justamente um dos mais clássicos da literatura de ferramentas de estratégia de Kaplan e Norton que introduziram na literatura da gestão e negócios, o *Balanced ScoreCard* (BSC).

Quadro 2 - Artigos destacados com o termo *strategy monitoring*

| Tipo | Ano | Título | Autor/Publicação |
|-------------|------------|--|--|
| Artigo | 1973 | Strategy: Formulation, Implementation, and Monitoring | COHEN, K. J.; CYERT, R. M. |
| Artigo | 1986 | Technology Strategy: The Role of Strategic Planning and Monitoring Systems | CARO, D. H. J.; SETHI, A. S. |
| Artigo | 1994 | How new top managers use control systems as levers of strategic renewal | SIMONS, R. |
| Artigo | 1994 | The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large us Corporations: When is more not better | ZAJAC, E. J.; WESTPHAL, J. D. |
| Artigo | 1996 | Using the balanced scorecard as a strategic management system | KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. |
| Artigo | 1996 | Government regulation through voluntary cooperation: A follow-up study of the strategic impact of information technology | WILLIAMS, Trevor A. |
| Artigo | 1999 | A dynamic view of strategy | MARKIDES, Constantinos C. |
| Artigo | 1999 | Work force management practices for manufacturing flexibility | KATHURIA, R.; PARTOVI, F. Y. |
| Artigo | 2002 | On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management | PICH, M. T.; LOCH, C. H.; MEYER, A. de. |
| Artigo | 2003 | Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change | JARZABKOWSKI, P. |
| Artigo | 2007 | Using the balanced scorecard as a strategic management system | KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. |
| Artigo | 2008 | Mastering the management system | KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. |

| | | | |
|--------|------|---|--|
| Artigo | 2008 | Monitoring process quality in offshore outsourcing: A model and findings from multi-country survey | ARON, Ravi; BANDYOPADHYAY, Subhajyoti; JAYANTY, Siddharth; PATHAK, Praveen. |
| Artigo | 2010 | "Trust but verify"? The performance implications of verification strategies in trusting relationships | GUNDLACH, G. T.; CANNON, J. P. |
| Artigo | 2012 | Cooperative Strategies: evaluating network strategy management of small and medium-sized enterprises | BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JÚNIOR., J. A. V. |
| Artigo | 2013 | Revisiting business strategy under discontinuity | GHEZZI, Antonio. |
| Artigo | 2014 | Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm | ROWOLD, Jens. |
| Artigo | 2015 | Modeling organizational and information systems for effective strategy execution | SRIVASTAVA, A. K.; SUSHIL. |
| Artigo | 2015 | Strategy Formulation and Monitoring of a SME Using Activity Based Costing, Balanced ScoreCard, and Quality Function Deployment Models | DWIVEDI, Rishi; CHAKRABORTY, Shankar. |
| Artigo | 2016 | Can monitoring improve the performance of state-owned firms? Evidence from privatization in a large emerging market | POCZTER, Sharon. |
| Artigo | 2017 | Boardthink: Exploring the discourses and mind-sets of directors | CARROLL, Brigid; INGLEY, Coral; INKSON, Kerr. |
| Artigo | 2017 | Monitoring of Investment Project Implementation: The Concept and Instruments | GILEVA, T. A.; VALIULLINA, A. I.; ZARIFULLINA, E. V. |
| Artigo | 2018 | Framework for continuous agile technology roadmap updating | CARLOS, Rafael; AMARAL, Daniel C.; CAETANO, Mauro. |
| Artigo | 2019 | The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process | BELLAMY, L. C.; AMOO, N.; MERVYN, K.; HIDDLESTONE-MUMFORD, J. |
| Artigo | 2019 | Incorporating monitoring technology and on-site inspections into an n-person inspection game | DEUTSCH, Yael; GOLDBERG, Noam; PERLMAN, Yael |
| Artigo | 2020 | Monitoring and mentoring strategies for diffusing sustainability in supply networks | MEQDADI, O.; JOHNSEN, T. E.; JOHNSEN, R. E.; SALMI, A. |
| Artigo | 2020 | The roles played by boards of directors: an integration of the agency and stakeholder theories | SQUIRES, Bruce; ELNAHLA, Nada. |

Fonte: Elaborada pelo autor.

Mesmo refinando diversos filtros diferentes e buscando por expressões como “*strategy tools*” e termos similares, não se teve sucesso em encontrar uma quantidade significativa de artigos que tivesse foco nas ferramentas e métodos para acompanhar a estratégia, sendo apenas estudos de caso ou mesmo artigos complementares quanto à utilização do BSC por diversas empresas.

A análise do conteúdo dos artigos tornou possível notar que os dados apontados na literatura científica em termos de monitoramento e execução da estratégia, os estudos até então realizados podem se dividir em dois grupos ou dimensões. A primeira dimensão trata-se do processo ou método de acompanhamento da estratégia, no qual os estudos realizados olham para a execução da estratégia e seu monitoramento como parte inerente do processo estratégico, trazendo a execução da estratégia como um complemento ao planejamento estratégico e, por isso, origina-se de seu processo ou como um método complementar ao planejamento, sem rigidez de etapas específicas ou formato padrão para fazer esse acompanhamento. A segunda dimensão trata-se do ferramental, ou seja, complementar ao processo estratégico com uma ferramenta ou um grupo de ferramentas que permitirão, de maneira bem definida e estruturada, acompanhar a estratégia e, percorrendo um caminho lógico, monitorar todas as etapas de implementação e execução da estratégia em curso. A partir da análise dessas duas dimensões, organizou-se um quadro com os principais estudos citados acima, descrevendo como se dividem esses dois grupos de acompanhamento.

Quadro 3 - Dimensões dos estudos

| Dimensão | O que compreendem os estudos | Principais Estudos |
|-----------------------|---|---|
| De processo ou método | Acompanhamento da estratégia como parte inerente e acoplada ao processo estratégico; Monitoramento da estratégia como um processo ou método. | Cohen e Cyer (1973); Markides (199); Miller et al. (2003); Dwivedi e Chakraborty (2015); Srivastava e Sushil (2015); Poczter (2016); |
| Ferramental | Acompanhamento da estratégia baseado em etapas claras e definidas de execução; Monitoramento da estratégia baseada em ferramenta ou conjunto de ferramentas. | Kaplan e Norton (1996); Simons, R. (1994); Kaplan e Norton (2007); |

Fonte: Elaborada pelo autor.

De acordo com a avaliação do quadro elaborado acima, demonstra-se que ainda parecem ser poucos os estudos que se dedicaram ao tema do processo de monitoramento da estratégia com ferramentas específicas para seu acompanhamento e execução. Esse cenário corrobora as percepções iniciais da introdução deste artigo e nos conecta com as ferramentas de mercado a serem analisadas em literatura cinza.

4.1 FERRAMENTAS DE MERCADO

Após todo este entendimento e compreensão da literatura científica, consegue-se, principalmente através de literatura cinza, chegar a algumas ferramentas que o mercado vem adotando no acompanhamento da execução da estratégia e compilando com as principais ferramentas encontradas através das pesquisas anteriores, as quais são apresentadas abaixo.

4.1.1 BSC - *Balanced ScoreCard*

No início de 1990, o BSC (*Balanced ScoreCard*) foi apresentado aos profissionais de gerenciamento. Usado como um guia de indicadores de desempenho, o BSC surgiu para ir além dos indicadores contábeis e financeiros que as empresas costumavam utilizar. (KAPLAN; NORTON, 1996). O artigo original que apresentou o BSC tratava-se da ferramenta como uma forma de medição de resultados e definição de objetivos. Sua grande diferença, no entanto, deu-se pela utilização de diversos tipos de indicadores.

Pode-se resumir o BSC como um modelo de avaliação e *performance* organizacional. Mas como este modelo está ligado diretamente aos objetivos estratégicos da organização e suas metas definidas para cada objetivo estratégico, muitas vezes é utilizado pela gestão das organizações como a principal ferramenta para acompanhar se a estratégia em execução está gerando os resultados esperados.

O *Balanced ScoreCard* é composto de 4 principais perspectivas: a financeira, a dos clientes, a de processos e a de aprendizado. Dentro dessas 4 perspectivas, o BSC se desenha como um mapa completo da estratégia, onde estão dispostos os

objetivos, as metas, os indicadores e as iniciativas que a empresa conduzirá para atingir o objetivo de cada uma dessas 4 perspectivas, sendo assim um guia para a implementação e também o acompanhamento do que está sendo construído ao longo de um período em relação à estratégia inicialmente planejada.

4.1.2 OKR - Objectives and Key-Results

De forma simples, o OKR (*Objectives and Key-Results*) é um sistema para definição e rastreamento de objetivos e seus resultados, que tem sido fortemente difundido em empresas dos mais diversos ramos, com uma forte adoção por *startups* e grandes empresas de tecnologia. (DOERR, 2018). O desenvolvimento deste método é atribuído para Andrew Grove, que teria apresentado o sistema à Intel nos anos 70. Mas vale citar que a bibliografia nos mostra que foi John Doerr, autor da principal bibliografia deste método, quem criou o termo “OKR”, a partir das lições de Grove, uma vez que estes trabalharam juntos na Intel.

Conforme Doerr (2018), a ideia central do método é que todo resultado chave que se deseja atingir tem que ser mensurável para que se possa ter clareza na identificação daquilo que foi executado e o que ainda precisa ser feito. São descrições qualitativas do que deseja-se atingir, devendo estes objetivos serem curtos, claros e inspiradores, motivando as equipes. Os objetivos devem trabalhar com cadências, não tendo um padrão de tempo para serem atingidos, mas em sua maioria, OKR's de sucesso trabalham com medidas anuais e trimestrais. Já os resultados chaves são direcionados por métricas que podem ser mensurados em uma escala de 0-100% ou em unidades numéricas. Em outras palavras, os resultados chave são as etapas e os alvos que, se alcançados, terão concluído o objetivo principal definido pela empresa.

4.1.3 Metas SMART

O método SMART é uma ferramenta muito útil para definição e compreensão mais clara de metas. O acrônimo SMART é formado pelas iniciais das palavras *Specific, Measurable, Attainable Relevant e Time Based*. Sendo esse o modelo básico para a construção de uma meta que possa ser compreendida por qualquer membro da organização, em qualquer nível, permitindo também que essa possa ser

sempre medida conforme está sendo executada. (DORAN, 1981; LOCKE; LATHAM, 1990).

S – Específicos (*Specific*): as metas devem ser formuladas de forma específica e precisa, sem margem para ambiguidade ou dupla interpretação;

M – Mensuráveis (*Measurable*): as metas devem ser definidas de forma a poderem ser medidas e analisadas em termos de valores ou volumes. Precisam ser quantificáveis;

A – Atingíveis (*Attainable*): a possibilidade de concretização das metas deve estar presente, ou seja, devem ser alcançáveis;

R – Realistas (*Realistic*): as metas não devem pretender alcançar fins superiores aos que os meios permitem;

T – Temporizáveis (*Time based*): as metas devem ter prazo e duração bem definidos.

4.1.4 4DX - The 4 Disciplines of Execution

O modelo de gestão 4DX (4 disciplinas da execução) é um sistema para execução de objetivos desenvolvida pela *FranklinCovey*, empresa de consultoria em mudança de comportamento. Segundo os próprios criadores introduziram em seu livro, o método não é uma teoria de gestão estratégica, mas sim uma sistemática baseada no aperfeiçoamento organizacional e na disciplina das pessoas que a executam. (COVEY S. *et al.*, 2012).

As quatro disciplinas da execução foram criadas para evitar que o turbilhão de afazeres rotineiros do dia a dia comprometa o que seria estratégico para a organização. Com isso, o foco do método é garantir que a estratégia seja executada independente das urgências ou da agitação da organização. As disciplinas são as seguintes:

Foque no crucialmente importante: a equipe deve ter clareza sobre quais são as prioridades, logo, um número reduzido de 2 a 3 metas no máximo é indicado neste método. É necessário ter foco em objetivos que realmente façam a diferença, por isso é importante que a liderança tenha capacidade de focar nas poucas coisas que são cruciais e que geram a mudança que a organização espera de sua estratégia.

Atue nas medidas de direção: a ideia do método é medir o impacto e a direção que cada meta está levando a empresa, portanto, elas medem as novas ações e comportamentos da equipe que impulsionam as demais métricas da organização. É com base na medida de direção que a equipe irá determinar o que está dando certo ou errado, apresentando-os no placar da meta, descrito abaixo.

Mantenha um placar envolvente: a proposta que o método traz é de manter um placar envolvente que assemelhe-se a proposta de um jogo, para que o time possa compreender claramente se estão ganhando ou perdendo naquela meta. Inclusive, vale salientar que os autores indicam que esse placar deveria sempre ser construído pelo time, nunca pela liderança, para garantir engajamento desde o começo.

Crie uma cadência de responsabilidade: a cadência de responsabilidade é a prestação de contas da equipe com aquilo que ela mesmo se comprometeu, percebendo se as suas ações estão movendo o placar para o rumo desejado. Essa cadência deve funcionar como um ritmo onde os colaboradores se comprometem com desafios únicos perante todos os demais da equipe para moverem um pequeno passo a cada semana.

4.2 RESULTADO DA PESQUISA DE CAMPO

Obteve-se a resposta à pesquisa de campo de 54 dos 84 entrevistados. Dentro dos 54 que responderam, todos compõem a diferença de organizações esperada e manteve-se a heterogeneidade buscada quando selecionou-se inicialmente os 84 respondentes, não alterando o resultado esperado da pesquisa de campo em termos de perfis diferentes. Das ferramentas descritas nos parágrafos anterior em relação à literatura, 88% (48) dos respondentes indicaram ter utilizado o BSC durante o acompanhamento da estratégia, indicando uma tendência de que o *Balanced ScoreCard* é a principal ferramenta de acompanhamento da estratégia assim como é a mais citada na literatura científica e literatura cinza, 40% (22) utilizaram OKRs, 22% (12) utilizaram o acompanhamento de metas *SMART* e 11% (6) utilizaram o 4DX.

Durante as entrevistas realizadas na pesquisa de campo com os profissionais do mercado, deixou-se aberta a opção para os profissionais citarem outras ferramentas e métodos que utilizaram ao longo da carreira, para ter-se uma

construção ainda mais completa neste artigo das ferramentas e métodos utilizados para o acompanhamento da execução da estratégia. Apenas três ferramentas foram citadas que se diferenciaram daquilo que foi trazido pela literatura antes da pesquisa, o que ajuda a mostrar a boa conexão que percebeu-se entre diferentes líderes e todos seus diferentes setores. Especificando, o 5W2H foi citado por 26% (14) dos respondentes, KPIs por 20% (11) e PDCA por 15% (8).

4.2.1 5W2H

O 5W2H atua como um mapa de atividades a serem realizadas, estabelecendo o que será feito, quem o fará, em quanto tempo será realizado, qual área da empresa é a responsável e quais os motivos para determinada ação ser realizada. Os cinco W (*Who, What, Where, When e Why*) e os dois H (*How e How much*) são acrônimos em inglês que representam as principais perguntas que devem ser feitas e respondidas ao investigar e relatar um fato ou situação. (SILVEIRA; MARTELLI; OLIVEIRA, 2016; NAKAGAWA, 2012).

What (o que será feito): deve-se determinar o que especificamente será feito de maneira clara e compreensível, descrevendo a ação a ser realizada. Quanto mais específico, mais fácil para realizar o acompanhamento do que será executado.

Why (por que será feito): justifica-se qual a real necessidade de tal ação ser tomada e por que traria benefício fazê-la. A justificativa ajuda a entender se a ação trará benefícios que justifiquem o tempo investido na atividade.

Where (onde será feito): define-se o local específico onde a ação será realizada, seja ele relacionado a uma localidade geográfica, um setor da organização ou até mesmo uma área de um sistema de informações.

When (quando será feito): define-se quando a ação será realizada para compreender-se qual o prazo e tempo de execução. Muitas vezes, pode-se gerar cronogramas que definem o momento específico da execução.

Who (quem fará): deve-se definir quem irá realizar tal ação, especificando se possível o nome do executor para que fique claro quem será cobrado pela completa execução da atividade.

How (como fará): coloca-se os métodos ou estratégias que serão utilizadas para condução do que foi estabelecido, muitas vezes gerando um passo a passo detalhado da execução que pode ser revisado por pares.

How much (quanto custará): define-se o valor total que precisará ser investido para realização do que foi proposto, muitas vezes podendo ser acompanhado de uma análise de viabilidade.

4.2.2 KPI – Key Performance Indicator

KPI é a sigla de *Key Performance Indicator*, uma ferramenta de gestão conhecida em português como Indicador-chave de Desempenho. É uma ferramenta de gestão que ajuda executar e medir o resultante esperado e o nível de sucesso de um determinado objetivo dentro de uma empresa. O objetivo dos indicadores de desempenho é medir e gerenciar o que está sendo feito de forma adequada para o cumprimento das metas. (RODRIGUES; CANELADA, 2015; PADOVEZE, 2010).

Para Padoveze (2010), os KPI's devem gerar ações de melhoria conjunta, ou seja, esses indicadores precisam indicar ações que a organização como um todo possa perceber e atuar de forma a corrigir o curso de atuação escolhido pela empresa, pois são métricas altamente relevantes para a mensuração do desempenho de uma estratégia e de processos de gestão. Não deve-se confundir indicadores-chave de desempenho com métricas, uma vez que os KPI's são indicadores importantes para o seu negócio e objetivo, enquanto uma métrica é apenas algo muito específico a ser medido pela empresa. Se por algum motivo essa métrica se torna relevante para a sua estratégia, ela vira um indicador-chave.

4.2.3 PDCA – Plan, Do, Check and Act

O ciclo PDCA é uma abordagem iterativa para a melhoria contínua de produtos, pessoas e serviços. Um ciclo sem fim e que se retroalimenta a cada nova etapa que se repete e que proporciona melhora contínua de processos por meio de planejamento e medição de resultados. (DEMING, 2000; SHEWHART, 1931; SHEWHART, 1939). PDCA é a sigla das palavras em inglês que designam cada etapa do ciclo: *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar ou verificar) e *Action* (corrigir ou melhorar).

Plan (planejar): o primeiro passo para a aplicação do PDCA é o estabelecimento de um plano. É o momento onde se estabelecem os objetivos e processos necessários para entregar os resultados e consistirá, geralmente, de

passos menores para que possa-se construir um plano adequado com poucas possibilidades de falha.

Do (fazer): definida como a etapa executiva da metodologia PDCA, é efetivamente o momento de fazer tudo o que foi planejado, passo a passo é aplicado. Esta é a etapa mais importante do ciclo e deve ser acompanhada bem de perto para que em nenhum momento se desvie do que foi planejado.

Check (checar ou verificar): o terceiro passo é a análise ou verificação dos resultados alcançados e dos dados coletados, onde avalia-se processos e resultados, confrontando-os com o planejado, com os objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações para que seja possível concluir o que funcionou e o que não funcionou.

Action (corrigir ou melhorar): é o momento de agir de forma corretiva para que tudo o que falhou durante a execução do plano seja devidamente melhorado e tudo o que deu certo possa ser documentado, aperfeiçoado e repetido, com geração de lições aprendidas para as organizações. Então, após realizada a investigação de possíveis falhas ou desvios no processo, é o momento de agir para solucioná-las, começando tudo de novo com um novo planejamento, retroalimentando o ciclo sem fim.

5 DISCUSSÕES

Durante a leitura dos artigos, a busca nas bases de dados científicas e ainda na compreensão das ferramentas utilizadas pelo mercado em literatura cinza, percebe-se um baixo aprofundamento especificamente no acompanhamento da estratégia e na identificação de ferramentas para garantir esse acompanhamento depois de completado o planejamento estratégico. A lacuna entre planejamento e execução, citado nas pesquisas do início deste artigo, se confirmaram não somente em termos de resultados atingidos pelas organizações conforme levantado pela *The Economist*, mas também naquilo que tem-se escrito a respeito da execução da estratégia que este artigo pôde concluir.

Dito isso, pode-se trazer à discussão uma das principais percepções deste artigo: a de que ainda existem muitas oportunidades na criação de padrões, formalização de práticas que o mercado vem utilizando e ainda para pesquisar e comprovar com utilização do método científico, quais ferramentas efetivamente

ajudam as organizações a se aproximarem de todos seus objetivos planejados em sua estratégia. Evidenciou-se através da literatura que o maior foco de pesquisas e o que mais tem-se escrito diz respeito ao planejamento e não à execução do que se planeja.

Outra discussão interessante a ser pontuada, refere-se à vasta gama de oportunidades que parece ter a literatura a respeito do que tem-se discutido sobre prática ou ferramentas específicas e sua relação com resultados práticos durante a execução da estratégia. O que pode-se perceber sobre isso é que há oportunidade tanto de aprofundamento em cada uma dessas ferramentas quanto de simplificar mais de uma delas em métodos mais claros e também estruturados, comprovando resultados sobre o que mais funciona ou não durante a execução da estratégia.

A última discussão que este artigo ainda levanta é em relação à pesquisa de mercado aplicada com líderes de diferentes setores e sua relação com as ferramentas anteriormente identificadas. Após todas as 54 respostas tratadas e estudadas, apenas três ferramentas foram citadas das quais não estavam contidas no estudo prévio da literatura cinza e literatura científica. Essa identificação da pesquisa apenas corrobora com o que antes havia sido percebido, e fica como a principal percepção levantada neste artigo: que ainda existem poucos estudos aprofundado sobre ferramentas e métodos para acompanhar a estratégia, que poderia justificar a lacuna que as organizações possuem em planejar e executar, uma vez que não há uma estrutura tão clara para ser seguida durante a execução daquilo que planejou-se.

Quadro 4 - Ferramentas encontradas em cada fonte de pesquisa

| Bases Científicas | Literatura Cinza | Pesquisa de Campo |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Balanced ScoreCard | Balanced ScoreCard | Balanced ScoreCard |
| | OKR - Objectives and Key-Results | OKR - Objectives and Key-Results |
| | Metas SMART | Metas SMART |
| | 4DX - The 4 Disciplines of Execution | 4DX - The 4 Disciplines of Execution |
| | | 5W2H |
| | | KPIs |
| | | PDCA |

Fonte: Elaborada pelo autor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo ajuda a entender o motivo que leva a ciência da administração sempre estar se atualizando e, mesmo com atualizações constantes, ainda continuar a ser tema de brilho nos olhos de tantos pesquisadores. Acompanhar a estratégia, em uma primeira percepção, parece ser um tema muito simples e, por sua vez, com diversas pesquisas e ferramentas realmente estudadas a seu respeito. Porém, ao aprofundar o estudo, percebe-se o quanto ainda existe de oportunidade para compreender-se melhor o tema e desenhar-se caminhos mais efetivos e eficazes para que as organizações possam ter sucesso na estratégia que planejam atingir.

Com isso, ficam duas perguntas que podem servir de base para oportunidades de estudo diante das discussões que este artigo traz:

1. A lacuna existente entre planejamento e execução da estratégia pelas organizações está diretamente ligado à ferramenta utilizada para acompanhar a execução do plano? Se existem uma falha comum às organizações entre o que foi planejado e o que foi executado, talvez existam relações de causa e efeito que ajudem a entender o que se faz corretamente e o que é oportunidade de melhoria. Logo, poderia-se buscar compreender se essa diferença entre plano e resultado poderia estar conectada com a forma que a execução deste plano foi acompanhada, uma vez que este estava bem definido e o resultado final distanciou-se do que era esperado.

2. Qual a relação entre empresas que vêm tendo sucesso na execução da estratégia e as ferramentas que elas utilizam? As pesquisas citadas neste artigo mostram que existem algumas organizações e até mesmo alguns setores que estão melhores do que outros no que diz respeito à execução do que foi planejado da estratégia. Porém, a pergunta que poderia buscar-se entender é se essas empresas que têm maior sucesso na execução da estratégia utilizam algum método ou ferramenta específica que poderia justificar seu sucesso ou até mesmo ser estudada como ferramenta base para criação de métodos mais assertivos no acompanhamento da execução da estratégia.

Com essas duas perguntas postas, este artigo apenas pôde perceber que, historicamente, o modelo de planejar evoluiu ao ponto de termos ferramentas e métodos para cada tipo de organização e cada tipo de situação diferente construir seu plano. A evolução que pode-se criar a partir disso, é abrir o caminho com o

aprofundamento da execução do plano e buscar criar meios claros para acompanhar se, o que está sendo executado, vai levar a organização para o patamar estratégico desejado.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. **A responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa.** In: Montgomery, C.; Porter, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy.** Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ARON, Ravi; BANDYOPADHYAY, Subhajyoti; JAYANTY, Siddharth; PATHAK, Praveen. Monitoring process quality in off-shore outsourcing: a model and findings from multi-country survey. **Journal of Operations Management.** [Amsterdã], v. 26, ed. 2, p. 303-321, mar. 2008. DOI: 10.1016/j.jom.2007.02.014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.02.014>. Acesso em: 20 jul. 2020.
- BARNEY, J. B. H. **Gaining and sustaining competitive advantage.** New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management.** [Texas], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf). Acesso em: 9 set. 2020.
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BELLAMY, L. C.; AMOO, N.; MERVYN, K.; HIDDLESTONE-MUMFORD, J. The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. **International Journal of Organizational Analysis.** [Bingley], v. 27, ed. 2, pg. 337-367, abr. 2019. DOI: 10.1108/IJOA-02-2018-1363. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2018-1363>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- BORTOLASO, I. V.; VERSCHOORE, J. R.; ANTUNES JÚNIOR., J. A. V. Cooperative Strategies: evaluating network strategy management of small and medium-sized enterprises. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios.** São Paulo, v. 14, ed. 45, p. 419-437, dez. 2012. DOI: 10.7819/rbgn.v14i45.1286. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i45.1286>. Acesso em: 18 jul. 2020.
- BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E. Key success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research.** [Amsterdã], v. 61, ed. 6, p. 591-598, jun. 2008. DOI: 10.1016/j.jbusres.2007.06.033. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.033>. Acesso em: 11 jul. 2020.
- BROWNE, Lynn E. **Visões conflitantes do progresso tecnológico.** Economic Impact. Rio de Janeiro, v. 49, p. 8-14, jan. 1985.
- BULGACOV, Sergio *et al.* **Administração estratégica: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, v. 10, 2007.

CARLOS, Rafael; AMARAL, Daniel C.; CAETANO, Mauro. Framework for continuous agile technology roadmap updating. **Innovation & Management Review**. [Bingley], v. 15, ed. 3, p. 321-336, jul. 2018. DOI: 10.1108/INMR-05-2018-0030. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2018-0030>. Acesso em: 20 jul. 2020.

CARO, D. H. J.; SETHI, A. S. Technology strategy: the role of strategic planning and monitoring systems. **Human Systems Management**. [Amsterdã], v. 6, ed. 2, p. 121-129, 1986. DOI: 10.3233/HSM-1986-6204. Disponível em: <https://content.iospress.com/articles/human-systems-management/hsm6-2-04>. Acesso em: 11 jul. 2020.

CARROLL, Brigid; INGLEBY, Coral; INKSON, Kerr. Boardthink: exploring the discourses and mind-sets of directors. **Journal of Management & Organization**. [Cambridge], v. 23, ed. 5, p. 606-620, set. 2017. DOI: 10.1017/jmo.2017.36. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.36>. Acesso em: 20 jul. 2020.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**, MIT Press. Cambridge, MA, 1962.
CLOSE the Gap Between Designing and Delivering a Strategy That Works. **Harvard Business Review**. Massachusetts, 27 out. 2017. Disponível em: <https://hbr.org/sponsored/2017/10/close-the-gap-between-designing-and-delivering-a-strategy-that-works>. Acesso em: 29 mar. 2020.

CLOSING the Gap: Designing and Delivering a Strategy that Works. **The Economist Intelligence Unit**, Londres, 03 out. 2017. Disponível em: https://eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/EIU_Brightline_Closing%20the%20Gap%20-20Designing%20and%20Delivering%20a%20Strategy%20that%20Works_0.pdf. Acesso em: 24 mar. 2020.

COHEN, K. J.; CYERT, R. M. Strategy: formulation, implementation, and monitoring. **Journal of Business**. [Chicago], v. 46, ed. 3, p. 349-367, jul. 1973. DOI: 10.1086/295545. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2351385>. Acesso em: 13 jul. 2020.

DEMING, W. E. **The New Economics for Industry, Government, Education**. Cambridge, MA: MIT Press, 2000.

DEUTSCH, Yael; GOLDBERG, Noam; PERLMAN, Yael. Incorporating monitoring technology and on-site inspections into an n-person inspection game. **European Journal of Operational Research**. [Amsterdã], v. 274, ed. 2, p. 627-637, abr. 2019. DOI: 10.1016/j.ejor.2018.10.012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.10.012>. Acesso em: 13 jul. 2020.

DOERR, John. **Measure What Matters**: how Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. New York: Portfolio/Penguin, 2018.

DORAN, G. T. There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. **Management Review**. [S. l.], v. 70, p. 35-36, 1981. Disponível em: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2020.

DRUCKER, P. O futuro já chegou. **Revista Exame**, [s. l.], ano 34, n. 6, ed. 710, p. 112-126, jan. 2000.

DWIVEDI, Rishi; CHAKRABORTY, Shankar. Strategy Formulation and Monitoring of a SME Using Activity Based Costing, Balanced Scorecard, and Quality Function Deployment Models. **Transformations in Business & Economics**. Kaunas, v. 14, ed. 1, p. 173-191, jan. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/282679499_Strategy_formulation_and_monitoring_of_a_sme_using_activity_based_costing_balanced_scorecard_and_quality_function_deployment_models. Acesso em: 13 jul. 2020.

EPPLER, Martin J.; PLATTS, Ken W. Visual Strategizing: the systematic use of visualization in the strategic-planning process. **Long Range Planning**. [Amsterdã], v. 42, ed. 1, p. 42-74, fev. 2009. DOI: 10.1016/j.lrp.2008.11.005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.11.005>. Acesso em: 13 jul. 2020.

EVANS, P. B.; WURSTER, T. S. Strategy and the new economics of information. **Harvard Business Review**, Massachusetts, v. 75, n. 5, p. 71-82, sept./oct. 1997.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de informação**: planejamento e gestão. São Paulo: Atlas, 2001.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FRONTINI, M. A. **A decision making model for investing in electronic business**. Dissertation for obtaining the degree of Master of Science in Management of technology. Massachusetts Institute of Technology, 1999.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **O setor da tecnologia da informação e comunicação no Brasil**: 2003-2006. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv41716.pdf>. Acesso em: 31 maio 2020.

GHEZZI, Antonio. Revisiting business strategy under discontinuity. **Management Decision**. [Bingley], v. 51, ed. 7, pg. 1326-1358, set. 2013. DOI: 10.1108/MD-05-2012-0388. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/MD-05-2012-0388>. Acesso em: 13 jul. 2020.

GILEVA, T. A.; VALIULLINA, A. I.; ZARIFULLINA, E. V. Monitoring of investment project implementation: the concept and instruments. **Upravlenets - The Manager**. [Moscou], ed. 3, p. 31-39, jan. 2017. DOI: [10.29141/2218-5003-2017-5-3-5](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2017-5-3-5). Disponível em: <http://upravlenets.usue.ru/images/67/5.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2020.

GUNDLACH, G. T.; CANNON, J. P. "Trust but verify"? The performance implications of verification strategies in trusting relationships. **Journal of The Academy of Marketing Science**. [Heidelberg], v. 38, ed. 4, p. 399-417, ago. 2010. DOI:

10.1007/s11747-009-0180-y. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0180-y>. Acesso em: 12 jul. 2020.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. **Academy of Management Review**. [S. l.], vol. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

HEMPHILL, T. A. The strategic management of trade secrets in technology-based firms. **Technology Analysis & Strategic Management**. [S. l.], v. 16, ed. 4, p. 479-494, dez. 2004. DOI: 10.1080/0953732042000295793. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/0953732042000295793>. Acesso em: 12 jul. 2020.

JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**. Hoboken, v. 40, ed. 1, p. 23-55, jan. 2003. DOI: 10.1111/1467-6486.t01-1-00003. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00003>. Acesso em: 14 jul. 2020.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice**: an activity based approach. London: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**. London, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**. London, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007. DOI: 10.1177/0018726707075703. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726707075703>. Acesso em: 9 set. 2020.

KANFER, R. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press, v. 1. p. 75-170, 1990. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ruth_Kanfer/publication/232564768_Motivation_Theory_and_Industrial_and_Organizational_Psychology/links/0c960535896a2b32e3000000.pdf. Acesso em: 11 jul. 2020.

KANFER, R. Work motivation: new directions in theory and research. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (ed.). **International review of industrial and organizational psychology**. London: John Wiley & Sons, v. 7, p. 1-53, jan. 1992. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/232575544_Work_motivation_New_directions_in_theory_and_research#read. Acesso em: 14 jul. 2020.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Mastering the management system. **Harvard Business Review**. Massachusetts, v. 86, ed. 1, p. 62-80, jan. 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**. Massachusetts, v. 74, ed. 1, p. 35-48, jan./fev. 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**. Massachusetts, v. 85, ed. 7-8, p. 150-+, jul./ago. 2007.

KATHURIA, R.; PARTOVI, F. Y. Work force management practices for manufacturing flexibility. **Journal of Operations Management**. Amsterdam, v. 18, ed. 1, p. 21-39, dez. 1999. DOI: 10.1016/S0272-6963(99)00011-X. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(99\)00011-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(99)00011-X). Acesso em: 11 jul. 2020.

KATZELL, R. A.; THOMPSON, D. E. Work motivation: theory and practice. **American Psychologist**. [S. l.], v. 45, n. 2, p. 144-153, 1990. DOI: 10.1037/0003-066X.45.2.144. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.144>. Acesso em: 11 jul. 2020.

KEEN, Peter G. W. Information Technology and The Management Theory: the fusion map. **IBM Systems Journal**, [s. l.], v. 32, n. 1, p. 17-38, jan. 1993.

KENN, Peter G. W. **Guia Gerencial para a tecnologia da informação**: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LOCKE, E. A. The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core. **Organizational Behaviour and Human Decision Processes**. [S. l.], v. 50, p. 288-299, 1991. Disponível em: [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90023-M](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(91)90023-M). Acesso em: 12 jul. 2020.

LOCKE, E. A.; LATHAN, G. P. **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.

LUNKES, Rogério João. **Contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84627/194318.pdf?sequence=1>. Acesso em: 9 set. 2020.

LUZIO, Fernando Franco. **Fazendo a estratégia acontecer**: como criar e implementar as iniciativas da organização. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MALSHE, A.; SOHI, R. S. What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful? **Journal of The Academy of Marketing Science**. Heidelberg, v. 37, ed. 4, p. 400-421, dez. 2009. DOI: 10.1007/s11747-009-0132-6. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0132-6>. Acesso em: 04 jul. 2020.

MARKIDES, Constantinos C. A Dynamic View of Strategy. **Sloan Management Review**. Massachusetts, v. 40, ed. 3, p. 55-64, abr. 1999. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/a-dynamic-view-of-strategy/>. Acesso em: 04 jul. 2020.

McCHESNEY, Chris; COVEY, Sean; HULING, Jim; MOARES, Bill. **As 4 disciplinas da execução**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MEQDADI, O.; JOHNSEN, T. E.; JOHNSEN, R. E.; SALMI, A. Monitoring and mentoring strategies for diffusing sustainability in supply networks. **Supply Chain Management - An International Journal**. [S. l.], maio 2020. DOI: 10.1108/SCM-08-2019-0288. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SCM-08-2019-0288>. Acesso em: 16 jul. 2020.

MILLER, C. C.; WASHBURN, N. T.; GLICK, W. H. Perspective: the myth of firm performance. **Organization Science**. [S. l.], v. 24, ed. 3, p. 948-964, mai/jun. 2013. DOI: 10.1287/orsc.1120.0762. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1120.0762>. Acesso em: 21 jul. 2020.

MINTZBERG, Henry. Strategy Formation: schools of thought. *In*: FREDERICKSON, J. (ed.). **Perspectives on Strategic Management**. Harper Business. New York, 1990.

MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning. United Kingdom: Pearson Education, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; JAMES, R. M. (ed.). **The Strategic Process: concepts, contexts and cases**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc., 1988.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Josef; AHLSTRAND, Bruce. **Safári de Estratégia**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Trad. James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MITCHELL, T. R. Motivation: new directions for theory, research, and practice. **Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, NY, v. 7, p. 80-88, jan. 1982. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285467>. Acesso em: 21 jul. 2020.

MOSS, S. E.; VALENZI, E. R.; TAGGART, W. Are You Hiding from Your Boss? The Development of a Taxonomy and Instrument to Assess the Feedback Management Behaviors of Good and Bad Performers. **Journal of Management**. [S. l.], v.29, ed. 4, p. 487-510, ago. 2003. DOI: 10.1016/S0149-2063_03_00022-9. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00022-9](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00022-9). Acesso em: 21 jul. 2020.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta 5W2H: plano de ação para empreendedores**. São Paulo: Globo, 2012.

NASCIMENTO, Auster M.; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NIVEN, Paul R.; LAMORTE, Ben. **Objectives and Key Results**: driving focus, alignment, and engagement with OKRs. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2010.

PEDRÓS, Daniel Martínez; GUTIÉRREZ, Artemio Milla. **La Elaboracion del plan estrategico y su implantacion a través del cuadro de mando integral**. Albasanz, Madrid: Editora Díaz de Santos, 2012. ISBN 978-84-9969-417-7.

PICH, M. T.; LOCH, C. H.; MEYER, A. de. On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management. **Management Science**. [S. l.], v. 48, ed. 8, p.1008-1023, ago. 2002. DOI: 10.1287/mnsc.48.8.1008.163. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/mnsc.48.8.1008.163>. Acesso em: 21 jul. 2020.

POCZTER, Sharon. Can monitoring improve the performance of state-owned firms? Evidence from privatization in a large emerging market. **Industrial and Corporate Change**. [S. l.], v. 25, ed. 6, p. 903-921, dez. 2016. DOI: 10.1093/icc/dtv056. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/icc/dtv056>. Acesso em: 21 jul. 2020.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: creating and sustaining superior performance, the free press. New York, 1985.

PORTER, M. E. Strategy and the internet. **Harvard Business Review**, [Massachusetts], v. 79, n. 1, p. 63-78, mar, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. [Massachusetts], p. 78-90, maio-jun. 1990. Disponível em: http://personal.psu.edu/kkm11/files/HandP_Core%20Competence%20of%20the%20organization.pdf. Acesso em: 9 set. 2020.

ROBBINS, S. P. **O Processo administrativo**: integrando teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

ROCHA, Henrique Martins; OLIVEIRA, Uálison Rébula de. **Balanced Scorecard como fonte de vantagem competitiva para as organizações**: uma revisão bibliográfica. *In*: Ensino de Engenharia de Produção: Desafios, Tendências e Perspectiva, 12., 2006, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: SIMPEP, 2006.

RODRIGUES, Alessandra Candido; CANELADA, Mayale. **Utilização de KPI – Indicadores de desempenho na cadeia de suprimentos**. Um estudo de caso em indústria metalúrgica no setor da construção civil. 2015. Trabalho de Conclusão de

Curso (Bacharelado em Administração) – Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Centro Universitário Eurípides de Marília, Marília, SP, 2015.

ROWOLD, Jens. Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm. **Zeitschrift Fur Personal Forschung**. [S. l.], v. 28, ed. 3, pg. 367-390, 2014. DOI: 10.1688/ZfP-2014-03-Rowold. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/24332827>. Acesso em: 13 jul. 2020.

SCHIEHLL, E.; MORISSETTE, R. Motivation, measurement and rewards from a performance evaluation perspective. **Revista de Administração Contemporânea**. [S. l.], v. 4, n. 3, p. 7-24, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552000000300002>. Acesso em: 08 jul. 2020.

SHEWHART, Walter A. Economic Control of Quality of Manufactured Product. New York: D. Van Nostrand Company, Inc., 1931.

SHEWHART, Walter A. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. Washington, D. C.: Graduate School, Department of Agriculture, 1939.

SILVEIRA, H. E.; MARTELLI, R.; OLIVEIRA, V. V. A implantação da ferramenta 5W2H como auxiliar no controle da gestão da empresa agropecuária São José. **Revista de Administração do Sul do Pará**. Pará, v. 3, n. 2, p. 68-80, 2016.

SIMONS, R. How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. **Strategic Management Journal**. [S. l.], v. 15, ed. 3, p. 169-189, mar. 1994. DOI: 10.1002/smj.4250150301. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>. Acesso em: 15 jul. 2020.

SLOAN, A. P. **My years with General Motors**. Londres: Sedgewick and Jackson, 1963.

SQUIRES, Bruce; ELNAHLA, Nada. The roles played by boards of directors: an integration of the agency and stakeholder theories. **Transnational Corporations Review**. [S. l.], abr. 2020. DOI: 10.1080/19186444.2020.1757340. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/19186444.2020.1757340>. Acesso em: 13 jul. 2020.

SRIVASTAVA, A. K.; SUSHIL. Modeling organizational and information systems for effective strategy execution. **Journal of Enterprise Information Management**. [S. l.], v. 28, ed. 4, p. 556-578, jul. 2015. DOI: 10.1108/JEIM-09-2013-0071. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2013-0071>. Acesso em: 08 jul. 2020.

THE GAP Between Strategy and Execution. **Harvard Business Review**. [Massachusetts], out.-nov. 2017. Disponível em: https://s3.us-east-2.amazonaws.com/brightline-website/downloads/reports/HBR_Insight_Center_Report_Brightline.pdf?utm_source=website&utm_medium=skip-link. Acesso em: 05 mar. 2020.

VALLERAND, J. R.; THILL, E. E. **Introduction à la psychologie de la motivation**. Laval: Éditions Études Vivantes, 1993.

VIZEU, Fábio; GONÇALVES, Sandro A. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

WERNERFELT, Birger. A resourced-based view of the firm. **Strategy Management Journal**. [S. l.], v. 5, n. 2, p. 171-180, abr.-jun. 1984.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**. London, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006. DOI: [10.1177/0170840606064101](https://doi.org/10.1177/0170840606064101). Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228381960>. Acesso em: 9 set. 2020.

WHITTINGTON, Richard. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**. London, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007. DOI: [10.1177/0170840607081557](https://doi.org/10.1177/0170840607081557). Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840607081557>. Acesso em: 9 set. 2020.

WHITTINGTON, Richard. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**. London, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003. DOI: [10.1177/147612700311006](https://doi.org/10.1177/147612700311006). Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/310332440>. Acesso em: 9 set. 2020.

WILLIAMS, Trevor A. Government regulation through voluntary cooperation: A follow-up study of the strategic impact of information technology. **Journal of Strategic Information Systems**. [S. l.], v. 5, ed. 2, p. 149-156, jun. 1996. DOI: [10.1016/S0963-8687\(96\)80041-2](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(96)80041-2). Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0963-8687\(96\)80041-2](https://doi.org/10.1016/S0963-8687(96)80041-2). Acesso em: 12 jun. 2020.

ZAJAC, E. J.; WESTPHAL, J. D. The Costs and Benefits of Managerial Incentives and Monitoring in Large U.S. Corporations: When is More not Better. **Strategic Management Journal**. [S. l.], v. 15, p. 121-142, 1994. Edição especial. DOI: [10.1002/smj.4250150909](https://doi.org/10.1002/smj.4250150909). Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150909>. Acesso em: 08 jun. 2020.