



ESCRITÓRIO DE GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO: PLANO PRÁTICO DE IMPLEMENTAÇÃO

Resumo

Este estudo propõe um plano de intervenção prática de gerenciamento estratégico, objetivando alterar o escopo de uma gerência de Projetos e Processos para a criação de um escritório de gestão estratégica.

Através do estudo de caso de uma empresa no setor de serviços, este trabalho espera, com a intervenção proposta, que a empresa passe a ser orientada à estratégia e que esta encontre um alto grau de alinhamento. Espera-se um maior direcionamento para a gerência de Projetos e Processos e que a somatória destes fatores impulsionem a empresa à melhores resultados, além de que o estudo sirva de orientação a outras empresas que intencionem seguir o mesmo caminho.

Palavras-chave: estratégia – gestão estratégica – escritório de gestão estratégica

Abstract

This study proposes a practical action plan of strategic management, aiming to change the Project and Process Management scope for the creation of a strategic management office.

Through the case study of a company in the service sector, this study expects, with the intervention proposed, the company progress to strategy orientation and find a high degree of alignment. It is expected a higher direction for the projects and processes management and that the sum of these factors boost the company to better results, and that the study serves as guidance to other companies who will decide to follow this path

Keywords: strategy – strategy management – strategic management office



1. Introdução

No ambiente empresarial atual muitas são às vezes em que a palavra estratégia é utilizada. Ela está presente das reuniões de diretoria, nos discursos aos *stakeholders* e até em conversas informais entre funcionários dos mais variados níveis hierárquicos. Fato é que, muitas vezes, estratégia é utilizada fora de seu conceito completo.

Martin (2014) apresenta três armadilhas em que os gerentes podem cair, deixando as estratégias, segundo o autor, na zona de conforto. São estas: resumir a estratégia a um planejamento estratégico, formular a estratégia simplesmente baseada em custos ou se basear em um modelo estratégico no qual ele tenha alguma experiência pessoal de sucesso.

Estas armadilhas são facilmente visualizadas no dia a dia das empresas. Corroborando com este quadro, Lanahan (2005), apresenta dados que mostram que 85% dos executivos passam menos de uma hora por mês discutindo estratégia e que 60% dos executivos não vinculam orçamento à estratégia.

Acontece que estratégia é mais que um planejamento, seja ele de ações ou orçamentária. Quinn conceitua (2006):

Uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um processo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

O objetivo deste trabalho é propor uma intervenção prática de gerenciamento estratégico, que baseada na metodologia apresentada por Kaplan e Norton (2005) e na análise de casos práticos de empresas que já tiveram essa ação, propõe uma intervenção na atual gerência de Projetos e Processos de uma empresa de serviços, fazendo com que esta se torne um escritório de gestão estratégica.

Apresentado o referencial teórico e o método da produção técnica, será detalhada a empresa para a qual a intervenção é proposta e um plano prático para implementação da mesma. Em seguida apresentam-se os resultados esperados e conclusões do trabalho.

2. Referencial Teórico

Tendo a estratégia sido conceituada na introdução deste trabalho, um próximo ponto importante a ser compreendido é o *Balanced Scorecard*, ou BSC.

O conceito de BSC foi lançado por Kaplan e Norton na década de 90 partindo da premissa de que os indicadores financeiros, até então mensuradores exclusivos na maioria das empresas, estavam defasados e concentravam-se em ações passadas.

O BSC é “um conjunto de indicadores que proporcionam aos gerentes uma visão rápida, embora abrangente, de toda a empresa” (KAPLAN; NORTON, 2004).

O modelo proposto aborda quatro perspectivas por meio das quais a unidade de negócio gera valor ao acionista, ou seja, perspectiva financeira, por meio de relacionamento com o cliente, ou seja, perspectiva do cliente, impulsionado pela excelência nos processos internos, ou seja, perspectiva dos processos internos, que são continuamente melhorados pelo alinhamento e aprendizagem, ou seja, perspectiva do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2006).

Após 15 anos estudando empresas que implementaram o BSC, os autores constataram que as empresas que obtiveram uma maior taxa de sucesso com a utilização da ferramenta haviam



sustentado seu foco na execução da estratégia por meio do estabelecimento de um novo nível corporativo, o *Office of Strategy Management* (OSM), ou em tradução livre, escritório de gerenciamento estratégico (KAPLAN; NORTON, 2005).

O surgimento do OSM deixou evidente aos autores uma lacuna até então existente nas organizações, que contam com áreas responsáveis pelo gerenciamento de finanças, recursos humanos, marketing, planejamento estratégico e outras, mas não há uma área responsável pelo gerenciamento da estratégia. O OSM exerce liderança na execução estratégica (KAPLAN; NORTON, 2005).

O conceito do OSM nasce da análise dos casos de sucesso e fracasso das empresas e em resposta a uma pergunta que as organizações, segundo os autores, deveriam fazer a si mesmas “O que estou fazendo para tornar o gerenciamento da estratégia o core (centro) da minha organização?” (tradução livre). (KAPLAN; NORTON, 2005).

No paper “*Creating the Office of Strategy Management*” os autores listam nove funções que, se atribuídas ao OSM, dão à empresa um maior índice de sucesso no gerenciamento da estratégia.

As três primeiras funções são naturais do OSM e não existem antes da implantação do BSC: Gerenciamento do BSC, alinhamento organizacional e revisão da estratégia.

Outras três funções críticas ao processo podem já existir e serem executadas por outras áreas organizacionais, porém quando integradas no OSM garantem um maior foco estratégico, são: planejamento estratégico, comunicação e gerenciamento de iniciativas.

Por fim, as três funções que completam o processo de gerenciamento estratégico já são dominadas por suas áreas responsáveis e assim devem permanecer, porém com coordenação e alinhamento pelo OSM: planejamento orçamentário, alinhamento com funcionários e compartilhamento de melhores práticas.

Analisando a implementação de BSC algumas boas práticas podem ser observadas, como, por exemplo, no que diz respeito ao desdobramento e alinhamento organizacional. Segundo Coutinho e Kallas (2005) desdobrar não significa ter vários mapas, ou BSCs e sim fazer com que cada área ou unidade entenda suas devidas contribuições para o alcance da estratégia. No alinhamento, segundo o Grupo de Melhores Práticas¹, GPM (COUTINHO; KALLAS, 2005) é possível definir objetivos e indicadores nos mapas promovendo *benchmarking* e *rankings* internos como uma forma saudável de competição.

Para a comunicação, experiência da Brasil Telecom coloca que o ponto fundamental é desenvolver comunicação contínua que sustente todo o processo de implantação e garanta *feedbacks* (COUTINHO; KALLAS, 2005).

Quanto à etapa gerenciamento de iniciativas, o GPM recomenda, entre outras coisas, que os projetos e iniciativas sejam priorizados de acordo com a agenda estratégica, que haja a adoção de ferramentas auxiliares de tecnologia da informação e análise do desempenho de cada uma das iniciativas (COUTINHO; KALLAS, 2005).

3. Método da Produção Técnica

Este trabalho baseia-se no protocolo desenvolvido por Biancolino et. Al (2012) e propõe-se a ser uma pesquisa empírico-analítica que visa analisar a situação atual à luz do referencial teórico e propor uma reestruturação organizacional através da proposição de um plano de intervenção.

¹ Grupo de Melhores Práticas, GMP, Grupo organizado pela Symnetics Consultoria que 2002 reuniu 10 empresas brasileiras para a discussão de melhores práticas de BSC. Em 2005 o grupo evoluiu para “Grupo de Melhores Práticas em Gestão da Estratégia”.



Trata-se de um estudo de caso onde a coleta de dados se dá por observação participante. O pesquisador-observador, ou observador-participante, pode ter papel formal, encoberto ou relevado, pode ser parte da organizacional ou estar periférica a ela, não sendo apenas um observador passivo. (MARTINS, 2007).

Segundo o autor um critério que desafia este tipo de coleta é a aceitação e confiabilidade do grupo pesquisado. Este desafio se ameniza dado o fato de que a autora deste relato foi funcionária na gerência para a qual a intervenção é proposta, durante um ano e possui aceitabilidade e confiabilidade no grupo.

Colaborando com o diagnóstico foi feita uma entrevista com o CEO da empresa a fim de explorar o processo atual de formulação, execução e controles da estratégia e abertura para possibilidades de alteração no processo atual.

4. Contexto Investigado e Situação-Problema

Caracteriza-se aqui a empresa foco deste estudo e situação problema em questão. Algumas informações não serão abordadas para que seja respeitada a confidencialidade da empresa.

4.1 Características da organização

A empresa para a qual a intervenção é proposta tem 14 anos de atuação no mercado nacional e no ano de 2009 se tornou subsidiária de um grupo de empresas multinacional que atua no setor de serviços. A aquisição da mesma teve como principal estímulo a sinergia de infraestrutura, uma vez que a unificação de infraestruturas melhora o posicionamento competitivo da empresa.

Desde então, a estratégia e gestão da subsidiária passaram por vários momentos descontinuados que resultaram em perda de mercado e retorno financeiro. Em julho de 2013 o CEO atual assume a empresa com o desafio de fazê-la voltar ao mercado e ser lucrativa para o grupo.

Com matriz sediada no Rio de Janeiro/RJ, atua em todo território nacional, atende ao mercado *business to business* e possui ao todo 550 funcionários.

Sua estrutura organizacional conta com um CEO, diretorias de Vendas, Marketing e Atendimento a Clientes e atuam como funções de *staff*, respondendo direto ao CEO as gerências, financeiro e projetos e processos. Demais necessidades da empresa, são atendidas por diretorias e gerências que trabalham atendendo todo o grupo.

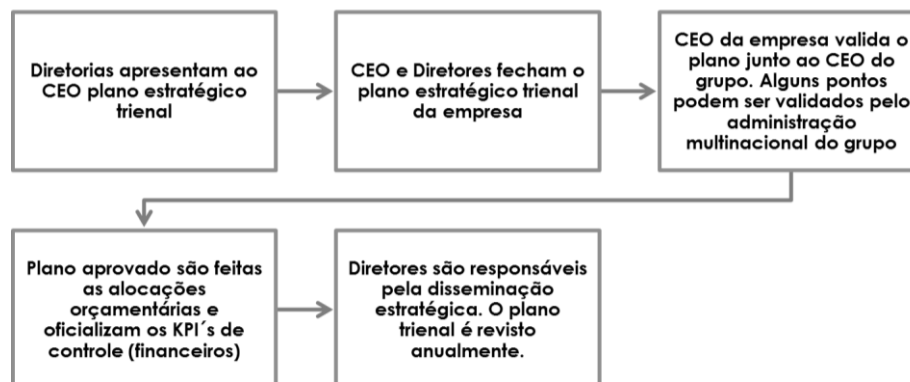
4.2 Situação – Problema

Os funcionários da empresa, em sua maioria, conhecem bem a história, sua linha de produtos, o mercado em que atua, os clientes e a concorrência. Entendem as perdas e os ganhos que impactaram a operação desde que a empresa foi comprada e seu atual estágio de reconstrução. Por outro lado se perguntados sobre a estratégia da empresa poucos sabem responder com exatidão a pergunta “qual a estratégia da empresa?” e principalmente “como o seu trabalho se vincula a estratégia da empresa?”. A diretoria tem este conhecimento, porém em níveis gerenciais e operacionais não se encontra resposta.

Quando questionado sobre o assunto o CEO da empresa explica que o processo estratégico da empresa funciona conforme apresentado na Figura 01:



Figura 01 – Processo de planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode notar a responsabilidade de disseminação da estratégia fica a cargo da diretoria e não existe nenhum processo ou controle para esta etapa. O que se percebe é um cenário de dificuldade de tradução operacional, disseminação, alinhamento e controle estratégico. O próprio CEO concorda que existem falhas neste processo e oportunidades de melhoria.

A gerência de Projetos e Processos foi criada pelo CEO atual com a missão de devolver governança à empresa. Conta com um gerente e oito funcionários, divididos entre os cargos de especialistas, consultores seniores, consultores e analistas. Para projetos específicos recebe apoio de consultores terceirizados especializados no assunto.

Desde sua criação esta gerência trabalha em um único projeto que engloba toda a empresa. Os funcionários, divididos por módulos, atuam como gerentes de projetos e a execução deste projeto fica a cargo da área de Tecnologia da Informação, área esta que atende o grupo como um todo.

Projetos menores são trabalhados em paralelo. Estes projetos provêm de solicitação direta do próprio CEO ou de outros funcionários da empresa que procuram os funcionários da gerência, solicitando projetos especiais ou desenhos de processos que consideram importantes para a sua área, ou mesmo para o seu dia-a-dia de trabalho.

Projetos não provenientes do CEO, caso envolvam custos passam pela aprovação do mesmo e caso não envolva custos entram na agenda de trabalho da gerência desde que sua complexidade não atrapalhe o projeto principal. Não existe um critério aparente para a escolha destes projetos e na maioria das vezes os funcionários aceitam, ou não, dar andamento a solicitação caso ache a solicitação pertinente e tenha tempo para trabalhar a demanda.

São feitas reuniões quinzenais com o CEO e diretores para acompanhamento e eventuais ajustes dos projetos. Há ainda projetos que são trabalhados pelas próprias áreas impactadas pela não possibilidade de tratativa imediata pela equipe de projetos.

A gerência de Projetos e Processos assumiu um papel importante na reconstrução da empresa, porém, ao fim deste projeto e mesmo para os trabalhos paralelos atuais, falta alinhamento desta gerência com a estratégia da empresa. Uma das perguntas que se faz é qual será o direcionamento da gerência quando finalizado este grande projeto atual.

Unindo as oportunidades de melhoria no processo de disseminação estratégica e de direcionamento da gerência de Projetos e Processos é que a intervenção é proposta.

5. Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

O plano de intervenção aqui apresentado trata da metodologia a ser utilizada para a implementação da unidade de gerenciamento estratégico. O objetivo do plano é alterar o



escopo da gerência de Projetos e Processos para a criação do escritório de gestão estratégica. Para a condução deste trabalho o escritório será denominado pela sigla utilizada por Kaplan e Norton, OSM, *Office of Strategy Management*. Justifica-se a escolha do OSM como intervenção por ser este ser um potencial facilitador na necessária reconstrução da empresa uma vez que esta ferramenta apresenta casos de sucesso em melhoria da governança corporativa e melhoria do desempenho empresarial.

A interlocução para desenvolvimento do projeto será realizada primeiramente pela autora do projeto para o CEO da empresa e o desenvolvimento do mesmo deve partir do CEO indo para a gerência de Projetos e Processos e Recursos Humanos.

O desenvolvimento do mesmo não necessita de financiamentos, sendo posteriormente estudados gastos de substituição de funcionários e/ou treinamentos bem como eventual adoção de *software* controlador de BSC. Custos com substituição de funcionários e treinamento já fazem parte da programação orçamentária da área de recursos humanos.

Um primeiro ponto a ser analisado é quantos recursos serão destinados ao novo escritório de gerenciamento estratégico. A Figura 02 envolve os processos do gerenciamento estratégico, o número de pessoas indicado pelos autores para a execução das mesmas, bem como se estas devem ou não estar sob responsabilidade do OSM e as recomendações para este projeto:

Figura 02 – Proposta de funcionários e responsabilidades

Processo de Gerenciamento Estratégico	Recomendações autores	Proposta projeto	
Gerenciamento do BSC	1.0	1.0	
Alinhamento Organizacional	1.0 – 1.5	2.0	
Revisão da Estratégia	0.5 – 1.0	0.5	
Planejamento Estratégico	0.5	1.0	OSM deve executar
Comunicação	0.5 – 1.0		OSM deveria executar
Gerenciamento de Iniciativas	1.0 – 1.5	1.0	Outras áreas
Planejamento Orçamentário	0.5		Executados pela mesma pessoa
Alinhamento com funcionários	0.5		
Compartilhamento de melhores práticas	0.5 – 1.0	0.5	
Total de funcionários	6 - 8	6	

Fonte: Adaptado de “Creating the Office of Strategy Management”. (Kaplan, Norton. 2005)

Conforme ilustrado, a proposta é que o OSM inicie suas atividades com 06 funcionários. Tendo hoje a gerência de Projetos e Processos 09 recursos ao todo, o gerente continuaria atuando como tal, 06 pessoas seriam destinadas aos processos do gerenciamento estratégico e 02 pessoas ficariam focadas na formalização de processos, que não se enquadram no OSM, mas que no cenário atual são importantes para o redesenho da empresa. No futuro a necessidade destas duas posições podem ser revistas.

Seguindo a orientação dos autores, a proposta é cumprir as atividades que o OSM deve executar, dentre as desejáveis a comunicação fica a cargo do *marketing*, atual responsável, porém com orientação do OSM e o compartilhamento de melhores práticas na ausência de uma área atual responsável fica a cargo do funcionário responsável pela revisão da estratégia.



Esta união de funções se justifica pela unificação do conhecimento, uma vez que a pessoa responsável pela revisão necessariamente terá visão das boas e más práticas e desta forma pode trabalhar o compartilhamento das mesmas.

Alinhado o número de funcionários deve ser feito um estudo das pessoas que ocuparão estas posições, analisando entre os atuais funcionários da gerência em questão ou correlatas, como planejamento estratégico e financeiro, desempenho atual, afinidade com a proposta, facilidade de adaptação ao novo cenário. Não sendo possível completar estas posições com recursos internos recomenda-se a busca por profissionais no mercado para integrar a equipe.

Definidas as pessoas as mesmas devem ser treinadas para o BSC e OSM. Para isso recomenda-se a contratação de cursos em instituições especializadas para que a equipe esteja adapta a desempenhar seu novo papel.

A partir deste momento segue-se o cronograma de implementação do OSM, conforme Figura 03:

Figura 03 – Cronograma de ação

Processo de Gerenciamento Estratégico	Ciclo Anual			
	T1	T2	T3	T4
Planejamento Estratégico da Empresa	Desenvolvimento do BSC da empresa/Mapa estratégico			
	Revisão e atualização da estratégia			
Planejamento da Organização	Desenvolvimento das Unidades/Alinhamento Estratégico			
Planejamento Financeiro	Planejamento Orçamentário			
Planejamento funcionários	Alinhamento de funcionários			
Gerenciamento de Controle e Aprendizado	Revisão da Estratégia			
	Gerenciamento de Iniciativas			
	Compartilhamento de melhores práticas			
	Comunicação da estratégia			

OSM - Fonte: Adaptado de “Creating the Office of Strategy Management”. (Kaplan; Norton. 2005)

Diferindo da proposta apresentada pelos autores, a sugestão aqui é de desenvolvimento do BSC da empresa e das unidades de negócio aconteça logo no primeiro trimestre. Os autores sugerem que estas atividades aconteçam no segundo trimestre.

Esta alteração se justifica por se tratar de uma média empresa e com poucas unidades de negócios, o que aceleraria o processo. Outro ponto favorável a esta alteração é que antecipação do alinhamento estratégico traria benefícios ao resultado anual uma vez que a empresa começaria antes a trabalhar alinhada à estratégia.

Recomenda-se por fim que para o primeiro ano de implementação do projeto seja contratado um consultor especializado em BSC e OSM para acompanhamento e orientação da equipe.

Consolidado este trabalho, o que segundo os autores leva em média 02 anos, recomenda-se a criação de um novo sistema de remuneração onde a remuneração dos funcionários seja vinculada ao atingimento da estratégia.

6. Resultados Obtidos



Por se tratar de um plano de intervenção futura este projeto não tem como objetivo apresentar resultados previamente atingidos e sim uma análise das pretensões que se tem com a implementação.

Segundo Kaplan e Norton sobre o BSC:

A eficácia deste modelo decorre de dois atributos simples: (1) a habilidade em traduzir com clareza a estratégia (contribuição dos Mapas estratégicos) e (2) a habilidade em conectar a estratégia a um único sistema de gestão (a contribuição dos Balanced Scorecards). O resultado final é a habilidade em alinhar todas as unidades, processos e sistemas de uma organização à sua própria estratégia. (Kaplan, Norton, 2006).

Já sobre a Unidade de Gerenciamento Estratégico:

A nova unidade geralmente é a sucessora da equipe de projetos do Balanced Scorecard e representa a evolução natural desse sistema de gestão, que deixa de ser projeto para transformar-se em processo contínuo de alinhamento e governança. Uma das principais atribuições da Unidade de Gestão da Estratégia é gerenciar o processo de alinhamento (...) (Kaplan, Norton, 2006).

Os autores colocam que uma empresa voltada a estratégia segue 05 princípios: Traduzem a estratégia em termos operacionais, alinham a organização à estratégia, transformam a estratégia em tarefa de todos, convertem a estratégia em processo contínuo e mobilizam a mudança por meio da liderança executiva (Kaplan, Norton. 2000).

Diante disso, o primeiro resultado esperado é a transformação da empresa em uma empresa orientada para a estratégia.

Através do processo de gerenciamento estratégico desenvolvido pelo OSM espera-se que os princípios acima sejam incorporados à organização, resolvendo assim o problema atual de disseminação da estratégia, tendo toda a empresa alinhada e mais importante, se sentindo parte da estratégia e trabalhando em prol da mesma.

Um segundo resultado diz respeito ao alinhamento do planejamento estratégico e da execução. No quadro atual estabelecer a relação planejamento e ações fica a cargo do CEO da empresa, o que impede o restante da empresa a se comportar da mesma forma, como notamos no processo atual de escolha de projetos a serem desenvolvidos pela equipe de Projetos e Processos.

O que se espera após a implementação do OSM é que a priorização de projetos seja um processo natural da empresa uma vez que todos os seus funcionários faça esta análise sob o mesmo ângulo, a orientação dos mesmos para o atingimento da estratégia.

O terceiro resultado esperado é que o acompanhamento dos indicadores do BSC dê a empresa maior visão de longo prazo. A orientação atual, voltada em sua maior parte para índices financeiros, podem ser arriscados no longo prazo, uma vez que em busca de resultados financeiros imediatos as empresas podem abrir mão da sustentabilidade do negócio. A inclusão de controles sob a perspectiva interna, do cliente e de inovação e aprendizado darão ao negócio maior sustentabilidade no longo prazo.

Em conjunto com os objetivos acima, espera-se que esta intervenção funcione como um direcionador de trabalho para a gerência de Projetos e Processos uma vez que não se vê com clareza qual será o processo de funcionamento após a finalização de seu principal projeto.

Por fim, espera-se que a somatória dos resultados acima impulsionem os resultados gerais da empresa, fazendo com que o atual estágio de reconstrução encontre como resultado final uma empresa completamente refeita, tanto no que tange os resultados atingidos quanto na forma de gestão e sustentabilidade do negócio.



7. Conclusão

O objetivo deste estudo foi apresentar uma proposta de implementação de um escritório de gestão estratégica na empresa aqui confidencialmente caracterizada. Para o desenvolvimento deste projeto sugeriu-se a metodologia de Kaplan e Norton.

A situação atual da empresa é convidativa a esta intervenção uma vez que os resultados esperados para vai de encontro às necessidades da empresa.

Um fator limitante para este estudo é o fato do mesmo se tratar de uma possibilidade futura o que o impede de mensurar resultados reais. No entanto o embasamento em resultados encontrados nas empresas que já fizeram tal intervenção contribui para a justificativa de que esta intervenção é adequada como tratativa para a situação-problema caracterizada.

Aprovada a implementação deste projeto sugere-se um novo estudo relatando o processo de implementação e resultados obtidos, servindo este de direcionador às empresas que intencionem desenvolver a mesma intervenção.

8. Referências

- BIANCOLINO, C.A., KNIES, C.T., MACCARI, E.A., RABECHINI JR., R. *Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica*. Revista de Gestão e Projetos – Gep, São Paulo, v.3, n.2, p 294-307, mai/ago. 2012.
- COUTINHO, A.R., KALLAS, D. (Org). *Gestão da Estratégia: Experiências e Lições de Empresas Brasileiras*. Editora Campus, Rio de Janeiro, 3^a Edição.
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. Jan-Fev 1996.
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 11^a reimpressão
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *Kaplan e Norton na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. *Creating the Office of Strategy Management*. Paper 05-071. April 2005.
- KAPLAN, R. S. N., David P. *Alinhamento: usando o Balancead Scorecard para criar sinergias corporativas*. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 5^a reimpressão.
- LANAHAN, R. Prefácio. In: KAPLAN, R. S.NORTON, D. P. *The Office of Strategy Management*. Harvard Business Review. Out. 2005.
- MARTIN, R. L. *The big Lie of Strategic Planning*. Harvard Business Review. Janeiro-Fevereiro. 2014
- MARTINS, G.de A.M., THEÓPHILO, C.R. *Metologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo, Atlas, 2007.
- MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia. Conceitos, Contextos e Casos selecionados*. Bookman, 2006.
- QUINN, J.B. In JOHNSON, G. et al. *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Bookman, 2006.