

Estratégia em ação – o que fazer para que as estratégias sejam implementadas e gerem os resultados esperados

Luciano Raizer Moura (EPUSP) luciano@raizermoura.com.br

Resumo

Os métodos e ferramentas usados para definir e formular estratégias devem considerar como as mesmas serão desdobradas e implementadas na organização para serem bem sucedidas e obter os resultados desejados. A definição de estratégia não é um trabalho fácil e mais difícil ainda é praticá-la na organização. O problema da implementação da estratégia está relacionado a um conjunto de fatores como clareza da estratégia, o processo de formulação e implementação, a comunicação das estratégias definidas e também ao comportamento das pessoas envolvidas, em especial da liderança. Além da elaboração das estratégias, a organização deve estabelecer um Sistema de Gestão Estratégica, que neste artigo é usado o modelo FAIR: Foco, Alinhamento, Integração e Revisão. São apresentados dois casos para demonstrar como empresas obtêm sucesso na implementação de estratégias. Como conclusão, é proposto o uso da Gerência pelas Diretrizes aliada ao Balanced Scorecard para medição da performance da organização.

Palavras-chave: estratégia, desdobramento de diretrizes, medição da performance.

1- INTRODUÇÃO

Um antigo provérbio japonês diz que “Estratégia sem ação é sonhar acordado, mas ação sem estratégia é um pesadelo” (Xavier e Hunt, 2002). A definição de estratégias representa uma das mais importantes ações da gestão empresarial. Definir uma direção a ser seguida, ter uma orientação e um posicionamento frente ao ambiente é essencial para o sucesso das organizações. Não é tarefa fácil definir estratégias, que envolve o conhecimento do ambiente, da realidade da organização e também a tomada de decisões claras sobre o que a empresa deve fazer e o que não deve fazer. Mais difícil ainda é fazer a estratégia sair do “planejamento” e passar a ser “prática” (Epstein, 1998).

Cascella (2002) argumenta que muitos dirigentes reconhecem a importância do planejamento estratégico, mas observam pouco êxito na tradução de suas estratégias para resultados de negócio. Como uma das razões principais para esse fato, o autor destaca que muitas empresas têm maior atenção na formulação de estratégias do que na sua condução na empresa, e que elegantes exercícios de planejamento de estratégias são, normalmente, seguidos por pobres desdobramento e implementação.

Este artigo propõe analisar as dificuldades ocorridas com a implementação de estratégias após a sua formulação. Questões importantes são analisadas, como: porque é difícil implementar as estratégias? A dificuldade está no método ou na cultura da organização? É um problema da liderança ou da equipe? Será que a estratégia não é bem implementada porque não pode ser divulgada? Ou será que na verdade as empresas não têm uma estratégia claramente definida apesar de possuírem setores de planejamento estratégico?

2- TENHO UMA ESTRATÉGIA, E ENTÃO?

Uma empresa possui uma estratégia quando estabeleceu um posicionamento frente ao ambiente em que está inserida (Porter, 1996), e tomou decisões sobre: quais clientes são alvo de sua atuação, e quais não são; quais produtos serão ofertados e quais não serão; e quais

atividades serão realizadas para alcançar os resultados esperados e ainda quais não serão realizadas (MARKIDES, 2004). Esse é o ponto de partida deste estudo: a empresa tem uma estratégia definida. A questão que se apresenta é: e então, como fazer para essa estratégia passe a ser realidade na organização?

Ainda segundo Markides uma estratégia, por mais brilhante que seja, precisa ser implementada adequadamente para se alcançar os resultados desejados. No entanto, a estratégia não ocorre no vácuo e sim no ambiente empresarial criado pela liderança. A organização deve estabelecer um ambiente apropriado para promover e apoiar a estratégia definida, que, segundo o autor, envolve quatro elementos: *cultura organizacional, incentivos, estrutura e pessoas*.

Por esses argumentos, fica evidente que a implementação da estratégia não é uma questão trivial, sendo influenciada por um conjunto de fatores interdependentes que envolvem *método, estilo de liderança, atitude das pessoas e comunicação*. É importante entender que a implementação da estratégia não ocorre apenas pelo uso de um software ou apenas de métricas de desempenho organizacional. Depende de um Sistema de Gestão Estratégica.

Segundo Watson (2003), Sistema de Gestão Estratégica consiste no mecanismo para definir e desdobrar políticas, organizado em quatro etapas, com o objetivo de executar o programa dos gestores para melhoria do negócio. As quatro etapas são: **Definição das políticas** (ou estabelecimento de projetos estratégicos); **Desdobramento** (ou propagação desses projetos ao longo da organização para engajar os recursos do nível operacional da gestão); **Implementação** (ou integração dos resultados de mudança no sistema de gerenciamento diário); e **Revisão** (monitoramento e avaliação dos resultados obtidos nesse processo). Sussland (2003) apresenta um modelo semelhante, em que a quarta etapa é denominada de Auditoria Estratégica, para realização de medição de resultados em comparação com as metas estabelecidas.

Muitos autores (MARSDEN et al., 1998; LEE e DALE, 2000; TENANT e ROBERTS, 2001; WITCHER, 2003) apresentam a Gerência pelas Diretrizes (GPD), conhecida no oriente como Hoshin Kanri e no ocidente como Policy Deployment, como um efetivo método para organização do Sistema de Gestão Estratégica. A GPD é definida por Akao (1997) como sendo a forma como a gestão da empresa é desdobrada por toda a organização, sendo o instrumento de ligação da estratégia com os processos do sistema de operações em direção a visão de negócio da empresa.

Recentemente outra ferramenta denominada de Balanced Scorecard (BSC) vem sendo bastante aplicada para avaliação do desempenho organizacional, sendo definido por seus autores, Kaplan e Norton (1997) como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia no longo prazo, sendo mais que um sistema de medidas. Fehlmann (2003) argumenta que muitas empresas têm usado as métricas do BSC para dar retorno dos resultados. Porém, sem uma abordagem adequada da gestão da empresa, os níveis intermediários têm dificuldade de entender as métricas e objetivos como visto pela liderança.

3- PORQUE É DIFÍCIL FAZER A ESTRATÉGIA SER PRATICADA?

Muitos autores, como Campbell e Alexander (1997), Porter (1996) e Cascella (2002) destacam que a elaboração de planos estratégicos não assegura a implementação adequada das estratégias definidas, existindo um real problema em fazer com que as estratégias sejam efetivamente praticadas pela organização. Carvalho e Laurindo (2003) ressaltam que, muitas vezes, o processo de formulação e implementação da estratégia é moroso e feito de forma isolada pela alta administração que se perde no dia-a-dia da organização.

Segundo Tribus (1997), o desdobramento eficiente de políticas requer não apenas que elas sejam comunicadas sem ambigüidade, mas também entendidas por aqueles que irão executá-la. Argumenta que esse problema se apresenta em três conotações:

- **Comunicação** – As empresas não se dedicam muito a comunicação das políticas para não perderem tempo. Depois, gastam tempo corrigindo problemas causados pela má comunicação. Não escutam as pessoas e não dão retorno (“feed-back”).
- **Atitude** – Estratégias definem rumos e muitas vezes mudanças o que provoca reações das pessoas, seja pelo não comprometimento ou pela indiferença. As pessoas precisam estar dispostas e serem capazes de implementar as estratégias.
- **Processo** – A definição e implementação de estratégias requerem um processo estruturado e muitas empresas não se empenham em definir um sistema de gestão estratégia. As políticas devem ser escritas para que as pessoas possam segui-las e avaliar seus resultados.

Segundo Babich (1995), o processo para definição de estratégias é considerado uma ferramenta necessária, mas após considerável esforço e uso de recursos pela organização, o plano estratégico é guardado e nunca é usado, apresentando como razões principais: 1) Não distinguir objetivos rompedores dos objetivos do gerenciamento diário; 2) A Missão é vaga e existe fraca ligação com organização; 3) Visão vaga; 4) Falta de análise de dados na elaboração do plano; e 5) Falta de revisão periódica e processo de melhoria. Tribus complementa ainda o problema de comunicação destacando que as empresas não promovem a interação das pessoas para discutir as estratégias, ocorrendo interpretações diferentes do que se define e o que se entende que era para ser executado.

Resumindo, e baseado nas referências citadas, a estratégia apresenta problemas de implementação por que: Não está adequadamente formulada ou clara; não está adequadamente comunicada e entendida; A cultura empresarial não é apropriada; O processo de desdobramento e implementação não está organizado; e porque não há medição e revisão da estratégia.

4- COMO FAZER O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

As decisões estratégicas devem ser desdobradas ao longo da organização, envolvendo todos os setores, funções e processos, promovendo a articulação e alinhamento dos mesmos para que atuem de modo integrado em direção aos objetivos formulados. Trata-se de uma responsabilidade da liderança promover o desdobramento e a implementação de estratégias, assegurando que todas as pessoas atuantes na empresa sejam informadas e preparadas para realizarem suas atividades seguindo a estratégia definida (WATSON, 2003). Assim, a liderança estaria imbuída em criar um ambiente apropriado para a implementação de estratégias, preocupando-se em promover o entendimento coletivo, estímulo a debates e discussão para melhoria da qualidade do pensamento estratégico, disciplina no processo decisório e desestímulo a politicagem combatendo os interesses pessoais em detrimento dos corporativos (EISENHARDT e BROWNS, 2000).

A implementação de estratégias será abordada, neste artigo, considerando quatro aspectos fundamentais: 1) Separação de estratégias das atividades operacionais; 2) Estruturação das estratégias na sua formulação; 3) Comunicação e entendimento; 4) Medição e revisão de resultados. Para isso, será usado modelo FAIR definido por Witcher (2003) que significa: **Foco, Alinhamento, Integração e Revisão**. A seguir são apresentadas suas etapas:

FOCO - Focalize as estratégias em objetivos vitais

Segundo Babich (1995), um grave problema na gestão estratégica está em não distinguir objetivos críticos da gestão diária. Porter (1996) ressalta que eficiência operacional não é

estratégia. Markides (2004) complementa que um princípio fundamental relacionado a estratégias bem sucedidas está em centrar em poucos parâmetros. Desse modo, um ponto importante para o adequado desdobramento de estratégias está em separar objetivos operacionais dos processos, melhorias a serem implementadas e das ações de desenvolvimento ou estratégicas, sendo esse aspecto um dos pilares da Gerência pelas Diretrizes (GPD) definida por Akao (1997).

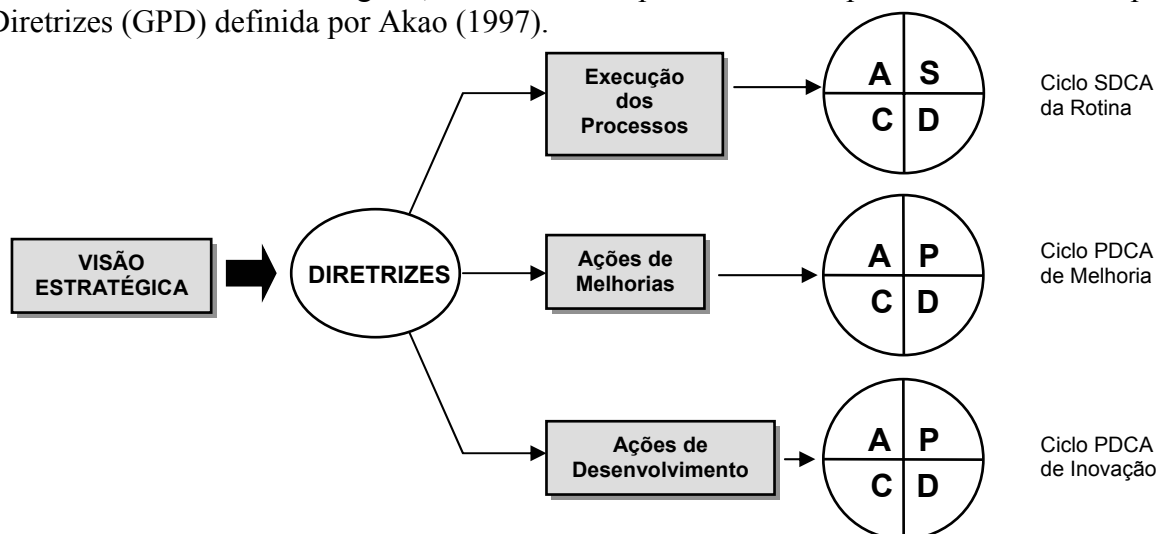


Figura 1 – Relação da GPD com as ações de desenvolvimento, melhoria e rotina da empresa.

A GPD faz uso do ciclo **PDCA** (*P = Planejar; D = Desenvolver; C = Checar; e A = Agir corretivamente*) para desdobramento da estratégia em três ciclos: **Inovação** – para desenvolvimento de ações que trazem novas mudanças. **Melhoria** – são alterações incrementais para melhoria do desempenho. **Rotina** – para gerenciamento dos processos (ciclo **SDCA**, igual ao PDCA em que o “S” significa padronização ou “standadzation”). Desse modo a empresa pode separar objetivos rotineiros (ligados à operação dos processos), de objetivos de melhoria de desempenho das ações inovadoras ou estratégicas sendo essas chamadas de “poucos vitais”. Uma ação estratégica ou inovadora seria, por exemplo, o lançamento de um novo produto, enquanto que a redução do tempo de ciclo de fabricação seria uma melhoria e o uso da capacidade seria um objetivo rotineiro.

ALINHAMENTO - Alinhe as estratégias com objetivos a serem alcançados

A definição de objetivos deve ser feita de modo estruturado, permitindo a relação de estratégias definidas com objetivos claros a serem alcançados. Segundo Tribus (1997), a definição de estratégias deve conter: *O que é para ser melhorado; Porque melhorar; Como a melhoria deve ser medida; O tempo para obter resultados; e Uma meta a ser alcançada.*

As estratégias estabelecidas devem ser claras e inequívocas, sendo implementadas por meio de diretrizes compostas pelo objetivo em si, os meios ou métodos, as medidas para mensurar o progresso, a meta e prazos (AKAO, 1991), conforme a tabela a seguir:

ELEMENTO	EXEMPLO
A diretriz em si	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ampliar a participação no mercado
Focalização dos meios (ou métodos)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de novo produto "X" ▪ Reduzindo o preço do produto "Y"
Medidas para mensurar o progresso	<ul style="list-style-type: none"> ▪ % do mercado atingido e faturamento global
Valor do objetivo - meta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescimento de 10%
Data do prazo final	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Até dezembro de 2005

Tabela 1 – Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa

INTEGRAÇÃO - Promova a integração pela comunicação e entendimento dos objetivos

As estratégias, definidas por diretrizes e seus respectivos objetivos, devem ser integradas entre funções, processos e atividades, pela realização de uma forte interação das pessoas que participam da empresa. Esse processo ocorre de cima para baixo com uma forte participação das pessoas em cada nível. Desse modo, os objetivos da empresa como um todo, são desdobrados em objetivos das funções da empresa (Produção, Marketing, Engenharia, Pessoal, Financeira, etc.). Por sua vez, os objetivos das funções são desdobrados em objetivos dos processos, e esses em objetivos das atividades. Esse desdobramento é feito em cascata, com uma forte participação e discussão das pessoas envolvidas, denominado de “catch ball” em que ocorrem discussões e negociações de objetivos, metas, meios e prazos (Sussland, 2002). Ao mesmo tempo em que se estabelece uma negociação é feita também a comunicação a todos, para que conheçam e entendam a estratégia definida.

Deve ser estabelecido um plano de desdobramento com a definição de objetivos a cada nível de modo coerente e relacionado para permitir o desdobramento dos mesmos. Deve ser elaborada uma matriz de relacionamento entre objetivos da empresa e das funções (departamentos) e dessas com os processos com as características básicas: específicos, mensuráveis, aceitáveis, realísticos e com tempo definido (NANDA, 2003).

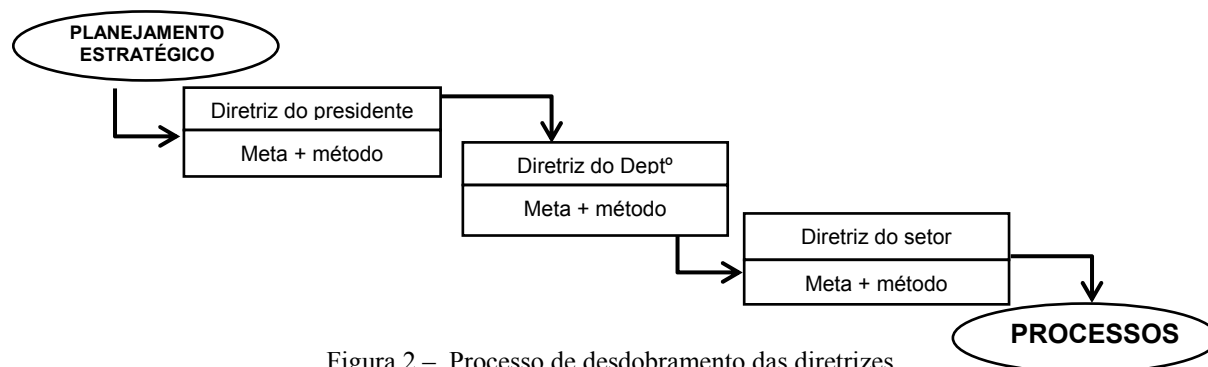


Figura 2 – Processo de desdobramento das diretrizes

REVISÃO - Revise periodicamente os objetivos baseado em medições

A organização deve estabelecer um sistema de medição dos objetivos para acompanhar o progresso dos resultados, fazendo uso de indicadores. Para isso, segundo Bititci et al. (1997), deve ser definido e implementado um sistema de informações que apresente os indicadores de performance, devidamente relacionados com os objetivos estabelecidos. Da mesma forma que os objetivos foram desdobrados no sentido de cima para baixo, os indicadores devem ser gerados no sentido contrário, de baixo para cima, permitindo a análise de resultados dos diferentes níveis da empresa. Sinclair e Zairi (1995) complementam que a avaliação da implementação de estratégias deve ser feita pelo uso de Indicadores Chaves de Performance (“Key Performance Indicators – KPI”) e que esses estão diretamente relacionados aos Fatores Críticos de Sucesso, definidos por Rockart (1979) como o número limitado de fatores que asseguram a atuação bem sucedida da organização.

Essa avaliação deve ser sistemática e parte do processo de implementação das estratégias. Deve comparar os resultados obtidos com os objetivos estabelecidos, identificando os sucessos e as falhas, avaliando e monitorando os progressos em direção aos objetivos e estratégias definidas (SINCLAIR, 1995; NANDA, 2003). As pessoas devem ser envolvidas na análise dos resultados do mesmo modo que participaram na formulação dos objetivos e metas. Devem comparar os resultados com as metas e promover discussões sobre as causas das falhas e que ações que devem ser tomadas para correção de rumos visando retomar a direção da estratégia estabelecida. Deve ser definida a periodicidade para geração dos

indicadores e realização de análise de resultados, sendo também feita a devida comunicação das decisões tomadas (SUSSLAND, 2002).

Kaplan e Norton (1997) apresentam o Balanced Scorecard (BSC) como “*uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho*”. O BSC traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: Financeira, Cliente, Processos e Aprendizado e Crescimento. Segundo Barr (1998), o BSC pode ser aplicado na mensuração de resultados para avaliação da implementação de estratégias. Witcher (2003) considera o BSC como um instrumento básico para medição de resultados e também como meio de comunicação dos objetivos e metas da organização. No entanto, apresenta dúvidas “*se o BSC pode ser usado efetivamente na tradução de objetivos da organização em metas operacionais sem outros elementos da Policy Managment*” (fazendo uma alusão a Gerência pelas Diretrizes). Independente desse ponto de vista crítico, o BSC pode ser usado como instrumento de medição de performance, que pode, então ser relacionado a implementação de estratégias.

5- ESTUDO DE CASO: PROCESSO DE DESDOBRAMENTO DE OBJETIVOS

O primeiro caso a ser apresentado aborda a necessidade de se estabelecer um processo organizado para desdobramento das estratégias. Trata-se de uma empresa siderúrgica nacional de perfilados, com um modelo de gestão de grande destaque, sendo vencedora do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ. A empresa usa a Gerência pelas Diretrizes desde a década de 80, para que as estratégias e objetivos sejam “desdobrados até o chão de fábrica”, como relata um de seus gestores. O esquema apresentado na figura 3 resume o modelo. Na etapa de formulação das estratégias é feita uma ampla análise de resultados de negócio e também do ambiente da empresa. Essas informações são a base para análise da situação da empresa, e assim, poder elaborar um plano plurianual, com horizontes de 1, 5 e 10 anos. Os gestores principais da empresa estabelecem as diretrizes fundamentais da organização, definidas como Diretrizes Gerais. É feito o desdobramento das diretrizes para as unidades de negócio da empresa, das unidades para as gerências, dessas para os setores e então para os processos. As diretrizes são definidas contendo objetivos, metas, meios, prazos e responsáveis. É usado software GPD para desdobramento das diretrizes sendo gerada um matriz com os objetivos desdobrados nos níveis da organização. Os objetivos definidos são classificados em Objetivos Estratégicos e Operacionais. É usada a Gerência das Melhorias para desenvolvimento dos projetos estratégicos relacionados aos Objetivos Estratégicos. Para os Objetivos Operacionais é usada a Gerência da Rotina, tendo como base o Ciclo PDCA, para padronização dos processos. Os itens de controle de cada processo são gerenciados pelas equipes que apontam resultados e alimentam o software GPD para comparar metas com resultados obtidos. A empresa usa sistema de remuneração variável e foi eleita a melhor unidade do grupo controlador.

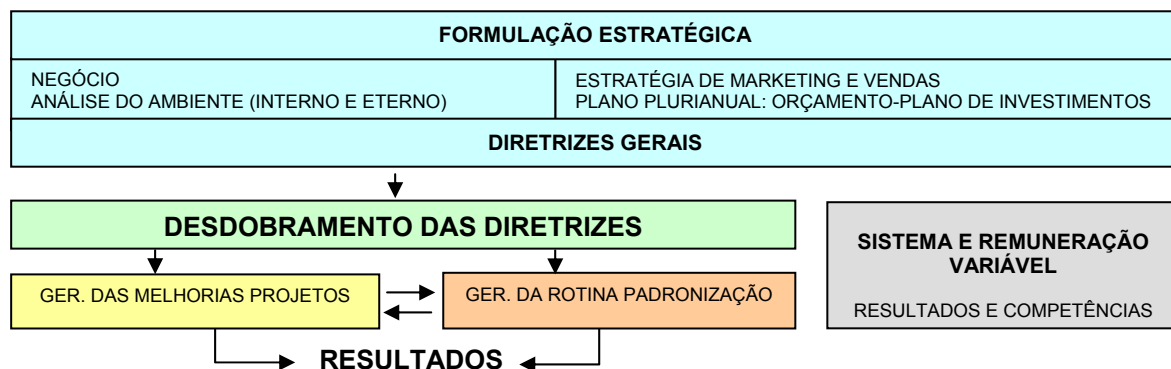


Figura 3 – Esquema geral do modelo de Gerência pelas Diretrizes adotado para desdobramento da estratégia

6- ESTUDO DE CASO: COMUNICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O segundo caso a ser analisado está relacionado com a comunicação das estratégias. A empresa é um moinho de trigo que produz farinhas para os seguimentos de varejo e também indústria de alimentos. Esse tipo de negócio enfrenta forte concorrência de empresas nacionais e também de importadores. Importa o trigo em grão, faz a moagem e distribui a farinha. O problema que enfrentava estava em alinhar as estratégias entre as funções comerciais e produção. Nesse tipo de negócio, as margens são pequenas, sendo necessário ter volume de vendas e produção. Muitas vezes, requer que seja focalizado o segmento de varejo, e outras vezes o segmento de indústria, mudando com muita rapidez. O problema da empresa ocorreu nas mudanças de estratégias, quando focalizava um seguimento e o comercial continuava atuando em outro, pois os vendedores “achavam que era melhor para a empresa”. Para solucionar o problema a empresa fez um grande investimento em um software ERP (Enterprise Resource Planning) de gestão integrada, com a expectativa que teria maior agilidade e menos erros no alinhamento de suas estratégias. Apesar de permitir uma melhora no uso de medições, o problema não foi resolvido na sua totalidade. Foi verificado que faltava uma melhor comunicação e integração das equipes. A empresa passou a fazer encontros frequentes entre as equipes de produção e vendas para explicar as estratégias definidas e ouvir as pessoas que seguiam as estratégias. Foi a prática do “catch-ball”, como definido na Gerência pelas Diretrizes que solucionou o problema, permitindo uma maior interação das pessoas, comunicação e entendimento das pessoas na implementação das diretrizes.

7- CONCLUSÕES

A dificuldade de implementação de estratégias apresenta problemas variados estando relacionados à clareza da sua formulação, ao processo de desdobramento, a comunicação e a atitude das pessoas. Por se tratar de uma situação ampla, fica claro que somente com a organização de um Sistema de Gestão Estratégica – SGE é possível tratar adequadamente desse problema, não havendo como separar suas partes. É composto por elementos fundamentais que envolvem a formulação, desdobramento, implementação e revisão de estratégias. Fazer uso de um software é importante e não suficiente e pode facilitar a comunicação e a medição de resultados, gerando métricas importantes para a análise estratégica. É importante haver “tempo” para envolvimento e explicação das estratégias às pessoas, para entendimento e comprometimento com a mesma. Esse é um papel indelegável da liderança, criando um ambiente favorável para que as pessoas tenham atitude de fazer a estratégia acontecer. Apesar de algumas críticas que possam ser feitas ao BSC, percebe-se que pode ser aplicado de modo complementar a Gerência pelas Diretrizes, para desdobramento de objetivos e medição de resultados de forma integrada.

8- BIBLIOGRAFIA

- AKAO, Yoji. *Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- BARR, J. H. *Integrating the management system and balanced scorecard*. ASQ's Annual Quality Congress. 1998.
- BABICH, P. (1995), *Why strategic planning efforts fail*. <http://www.tqe.com:80/planfail.html>
- BARRY J. W. *Policy management of strategy (hoshin kanri)*. Strategic Change. Chichester: Mar/Apr 2003. V.12.
- BITITCI, U. S., CARRIE, A. S., MCDEVITT, L. *Integrated performance measurement systems: a development guide* International Journal of Operations & Production Management. Bradford: 1997. Vol. 17, Num. 5
- CARVALHO, Marly M de; LAURINDO, Fernando J.B. *Estratégias para a competitividade*. São Paulo: Futura, 2003
- CASCELLA, VICTOR. *Effective strategic planning*. Quality Progress. Milwaukee: Nov 2002. Vol. 35, Num. 11; pág. 62

- KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LEE, R G; DALE, B G. *Policy Deployment: Modelling the Crisp Process*. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers -Part B -Engineering Manufacture, 8/14/2000, Vol. 214
- MARKIDES, C. *What strategy is e how do you know if you have one?* Business Strategy Review. Vol 15. Summer 2004.
- MARSDEN, NEAL; KANJI, GOPAL K. *The use of hoshin kanri planning and deployment systems in the service sector: An exploration*. Total Quality Management, Jul-1998, Vol. 9.
- MOURA, Luciano Raizer. *Gestão Integrada da Informação: proposição de um modelo de organização baseado no uso da informação como recurso da gestão empresarial*. Dissertação de Mestrado. São Paulo:EPUSP, 1999.
- NANDA, V. *A process for the deployment of corporate quality objectives*. Total Quality Management & Business Excellence, Nov2003, Vol. 14 Issue 9.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Campus , 1991.
- _____. *What is strategy?* Harvard Business Review, Nov/Dez 1996.
- PURSER, R. E; CABANA, S. *Involve employees at every level of strategic planning*. Quality Progress. Milwaukee: May 1997. Vol.30, Num. 5.
- ROCKART, J.F. *Chief Executives define the own data needs*. Harvard Business Review, v. 57, n 2. 1979.
- SINCLAIR, D., ZAIRI, M. *Effective process management through performance measurement*. Business Process Re-Engineering & Management Journal. 1995. Vol. 1, Num. 3.
- SUSSLAND, W. A.. *Connecting the planners and doers*. Quality Progress. Milwaukee: Jun 2002. Vol. 35, N. 6.
- _____. *Align your management processes for effectiveness*. The TQM Magazine. Bedford: 2003. Vol. 15, Num. 2.
- TENNANT, C.; ROBERTS, P. *Hoshin Kanri: a tool for strategic policy deployment*. Knowledge and Process Management. Chichester: Oct/Dec 2001. Vol. 8, Num. 4.
- THOMAS M F. *Strategic management by business metrics: An application of combinatorial metrics*. The International Journal of Quality & Reliability Management. Bradford: 2003. Vol. 20, Num. 1.
- TRIBUS, MYRON. *Policy Deployment*. October 26, 1997. http://deming.ces.clemson.edu/pub/den/pol_dep.pdf
- WATSON, G.H. *Corporate Governance: Quality at the Top*. ASQ's Annual Quality Congress. Milwaukee: 2003. Vol. 57.
- WITCHER B. J. *Policy management of strategy (hoshin kanri)*. Strategic Change. Chichester: Mar/Apr 2003. Vol. 12.
- XAVIER, F. B., HUNT, R. A. *Strategy in turbulent times*. Managerial Auditing Journal. Bradford: 2002. V. 17.