

**ALINHAMENTO COMO FATOR DE EFICÁCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: UM ESTUDO DOS RECURSOS E CAPACIDADES EM CASO NO SETOR BANCÁRIO**

**AUTORIA**

**Natanielle Ribeiro Guedes de Oliveira**

E-mail: [natanielle83@gmail.com](mailto:natanielle83@gmail.com)

Universidade Federal do Pará

**Luís Alberto Monteiro de Barros**

E-mail: [labarros@alumni.usp.br](mailto:labarros@alumni.usp.br)

Universidade Federal do Pará

**RESUMO**

Este trabalho objetiva investigar o caso de uma das empresas para se avaliar em profundidade o nível de aplicação dos indicadores de esforço alinhador sugeridos por Monteiro de Barros e Santos (2019) em uma empresa que foi identificada como possuindo nível inferior de alinhamento. O pressuposto é de que um nível inferior de eficácia na implementação das estratégias implica em um baixo nível de aplicação dos indicadores de esforço alinhador. Foi utilizada a metodologia de pesquisa de campo exploratória e um estudo de caso de uma das empresas do *lócus* pesquisado. Aplicou-se dois questionários e posteriormente ocorreu a computação e análise dos dados obtidos, a fim de averiguar os fins da pesquisa. O estudo de caso proposto neste trabalho, posteriormente, consistirá em um dos estudos que comporão um estudo conjunto a ser realizado a posteriori. Os resultados corroboram a ideia de que um nível inferior de aplicação dos indicadores de esforço alinhador induz a um baixo nível de eficácia na implementação das estratégias.

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico. Nível de eficácia estratégica. Recursos e capacidades. Esforço alinhador.

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

## 1. Introdução

O objetivo deste trabalho consistiu em avaliar em profundidade o nível de aplicação dos indicadores de esforço alinhador sugeridos por Monteiro de Barros e Santos (2019) em uma empresa que foi identificada como possuindo nível inferior de alinhamento. O pressuposto é de que um nível inferior de eficácia na implementação das estratégias pode decorrer de um baixo nível de aplicação dos indicadores de esforço alinhador.

Partindo-se da ideia de que quanto maior o nível de alinhamento estratégico das organizações, maior é a chance de estas implementarem eficazmente os seus planos estratégicos, propôs-se como principal problema a ser abordado o apresentado a seguir, de cuja resposta possivelmente derivarão as informações necessárias para a construção do pretendido modelo de gestão dos indicadores do esforço alinhador: Constatando-se no campo uma correlação positiva significativa entre o nível do esforço alinhador e o nível de alinhamento estratégico das organizações, quais seriam as recomendações práticas a serem a elas efetuadas, no sentido de favorecer a sustentação de níveis elevados de eficácia na implementação de suas estratégias?

O presente trabalho justifica-se na medida que em um ambiente dinâmico e de permanente acirramento da competição, as organizações têm perseguido níveis cada vez mais elevados de desempenho, na disputa por mercados e resultados, avaliando diversas opções de criação e sustentação de vantagem competitiva, tanto nos seus ambientes internos, como nos externos, uma das opções de melhoria de desempenho encontra-se nos fatores que auxiliam na gestão estratégica das organizações, contribuindo para aumentar a eficácia das suas implementações. Entre esses fatores que colaboram para a eficácia da implementação das estratégias das organizações encontra-se o nível de alinhamento de seus sistemas, de tal forma que, quanto mais alinhados os sistemas organizacionais estratégicos, maiores são as possibilidades de se obter uma implementação bem-sucedida dos planos estratégicos.

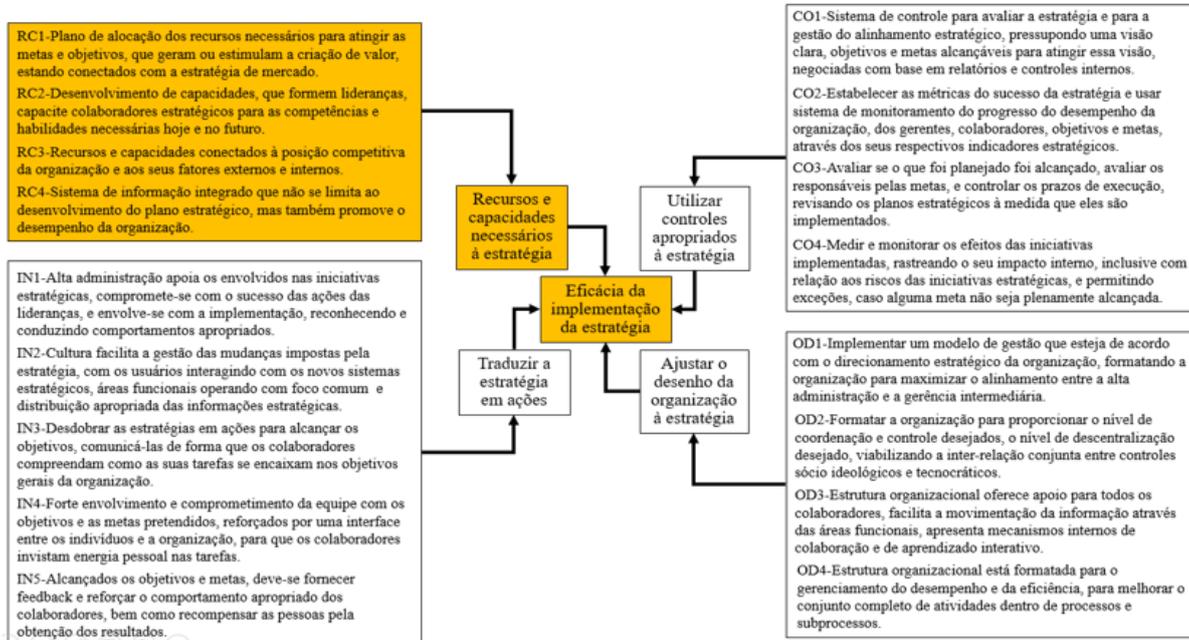
Portanto, as dificuldades das organizações com suas estratégias podem ser transformadas em oportunidades de melhoria de desempenho competitivo, se a constatação de que o alinhamento estratégico contribui positivamente com a eficácia da implementação das estratégias organizacionais puder ser aplicada na prática pelas empresas, com o desenvolvimento de um modelo que permita a gestão de indicadores do esforço alinhador empenhado, conforme objetivos traçados.

## 2. Fundamentação teórica

De acordo com o autor Monteiro de Barros e Santos (2019), o alinhamento estratégico pode ser associado por alguns acadêmicos a área de TI como um eixo pelo qual poderia ser possível a ampliação do desempenho organizacional, sendo o conceito de alinhamento estratégico proveniente da gestão estratégica organizacional. Contudo, pesquisadores da estratégia organizacional acabaram por paulatinamente adotar esse termo em referência à abordagens gerenciais mais gerais na perseguição de níveis maiores de desempenho.

Existem várias abordagens a respeito do tema “alinhamento estratégico”, tanto na área da administração quanto em outras áreas do conhecimento. Algumas destas podem apresentar divergências (mesmo que se encontrem em uma mesma área) como entre o modelo de Henderson e Venkatraman (1993) e o modelo de Dutot, Bergeron e Raymond (2014) (área da TI). Todavia, percebe-se que as várias abordagens das diversas áreas (inclusive da área da administração e da tecnologia da informação) não se excluem entre si, ou seja, podem apresentar divergências, mas também convergências conceituais, não se tratando de fenômenos impreterivelmente diferentes.

Ilustração 1 – Quadro de indicadores das quatro de dimensões para a eficácia da implementação da estratégia



Fonte: Alinhamento Como Fator de Eficácia da Implementação de Estratégias

Em relação as áreas da administração e da tecnologia da informação, as convergências conceituais apresentadas por estas demonstram que a gestão da informação é um importante recurso da estratégia organizacional, sugerindo, assim, que o alinhamento estratégico possui uma importância muito grande quando constitui um meio pelo qual se pode alcançar a eficácia estratégica (o alcance do objetivo estratégico da organização).

Em relação ao alinhamento que conduz a uma eficácia da implementação da estratégia organizacional, existem várias maneiras de se atingi-lo, encontrando-se a originalidade desta pesquisa estivera em realizar um estudo de caso a fim de investigar o caso de uma das empresas que se destacou entre aquelas componentes da amostra da pesquisa principal, ou por obter elevado nível de eficácia na implementação das suas estratégias com baixo nível de esforço alinhador (tipo 1), ou por apresentar baixa eficácia na implementação das suas estratégias mesmo com alto nível de esforço alinhador (tipo 2), para que se busque compreender com mais profundidade os aspectos que eventualmente possam ter definido os resultados contrários aos pressupostos da pesquisa principal. Entretanto, a presente pesquisa apresenta um caso que apenas constata os pressupostos apresentados por Monteiro de Barros e Santos (2019), bem como Monteiro de Barros e Fischmann (2019).

Por conseguinte, analisando-se a base teórica constituinte desta pesquisa, segundo a proposta dada por Monteiro de Barros e Santos (2019), para a eficácia da implementação da estratégia existem quatro dimensões (recursos e capacidades necessários à estratégia; tradução da estratégia em ações; controles apropriados à estratégia; e ajuste do desenho organizacional à estratégia) (ilustração 1) das quais seus indicadores possuem uma relação direta com a eficácia da implementação das estratégias organizacionais, o que demonstra uma forma como o alinhamento pode contribuir para a eficácia da implementação das estratégias organizacionais e expando recomendações de base teórica em categorias de aspectos a alinhar para que se obtenha a eficácia da implementação de estratégias organizacionais. Em suma, ocasiona-se eficácia na implementação da estratégia organizacional alinhando a estratégia:

“a) aos recursos e capacidades necessários para a sua implementação:

- implementando plano de alocação dos recursos necessários para atingir as metas e objetivos, que geram ou estimulam a criação de valor, estando conectados com a estratégia de mercado;
- desenvolvendo capacidades, que formem lideranças e capacite colaboradores estratégicos para as competências e habilidades necessárias hoje e no futuro;
- conectando esses recursos e capacidades à posição competitiva da organização e aos seus fatores externos e internos; e
- utilizando sistema de informação integrado que contribua para o desenvolvimento do plano estratégico e para a promoção do desempenho da organização.

b) às ações a serem implementadas:

- com a alta administração apoiando os envolvidos nas iniciativas estratégicas, comprometendo-se com o sucesso das ações das lideranças, e envolvendo-se com a implementação, reconhecendo e conduzindo os comportamentos apropriados;
- estimulando uma cultura que facilita a gestão das mudanças impostas pela estratégia, com os usuários interagindo com os novos sistemas estratégicos, as áreas funcionais operando com foco comum e com a distribuição apropriada das informações estratégicas;
- desdobrando as estratégias em ações para alcançar os objetivos, comunicando-as de forma que os colaboradores compreendam como as suas tarefas se encaixam nos objetivos gerais da organização;
- promovendo forte envolvimento e comprometimento da equipe com os objetivos e as metas pretendidos, reforçados por uma interface entre os indivíduos e a organização, para que os colaboradores invistam energia pessoal nas tarefas; e
- alcançados os objetivos e metas, fornecendo feedback e reforçando o comportamento apropriado dos colaboradores, bem como recompensando as pessoas pela obtenção dos resultados.

c) aos controles necessários para a sua implementação:

- implementando sistema de controle para avaliar a estratégia e para a gestão do alinhamento estratégico, pressupondo uma visão clara, objetivos e metas alcançáveis para atingir essa visão, negociadas com base em relatórios e controles internos;
- estabelecendo as métricas do sucesso da estratégia e utilizando sistema de monitoramento do progresso do desempenho da organização, dos gerentes, colaboradores, objetivos e metas, através dos seus respectivos indicadores estratégicos;
- avaliando se o que foi planejado foi alcançado, avaliando os responsáveis pelas metas, controlando os prazos de execução, bem como revisando os planos estratégicos à medida que eles são implementados; e
- medindo e monitorando os efeitos das iniciativas implementadas, rastreando o seu impacto interno, inclusive com relação aos riscos das iniciativas estratégicas, e permitindo exceções, caso alguma meta não seja plenamente alcançada.

d) ao desenho organizacional:

- implementando um modelo de gestão que esteja de acordo com o direcionamento estratégico da organização, bem como formatando a organização para maximizar 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;
- fazendo com que a estrutura organizacional ofereça apoio para todos os colaboradores, facilite a movimentação da informação através das áreas funcionais, bem como apresente mecanismos internos de colaboração e de aprendizado interativo; e

- formate a estrutura organizacional para o gerenciamento do desempenho e da eficiência, para melhorar o conjunto completo de atividades dentro de processos e subprocessos” (MONTEIRO DE BARROS, 2019).

O presente estudo analisará o caso da empresa pesquisada dando ênfase a parte de recursos e capacidades necessários à implementação da estratégia, a fim de averiguar os afins da presente pesquisa. Retomando o objetivo da pesquisa, que é o de avaliar se existem casos em que há elevado nível de eficácia na implementação das suas estratégias com baixo nível de esforço alinhador (tipo 1), ou baixa eficácia na implementação das suas estratégias mesmo com alto nível de esforço alinhador (tipo 2) a fim de averiguar quais as causas para tais circunstâncias, percebe-se que os casos colhidos, inclusive o que será focado por este trabalho, demonstram que os pressupostos de Monteiro de Barros e Santos (2019), bem como Monteiro de Barros e Fischmann (2019) (os quais afirmam que baixo nível de eficácia na implementação das suas estratégias advém de um baixo nível de esforço alinhador e vice versa) a respeito do alinhamento estratégico estão em consonância com a realidade, não apresentando um caso com grande dissidência para que possa ser analisado em profundidade a fim de averiguar o seu porquê.

Em relação à dimensão recursos e capacidades, pode-se detalhar os pressupostos teóricos que basearam este estudo de caso utilizando-se as citações dos trabalhos aqui efetuadas apud Monteiro de Barros e Santos (2019, p. 15), conforme Quadro 2.

**Quadro 2 – Resumo da base teórica**

Publicação	Recomendações para obter o alinhamento com a estratégia
Canals (2014)	a) As competências dos líderes se baseiam nas funções que ele deve desempenhar e seus contextos específicos. b) O desenvolvimento de lideranças considera a estratégia da organização e seus objetivos.
Chao e Chandra (2012)	c) Tecnologia da informação focada em processos e áreas críticas para o alcance dos objetivos estratégicos.
Chiang e Nunez (2013)	a) Implementar plano de alocação de recursos.
Chou, Weng e Wu (2013)	a) Possuir capacidade de medir os principais indicadores para gerenciar o desempenho.
Dutot, Bergeron e Raymond (2014)	a) A capacidade de processamento de informações da organização é coerente com as suas necessidades. b) A organização possui um sistema de comunicação que proporciona informação precisa, completa, confiável e no tempo correto.
Edwards (2000)	a) Adquirir os recursos necessários para atingir as metas e objetivos.
Macarthur, Brost e Doueck (2004)	a) Estruturar sistema integrado que contribua para a criação do plano estratégico, para o comprometimento dos líderes com o alcance dos objetivos e metas e para a melhoria contínua desse desempenho. b) Treinar funcionários e gerentes para as competências e habilidades de liderança necessárias para seus cargos atuais e futuros.
Madero Gómez e Barboza (2015)	a) Concentrar os recursos em atividades que realmente gerem valor aos processos organizacionais. b) Possuir sistemas de informação e comunicação eficientes.
Pett (2015)	a) Equipes estratégicas com pessoas de profundo senso de negócios, além de habilidades industriais e técnicas. b) Implementar plano estratégico para desenvolvimento das capacidades de

	alinhamento.
Rashidirad, Soltani e Syed (2013)	a) Ajustar a estratégia da organização com seus fatores externos e internos, ou seja, desenvolver recursos e capacidades alinhados à posição competitiva da organização.
Sardana, Terziowski e Gupta (2016)	a) Desenvolver capacidades dinâmicas de resposta ao mercado, para atender às demandas dos clientes.
Zakery, Afrazeh, e Dumay (2017)	a) Alinhar os recursos-chave da organização com a sua estratégia de mercado. b) Analisar problemas de gerenciamento de recursos para identificar os componentes críticos que estimulem a criação de valor.

Fonte: Monteiro de Barros e Santos (2019)

A respeito desses autores e suas ideias, discorrer-se-á mais profundamente a seguir, partindo de Canals (2014), o qual afirma que as competências de liderança devem ter por base as funções que os líderes, tanto de pequenas empresas quanto de grandes multinacionais, precisam desempenhar no contexto específico ao qual estão inseridos, e não em noções teóricas que se encontram a parte do contexto real de negócios. Ainda nesse sentido, Canals (2014) afirma que existe uma necessidade de alinhamento entre o desenvolvimento de lideranças dentro das empresas e o propósito ou estratégias que estas possuem, ou seja, os líderes da empresas devem ser formados mediante o compromisso de se alinhar as estratégias da organização para assim chegar aos objetivos organizacionais desta, sendo que o sucesso desta organização depende do comprometimento desses líderes.

Os autores Chao e Chandra (2012), através de um estudo que examina o impacto do conhecimento do proprietário sobre o alinhamento estratégico de negócios e a área de TI, bem como sobre o uso de TI em contextos de pequenas empresas com o foco em averiguar a relação entre TI, estratégia de negócios e desempenho da empresa com base na noção de TI como um recurso estratégico para a organização, chegaram à conclusão de que o efeito da interação das duas principais variáveis, que são o investimento em TI e alinhamento estratégico, gerou efeitos positivos adicionais sobre o desempenho das empresas. Outro ponto importante que os autores destacam é a grande relevância de haver conexões entre os executivos de negócios e os processos de planejamento da área de TI. Tanto em pequenas empresas (que são o foco do estudo dos autores) quanto em grandes empresas, Chao e Chandra (2012) argumentam que há a necessidade do gestor destas procurar saber alocar recursos de TI em áreas críticas para alcançar o alinhamento estratégico de TI, juntamente com o de negócios. Nesse sentido, citando Tallon (2008), os autores afirmam que o foco do alinhamento deve ser relacionado ao foco estratégico de uma empresa, em vez de ser aplicado uniformemente ao longo dos processos. Assim, as empresas que possuem uma relação íntima com seus clientes devem ter o alinhamento mais rigoroso de negócios e de TI nos processos de relacionamento com clientes, vendas e marketing. Já empresas que buscam estratégias para baixar os custos e ter maior eficiência operacional devem enfatizar a excelência em TI em áreas como gerenciamento de relacionamento com fornecedores e suporte de produção. Em suma, deve-se buscar focar na melhoria contínua nas áreas dos processos que são mais críticas para alcançar os objetivos organizacionais.

Por conseguinte, os autores Chiang e Nunez (2013) discorrem que tem sido um desafio para as organizações alocarem recursos de maneira eficaz hoje devido à alta complexidade encontrada atualmente nas empresas e no mercado. Por isso, segundo os autores, a implementação de um plano de governança sobre a alocação de recursos, bem como todas as partes dos processos, é essencial para que as resultantes dos projetos da empresa gerem valores tangíveis para a companhia e atinjam os objetivos organizacionais. Em vista disso, os autores propõem um modelo para simplificar os processos de decisão para alocação de recursos e programas de TI, levando em conta as características do projeto em pauta, como a extensão do alinhamento

estratégico, benefício esperado, custo de desenvolvimento e sinergia entre projetos para maximizar o valor do portfólio. Em relação a área de TI, esta deve operar pensando no apoio que deve fornecer às atividades rotineiras em transações de negócios, comunicação e tomada de decisões, enquanto procura criar capacidades de mudança de mercado em apoio a metas estratégicas e planos de operação. Por conta disso, a área de TI das empresas precisa se importar cada vez mais com a seleção e alocação de seus recursos visando alcançar melhor produtividade, qualidade e controle para gerenciamento de aplicativos, fornecimento de serviços e desenvolvimento de sistemas. Em resumo, os autores afirmam que a implementação de um plano de alocação de recursos eficazmente na área de TI é essencial para garantir que os projetos da organização se alinhem com as estratégias da empresa, criem valores de negócio, estejam em conformidade com a capacidade e os recursos disponíveis da empresa. Partindo-se do pressuposto de que um programa normalmente consiste de vários trabalhos e operações contínuas relacionados a TI, os autores Chiang e Nunez (2013) afirmam ainda que um gerente da área precisa saber equilibrar as demandas de recursos entre os tipos de trabalho e reportar as métricas de desempenho, atendendo às metas operacionais propostas pela empresa, investindo assim na iniciativa correta, garantindo a execução precisa das atividades a fim de concretizar na prática os resultados desejados, mesmo que não haja uma exatidão na avaliação de um projeto, se ele agregará ou não para a empresa os benefícios que propõe. Esses autores afirmam mediante a tudo isso que ainda assim é importante se fazer um monitoramento contínuo na organização da TI, a fim de evitar a mobilização de recursos por apenas “achismos” do gestor. Para os autores, considerando que um conjunto de propostas de projetos dos quais uma empresa deve selecionar a serem implementados deve haver um foco em averiguar se as propostas trazem benefícios financeiros, como estão relacionados com o alinhamento estratégico da empresa e a contribuição da infraestrutura para projetos futuros desta. Sobre medição de indicadores para gerenciar o desempenho, os autores Chou, Weng e Wu (2013), tendo por base um estudo de caso da experiência de desenvolvimento de business intelligence de uma empresa de telecomunicações de Taiwan e por meio de vinte e duas entrevistas com gerentes de nível médio e superior da empresa analisada e o uso de dados secundários, objetivando descrever como as organizações projetam seus sistemas de informação em relação às suas estratégias de negócios para alcançar o alinhamento, analisaram três tipos de adequação (de conteúdo, estrutural e social) para assim alinhar cada uma dessas com a área de tecnologia da informação e alcançar os objetivos, sempre tendo como foco o fato de que esses processos de alinhamento devem ser dinâmicos e adaptativos para auxiliar na execução de uma estratégia eficaz de tecnologia da informação. Ainda nesse sentido, os autores argumentam que o alinhamento, sempre que tem por foco a codependência entre o alinhamento estratégico de negócio e sua tecnologia da informação, é de vital importância para todas as organizações. Sobre a adequação estrutural, Chou, Weng e Wu (2013) afirmam que esta pode ser alcançada por meio da explicação de conceitos comunicáveis embutidos na estratégia, estabelecendo um modelo de problemática e solução desta, vinculando o uso de inteligência de negócios com o processo de tomada de decisão e projetando estes para o gerenciamento de desempenho e eficiência. Em relação a adequação social, os autores narram que esta pode ser conseguida por meio da criação de um programa para alcançar um consenso para a implantação de sistemas de informação, com a projeção de processos complementares, de mecanismo de controle e de operações de negócios colaborativa. Ainda de acordo com Chou, Weng e Wu (2013), ao se implementar uma estratégia, é necessário que esta seja avaliada com o objetivo de checar se ela está ajustada com condições estruturais organizacionais e se ela complementa outros componentes da estrutura e processos da empresa em questão. Portanto, à medida que as estratégias de negócios da organização mudam, as estratégias e os processos dos sistemas de informação devem acompanhar essas mudanças, sendo imprescindível que as organizações reestruturem seus modelos de negócios e processos para que as informações possam se mover facilmente pelas diferentes camadas da organização. Para tanto, é

extremamente necessário que haja dentro dessas empresas a capacidade de medir os principais indicadores estratégicos, a fim de gerenciar o desempenho organizacional.

Dutot, Bergeron e Raymond (2014) discorrem que a capacidade de processamento de informações da organização se tornou uma necessidade competitiva para as empresas, pois auxilia na sua sobrevivência e no acesso a mercados maiores posteriormente. Por conta disso, é importantíssimo o papel estratégico desempenhado pelas capacidades de TI da empresa em responder a maior incerteza ambiental, ou seja, a adequação as necessidades da empresa. Com uma pesquisa que se baseia no modelo de processamento de informações de Tushman e Nadler (1978) com o objetivo de mostrar sua relevância continuada e ampliar seu domínio de aplicabilidade e promovendo um estudo empírico baseado em pesquisa com 174 PMEs canadenses, Dutot, Bergeron e Raymond (2014) descobriram que as capacidades de TI são influenciadas externamente pela incerteza ambiental e internamente pelo seu modo de internacionalização (cujo conceito dado pelos autores é de ser o movimento de saída de operações organizacionais, processo de mobilização, acumulação e desenvolvimento de um conjunto específico de recursos, a fim de alcançar um desempenho maior, além de se referir à expansão geográfica das atividades econômicas além das fronteiras nacionais e estar intimamente ligado à globalização e ao crescimento). Por isso a importância de que a capacidade de processamento de informações da organização seja coerente com as necessidades desta. Partindo-se da ideia de que cada organização possui recursos específicos para explorar, desenvolver e compartilhar para gerar valor, os autores afirmam que no que concerne às capacidades tecnológicas especificamente, recursos de TI é a capacidade da empresa de adquirir, implantar e alavancar seus recursos relacionados à TI com outros recursos e capacidades para alcançar os objetivos do negócio. Ao analisar um sistema de informação, os autores afirmam ser necessário que um alinhamento exista quando os recursos de TI correspondem aos requisitos de informação. Posteriormente é testado se essa correspondência melhora o desempenho da internacionalização, ou seja, é importante que a organização adeque seu sistema de informação e comunicação entre os estratos para proporcionar a estes informação precisa, completa, confiável e no tempo correto. Os autores afirmam também que a medida em que a maioria das empresas são particularmente dependentes do ambiente no qual estão inseridas, as ameaças relacionadas com a incerteza ambiental podem ser combatidas com os sistemas de comunicações apropriados, fornecendo informação precisa, completa e acreditável. Em suma, um maior alinhamento entre os requisitos de informação das empresas e as suas capacidades de TI está relacionado com um maior desempenho e eficácia de seus processos, algo que os autores parafraseiam Tushman e Nadler (1978).

Edwards (2000), ao analisar a necessidade que as organizações têm de adquirir os recursos necessários para atingir as metas e objetivos, afirma que as organizações que enfrentam mudanças podem determinar tanto uma direção para estas quanto um meio (utilização de recursos) para realizar a nova estratégia advinda destas mudanças. Para isso, a implementação de uma estratégia de mudança está diretamente ligada ao alinhamento adequado dos parâmetros organizacionais nos níveis de estrutura, cultura, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e contratação, alocação de recursos (foco deste trabalho), liderança, sistemas de informação, sistemas de recompensa, mecanismos de coordenação e sistemas de controle, os quais devem trabalhar juntos de maneira sincronizada para possibilitar que indivíduos e grupos façam sua parte no processo de implementação. Assim, é afirmado pelo autor que o gerenciamento estratégico é de suma importância, pois determina o desempenho de longo prazo da organização. Além disso, o alinhamento dos fatores do sistema organizacional citados acima prepara o terreno para a implementação de estratégias. Assim, segundo Edwards (2000), os gestores devem articular uma visão clara, definir metas e objetivos plausíveis para alcançar essa visão, adquirir recursos para atingir estas metas e objetivos, recompensar as pessoas pela obtenção de resultados e apoiar o crescimento contínuo da organização e de seus colaboradores. Edwards (2000) então identificou que o gestor nesse caso está em um papel de catalizador

para o alinhamento estratégico e deve visar a comunicação, interação estratégica, utilização de recursos e liderança, quatro grupos de importância para o comportamento de um gestor na implementação de mudanças estratégicas. Uma das principais categorias de comportamento de são citadas pelo autor para que um gestor possua é interpretar, interagir com as partes interessadas, alocar recursos, entre outras coisas. Por isso, percebe-se que a parte de adquirir e alocar recursos é uma das mais importantes para se obter sucesso no alinhamento estratégico.

Macarthur, Brost e Doueck (2004) apresentam a ideia de que muitas organizações implementaram sistemas de informação integrados para gerenciar suas atividades e seus processos. A partir da descrição de como uma empresa municipal da Flórida, implementou uma estrutura organizacional baseada em processos e suporte ao gerenciamento de custos e outros modelos, os autores observaram a integração e o enxugamento da estrutura organizacional e, conseqüentemente, dos sistemas de informação, fazendo assim uma interconexão com os principais processos, subprocessos e atividades, os indicadores chave de desempenho e cada meta relativa a eles, gerentes bem treinados e gerentes de unidades que assumiram o compromisso pela melhora contínua da sua unidade, constituindo assim uma estrutura organizacional mais comprimida, com menos níveis hierárquicos e mais enxuta. A fim de alcançar a excelência, a empresa pesquisada pelos autores realiza cursos de treinamento internos sobre diversas áreas de desenvolvimento, como para a área cultural, técnico, pessoal e organizacional, que são necessários para diferentes níveis de gestão e diferentes tipos de trabalho, treinando, assim, seus funcionários e gerentes para as competências e habilidades de liderança necessárias para seus cargos atuais e futuros na organização em questão. Em vista disso, faz-se necessário modelos de mensuração de desempenho para monitorar o alcance das metas e objetivos. Portanto, vê-se pelo exemplo dado pela empresa pesquisada por Macarthur, Brost e Doueck (2004) que é importante haver uma estruturação de sistema integrado que contribua para a criação do plano estratégico, para o comprometimento dos líderes com o alcance dos objetivos e metas e para a melhoria contínua desse desempenho, além da importância que deve ser dada ao treinamento de funcionários e gerentes para as competências e habilidades de liderança necessárias para seus cargos atuais e futuros.

Em seguida, a partir de uma pesquisa que objetivava compreender as relações entre as práticas organizacionais relacionadas às estratégias de alinhamento (AE), iniciativas de inovação (INN), cultura organizacional (CO) e práticas trabalhistas flexíveis (PFL), os autores Madero Gómez e Barboza (2015) percebem que há a necessidade de averiguar se existe congruência entre o que é proposto e o que está sendo feito nas organizações, e para isso, a empresa deve ter uma missão e uma visão claras e definidas, sendo estas a comunicação inequívoca dos comportamentos que permitem seus funcionários atingirem as metas e objetivos propostos. Além disso, os autores afirmam que as organizações devem focar seus recursos em atividades que realmente geram valor nos processos, quebrando as barreiras funcionais para tornar estes mais flexíveis. Para tanto, as empresas devem identificar os principais processos que elas possuem, projetar uma estrutura de suporte e, de maneira especial, ter sistemas de informação e comunicação eficientes que atendam às necessidades impostas por suas estratégias de negócios.

Pett (2015) argumenta que em relação a auditoria interna, esta deve possuir proatividade no fornecimento de informações sobre riscos relacionados a iniciativas críticas da empresa e no aconselhamento sobre processos, governança e controles, focando em estratégias de inovação, aumentos na gestão de riscos e investimentos em conformidade a isso, mudanças na tecnologia e até mesmo no modelo geral de negócios, etc., além de visar também alinhar as equipes de auditoria interna em relação a maneira como o negócio é estruturado para obter um melhor entendimento do negócio e desempenho. O foco nessas variáveis comprova a ideia de que se deve implementar um planejamento estratégico para que haja o desenvolvimento das capacidades de alinhamento. Então, desse modo, a auditoria interna, na medida em que se apresenta constantemente no negócio e é flexível, estando em constante evolução, dependendo dos

riscos encarados pela empresa, demonstra a importância da implementação de um plano estratégico para desenvolvimento das capacidades de alinhamento. Ainda no que concerne a auditoria interna, Pett (2015) também argumenta que esta visa a participação regular em discussões de planejamento estratégico com os executivos das organizações para manter os esforços da auditoria interna alinhados com a direção do negócio e para iniciar discussões de risco pertinentes desde o princípio, tendo sempre como uma ideia importante incluir recursos humanos com profundo discernimento comercial e habilidades técnicas e industriais, pois é necessário um alicerce baseado no talento certo, a fim de agregar o valor desejado, e para tanto, se vê a importância de haver equipes estratégicas com pessoas com habilidades industriais e técnicas e senso de negócios. Em suma, para o autor, a auditoria interna deve ter por foco o direcionamento de melhor alinhamento, desenvolvimento de talentos, investimento em tecnologia e geração de maior valor. A respeito do ajuste da estratégia organizacional com fatores externos e internos, focando na posição competitiva que a empresa possui no mercado, Rashidirad, Soltani e Syed (2013), tratando sobre E-business, afirmam que a implementação de estratégias competitivas e um desenvolvimento bem sucedido estão intimamente ligados a adequada implantação de recursos dinâmicos, ou seja, a medida que o alinhamento entre as capacidades dinâmicas e as estratégias competitivas aumenta, a geração de valor no e-business aumenta em termos de eficiência. Nesse sentido, os autores afirmam que o alinhamento estratégico se dá à medida que há o alinhamento entre a estratégia de uma empresa e seus fatores internos e externos. Segundo os autores, partindo da teoria da contingência (Miller et al., 1984) a estratégia não é um fator que deve se adequar em cada contexto específico, tanto interno como externo (Acur et al., 2012), objetivando a melhoria o desempenho (Bergeron et al., 2004), algo que está diretamente ligado a aquisição e desenvolvimento de recursos e capacidades pelas organizações, o que ajuda na posição competitiva da empresa dentro do mercado a se manter neste mesmo quando ocorrem mudanças.

Sardana, Terziovski e Gupta (2016) desenvolveram um estudo em uma indústria manufatureira indiana e com base da teoria de capacidades dinâmicas, tendo por um dos focos o estudo do alinhamento estratégico e a capacidade de resposta às necessidades do mercado, visando cumprir as expectativas dos clientes. Já que o desempenho organizacional está relacionado à implementação de múltiplas práticas, o efeito indireto também deve ter um efeito positivo no desempenho. Os autores argumentam, então, que a excelência gerencial em uma área pode gerar excelência gerencial em outras, o que faz o desenvolvimento de capacidades dinâmicas de resposta ao mercado nas áreas gerenciais muito importante. Nesse sentido, os gerentes tanto de operações quanto de marketing devem enfatizar o alinhamento estratégico das operações objetivando a melhoria do desempenho das empresas e o desenvolvimento de uma capacidade operacional dinâmica para responder às necessidades mutantes do mercado e dos clientes.

Os autores Zakery, Afrazeh, e Dumay (2017) produziram um trabalho com o objetivo de explicar sobre a melhoria da criação de valor a partir do capital intelectual (IC) e um dos focos de trabalho destes era o fornecimento de um problema de gestão simulado de uma companhia de seguros, visando o monitoramento e a melhoria do alinhamento dos principais recursos (recursos-chave) com a estratégia de crescimento da empresa no mercado. Com a utilização de ferramentas de dinâmica do sistema (SD) identificou-se problemas de gerenciamento de recursos a fim de constatar os componentes críticos que estimulem a criação de valor, sendo que há nesse âmbito grandes vantagens da aplicação do SD para analisar problemas de gerenciamento de recursos e para identificar os componentes críticos do IC, pontos de intervenção e regras de decisão os quais podem corroborar a criação de valor.

### 3. O caso em estudo

O caso estudado trata-se de um banco de sociedade mista que, historicamente, tem um papel importante no que se refere ao desenvolvimento de sua região, mas também possui relevância para a economia mundial.

Como toda empresa que dispõe de um planejamento estratégico, o banco pesquisado possui missão (desenvolver sua região), visão (ser o principal banco de sua região) e valores (integridade; ética e transparência; meritocracia; comprometimento com o resultado e a gestão de riscos; entre outros).

No que concerne a práticas de governança corporativa, o banco promove tanto ações internas junto a seus colaboradores como ações externas (como a transparência) junto ao seu público alvo que são os acionistas, investidores, público externo e mercado buscando respeito e credibilidade junto à sociedade. A instituição em questão também compreende que um ferramental de aprimoramento da governança corporativa que consiste no código de ética e que reafirma os valores fundamentais que apresenta aos seus colaboradores e aos indivíduos que entram em contato com o banco.

Importante destacar ainda que a instituição-caso desenvolveu um programa de integridade dirigido a colaboradores e terceiros, composto por políticas e procedimentos que procura observar no relacionamento com o público interno e externo, refletindo o compromisso para com a prevenção e o combate à corrupção, o qual pretende estar aderente à sua missão, visão e valores, o que pode auxiliar no seu alinhamento estratégico.

### 4. Método

No que se refere ao método utilizado, na classificação de Vergara (2016), quanto aos fins esta pesquisa consistirá de uma pesquisa exploratória e, quanto aos meios, tratar-se-á de uma pesquisa de campo, 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.

A base teórica do presente projeto está constituída da mesma fundamentação do projeto principal. Ao todo, esperava-se obter um conjunto par de pelo menos quatro estudos de casos simples (metade do tipo 1 e metade do tipo 2), para viabilizar o início de um outro estudo posterior (para além deste), que aglutinará todos os resultados em uma abordagem agrupada de estudo de múltiplos casos com replicação teórica que, segundo Yin (2015), se baseia em casos dos quais se espera resultados divergentes, contrastantes. Entretanto, ao constatar-se que não existiam casos com essa ideia, o plano de trabalho foi alterado para que houvesse quatro estudos de caso, cada um abordando uma dimensão para a eficácia da implementação da estratégia (recursos e capacidades necessários à estratégia; tradução da estratégia em ações; controles apropriados à estratégia; e ajuste do desenho organizacional à estratégia). Este caso (A), portanto, consiste em um desses casos que comporão (em outro estudo) o referido conjunto par de pelo menos quatro estudos de casos simples.

Em relação a coleta de dados, primeiramente ocorreu o envio através de um meio eletrônico de um questionário com 22 afirmativas a respeito do alinhamento estratégico da referida empresa pesquisada

(sendo 4 delas relacionadas a recursos e capacidades) para alguém responsável pela parte estratégica da empresa (que poderia ser um conselheiro da direção, da gerência, da chefia, da parte operacional ou outros, como o caso da empresa pesquisada, na qual o respondente foi um coordenador). Posteriormente, ocorreu nova coleta de dados, dessa vez presencialmente, com um questionário estendido possuindo 74 afirmativas (sendo 18 delas relacionadas a recursos e capacidades). Em seguida, ocorreu a etapa de análise e interpretação dos dados coletados, a qual incluiu uma análise do perfil das organizações, cruzado com os seus níveis médios de esforço alinhador, bem como uma análise da média do nível de esforço alinhador das organizações. Adicionalmente, será efetuada uma análise fatorial sobre as variáveis do nível do esforço alinhador das organizações e uma análise fatorial sobre as variáveis do nível de alinhamento estratégico das organizações.

## 5. Discussão dos resultados

Partindo-se do pressuposto de que a empresa está sendo analisada pelo presente artigo apenas pelas respostas dadas a parte de “recursos e capacidades” do questionário, a empresa apresentou as seguintes respostas para o primeiro questionário (vide Quadro 4):

**Quadro 3 - Escala utilizada**

Código	Descrição
CT	Concordo totalmente
CS	Concordo satisfatoriamente
CP	Concordo parcialmente
D	Discordo
NA	Não se aplica

Fonte: Os autores deste trabalho

**Quadro 4 – Questionário da pesquisa principal**

Questão	Resposta
1-Minha empresa executa plano de alocação dos recursos que são necessários para atingir os seus objetivos e metas, que estimulam a criação de valor para a empresa e que estão alinhados com a estratégia de mercado	CS
2-Minha empresa desenvolve as capacidades internas necessárias para a formação de lideranças e colaboradores estratégicos, visando as habilidades e competências necessárias tanto hoje como no futuro	CS
3-Os recursos e capacidades estratégicos da minha empresa correspondem àqueles exigidos pelo posicionamento competitivo e pelos fatores internos e externos que influenciam a organização	CP
4-Minha empresa possui um sistema de informação integrado que auxilia no planejamento estratégico e que contribui para assegurar o desempenho almejado pela organização	CP

Fonte: Os autores deste trabalho

A partir disso podemos inferir que no que se refere a alocação de recursos para atingir objetivos e metas e desenvolvimento de capacidades internas para formação de liderança, as quais estão em confluência com a dimensão de necessidades e capacidades para se atingir a eficácia na implementação estratégica, o respondente da pesquisa afirmou um nível de concordância satisfatória, o que demonstra que na percepção

deste coordenador respondente da pesquisa, na empresa existe um esforço satisfatório voltado para esses temas, entretanto, não é total, o que está ligado diretamente com a ideia de Chiang e Nunez (2013) sobre implementação plano de alocação de recursos.

Nas afirmativas que atestam a existência de recursos e capacidades estratégicos que correspondem aos exigidos pelo posicionamento estratégico e pelos fatores internos e externos e se há a existência de um sistema de informação integrado auxiliador do planejamento estratégico, o coordenador afirmou concordar parcialmente, não dando tanta importância a algo que Rashidirad, Soltani e Syed (2013) afirmam ser imprescindível para as organizações, que é o fato de haver nas organizações o desenvolvimento de recursos e capacidades alinhados à posição competitiva da organização, ajustando sempre a estratégia da organização com seus fatores externos e internos.

Isso demonstra que essa organização não dá tanta importância a essas áreas estratégicas de se preocupar com o posicionamento estratégico e os influenciadores internos e externos, focados pelos autores Rashidirad, Soltani e Syed (2013), além de procurar fomentar um sistema de informação que auxilie nessa implementação, o que pode ser ainda um resquício de sua parte conservadora, visto ser um banco antigo no mercado, com uma tradição e história que podem segurar seus gestores para a importância da ênfase nesses itens a fim de um melhor alinhamento estratégico.

Em seguida, analisar-se-á as afirmativas referentes ao segundo questionário (Quadro 5) que estende as afirmativas já feitas a fim de averiguar melhor esses questionamentos referentes ao alinhamento estratégico na dimensão de recursos e capacidades.

**Quadro 5 – Questionário estendido do estudo de caso**

Questão	Resposta
1-Na minha empresa, as competências dos líderes se baseiam nas funções que ele deve desempenhar e seus contextos específicos	CS
2-Na minha empresa, o desenvolvimento de lideranças considera a estratégia da organização e seus objetivos	CS
3-Na minha empresa, a tecnologia da informação foca em processos e áreas críticos para o alcance dos objetivos estratégicos	CS
4-A minha empresa implementa plano de alocação de recursos estratégicos	CS
5-A minha empresa possui capacidade de medir os principais indicadores que gerenciam o desempenho estratégico	CP
6-Na minha empresa, a capacidade de processamento de informações da organização é coerente com as suas necessidades estratégicas	CP
7-A minha empresa possui um sistema de comunicação que proporciona informação precisa, completa, confiável e no tempo correto	CP
8-Minha empresa possui os recursos necessários para atingir as metas e objetivos estratégicos	CP
9-Minha empresa possui sistema integrado que contribui: para a criação do plano estratégico; para o comprometimento dos líderes; com o alcance dos objetivos e metas; e para a melhoria contínua desse desempenho	CP
10-Minha empresa treina funcionários e gerentes para as competências e habilidades de liderança necessárias para seus cargos atuais e futuros	CP
11-Minha empresa concentra os recursos em atividades que realmente gerem valor aos processos organizacionais	CP
12-Minha empresa possui sistemas de informação e comunicação eficientes	CP

13-Na minha empresa, as equipes estratégicas contam com pessoas de profundo senso de negócios, além de habilidades industriais e técnicas	CP
14-Minha empresa implementa plano estratégico para desenvolvimento das capacidades de alinhamento	CP
15-Minha empresa ajusta a estratégia da organização com seus fatores externos e internos, ou seja, desenvolve recursos e capacidades alinhados à posição competitiva da organização	CP
16-Minha empresa desenvolve capacidades dinâmicas de resposta ao mercado, para atender às demandas dos clientes	CP
17-Minha empresa alinha os recursos-chave da organização com a sua estratégia de mercado	CP
18-Minha empresa analisa os problemas de gerenciamento de recursos para identificar os componentes críticos que estimulam a criação de valor	CP

Fonte: Os autores deste trabalho

Em relação as afirmativas sobre as competências de um líder e o seu desenvolvimento para que haja um bom alinhamento estratégico, o coordenador afirmou que concorda satisfatoriamente, o que apresenta a ideia de que a empresa se preocupa com sua liderança desde o desenvolvimento dela e de suas competências para que então os objetivos organizacionais sejam alcançados, coisa importantíssima segundo Canals (2014) o qual discorre que competências de líderes devem se basear nas funções desempenhadas e seus contextos específicos e sobre a importância de desenvolvimento de lideranças que se alinham as estratégias e objetivos da organização.

No que concerne ao desenvolvimento da tecnologia da informação que foca em processos e áreas críticos para o desenvolvimento estratégico e sobre a existência de um plano de alocação de recursos, assunto apresentado como realmente importante por Chao e Chandra (2012) , o respondente tem uma concordância satisfatória a respeito dessas afirmativas, algo que corrobora para a ideia de que a empresa realmente se importa em criar mecanismos de TI e em alocar bem seus recursos com o objetivo de alcançar um alinhamento estratégico para a organização.

Quanto a afirmativa de que na empresa existe uma capacidade de medir os principais indicadores de gerenciamento do desempenho estratégico e uma capacidade de processamento de informações coerente com as necessidades estratégicas da empresa, é demonstrado por parte do colaborador respondente da pesquisa um nível de concordância parcial. Esse nível de concordância corrobora para o entendimento de que a empresa não se preocupa tanto com o desenvolvimento dessas capacidades de processamento de informações e medição de indicadores, que, em consonância com o que Chou, Weng e Wu (2013) propõem, tem um papel imprescindível no esforço alinhador e conseqüentemente no sucesso da implementação estratégica, algo negativo para a organização.

Ao que se refere as afirmativas referentes existência de um sistema de comunicação completo, a disponibilidade de recursos necessários para atingir metas e a existência de um sistema integrado para o cumprimento de metas e a melhoria continua tanto de colaboradores quanto dos objetivos, as quais estão extremamente correlacionadas, há uma concordância parcial por parte da pessoal que respondeu, ou seja, algo que, de acordo com os autores Macarthur, Brost e Doueck (2004), é muito importante para que haja um desenvolvimento estratégico e o cumprimento dos objetivos organizacionais não tem tanta relevância na empresa pesquisada.

Ao se falar de concentração de recursos em atividades que realmente gerem valor à organização, algo estudado por Madero Gómez e Barboza (2015), a concordância parcial demonstra uma visão de que a

empresa nem sempre está alocando recursos pensando em sua estratégia organizacional, o que pode prejudicá-la a longo prazo. Em relação a formação de equipes estratégicas com profundo senso de negócios e habilidades tanto técnicas quanto gerenciais (ideia sobre a qual Pett (2015) discorre), há também uma concordância parcial, algo que demonstra haver dentro da empresa equipes de pessoas que não são tão qualificadas para gerir as estratégias organizacionais e sempre atualizá-las para o que o mercado pede, algo que futuramente pode diminuir a competitividade da empresa.

No que se tratando da implementação do plano estratégico para desenvolvimento das capacidades de alinhamento, do desenvolvimento de capacidades dinâmicas de resposta ao mercado (foco do trabalho de Zakery, Afrazeh, e Dumay (2017)), do alinhamento de recursos-chave da organização (estudado por Zakery, Afrazeh, e Dumay (2017)) e do ajustamento da estratégia da organização com seus fatores externos e internos, itens extremamente interligados na real implementação da estratégia, uma concordância parcial (como a demonstrada pelo colaborador respondente) mostra uma grande deficiência por parte da empresa no que concerne a implementação da estratégia, visto que no momento em que a empresa não se importa tanto com o alinhamento de recursos, o ajustamento da estratégia ao longo da implementação estratégica e principalmente a implementação do plano estratégico de maneira a gerar alinhamento por parte da equipe, isso ocasiona uma extrema dissociação da ideia de implementação eficaz da estratégia. Além disso, não se importar tanto com o mercado e com as mudanças organizacionais internas e externas é algo que, de acordo com Sardana, Terziovski e Gupta (2016), pode prejudicar a organização, principiante no longo prazo.

Após a análise das respostas dos dois questionários, percebeu-se que as respostas estão com um nível de concordância muito parecido, o que demonstra que não houve mudanças de percepção por parte do respondente entre a resposta do primeiro e a do segundo questionário. Essas respostas quase unanimemente “Concordo Parcialmente” explicitam que a empresa apresenta um nível inferior de alinhamento.

## **6. Considerações finais**

Os resultados corroboram a ideia proposta por Monteiro de Barros e Santos (2019), bem como Monteiro de Barros e Fischmann (2019) de que um nível inferior de aplicação dos indicadores de esforço alinhador induz a um baixo nível de eficácia na implementação das estratégias.

Como neste artigo foi focada a área de recursos e capacidades para a eficácia na implementação da estratégia, percebe-se que, no que concerne a essas variáveis, a empresa demonstrou um nível baixo no alinhamento estratégico. Isso fica evidente nas respostas dadas sobre a concordância com as afirmativas feitas ao coordenador de uma área estratégica da companhia, principalmente nas afirmativas referentes a implementação do plano estratégico, da melhor alocação de recursos no que concerne ao melhoramento da implementação estratégica, a treinamento e desenvolvimento de capacidades tanto de líderes quanto de colaboradores para um melhor alinhamento a estratégia da empresa, etc.

No que se refere a eficácia na implementação da estratégia, variável que está diretamente relacionada ao alinhamento estratégico alto ou baixo da empresa, pode-se inferir que a empresa apresenta, em relação aos recursos e capacidades, um baixo grau de eficácia, visto que em afirmativas a respeito de se existem sistema de informação que funciona integradamente com o plano estratégico, sistema integrado que foca na criação do plano estratégico, comprometimento dos líderes, alcance de metas e melhoria contínua destas, entre outras afirmativas, demonstraram, segundo o respondente, uma concordância parcial. Essas afirmativas estão mais relacionadas ao nível de eficácia do esforço alinhador, pois lidam diretamente com a implementação da estratégia na organização. Por isso, seu baixo grau de concordância demonstra que não existe por parte da empresa um foco tão pontual nessa área quanto deveria existir, o que é negativo já que

esses pontos, assim como os já citados anteriormente, são imprescindíveis para que a organização alcance seus objetivos.

Outro ponto a se destacar foi a uniformidade das respostas tanto no primeiro quanto no segundo questionário. Essa uniformidade negativa corrobora para afirmar que na área de recursos e capacidades a empresa está com seus níveis de alinhamento estratégico baixos em quase todas as áreas analisadas, algo que evidencia o quanto a empresa não tem tanto foco em tal área, a qual é imprescindível para que a implementação da estratégia ocorra da melhor forma possível.

Esse comportamento de um banco averiguado por esta pesquisa deverá ser avaliado por meio de outras pesquisas em outras instituições do mesmo ramo bancário ou de outros ramos para se verificar se isso é realmente igual em todas ou na maioria das organizações ou apenas está presente nesta organização.

### **Referências**

- 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.
- 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.
- 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.
- 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; FISCHMANN, A. A. Strategy code: indicators of organisational alignment for obtaining strategy implementation effectiveness. **International Journal of Business Excellence**, 2019? In press.
- 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. No prelo.



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.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

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.