

INDICADORES DO ESFORÇO ALINHADOR E EFICÁCIA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO

AUTORIA

Ákila Belém Cardoso

E-mail: belemakila@gmail.com

Universidade Federal Do Pará

Luís Alberto Monteiro De Barros

E-mail: labarros@alumni.usp.br

Universidade Federal Do Pará

RESUMO

A eficácia da estratégia organizacional (eficácia estratégica) pode ser medida através da avaliação do nível de alcance dos objetivos estratégicos. Parte dos problemas enfrentados pelas organizações na busca por essa eficácia advém das dificuldades por elas enfrentadas no processo de execução de suas estratégias. Conforme indicam pesquisas recentes, por outro lado, é possível medir a eficácia estratégica das organizações, assim como aumentar as chances de ela ser alcançada, através da gestão de determinados indicadores de alinhamento estratégico (indicadores do esforço alinhador), categorizados em quatro dimensões: recursos e capacidades necessários à estratégia; tradução da estratégia em ações; controles apropriados à estratégia; e o ajuste do desenho da organização à estratégia. O presente estudo de caso analisou no campo o caso de uma empresa que foi identificada em pesquisa prévia como apresentando elevados níveis de alinhamento estratégico e de eficácia na implementação de suas estratégias, visando compreender com mais profundidade como os referidos indicadores definiram esses resultados, bem como testar o resultado previamente identificado. Os resultados obtidos no caso estudado, a partir da análise do seu nível de eficácia estratégica, avaliado à luz do detalhamento dos indicadores do seu esforço alinhador, corroboram com a ideia de que há uma relação direta entre o nível de alinhamento estratégico e o nível de eficácia na implementação da estratégia organizacional, medidos conforme base teórica apresentada.

Palavras-Chave: Alinhamento estratégico. Eficácia estratégica. Estudo de caso. Comércio de produtos de saúde.

Eixo temático 2: Gestão, competitividade, contabilidade, transparência e governança de entidades públicas e privadas.

1. Introdução

O processo de implementar uma estratégia possui grande importância para as organizações, à medida que permite que a empresa possa alcançar seus objetivos e metas, bem como administrar da maneira mais eficaz seus recursos, sejam eles financeiros humanos, para que se possa ter sucesso em seu segmento de mercado. E, nesse mesmo sentido, cabe-se ressaltar que, o alinhamento constitui-se uma importante ferramenta para que os gestores possam atingir esse nível mais elevado ao implementar suas estratégias, considerando que as empresas investem tanto na formulação da estratégia, mas não esboçam o mesmo esforço para implementar as ações que são necessárias para a obtenção do resultado que espera ao formulá-la.

O presente estudo trata de fatores que influenciam a eficácia da implementação de estratégias com foco no comércio na área da saúde. Nesse sentido o objetivo geral deste estudo consistiu em investigar o caso de uma empresa que se destacou entre as componentes da amostra de pesquisa intitulada Indicadores do alinhamento estratégico como fator de eficácia para a implementação de estratégias organizacionais (pesquisa principal) por obter elevado nível de eficácia na implementação das suas estratégias com alto nível de esforço alinhador, para que se buscasse compreender com mais profundidade os aspectos que eventualmente podem ter definido os resultados no caso que apoiam os pressupostos da pesquisa principal. O problema lançado para ser respondido por esta pesquisa foi: Considerando a ideia de que o alinhamento de certos sistemas organizacionais pode proporcionar maior eficácia estratégica (MONTEIRO DE BARROS, L. A. 2017), bem como de que tais sistemas contribuem de forma diferente para a referida eficácia (MONTEIRO D BARROS, L. A.; FISCHMANN, A. A., 2019), como as dimensões de indicadores do esforço alinhador propostos por Monteiro de Barros e Santos (2019) influenciam no alcance do elevado nível de eficácia do caso em estudo, na implementação das suas estratégias?

A relevância deste estudo encontra-se na oportunidade de se investigar com mais profundidade as dimensões do esforço alinhador (recursos e capacidades necessárias as estratégias; ações necessárias a estratégia; controle necessário a estratégia e desenho organizacional necessário a estratégia) no âmbito da organização em análise, sendo tais dimensões do esforço alinhador achados da pesquisa principal, fragmentadas neste estudo cada uma das variáveis antes investigadas em novas unidades de estudo, na análise do caso específico.

2. Fundamentação teórica

De acordo com Monteiro de Barros e Santos (2019), o conceito de alinhamento estratégico nasceu associado à gestão estratégica organizacional, influenciado pela capacidade com que a tecnologia da informação (TI) integrou os departamentos, as informações, a estrutura da organização. Em seus primórdios, o termo relacionava-se fundamentalmente à área de TI, de modo que o seu foco principal era fazer com que o desempenho organizacional pudesse ser ampliado com o uso correto das informações, bem como com a exatidão na distribuição da mesma, ou seja, de forma alinhada. Posteriormente, os estudiosos da estratégia organizacional adotaram o termo fazendo referência às práticas gerenciais que visavam a busca por níveis mais elevados de desempenho organizacional, sendo estes enfoques não necessariamente excludentes, em relação às abordagens informacionais.

Há, portanto, diferentes abordagens do termo alinhamento estratégico, tanto no campo da administração como no da tecnologia da informação, de forma que é possível encontrar convergências e divergências entre elas, como aquelas entre o modelo de Henderson e Venkatraman (1993) e o modelo de Dutot, Bergeron e Raymond (2014), sendo que, estas abordagens estão todas relacionadas com a área de TI. Entretanto, as variadas abordagens que são classificadas como sendo pertencentes às áreas da tecnologia da informação bem como a da administração (e mesmo aquelas áreas de conhecimento com qual ela faz fronteira) nunca se excluem entre si. De fato, apesar das variadas divergências entre elas, observa-se inúmeras convergências conceituais, uma vez que não se está tratando necessariamente de fenômenos que são absolutamente

particulares, restritos ou diferentes.

As convergências que há entre essas abordagens que são classificadas como sendo pertencentes às áreas da TI e da administração corroboram para mostrar que a que a gestão da informação constitui importante recurso estratégico organizacional. Mais ainda: todas as abordagens que são classificadas como sendo pertencentes às áreas da tecnologia da informação e da administração transmitem a ideia de que o alinhamento se fundamenta em um meio através do qual se poderia alcançar um objetivo estratégico, ou seja, alcançar a eficácia da estratégia.

Ainda segundo Monteiro de Barros e Santos (2019), no que se refere ao alinhamento para produzir a eficácia na execução da estratégia organizacional, há, em tese, inúmeras formas de alcançá-la, encontrando-se na originalidade do modelo que a teoria propôs no estudo na constatação de que se trata de inédita consolidação na ampla produção acadêmica que trata sobre o tema, que foi reunida ao longo das últimas décadas, após os filtros e análises quantitativa e qualitativa efetuados especificamente com esse propósito. Segundo a proposta (Ilustração 1), há uma combinação direta entre os indicadores de cada uma das respectivas dimensões do modelo proposto (recursos e capacidades necessários à estratégia; tradução da estratégia em ações; controles apropriados à estratégia; e ajuste do desenho organizacional à estratégia) com a eficácia da implementação da estratégia, significa dizer que o modelo indica uma forma de como o alinhamento facilita a eficácia para implementar as estratégias organizacionais e arranjando as recomendações da base teórica em categorias de aspectos a alinhar para que se obtenha a eficácia da implementação de estratégias organizacionais, restando, portanto, respondidas as duas questões de pesquisa lançadas. Em síntese, promove-se eficácia da implementação de estratégias organizacionais alinhando a estratégia:

a) Aos recursos e capacidades necessários para a sua implementação:

- Implementando plano de alocação dos recursos que são necessários para que se possa atingir as metas e os objetivos, estes que geram ou incentivam a criação de valor, estando acoplado com a estratégia de mercado;
- Desenvolvendo capacidade, que objetiva a formação de líderes e a capacitação dos colaboradores estratégicos para as competências que são necessárias para atingir os objetivos organizacionais, bem como as competências que são necessárias para o hoje da organização;
- Estabelecer ligação entre os recursos e capacidades com a posição competitiva da empresa e aos seus aspectos extrínsecos e intrínsecos.; e
- Para que o plano estratégico seja devidamente desenvolvido é necessário a utilização de um sistema de informação que esteja adequadamente integrado com todos os setores necessário ou envolvido com a implementação da estratégia favorecendo assim o estímulo à implementação e contribuindo para a promoção do desempenho organizacional, bem como a práxis das atividades que são necessárias para que os objetivos sejam alcançados.

b) Às ações a serem implementadas:

- O envolvimento da alta administração com as iniciativas que são voltadas para que a implementação das estratégias devem-se ser cuidadosamente abraçadas pela mesma, devendo estar sempre apoiando todas essas ações importantes para a estratégicas, comprometendo-se com o sucesso das ações das lideranças, bem como comprometer-se com a implementação e não somente está envolvido no processo, devendo por tanto reconhecer um trabalho bem feito e conduzindo os comportamentos apropriados ao estágio da empresa;
- Facilitar uma cultura onde as mudanças impostas pela estratégia possam ser facilmente incorporada sem impedimentos que são desmotivadores e não trariam benefícios a implementação da mesma, fazendo com que os usuários da estratégia possam interagir com os novos sistemas necessário para a eficácia do processo, ou seja fazendo com que todas as áreas possam operar com foco em comum estando as



informações sendo distribuídas da melhor forma possível, pois se trata de informações que são importantes para o desenvolvimento da práticas estratégicas da empresa;

– Fazendo com que as estratégias possam estar sendo desenvolvidas de acordo com as capacidades estimuladas fazendo com que as ações que são necessárias para implementar uma estratégia sejam repassadas de forma satisfatória, onde o colaborador saberá identificar, bem como compreender como as atividades que são desenvolvidas por eles se formam um conjunto de ações que são inerentes ao processo de busca de resultados, ou seja, atividades que são fazem parte do processo estratégico para se alcançar os objetivos da gerais da organização;

– Os objetivos e metas precisam estar cuidadosamente formatado, de forma sucessiva deve-se promover de forma veemente o envolvimento e comprometimento da equipe com os desígnios que são pretendidos pela organização, não somente com objetivos e metas, mas com as própria ações que estão diretamente relacionadas com o alcance desse proposito, tal comprometimento deve ser devidamente amparado pela empresa, a mesma deve proporcionar uma convergência onde os indivíduos e a organização possam estar conectados fazendo com que os colaboradores possam maciçamente investir energia pessoal nas suas tarefas; e

– Atingidos os objetivos e metas, torna-se imprescindível o fornecendo feedback aos envolvidos na implementação da estratégia da empresa, reforçando para os seus colaboradores os comportamentos que foram convenientes para os fins que dantes forma propostos, bem como sempre recompensando as pessoas pela obtenção dos resultados.

c) aos controles necessários para a sua implementação:

– Para que se possa avaliar o desempenho da estratégia que foi implementada faz-se necessário um importante instrumento, o controle, este não se limitará a avaliar apenas a estratégia, mas também será uma importante ferramenta para a gestão da estruturas organizacional, ou seja, medir o alinhamento estratégico, buscando mostrar para todos os envolvidos na formulação, implementação da estratégia uma visão clara, objetivos e metas que possam ser devidamente atingidos, visando desse modo o alcance dessa visão, para esse fim, faz-se necessário o fornecimentos de relatórios e controles internos, estes mostrarão qual a situação real da empresa, onde ela está e o que falta para alcançar os objetivos e metas dantes formulados;

– O estabelecimentos de métricas que servirão para medir o desempenho da estratégia, servindo para mostrar se o que formulado foi devidamente implementado e se a ação que foi posta em prática está realmente servindo para o alcance das metas e objetivos, a mesma ainda é utilizada com um sistema de monitoramento do progresso do desempenho da organização com a estratégia implementada, bem como servirá para medir a atuação dos que fazem parte do processo de realização da estratégia, dos gerentes, colaboradores, bem como dos objetivos e metas, através dos seus respectivos indicadores estratégicos;

– A avaliação faz-se também necessário para a implementar o controle das estratégias, avaliar se o que foi planejado, formulado foi plenamente alcançado, a avaliação visa também visa considerar o desempenho das pessoas que foram responsáveis pelas metas formuladas, como foi feita a regulação dos prazos para a execução da estratégia, bem como examinar os projetos estratégicos à medida que esses planos são executados; e

– Examinar e fiscalizar as consequências que as atividades que foram realizadas para a obtenção dos objetivos. Também fazem parte do processo de implementação eficaz de uma estratégia o controle que é necessário para a obtenção do sucesso de uma estratégia, bem como buscar vislumbrar qual foi o impacto que essas atuações trouxeram para o ambiente interno da organização, inclusive com relação aos riscos das iniciativas estratégicas, e permitindo exceções, caso alguma meta não seja plenamente alcançada.

d) Ao desenho organizacional:

– O modelo de gestão que a empresa utiliza é importante para o desempenho das atividades que serão executadas, para o direcionamento da estratégia, sendo este um conjunto de estratégias que a organização

adota para que ela possa coordenar os seus colaboradores para executar as tarefas que são necessárias para alcançar os objetivos e metas da empresa. Logo esse modelo deve estar alinhado com o direcionamento estratégico da organização, no mesmo sentido, ele deve estar formatado de forma que a organização consiga ampliar de forma significativa o alinhamento entre a alta administração e a gerência intermediária;

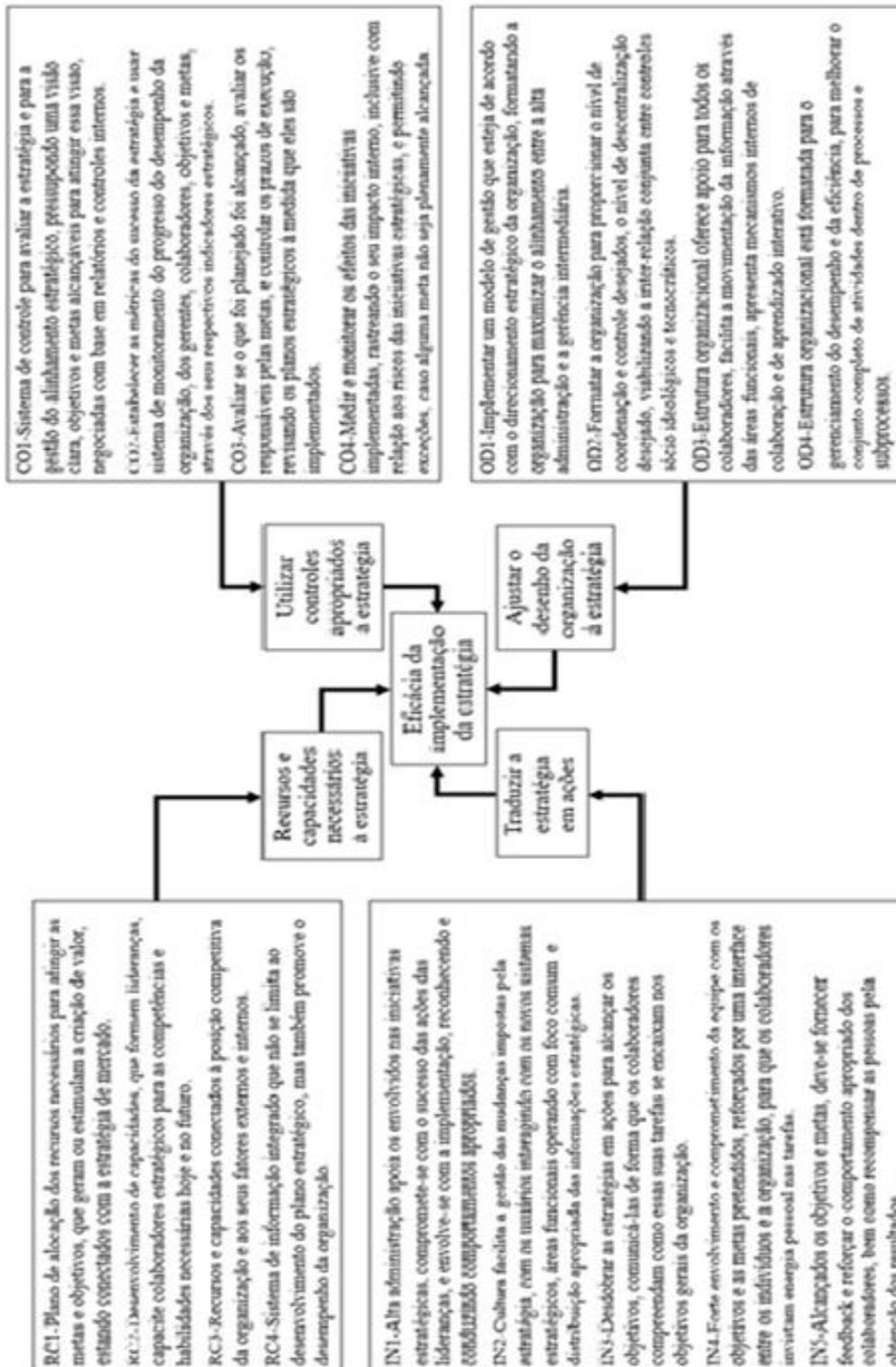
- formatando a organização para proporcionar o nível de coordenação, controle e descentralização desejados, viabilizando a inter-relação conjunta entre controles sócio ideológicos e tecnocráticos;

- A organização deve ter em sua estrutura ferramentas que possam oferecer aos colaboradores, principalmente aos que estão envolvidos diretamente com a estratégia da organização, apoio as atividades que deverão ser executadas, bem como a estrutura deve proporcionar um fluxo de informação que seja eficiente, onde ela possa ser facilmente identificada e repassada aos demais através das áreas funcionais, sendo importante que a empresa apresente instrumentos que internamente possam facilitar a colaboração e o aprendizado fazendo com esses possam ser feito de forma interativa; e

- Ainda nesse sentido, torna-se importante que a estrutura organizacional esteja formatada visando a melhor forma de gerenciar o desempenho e da eficiência, para que possa de forma mais completa melhorar atividades inerentes ao processo de implementação das estratégias, aprimorando essas atividades dentro de processos e subprocessos.

- Nesse mesmo sentido Monteiro de Barros e Santos (2019) visavam propor um modelo teórico que viesse enrijecer os distintos indicadores de como o alinhamento estratégico contribuiria para a eficácia da implementação de estratégias organizacionais, a fim de testar futuramente o modelo no campo, considera-se que o mesmo foi alcançado, uma vez que a proposta de modelo resultante das análises efetuadas no estudo (Ilustração 1), obtida através da metodologia de pesquisa empregada, apresenta arranjo lógico de categorias de indicadores de alinhamento que conduzem à eficácia da implementação de estratégias, podendo os vínculos teóricos entre esses indicadores e a eficácia da implementação da estratégia serem considerados hipóteses a serem testadas em estudos futuros, contribuindo para o conhecimento e a aplicação prática de um fator crucial para as organizações, que é o alcance de um desempenho dentro do esperado, em relação aos seus objetivos.

Ilustração 1 – Proposta de modelo de alinhamento para a implementação da estratégia



Fonte: Monteiro de Barros e Santos (2019).

No mesmo sentido, Monteiro de Barros e Fischmann (2019) defendem que, para o processo de implementação das estratégias organizacionais sejam eficazes, ou seja, que sua execução seja efetuada de forma que os resultados esperados com determinada estratégia sejam satisfatoriamente alcançados, deve-se primeiramente considerar todos os sistemas que são necessário para o alinhamento, contando com os sistemas mais sofisticados até os menos rebuscados, pois ambos são importantes para o processo de

implementação da estratégia. É necessário alinhar as estratégias com os recursos que são importantes para o processo de implementação; bem como garantir que haja na organização um nível conveniente para equiparar as estratégias com as ações, ou seja as atividades que farão parte do processo de execução da estratégia, tais procedimentos, no caso as ações que são orientadas para implementá-las; ainda é importante que para obter eficácia ao implementar as estratégias é de fundamental importância que a empresa possa cultivar um alinhamento que seja adequado para que as ações possam ser controladas e avaliadas periodicamente, nesse sentido um alinhamento que possa manter as estratégias juntamente com os controles, pois para que se possa obter os resultados, ou alcançar os objetivos desejados pela organização a melhor forma é controlando essas atividades, deve-se portanto atentar aos processos de implementar os controles de forma adequada; seguindo da mesma forma é importante que estratégia e o desenho organizacional estejam convergindo de forma que coincidem aos mesmos propósitos, o que significa dizer que os indicadores para ser ter eficácia quando se for implementar uma estratégia precisam estar devidamente alinhados.

3. O caso em estudo

A empresa-caso estudada consiste em uma empresa paraense que atua no ramo de comércio e distribuição de produtos para saúde e bem-estar. Ela nasceu em 1966 e atualmente conta com uma diretoria executiva composta por descendentes dos fundadores, que contam ainda com 60 colaboradores diretos para atender os clientes, para os quais fornece uma gama de produtos das mais diversas especialidades na área de medicamentos especiais e não especiais, correlatos, dietas, produtos radiológicos, moveis e equipamentos, firmando parcerias com empresas dentro e fora do país, na comercialização de produtos de alta tecnologia. Segundo informações provenientes da organização estudada, ela se faz presente em feiras e eventos da área, onde ministra treinamento para o uso de seus produtos com equipes de técnicos com experiência na área de saúde. Também para atender os seus clientes, a empresa afirma que utiliza dos trabalhos de *telemarketing*, e possui políticas que priorizam o compromisso com eles, como a garantia da qualidade, formalmente expressa pela alta direção, com relação aos seus produtos e serviços. Seus objetivos buscar a eficácia do que denominam de sistema de gestão da qualidade e a melhoria contínua dos processos, de forma que possam oferecer aos clientes facilidade de comunicação, agilidade no atendimento, confiabilidade e qualidade nos produtos e serviços.

Sua missão inclui a superação das expectativas dos clientes e fornecedores através de uma excelência no atendimento, de melhoria contínua de processos, bem como de profissionais qualificados, motivados e em constante desenvolvimento, para garantir crescimento sustentável, com ética e responsabilidade social. O seu princípio, indica a empresa-caso, consiste em atuar com profissionalismo e transparência, criando e mantendo internamente relações de confiança, com pessoal comprometido e valorizado, utilizando-se para isso de um canal de comunicação direta, para gerar credibilidade identificando aquele que *cumpr*e o que *promete* e que *faz o que diz*.

4. Método

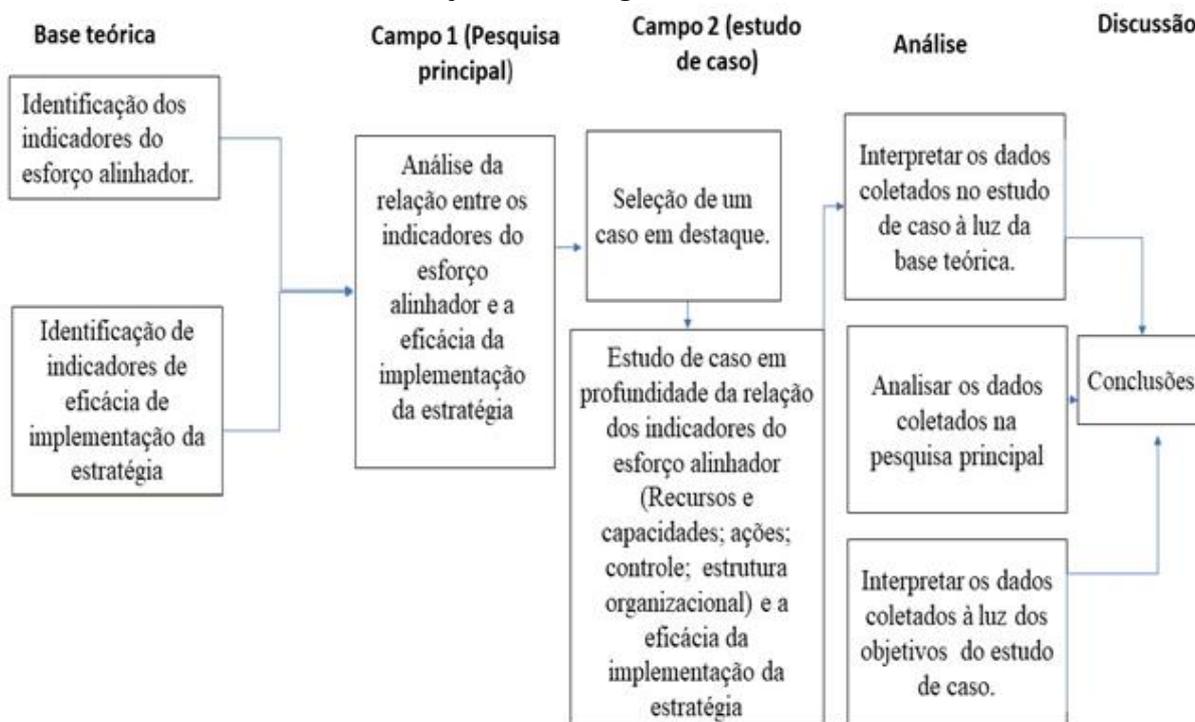
Na classificação de Vergara (2016), a presente pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins de uma pesquisa exploratória, que utiliza métodos qualitativos de escolha de informação e, quanto aos meios, tratar-se-á de uma pesquisa de campo, onde engloba a observação, coleta de dado, análise e interpretação dos fatos que ocorreram dentro do ambiente estudado, que utiliza estratégia de estudo de caso, a qual, conforme Yin (2015), consiste em uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.

De acordo com Yin (2015), a pesquisa de estudo de caso engloba cinco importantes componentes de um projeto de pesquisa, que são:

- a) as questões do estudo de caso;
- b) as proposições, se houver;
- c) as unidades de análise;
- d) a lógica que une os dados às proposições;
- e) e os critérios para a interpretar as constatações.

Considerando que a base teórica do presente projeto será constituída da mesma fundamentação do projeto principal e que este plano de trabalho já contempla as questões do estudo, as demais fases do projeto serão articuladas parte durante o planejamento da pesquisa e parte após selecionado o caso e delimitada a unidade de análise nele contida, quando encerradas as coletas de dados do projeto principal.

Ilustração 2 – Fluxograma das atividades realizadas



Fonte: Os autores deste estudo

Foi conveniente construir um fluxograma para apresentar as atividades que foram realizadas para a conclusão do presente estudo, conforme a ilustração 2. Inicialmente foi efetuada a bibliografia para fundamentar a base teórica do presente estudo, identificando quais os indicadores de implementação das estratégias, percorrendo para a coleta dos dados da pesquisa principal, aplicando os métodos conveniente de coleta das informações necessárias para o estudo, com a aplicação de um questionário estruturado construído com base no referencial teórico, o qual abordava questões relacionadas as variáveis recursos e capacidades; ações; controle e estrutura organizacional. Após selecionando um caso que apresentasse destaque na implementação de suas estratégias, foi realizada uma entrevista com o gestor da organização estudada com um questionário estruturado contendo perguntas relacionadas as variáveis já mencionadas. O próximo passo foi interpretar cuidadosamente os dados de acordo com o referencial teórico, e a partir dessas informações foram avaliados se o caso em destaque é, ou não eficaz na implementação de suas estratégias, e se dessa forma consegue alcançar as suas metas e objetivos.

5. Discussão dos resultados

As análises apresentadas a seguir referem-se ao detalhamento das dimensões de indicadores de alinhamento estudadas, com base no modelo teórico desenvolvido por Monteiro de Barros e Santos (2019).

Dimensão recursos e capacidades

De acordo com Canals (2014), as competências dos líderes das empresas devem se basear nas funções que ele deve desempenhar e seus contextos específicos, e o desenvolvimento dessas lideranças considera a estratégia da organização e seus objetivos, aspectos com os quais o respondente da empresa-caso concordou totalmente.

Nesta dimensão, o respondente também concordou totalmente que a tecnologia da informação deve ser focada em processos e áreas críticas para o alcance dos objetivos estratégicos (CHAO; CHANDRA, 2012). Já em relação à recomendação de Chiang e Nunez (2013) acerca da necessidade de se implementar um plano de alocação de recursos, o respondente afirmou que concorda satisfatoriamente que, na empresa dele isso acontece, avaliação idêntica à feita por ele à recomendação de Chou, Weng e Wu (2013) de que a empresa deve possuir capacidade de medir os principais indicadores para gerenciar o desempenho.

Dutot, Bergeron e Raymond (2014), por outro lado, recomendaram que a capacidade de processamento de informações da organização deve ser coerente com as suas necessidades (com o que o respondente manifestou concordância satisfatória), bem como que as organizações precisam possuir um sistema de comunicação que proporcione informação precisa, completa, confiável e no tempo correto (com o que o respondente manifestou concordância total).

Edwards (2000) e Macarthur, Brost e Doueck (2004) recomendaram, respectivamente, que: as empresas devem adquirir os recursos necessários para atingir suas metas e objetivos; e devem estruturar um sistema integrado que contribua para a criação do plano estratégico, para o comprometimento dos líderes com o alcance dos objetivos e metas, bem como para a melhoria contínua desse desempenho. Para ambas as recomendações, o respondente indicou que a sua empresa atende satisfatoriamente.

Macarthur, Brost e Doueck (2004) também recomendaram que a empresa precisa capacitar funcionários e gerentes para as competências e habilidades de liderança necessárias tanto para seus cargos atuais como futuros, tendo o respondente concordado totalmente que sua empresa atende esta questão. Por outro lado, o respondente concordou satisfatoriamente com a recomendação de Madero Gómez e Barboza (2015), de que as empresas também devem concentrar os seus recursos em atividades que realmente gerem valor aos seus processos organizacionais.

De forma total, o respondente concordou ainda com as recomendações de Madero Gómez e Barboza (2015) e Pett (2015), os quais afirmaram, respectivamente, que: a empresa deve ter sistemas de informação e comunicação eficientes; e que as empresas devem também manter equipes estratégicas com pessoas de forte senso de negócios, além de habilidades industriais e técnicas.

De forma satisfatória, por outro lado, o respondente concordou com as recomendações de que a sua empresa implementa plano estratégico para o desenvolvimento das suas capacidades de alinhamento, conforme Pett (2015), e que ajusta ainda a sua estratégia com seus fatores externos e internos, desenvolvendo recursos e capacidades conectados à sua posição competitiva, de acordo com o recomendado por Rashidirad, Soltani e Syed (2013).

Quanto às recomendações de Sardana, Terziovski e Gupta (2016), bem como de Zakery, Afrazeh, e Dumay (2017), de que as empresas precisam: desenvolver capacidades dinâmicas de resposta ao mercado, para atender as demandas dos clientes (no caso dos primeiros autores); assim como alinhar os seus recursos-chave com a estratégia mercadológica; e analisar os problemas de gerenciamento de recursos para identificar componentes críticos que estimulam a criação de valor” (no caso dos segundos autores), o respondente concordou totalmente que a sua empresa atende a esses requisitos.

Dimensão *ações*

Acerca da necessidade de se obter o comprometimento e o esforço dos responsáveis em relação à compreensão e adoção dos planos, bem como à implementação do projeto planejado, conforme recomendado por Alcoba (2014), o respondente manifestou-se concordando satisfatoriamente com o primeiro aspecto e totalmente com o segundo, relativo à realidade da sua empresa, mesma avaliação esta efetuada para as recomendações de Almeida e Santos (2015) e de Biggs, Brough e Barbour (2014), de que as empresas devem: desdobrar as suas decisões estratégicas em iniciativas (ações), para colocá-las em prática” (primeiros autores) e manter o emprego de recursos de interface do indivíduo com a organização; colaboradores ajustando suas tarefas com as prioridades estratégicas da organização; assim como colaboradores tendo uma nítida compreensão sobre como suas tarefas se encaixam nos objetivos gerais da organização (demais autores).

Com relação às recomendações de que a empresa deve fornecer *feedback* e reforçar comportamentos apropriados dos colaboradores, feita por Biggs, Brough e Barbour (2014); bem como de que os usuários de novos sistemas estratégicos devem efetivamente interagir esses sistemas no dia-a-dia dos seus trabalhos, feita por Dulipovici e Robey (2013), o respondente afirmou que concorda satisfatoriamente com essas práticas dentro de sua organização.

O único quesito em que o respondente assinalou concordar parcialmente, em relação às práticas em sua empresa foi em relação à sugestão efetuada por Isal e outros (2016), de que as empresas devem distribuir as informações estratégicas adequadas aos elementos internos e externos da organização.

Os demais indicadores de alinhamento recomendados pela base teórica, todos base do trabalho de Monteiro de Barros e Santos (2019), foram considerados de concordância total pelo respondente, em relação ao que é praticado em sua empresa, a saber, na necessidade de que: os colaboradores invistam sua energia pessoal no desempenho de suas tarefas (BIGGS, BROUGH; BARBOUR, 2014); a alta administração esteja comprometida com o sucesso das ações das lideranças (CANALS, 2014), de forma que o principal executivo deve estar envolvido na implementação da estratégia, deve reconhecer e conduzir os comportamentos apropriados à implementação da estratégia, bem como recompensar as pessoas pelos resultados (EDWARDS, 2000); se alinhe os grupos de trabalho, departamentos, divisões e partes interessadas com as metas e objetivos da organização (HALTER, 2015); também se distribua as informações estratégicas apropriadas às partes internas e externas da organização (ISAL et al., 2016); a cultura organizacional facilite as mudanças através de soluções mais flexíveis e a organização comunique claramente quais são as ações estratégicas a serem executadas pelos colaboradores para que eles alcancem os objetivos (MADERO GÓMEZ; BARBOZA, 2015); e, por fim, que a organização obtenha um forte envolvimento da equipe, harmonize as funções gerenciais de forma a garantir um foco comum em torno da direção estratégica da empresa, e que a alta administração forneça apoio aos envolvidos nas ações estratégicas (PETT, 2015).

Dimensão *controles estratégicos*

Nesta dimensão, seis dos vinte e um indicadores de alinhamento tiveram a concordância satisfatória como resposta do respondente à investigação sobre a prática deles dentro de sua organização, estes referentes às seguintes recomendações da base teórica deste estudo, a qual indica que é necessário: empregar em conjunto tanto controles sócio-ideológicos como controles tecnocráticos (CÄKER; SIVERBO, 2014); utilizar sistema de acompanhamento da performance (DAMKE; SILVA; WALTER, 2011); monitorar e avaliar a performance dos gerentes e demais colaboradores da organização (MACARTHUR; BROST; DOUECK, 2004), assim como os potenciais riscos que possuam relação com ações críticas da empresa, antes mesmo da ocorrência desses riscos (PETT, 2015); e ainda planejar um sistema de controle de gestão voltado para o alinhamento estratégico e acompanhar periodicamente o resultado dos indicadores de performance (VILLA GONZÁLEZ DEL PINO; PONS MURGUÍA; BERMUDEZ VILLA, 2014).

Em relação às demais recomendações da literatura investigadas no caso, todas obtiveram uma análise de concordância total de prática na sua organização, por parte do respondente, quais sejam aquelas de que as

empresas devem: controlar os prazos de execução da estratégia (CHIANG; NUNEZ, 2013); medir os principais indicadores para gerenciar a performance da estratégia da organização (CHOU; WENG; WU, 2013); elaborar objetivos e metas claras, negociadas com base em relatórios e controles internos, bem como monitorá-las de forma periódica e efetiva; avaliar se o que foi planejado foi alcançado; bem como avaliar cada um dos responsáveis por essas metas, eventualmente permitindo exceções, no caso do seu não cumprimento pleno (DAMKE; SILVA; WALTER, 2011).

Igualmente, o respondente assinalou concordância total para com a utilização de práticas organizacionais que promovem alinhamento através da articulação de uma visão clara, e da formatação de metas e objetivos alcançáveis para atingir essa visão, conforme recomendado por Edwards (2000), assim como da utilização de um sistema de controle da estratégia baseado em *balanced scorecards*, rastreando o impacto das atividades de implementação da estratégia sobre a organização, nos termos das recomendações de Lawrie e outros (2016).

Ainda na dimensão controles estratégicos, Villa González del Pino, Pons Murguía e Bermudez Villa (2014) e Zakery, Afraze, e Dumay (2017) recomendam, respectivamente, que as organizações devem: formatar um sistema de controle de gestão para promover o seu alinhamento estratégico e monitorar periodicamente os seus indicadores de desempenho (dos primeiros autores); bem como medir e monitorar os efeitos das ações implementadas (dos segundos autores). Para ambos os casos, o respondente da empresa-caso manifestou concordância no sentido de que ela pratica tais recomendações.

Dimensão *desenho organizacional*

Nesta última dimensão, cinco dos doze indicadores de alinhamento tiveram a concordância satisfatória como resposta do respondente acerca da pesquisa da prática deles na sua organização, segundo os quais as seguintes recomendações foram feitas pela base teórica: as empresas devem formatar a organização de forma a viabilizar a interrelação entre controles sócio-ideológicos e tecnocráticos (CÄKER; SIVERBO, 2014); reconfigurando seus processos internos para executar uma nova estratégia, projetando sua estrutura para o gerenciamento do desempenho e da eficiência, e estruturando mecanismos internos de colaboração e de aprendizado interativo (CHOU; WENG; WU, 2013), com uma estrutura organizacional baseada em processos, que se concentre em melhorar o conjunto completo de atividades dentro de processos e subprocessos (MACARTHUR; BROST; DOUECK, 2004).

Enquanto nenhuma avaliação das práticas da empresa-caso foi classificada como parcial ou nula (discordância ou não aplicação), o respondente concordou totalmente que utiliza sete dos indicadores analisados para promover alinhamento estratégico nesta dimensão, a saber, que as empresas devem: formatar a organização visando maximizar o alinhamento entre a alta administração e a gerência intermediária, bem como para proporcionar o nível de coordenação e controle desejados (ANDREWS, BEYNON, 2011); estruturar a organização de modo a promover o trânsito fácil da informação através de variadas áreas funcionais (CHOU; WENG; WU, 2013); desenhar os processos para que eles atendam os requisitos dos clientes (MACARTHUR; BROST; DOUECK, 2004); desenhar uma estrutura de apoio para todos os colaboradores (MADERO GÓMEZ; BARBOZA, 2015); formatar a organização de forma que seu desenho proporcione o nível de descentralização desejado (SILVESTRO, R; SILVESTRO, C, 2003); e implementar um modelo de gestão ajustado ao direcionamento estratégico da organização (VILLA GONZÁLEZ DEL PINO; PONS MURGUÍA; BERMUDEZ VILLA, 2014).

Pesquisa principal

Os resultados obtidos na investigação da pesquisa principal conduzem aos mesmos resultados obtidos por ocasião da investigação exploratória do estudo de caso em profundidade, ou seja, que a empresa-caso pratica todas as recomendações sugeridas pela literatura, de forma total ou pelo menos satisfatória.

Tal constatação vai ao encontro tanto do resultado obtido em relação ao nível de eficácia da implementação

das estratégias declarada pela empresa-caso, como em relação ao nível de alinhamento da organização nos quatro indicadores propostos por Monteiro de Barros e Fischmann (2019), cujo modelo indica o nível de eficácia da implementação da estratégia.

6. Considerações finais

Portanto, o caso em estudo, que foi fundamentado nos achados de Monteiro de Barros e Santos (2019) e Monteiro de Barros e Fischmann (2019?), se apresentou como uma empresa com um nível superior de alinhamento estratégico e que é eficaz na implementação de suas estratégias, de forma que alcança os seus principais objetivos e metas, muito embora haja espaço para evoluir em termos de sua eficácia estratégica, visto que a mesma pode avançar na direção de níveis ainda mais elevados de desempenho nesse quesito. Corroborando com essa conclusão, evidenciou-se que a empresa estudada apresenta níveis satisfatórios nos quatro grupos de indicadores de esforço alinhador, a saber: recursos e capacidades; ações, controle e desenho organizacional, dimensões estas analisadas em detalhe no presente estudo. No mesmo sentido, a análise dos níveis de alinhamento da estratégia da organização com a estrutura organizacional, com as ações dos implementadores, com os controles estratégicos, e com os recursos da empresa, indicou que a empresa-caso apresentou nível satisfatório de eficácia na implementação de suas estratégias. Estas constatações responderam o problema de pesquisa lançado, o qual indagou como as dimensões de indicadores do esforço alinhador propostos por Monteiro de Barros e Santos (2019) influenciam no alcance do nível elevado de eficácia do caso em estudo, na implementação das suas estratégias.

Portanto, os resultados obtidos no caso estudado, a partir da análise do seu nível de eficácia estratégica, avaliado à luz do detalhamento dos indicadores do seu esforço alinhador, corroboram com a ideia de que há uma relação direta entre o nível de alinhamento estratégico e o nível de eficácia na implementação da estratégia organizacional, avaliados com base na fundamentação teórica apresentada.

Referências

ALCOBA, Jesus. Strategic alignment in business education: the second magic bullet. **Journal of Education for Business**, London, v. 89, n. 3, p. 119-125, 2014.

ALMEIDA, Laércio M.; SANTOS, Ernani M. Análise da promoção das práticas do alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação: um estudo de caso em organização de serviços. **Revista Gestão.Org**, Recife, v. 13, Edição Especial, p 187-199, 2015.

ANDREWS, Rhys; BEYNON, Malcolm J. Organizational form and strategic alignment in a local authority: a preliminary exploration using fuzzy clustering. **Public Organization Review**, Cham, v.11, n. 3, p. 201-218, 2011.

BIGGS, Amanda; BROUGH, Paula; BARBOUR, Jennifer P. Strategic alignment with organizational priorities and work engagement: a multi-wave analysis. **Journal of Organizational Behavior**, Hoboken, v. 35, n. 3, p. 301-317, 2014.

CÄKER, Mikael; SIVERBO, Sven. Strategic alignment in decentralized organizations: the case of Svenska Handelsbanken. **Scandinavian Journal of Management**, Amsterdam, v. 30, n. 2, p. 149-162, June 2014.

CANALS, Jordi. Global leadership development, strategic alignment and CEOs commitment. **Journal of Management Development**, Bingley, v. 33, n. 5, p. 487-502, 2014.

CHAO, Chia-An; CHANDRA, Aruna. Impact of owner's knowledge of information technology (IT) on strategic alignment and IT adoption in US small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Bingley, v. 19, n. 1, p. 114-131, 2012.

CHIANG, I. Robert; NUNEZ, Manuel A. Strategic alignment and value maximization for IT project portfolios. **Information Technology and Management**, Cham, v. 14, n. 2, p. 143-157, June 2013.

- CHOU, Tzu-Chuan; WENG, Pu-Dong; WU, Tzong-Chen. Exploring design-fits for the strategic alignment of information systems with business objectives, **Information Research-An International Electronic Journal**, Borås, v. 18, n. 1, Mar. 2013. Não paginado.
- DAMKE, Elói Júnior; SILVA, Eduardo D.; WALTER, Silvana A. Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 65-87, jan./jun. 2011.
- DULIPOVICI, Alina; ROBEY, Daniel. Strategic alignment and misalignment of knowledge management systems: a social representation perspective. **Journal of Management Information System**, London, v. 29, n. 4, p. 103-126, 2013.
- DUTOT, Vincent; BERGERON, François; RAYMOND, Louis. Information management for the internationalization of SMEs: an exploratory study based on a strategic alignment perspective. **International Journal of Information Management**, Amsterdam, v. 34, n. 5, p. 672-681, 2014.
- EDWARDS, Barbara A. Chief executive officer behavior: the catalyst for strategic alignment. **International Journal of Value-Based Management**, Cham, v. 13, n. 1, p. 47-54, 2000.
- HALTER, Judith M. **A strategic approach to corporate communication**: an analytic creating strategic alignment and measuring results. 2015. 317 f. Thesis (Doctor of Professional Studies)-University of Southern Queensland, Queensland, 2015.
- HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, Armonk, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- ISAL, Yugo K.; PIKARTI, Gayuh P.; HIDAYANTO, Achmad N.; PUTRA, Edson Y. Analysis of IT infrastructure flexibility impacts on IT-Business strategic alignment. **Journal of Industrial Engineering and Management**, Barcelona, v. 9, n. 3, p. 657-683, 2016.
- LAWRIE, Gavin; ABDULLAH, Nur A.; BRAGG, Christopher; VARLET, Guillaume. Multi-level strategic alignment within a complex organisation, **Journal of Modelling in Management**, Bingley, v. 11, n. 4, p. 889-910. 2016.
- MACARTHUR, John B.; BROST, Mike J.; DOUECK, Bruce. Strategic alignment and systems control of processes: the case of JEA. **Management Accounting Quarterly**, Montvale, v. 5, n. 4, p. 11-24, Summer 2004.
- MADERO GOMEZ, Sergio M.; BARBOZA, Gustavo A. Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. **Contaduría y Administración**, México, v. 60, n. XX, p. 735-756, 2015.
- MONTEIRO DE BARROS. **Alinhamento estratégico**: indicadores de eficácia da implementação da estratégia. São Paulo: Edição do Autor, 2017.
- MONTEIRO DE BARROS, L. A.; SANTOS, A. M. M. Alinhamento organizacional para a implementação de estratégias. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1. mai.-ago. 2019.
- MONTEIRO DE BARROS; FISCHMANN, A. A. Strategy code: indicators of organisational alignment for obtaining strategy implementation effectiveness. **International Journal of Business Excellence**, 2019? In press.
- PETT, Jason. Strategic alignment: internal audit functions can follow four steps toward greater involvement in strategic initiatives. **Internal Auditor**, Lake Mary, v. 72, n. 3 p. 59-63, June 2015.



- RASHIDIRAD, Mona; SOLTANI, Ebrahim; SYED, Jawad. Strategic alignment between competitive strategy and dynamic capability. **Strategic Change**, Hoboken, v. 22, n. (3-4), p. 213-224, May 2013.
- SARDANA, Deepak; TERZIOVSKI, Mile; GUPTA, Narain. The impact of strategic alignment and responsiveness to market on manufacturing firm's performance. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, v. 177, p. 131-138, July 2016.
- SILVESTRO, Rhian; SILVESTRO, Claudio. New service design in the NHS: an evaluation of the strategic alignment of NHS direct. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 23, n. 3-4, p. 401-417, Mar-Apr. 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- VILLA GONZÁLEZ DEL PINO, Eulalia M.; PONS MURGUÍA, Ramón Á.; BERMÚDEZ VILLA, Yanko. El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. **Prospect**, Barranquilla, v. 12, n. 1, p. 21-29, enero-jun. 2014
- YIN, Robert K. **Estudo de caso**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZAKERY, Amir; AFRAZEH, Abbas; DUMAY, John. Analysing and improving the strategic alignment of firms' resource dynamics. **Journal of Intellectual Capital**, Bingley, v. 18, n. 1, p. 217-240, 2017.