



AÇÕES NECESSÁRIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS ATRAVÉS DO ALINHAMENTO: ESTUDO DE CASO NO SETOR HOTELEIRO

AUTORIA

Eduarda Dariane Lugarinho Ribeiro
E-mail: eduardadariane@gmail.com
Universidade Federal do Pará

Luís Alberto Monteiro de Barros
E-mail: labarros@alumni.usp.br
Universidade Federal do Pará

RESUMO

A Estratégia é uma ferramenta organizacional que direciona, capta recursos e implementa mecanismos a fim de atingir metas e objetivos propostos para o alcance do êxito no fluxo processual da empresa. O presente estudo propôs como objetivo geral a averiguação do nível de implementação dos fatores de alinhamento estratégico, mais especificamente no campo das ações estratégicas, fundamentadas nos estudos de Monteiro de Barros e Santos (2019) através de um estudo de caso de uma empresa do setor hoteleiro paraense. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo onde um caso foi selecionado, foram aplicados dois questionários no qual foi possível analisar os dados coletados, com o intuito de aferir conclusões a respeito do caso estudado. A empresa em questão, a luz da base utilizada afirma que utiliza de maneira adequada as recomendações da literatura para produzir alinhamento entre a estratégia da organização e as ações dos colaboradores para implementá-la, mostrando a relação de que quanto maior o nível de eficácia da execução da estratégia da organização, maior é o seu nível de alinhamento. Porém existem pontos a serem aprimorados para o alcance do êxito máximo na implementação das estratégias.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico. Ações estratégicas. Eficácia estratégica Setor hoteleiro.

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

1. Introdução

O processo de implementação do alinhamento estratégico possui grande importância nos estudos de gestão por ser um quesito fundamental na qual as organizações sustentam à sua estratégia para a sobrevivência do negócio. Segundo Garcia (2003) os gestores das organizações precisam buscar e implantar estratégias para fazer com que seus produtos/serviços sejam mais atrativos ao mercado e, além disso, administrar seus recursos financeiros, humanos e estruturais com o menor custo possível, bem como analisar os fatores que podem afetar o desempenho dos resultados almejados.

Tratando-se do setor hoteleiro, o qual possui características específicas e está em constante mudança mercadológicas, no que diz respeito à ação estratégica, Araújo (2002) elucida que as escolhas são baseadas em fatores externos à empresa (oportunidades e ameaças do ramo em que atua) e em fatores internos (investimentos em métodos competitivos que capacitam os membros da empresa a atingir os objetivos). Nesse sentido, Monteiro de Barros e Santos (2019), sugerem que quanto mais a organização utiliza corretamente as recomendações da literatura para produzir alinhamento entre a estratégia da organização e as ações dos colaboradores para implementá-la, maior será o nível de eficácia da execução da estratégia dessa organização, sendo o recíproco verdadeiro, ou seja, quanto menos a organização utilizar corretamente as recomendações da literatura para produzir alinhamento entre a estratégia da organização e as ações dos colaboradores para implementá-la, menor será o nível de eficácia da sua estratégia.

O objetivo do trabalho, portanto, consistiu em avaliar o nível de enquadramento do caso em estudo aos pressupostos supracitados, ou seja, avaliar na empresa estudada a utilização de cada um dos indicadores sugeridos pela literatura para saber o quanto de fato ela utiliza corretamente essas recomendações para produzir alinhamento entre a estratégia da organização e as ações dos colaboradores para implementá-la. A relevância deste estudo se dá pelo ensejo de buscar de maneira mais aprofundada a dimensão de ações necessárias a estratégia no contexto da empresa em questão.

2. Fundamentação teórica

Influenciado pelo impacto das crescentes tecnologias de informação (TI) nas organizações, o termo alinhamento estratégico passou a ser considerado não só por pesquisadores da área de TI como também das áreas de negócios, sendo cogitado como um meio, através do qual seria possível ampliar o desempenho organizacional pela possibilidade de identificar novas oportunidades de negócios e pela obtenção de vantagens competitivas (MONTEIRO DE BARROS, L. A.; SANTOS, A. M. M., 2019).

Entretanto, posteriormente, ainda segundo Monteiro de Barros e Santos (2019), estudiosos da estratégia organizacional passaram a adotar o termo para fazer alusão a outros setores das atividades gerenciais com o intuito de alcançar maiores níveis de desempenho, todavia, estas novas abordagens não excluem às abordagens dos fatores informacionais. Os autores acreditam ainda que existem diversas linhas ideológicas acerca do tema alinhamento estratégico, as quais estão alocadas no campo da administração, no campo da tecnologia da informação e em outras áreas do conhecimento. Entretanto, apesar de algumas abordagens serem classificadas em uma mesma área do conhecimento, possuem divergências entre si, a exemplo, as discrepâncias contidas entre o modelo de Henderson e Venkatraman (1993) e o modelo de Dutot, Bergeron e Raymond (2014), onde ambos, mesmo sendo baseados na área da TI, divergem em alguns pontos teóricos. Não obstante, apesar do conceito de alinhamento estratégico ser utilizado em diversas áreas do conhecimento, estes não necessariamente se excluem, pois do mesmo modo que apresentam divergências, também apresentam convergências conceituais.

As afinidades entre as diversas abordagens relativas às áreas da tecnologia da informação e da administração confirmam que a gestão da informação é uma ferramenta imprescindível para o êxito da estratégia organizacional. Tal convergência torna-se evidente ao perceber-se que todas as abordagens referentes às áreas da tecnologia da informação e da administração sugerem que o alinhamento consiste em um meio através do qual se poderia alcançar o objetivo estratégico de forma eficiente e eficaz (MONTEIRO DE BARROS, L. A.; SANTOS, A. M. M., 2019).

Tratando-se especificamente do alinhamento estratégico com o intuito de produzir a eficácia da implementação da estratégia organizacional, há teoricamente, segundo Monteiro de Barros e Santos (2019) diversas formas de se alcançar os objetivos traçados pela estratégia, motivo pela qual o modelo teórico proposto neste estudo torna-se singular. Neste sentido, tratando-se da consolidação de vasta produção acadêmica realizada após análises quantitativas e qualitativas feitas durante décadas, o presente estudo demonstra características inéditas no que diz respeito ao tema de alinhamento estratégico.

Segundo o modelo teórico proposto por Monteiro de Barros e Santos (2019), os indicadores de cada uma das respectivas dimensões do modelo proposto (recursos e capacidades; tradução da estratégia em ações; controles apropriados; e ajuste do desenho organizacional) influenciam diretamente na eficácia da implementação da estratégia, pois esta sinaliza formas para contribuir com o êxito do alinhamento planejado e aloca as devidas recomendações da base teórica para cada categoria de aspectos com o intuito de alcançar a eficácia da implementação de estratégias organizacionais (MONTEIRO DE BARROS, L. A.; SANTOS, A. M. M., 2019).

Para Monteiro de Barros e Santos (2019), assim como para Monteiro de Barros e Fischmann (2019), portanto, um dos fatores que promovem eficácia da implementação da estratégia consiste no alinhamento entre a estratégia organizacional e as ações a serem implementadas.

Para que se alcance o alinhamento estratégico descrito por Monteiro de Barros e Santos (2019), alguns indicadores precisam ser levados em consideração. Primeiramente, percebe-se que a alta administração precisa apoiar continuamente 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, ação a qual, segundo Alcoba (2014), gera à compreensão e adoção dos planos por parte dos colaboradores, bem como à implementação e o êxito do projeto planejado. Do mesmo modo, é necessário que haja o estímulo de uma cultura que facilite a gestão das mudanças impostas pela estratégia, o que para Madero Gómez e Barboza (2015) torna as mudanças através de soluções mais flexíveis, proporcionando aos usuários, segundo Dulipovici e Robey (2013), uma maior interação com os novos sistemas estratégicos no dia-a-dia dos seus trabalhos, operando com foco comum e com a distribuição apropriada das informações estratégicas. Ademais, a organização comunica claramente aos colaboradores quais são as ações estratégicas a serem executadas para eles alcançarem os objetivos, desdobrando, conforme Almeida e Santos (2015), as estratégias em ações para coloca-las em prática de forma que os colaboradores compreendam como as suas tarefas se encaixam nos objetivos gerais da organização.

Outrossim, é necessário a utilização de recursos de interface entre o indivíduo e a organização a fim de, segundo Pett (2015), promover forte envolvimento e comprometimento da equipe com os objetivos e as metas pretendidos, para que os colaboradores invistam energia pessoal nas tarefas. Para Halter (2015), é preciso ainda alinhar grupos de trabalho, departamentos, divisões e partes interessadas com as metas e objetivos da organização. Assim, sempre que alcançados os objetivos e metas, é imprescindível conforme os estudos de Biggs, Brough e Barbour (2014) fornecer feedback para reforçar o comportamento apropriado dos colaboradores, bem como recompensar as pessoas pela obtenção dos resultados.

3. Metodologia

3.1 O caso em estudo

O *locus* pesquisado consistiu em uma empresa X (codinome adotado para manter o anonimato da empresa) do setor hoteleiro da capital paraense, o qual encontra-se no centro de negócios de Belém, próximo a importantes pontos turísticos como o Mercado Ver-o-Peso e o Palacete Bolonha e a Praça da República. Historicamente, passou por diversas transformações, diferentes gestões e nomenclaturas até a sua atual situação administrativa e nome, em que é gerenciada por uma rede nacional, que busca na instituição-caso melhorar em atendimento e qualidade, bem como evidenciar o melhor do turismo paraense.

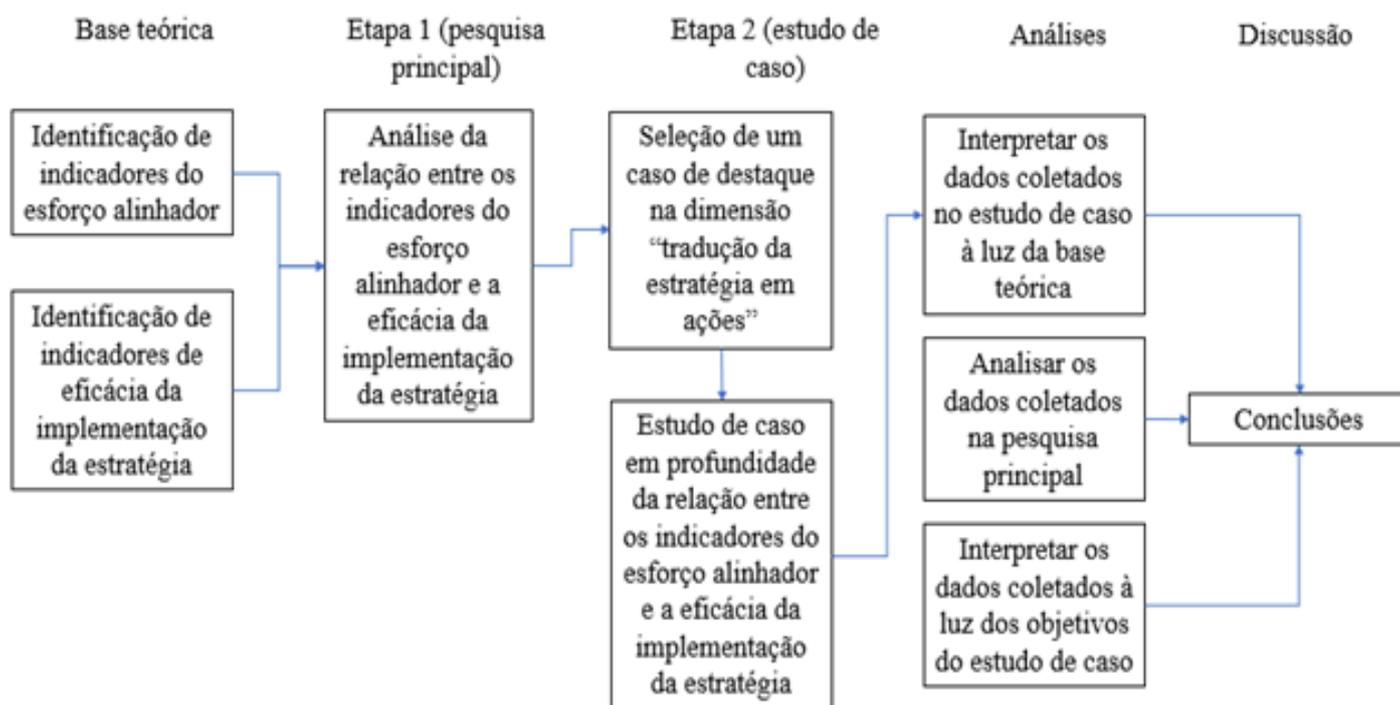
3.2 Processo metodológico

A metodologia utilizada foi desdobrada em duas etapas (ver figura 1). A primeira etapa consistiu em uma pesquisa de campo baseada na aplicação de um questionário composto de afirmações para inferir os Indicadores do Esforço Alinhado, a gestores responsáveis pelas organizações escolhidas para compor uma amostra de empresas residentes em Belém e região metropolitana.

A segunda etapa consistiu na escolha de um caso particular retirado da amostra afim de que fosse aplicado um segundo questionário para identificar indicadores de eficácia da implementação da estratégia, especificamente no campo das ações, segundo Vergara (2016), o método que utiliza o estudo de caso possui a finalidade de promover uma pesquisa exploratória que conforme Yin (2015) consiste em uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto forem evidentes.

Ainda segundo Yin (2015), a pesquisa de estudo de caso engloba cinco características importantes que compõem um projeto de pesquisa, que são: As questões do estudo de caso; As proposições se houver; As unidades de análise; A lógica que une os dados às proposições; e os critérios para interpretar as constatações.

Figura 1 – Fluxo processual metodológico



Fonte: Os autores deste trabalho

Considerando ainda que a fundamentação teórica do presente artigo foi constituída da mesma base do projeto principal (composta pelos estudos de Monteiro de Barros e Santos (2019) e Monteiro de Barros e Fischmann (2019)), após coleta, interpretação e análise dos dados do caso escolhido, houve a aferição de conclusões respondendo aos objetivos propostos.

4. Resultados

Na abordagem feita através do primeiro questionário (ver tabela 1), o gerente, quando instigado a respeito das estratégias para as ações, no quesito de apoio aos que estão envolvidos na iniciativas estratégicas (PETT, 2015), condução e reconhecimento dos envolvidos para a obtenção de sucesso das ações estratégicas (EDWARDS, 2000), comprometimento com o sucesso das ações dessas lideranças (CANALS, 2014) (ver tabela 1, questão 5) , foi enfático ao responder que existe total concordância com a afirmativa, demonstrando envolvimento total da organização com os agentes atuantes da empresa.

Tabela 1 – Questionário da pesquisa principal

AFIRMATIVAS A SEREM AVALIADAS	LEGENDA: CT=Concordo Totalmente CS=Concordo Satisfatoriamente CP=Concordo Parcialmente D= Discordo
5 – A direção da minha empresa apoia os líderes e demais envolvidos nas ações estratégicas da organização, comprometendo-se com o sucesso dessas ações e com a implementação dos planos, conduzindo e reconhecendo os comportamentos apropriados.	CT
6 – A cultura da minha empresa facilita a gestão das mudanças impostas pela estratégia, de tal forma que os usuários interagem bem com novos sistemas estratégicos, as áreas funcionais trabalham com foco comum, e as informações estratégicas são disponibilizadas de forma apropriada.	CS
7 – Na minha empresa, a estratégia é desdobrada em ações para alcançar os objetivos, e é comunicada claramente aos colaboradores, de forma que eles compreendem como as ações que eles devem executar se encaixam nos objetivos gerais da organização.	CS
8 – A minha empresa apresenta forte envolvimento e comprometimento das equipes com os objetivos e as metas pretendidos, reforçado por uma integração entre os indivíduos e a organização, que faz com que os colaboradores invistam energia pessoal nas suas tarefas.	CS
9 – Quando os objetivos e metas da minha empresa são alcançados, os líderes fornecem feedback e reforçam os comportamentos apropriados dos colaboradores, bem como recompensam as pessoas responsáveis pela obtenção dos resultados.	CS

Fonte: Os autores deste trabalho

Ademais, quando perguntado se a cultura da empresa facilita a gestão de mudanças impostas pela estratégia, (MADERO GÓMEZ E BARBOZA, 2015) promovendo interação com os novos sistemas estratégicos, foco comum e informações estratégicas adequadas (ISAL, et al., 2016) (ver tabela 1, questão 6), além do desdobramento dos objetivos em ações (ALMEIDA E SANTOS, 2015) e comunicação clara aos colaboradores (BIGGS, BROUGH E BARBOUR, 2014) (ver tabela 1, questão 7), bem como o forte envolvimento das equipes com os objetivos e metas pretendidos (ver tabela 1, questão 8) e fornecimento de feedback (BIGGS, BROUGH E BARBOUR, 2014) e recompensas aos colaboradores envolvidos na obtenção de resultados (EDWARDS, 2000) (ver tabela 1, questão 9), o respondente afirmou concordar satisfatoriamente, evidenciando que existem pontos a serem aprimorados quanto as afirmativas supracitadas.

Diante dos resultados obtidos na aplicação do segundo questionário ao gerente da empresa, alguns indicadores de níveis de concordância puderam ser identificados (ver tabela 2). A priori, tratando-se da obtenção do esforço dos responsáveis em relação à adoção dos planos estratégicos (ALCOBA, 2014), investimento em energia pessoal por parte dos colaboradores para o desempenho das tarefas (BIGGS, BROUGH E BARBOUR, 2014), quanto ao comprometimento da administração com o sucesso das ações das lideranças (CANALS, 2014), quanto ao pleno envolvimento do principal executivo na implementação, no



reconhecimento e condução dos comportamentos à implementação da estratégia (EDWARDS, 2000) e no apoio efetivo aos envolvidos nas ações estratégicas (PETT, 2015), fazendo uso da alternativa "concordo totalmente", o respondente declarou que a empresa está totalmente alinhada na implementação desses fatores. Do mesmo modo, levando em consideração fatores como o comprometimento da equipe em relação à implementação do projeto planejado (PETT, 2015), quanto

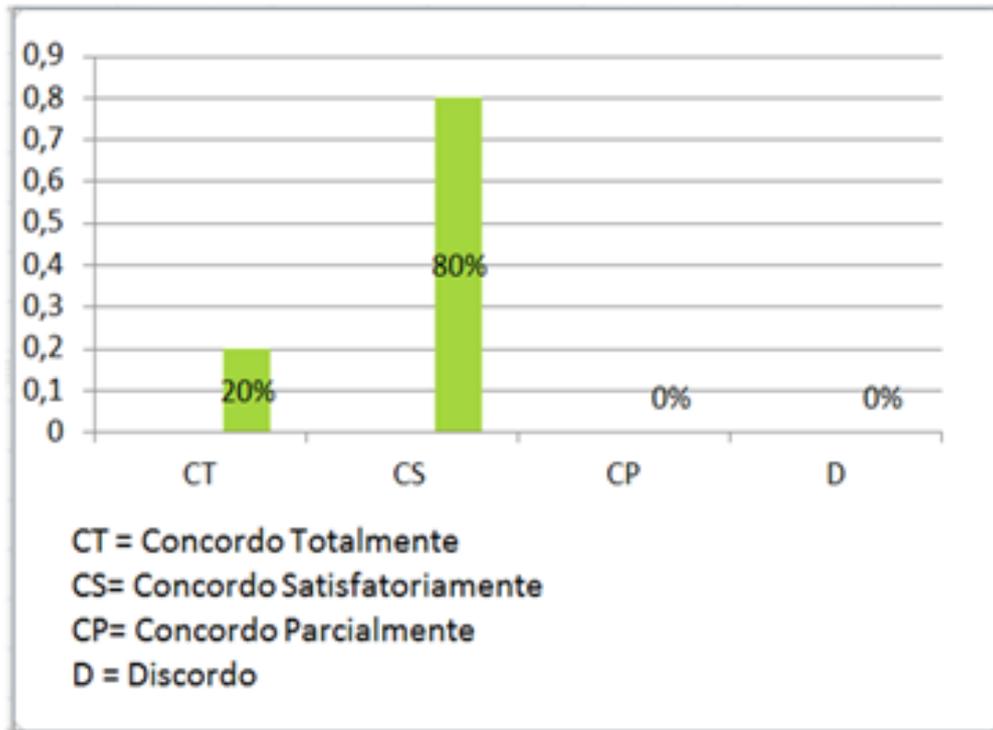
ao desdobramento das decisões estratégicas em ações para colocá-las em prática Almeida e (Santos, 2015), quanto à compreensão clara por parte dos colaboradores acerca de como as suas tarefas se encaixam nos objetivos estratégicos da organização, quanto ao fornecimento de feedback e reforço do comportamento apropriado dos colaboradores (BIGGS, BROUGH E BARBOUR, 2014), quanto a interação dos usuários com os novos sistemas estratégicos, quanto ao alinhamento dos grupos de trabalho, departamentos, divisões e partes interessadas com as metas e objetivos estratégicos da organização (Halter, 2015), quanto a distribuição das informações estratégicas apropriadas às partes internas e externas da organização (ISAL, et al., 2016) e quanto ao apoio dado por parte da cultura organizacional da empresa para a facilitação das mudanças através de soluções mais flexíveis (Madero Gómez e Barboza, 2015) o respondente posicionou afirmando que a empresa está satisfatoriamente alinhada a esses indicadores.

Da mesma maneira, diante de fatores como o ajuste das tarefas dos colaboradores com as prioridades estratégicas da organização e com o envolvimento das equipes nas ações executadas por conta dos planos estratégicos, o respondente declarou que concordar parcialmente com as afirmações, ou seja, o alinhamento da empresa quanto a esses quesitos é imperfeito.

Ademais, quanto às afirmações a respeito da utilização de recursos de interface entre os indivíduos e a organização (BIGGS, BROUGH E BARBOUR, 2014) quanto a recompensa as pessoas pela obtenção de resultados estratégicos (EDWARDS, 2000) e pela comunicação clara aos colaboradores a respeito das ações estratégicas a serem executadas para eles alcançarem os objetivos, o respondente posicionou-se afirmando que "discorda" do alinhamento da organização com esses fatores.

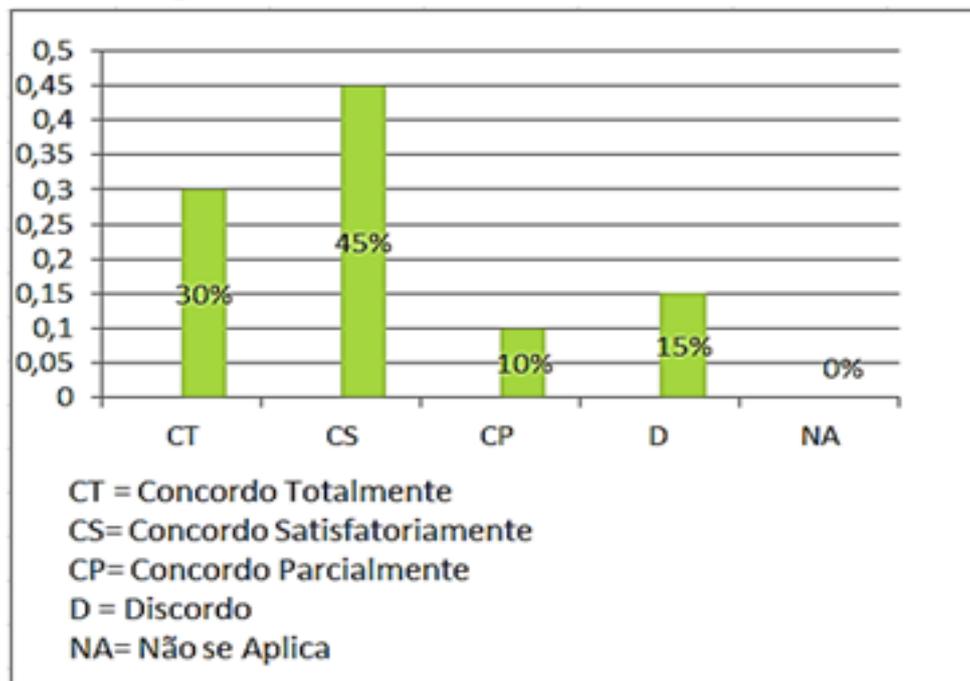
Com base nos resultados logrados a partir dos dois questionários aplicados, pode-se inferir que houve diferenciações entre as afirmações que, ainda que discretas, poderão ser percebidas após a análise das respostas obtidas (Ver imagem 2 e 3).

Figura 2 – Análise do instrumento da pesquisa principal



Fonte: Os autores deste trabalho

Figura 3 – Análise do instrumento do estudo de caso



Fonte: Os autores deste trabalho

Tabela 2 - Questionário do estudo de caso

AFIRMATIVAS A SEREM AVALIADAS	CT= Concordo Totalmente CS= Concordo Satisfatoriamente CP= Concordo Parcialmente D= Discordo NA=Não se aplica
Minha empresa obtém o comprometimento e o esforço dos responsáveis em relação à compreensão e adoção dos planos estratégicos.	CT
Minha empresa obtém o comprometimento e o esforço dos responsáveis em relação à implementação do projeto planejado.	CS
Minha empresa desdobra as decisões estratégicas em ações, para colocá-las em prática.	CS
Minha empresa utiliza recursos de interface entre os indivíduos e a organização.	D
Na minha empresa, os colaboradores ajustam as suas tarefas com as prioridades estratégicas da organização.	CP
Na minha empresa, os colaboradores têm uma compreensão clara acerca de como as suas tarefas se encaixam nos objetivos estratégicos da organização.	CS
A minha empresa fornece feedback e reforça o comportamento apropriado dos colaboradores	CS
Na minha empresa, os colaboradores investem energia pessoal para o desempenho de suas tarefas.	CT
Na minha empresa, a alta administração está comprometida com o sucesso das ações das lideranças.	CT
Na minha empresa, os usuários efetivamente interagem com os novos sistemas estratégicos, no dia-a-dia dos seus trabalhos.	CS
Na minha empresa, o principal executivo está plenamente envolvido na implementação da estratégia.	CT
Na minha empresa, o principal executivo reconhece e conduz os comportamentos apropriados à implementação da estratégia.	CT
A minha empresa recompensa as pessoas pela obtenção de resultados estratégicos.	D
A minha empresa alinha grupos de trabalho, departamentos, divisões e partes interessadas com as metas e objetivos estratégicos da organização.	CS
Distribuir as informações estratégicas apropriadas às partes internas e externas da organização	CS
A cultura organizacional da minha empresa facilita as mudanças através de soluções mais flexíveis.	CS
A minha empresa comunica claramente aos colaboradores quais são as ações estratégicas a serem executadas para eles alcançarem os objetivos.	D
Minha empresa obtém um forte envolvimento das equipes nas ações executadas por conta dos planos estratégicos;	CP
Minha empresa harmoniza as funções gerenciais para garantir um foco comum em relação à direção estratégica da empresa.	CS
Minha empresa fornece apoio efetivo da alta administração aos envolvidos nas ações estratégicas.	CT

FONTE: Os autores deste trabalho

5. Considerações finais

Portanto, detectou-se que nas atividades da empresa pesquisada existe predominantemente a utilização das recomendações para produzir alinhamento entre a estratégia da organização e as ações dos colaboradores para implementá-la.

Entretanto, percebe-se que o esforço para a obtenção do alinhamento estratégico pode ainda ser ampliado, de forma que seu nível de alinhamento e de eficácia que já apresenta-se com resultados satisfatórios, pode ainda ser melhorado.

Considerando que neste artigo foram enfatizadas as variáveis concernentes a área das ações, verificou-se que indicadores como o ajuste das tarefas dos colaboradores com as prioridades estratégicas da organização e com o envolvimento das equipes nas ações executadas, a utilização de recursos de interface entre os indivíduos e a organização, a recompensa às pessoas pela obtenção de resultados estratégicos e a comunicação clara aos colaboradores a respeito das ações estratégicas a serem executadas são fatores que devem ser levados em consideração pelos gestores da organização afim de que haja o melhoramento da implementação do alinhamento estratégico na empresa, promovendo até mesmo vantagens competitivas diante do alto padrão de qualidade exigido pelo setor hoteleiro.

Mediante as informações supracitadas, percebe-se a necessidade de aprofundamento nas pesquisas a respeito do alinhamento estratégico, voltando especificamente para o campo das ações dentro da empresa pesquisada.

Por isso, sugere-se futuras pesquisas para apurar a relação entre a gestão da empresa e os colaboradores e como essa relação interfere na implementação da estratégia, além de averiguar se este comportamento é recorrente em outras empresas do mesmo setor.

Conforme o exposto, conclui-se que a presente pesquisa fundamentada de forma suficiente nos estudos de Monteiro de Barros e Santos (2019) e Monteiro de Barros e Fischmann (2019), bem como na metodologia de aplicação de dois questionários resolveu o problema definido, observando-se as questões mais relevantes a respeito do alinhamento como fator de eficácia da implementação de estratégias em um estudo de caso no setor hoteleiro de Belém do Pará, objetivando-se a averiguar o nível de implementação dos fatores de alinhamento estratégico (objetivo geral), mais especificamente no campo das ações estratégicas (objetivo específico).

Diante dos resultados obtidos, é possível afirmar que a empresa estudada utiliza as recomendações para produzir alinhamento entre a estratégia da organização e as ações dos colaboradores para implementá-la, porém existem pontos a serem aprimorados para o alcance do êxito máximo na implementação das estratégias.

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.

ARAÚJO, Aneide O. Gestão estratégica de empreendimentos hoteleiros. Congresso Brasileiro de Custos, 2002.

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.



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

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.

GARCIA, Roslaine. A busca do melhor desempenho em empreendimentos hoteleiros. In: ASHTON, M. S. G.; BALDISSERA, R. (org.). Turismo em perspectiva. Novo Hamburgo: Feevale, 2003.

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.

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.

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.

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.