

**INDICADORES DO ESFORÇO ALINHADOR PARA A OBTENÇÃO DA EFICÁCIA
DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

ÁREA TEMÁTICA: 4 ESTRA Estratégia

INDICADORES DO ESFORÇO ALINHADOR PARA A OBTENÇÃO DA EFICÁCIA DA IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

RESUMO

Trata-se de pesquisa exploratória que utilizou estratégia de estudo de múltiplos casos com análises quantitativas e qualitativas, para verificar no campo a pertinência da aplicação de modelo teórico que recomenda a adoção de 71 práticas mensuráveis através de indicadores do esforço alinhador empresarial, avaliando o nível de eficácia da implementação de estratégias organizacionais. As análises efetuadas nas empresas a partir dos indicadores investigados, permitiu detectar o nível de eficácia da implementação de suas estratégias, com a vantagem gerencial de indicar em detalhes a origem, as características e o perfil da eficácia estratégica das empresas, bem como oportunidades de melhorias.

Palavras-chave: alinhamento estratégico; indicadores; implementação de estratégias; eficácia estratégica; estudo de múltiplos casos.

ALIGNMENT EFFORT INDICATORS OF ACHIEVING ORGANIZATIONAL STRATEGY IMPLEMENTATION EFFECTIVENESS

ABSTRACT

This work consists in an exploratory research that employed multiple case study strategy with quantitative and qualitative analyses, to verify in the field the adequacy of applying a theoretical model that recommends the adoption of 71 practices measurable through indicators of companies' alignment effort, assessing the level of organizational strategies implementation effectiveness. The analyses carried out in the companies based on the investigated indicators, allowed to detect the level of organizational strategies implementation effectiveness, with the managerial advantage of indicating in detail the origin, characteristics, and profile of the companies' strategic effectiveness, as well as opportunities for improvement.

Keywords: strategic alignment; indicators; strategy implementation; strategic effectiveness; multiple cases study.

1. INTRODUÇÃO

Monteiro de Barros e Fischmann (2020) propuseram que a diferença entre ser eficaz e ineficaz, na implementação de estratégias pode estar, respectivamente, entre possuir níveis superiores ou inferiores de alinhamento entre 4 determinados pares de sistemas estratégicos organizacionais.

Com base nos encaminhamentos dessa proposta e a fim de subsidiar avanços futuros na investigação desse importante tema para as organizações, essencialmente voltado para os seus desempenhos estratégicos, Monteiro de Barros e Santos (2019) então, após vasta pesquisa na produção acadêmica sobre o assunto, sugeriram um modelo teórico ampliado e consolidado de indicadores do esforço alinhador das organizações (MIA), baseados em 71 recomendações da literatura para se obter os alinhamentos definidos nas dimensões do modelo de eficácia estratégica ajustado (MEA) por Monteiro de Barros e Fischmann (2020).

A questão aqui posta foi que, caso os 71 indicadores do esforço alinhador propostos pelo MIA pudessem prever o nível de eficácia da implementação de estratégias das organizações, seria possível avançar, da teoria para a prática empresarial, na identificação particularizada das suas variáveis preditivas, para além dos 4 pares de sistemas do MEA.

Assim, o objetivo da presente investigação consistiu em avaliar o modelo teórico proposto por Monteiro de Barros e Santos (2019), contrapondo o nível de adoção de suas 71 recomendações, por parte de empresas que sabidamente apresentassem níveis opostos de eficácia na implementação de estratégias, medido através do *framework* de Monteiro de Barros e Fischmann (2020), a fim de analisar de forma exploratória se os casos com níveis altos e baixos na adoção do MIA corresponderiam, respectivamente, a níveis altos e baixos de MEA, sugerindo a pertinência do MIA. Para alcançar esse objetivo, buscou-se, portanto:

- a) avaliar como os casos selecionados se apresentariam em relação aos seus níveis de adoção das 71 recomendações do MIA; e
- b) contrapor os níveis de adoção das recomendações do MIA, por parte dos casos selecionados, com os seus níveis de eficácia estratégica, medidos pelo MEA, avaliando se haveria coerência com a hipótese teórica do MIA.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Toda estratégia organizacional pressupõe uma fase de planejamento e outra subsequente, em que o plano é posto em prática, que é chamada de fase de implementação, e é a mais problemática, tendo em vista as dificuldades e as dúvidas emergentes, que são consequências da complexidade desses problemas (GĘBCZYŃSKA, 2016). Implementar a estratégia organizacional, então, envolve a conversão dos objetivos estratégicos em desempenho, através do alinhamento organizacional (PELLA et al, 2013), por vezes nomeado de alinhamento estratégico (MONTEIRO DE BARROS, 2017).

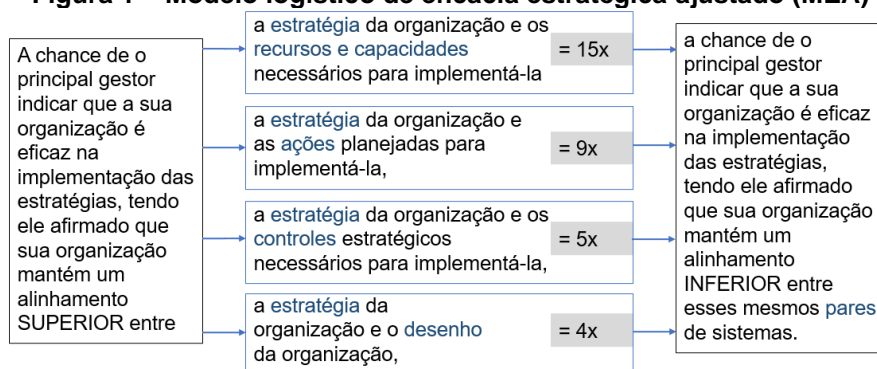
O alinhamento estratégico consiste em um termo que está na origem do conceito de estratégia organizacional que, em meados do século passado era definido como um ajuste (do inglês *fit*, ou *matching* ou *alignment*) entre aspectos externos e internos que melhor satisfizessem os objetivos da organização (ANSOFF, I. H.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L, 1976).

Por volta da década de 1990, esse conceito ganhou especial atenção dos acadêmicos com interesse na área de tecnologia da informação (TI) ou de sistemas de informação (SI), como Henderson e Venkatraman (1993), Luftman, Lewis e Oldach (1993) e Chan

e outros (1997) que associavam o alinhamento de TI e SI às áreas de negócios das empresas, para potencializar o seu desempenho.

Atualmente, o termo alinhamento estratégico se tornou muito popular na área dos negócios, o que tem sido traduzido em obras de autores como Dutot, Bergeron e Raymond (2014), Lawrie e outros (2016), Sardana, Terziovski e Gupta (2016), Zakery, Afrazeh e Dumay (2017), Gomes e Yasin (2017), entre muitos outros. No Brasil, trabalhos como os de Prieto e Carvalho (2016), Abib e Hoppen (2015), bem como de Monteiro de Barros e Fischmann (2020) tratam contemporaneamente do tema com diferentes abordagens.

Figura 1 – Modelo logístico de eficácia estratégica ajustado (MEA)



Fonte: Adaptado de Monteiro de Barros e Fischmann (2020, p. 55)

O estudo de Monteiro de Barros e Fischmann (2020), aqui denominado de modelo de eficácia estratégica ajustado (MEA), propõe que a eficácia da implementação das estratégias organizacionais pode ser obtida através do alinhamento de certos sistemas estratégicos. Trata-se de uma abordagem sistêmica, do problema do nível da eficácia das organizações na implementação de suas estratégias, a qual sugere que o alinhamento de alguns pares de sistemas estratégicos (em azul, na Figura 1) é mais importante do que outros.

No processo de ajuste do modelo logístico da Figura 1, Monteiro de Barros e Fischmann (2020) aglutinaram as categorias originais de resposta ao questionário do tipo Likert, e então o alinhamento superior foi definido como aquele em que seus respondentes avaliaram suas empresas em relação aos pares de sistemas como possuindo alinhamentos altos ou médios, e o alinhamento inferior foi definido como aquele em que seus respondentes avaliaram suas empresas em relação aos pares de sistemas como possuindo alinhamentos baixos ou nulos. Com base nesses parâmetros, eles hierarquizaram 16 perfis organizacionais de diferentes níveis de alinhamento (Quadro 1) que as empresas apresentam para essas combinações de pares de sistemas (Figura 2), as quais possuem intrínsecos e distintos potenciais de contribuição à eficácia da implementação da estratégia.

Como uma abordagem sistêmica, a proposta do MEA atende ao princípio da equifinalidade através do qual, conforme Bertalanffy (1969), o mesmo estado final (no caso, a eficácia da implementação das estratégias) pode ser alcançado a partir de diferentes condições iniciais e de maneiras diferentes (no caso, os alinhamentos citados nas alíneas que seguem o parágrafo anterior), com base na interação dinâmica dos sistemas abertos que compõem as organizações empresariais.

Sobre eficácia, Nicholson e outros (2006) afirmam que a definição desse termo muda conforme a organização, e que (tradução dos autores) “[...] se uma organização é definida como uma entidade que busca alcançar objetivos, é provável que a eficácia

seja definida em termos do nível de alcance desses objetivos” (p. 391), sendo, conforme eles, o objetivo organizacional um indicador ideal de eficácia, no modelo mais comum, conceituação adotada nesta pesquisa. Assim, na elaboração da estratégia se elabora objetivos (GĘBCZYŃSKA, 2016) e na implementação da estratégia se busca alcançar desses objetivos, de modo que a implementação eficaz da estratégia ocorre quando se alcança os objetivos planejados (HERHAUSEN; EGGER; ORAL, 2014).

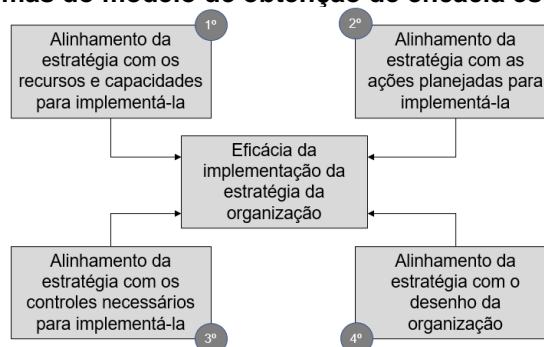
Quadro 1 – Ranking genérico dos perfis das empresas a partir do MEA

Ranking	Nível de alinhamento com a estratégia				Probabilidade de eficácia da estratégia
	Desenho organizacional	Ações	Controles	Recursos e capacidades	
1	Superior	Superior	Superior	Superior	95,30%
2	Inferior	Superior	Superior	Superior	81,90%
3	Superior	Superior	Inferior	Superior	78,40%
4	Superior	Inferior	Superior	Superior	67,70%
5	Superior	Superior	Superior	Inferior	56,90%
6	Inferior	Superior	Superior	Superior	44,80%
7	Inferior	Inferior	Superior	Superior	32,00%
8	Superior	Inferior	Inferior	Superior	27,30%
9	Inferior	Superior	Superior	Inferior	22,80%
10	Superior	Superior	Inferior	Inferior	19,10%
11	Superior	Inferior	Superior	Inferior	12,10%
12	Inferior	Inferior	Inferior	Superior	7,80%
13	Inferior	Superior	Inferior	Inferior	5,00%
14	Inferior	Inferior	Superior	Inferior	3,00%
15	Superior	Inferior	Inferior	Inferior	2,40%
16	Inferior	Inferior	Inferior	Inferior	0,50%

Fonte: Adaptado de Monteiro de Barros e Fischmann (2020, p. 57)

Monteiro de Barros (2007), Monteiro de Barros e Santos (2019) e Monteiro de Barros e Fischmann (2020) adotam essa abordagem de eficácia, associando-a ao desempenho da organização na implementação de planos estratégicos que perseguem o alcance de objetivos, o que eles definem como eficácia da implementação da estratégia.

Figura 2 – Pares de sistemas do modelo de obtenção de eficácia estratégica pelo alinhamento



Fonte: Adaptado de Monteiro de Barros e Fischmann (2020, p. 56)

Alinhar recursos e capacidades à estratégia, primeiro par de sistemas nesse modelo (Figura 2), significa que as organizações devem, por exemplo: possuir sistemas eficientes de informação e comunicação, além de concentrar recursos em atividades que geram valor para os processos organizacionais (MADERO GÓMEZ; BARBOZA, 2015); alinhar os principais recursos organizacionais com sua estratégia de mercado; identificar componentes críticos que impulsionam a criação de valor (ZAKERY et al.,

2017); além de desenvolver recursos de resposta dinâmica do mercado para atender às demandas dos clientes (SARDANA et al., 2016); e obter os itens necessários para serem eficazes (GĘBCZYŃSKA, 2016).

Quadro 2 – Recomendações do MIA

Dim.	Nº	Recomendações	
RECURSOS E CAPACIDADES	1	Competências dos líderes se baseiam nas funções que ele deve desempenhar em seus contextos específicos	
	2	O desenvolvimento de liderança considera a estratégia da organização e seus objetivos	
	3	A tecnologia da informação foca em processos e áreas críticas para o alcance dos objetivos estratégicos	
	4	Implementar plano de alocação de recursos estratégicos	
	5	Possuir capacidade de medir os principais indicadores que gerenciam o desempenho estratégico	
	6	Capacidade de processamento de informações da organização é coerente com as suas necessidades estratégicas	
	7	Possuir um sistema de comunicação que proporciona informação precisa, completa, confiável e no tempo correto	
	8	Possuir os recursos necessários para atingir as metas e objetivos estratégicos	
	9	Possuir sistema que contribui para: o plano estratégico; comprometer os líderes; o alcance dos objetivos e metas; a melhoria contínua desse desempenho	
	10	Treinar funcionários e gerentes para as competências e habilidades de liderança necessárias para seus cargos atuais e futuros	
	11	Concentrar os recursos em atividades que realmente gerem valor aos processos organizacionais	
	12	Possuir sistemas de informação e comunicação eficientes	
	13	Equipes estratégicas contam com pessoas de profundo senso de negócios, além de habilidades industriais e técnicas	
	14	Implementar plano estratégico para desenvolvimento das capacidades de alinhamento	
	15	Ajustar a estratégia da organização com seus fatores externos e internos, desenvolvendo recursos e capacidades alinhados à posição competitiva	
	16	Desenvolver capacidades dinâmicas de resposta ao mercado, para atender às demandas dos clientes	
	AÇÕES	17	Alinhar os recursos-chave da organização com a sua estratégia de mercado
		18	Analisar os problemas de gerenciamento de recursos para identificar os componentes críticos que estimulam a criação de valor
19		Obter o comprometimento e o esforço dos responsáveis em relação à compreensão e adoção dos planos estratégicos	
20		Obter o comprometimento e o esforço dos responsáveis em relação à implementação do projeto planejado	
21		Desdobrar as decisões estratégicas em ações, para colocá-las em prática	
22		Utilizar recursos de interface entre os indivíduos e a organização	
23		Colaboradores ajustam as suas tarefas com as prioridades estratégicas da organização	
24		Colaboradores têm uma compreensão clara acerca de como as suas tarefas se encaixam nos objetivos estratégicos da organização	
25		Fornecer feedback e reforçar o comportamento apropriado dos colaboradores	
26		Colaboradores investem energia pessoal para o desempenho de suas tarefas	
27		Alta administração está comprometida com o sucesso das ações das lideranças	
28		Usuários efetivamente interagem com os novos sistemas estratégicos, no dia-a-dia dos seus trabalhos	
29		Principal executivo está plenamente envolvido na implementação da estratégia	
30		Principal executivo reconhece e conduz os comportamentos apropriados à implementação da estratégia	
31		Recompensar as pessoas pela obtenção de resultados estratégicos	
32		Alinhar grupos de trabalho, departamentos, divisões e partes interessadas com as metas e objetivos estratégicos da organização	
33		Distribuir as informações estratégicas apropriadas às partes internas e externas da organização	
34		Cultura organizacional facilita as mudanças através de soluções mais flexíveis	
35		Comunicar claramente aos colaboradores quais são as ações estratégicas a serem executadas para eles alcançarem os objetivos	
36		Obter um forte envolvimento das equipes nas ações executadas por conta dos planos estratégicos	
37		Harmonizar as funções gerenciais para garantir um foco comum em relação à direção estratégica da empresa	
38		Fornecer apoio efetivo da alta administração aos envolvidos nas ações estratégicas	
CONTROLES ESTRATÉGICOS	39	Utilizar conjuntamente controles estratégicos sócio-ideológicos e tecnocráticos	
	40	Controlar os prazos de execução da estratégia	
	41	Medir o avanço dos principais indicadores para gerenciar o desempenho estratégia	
	42	Utilizar sistema de monitoramento dos resultados da estratégia	
	43	Elaborar objetivos e metas estratégicos claros	
	44	Monitorar metas e objetivos estratégicos efetiva e periodicamente	
	45	Gestores avaliam se o que foi planejado na estratégia foi alcançado	
	46	Avaliar individualmente os responsáveis pelas metas estratégicas da organização	
	47	Permitir exceções, em caso de não cumprimento pleno das metas estratégicas	
	48	Negociar metas estratégicas com base em relatórios e controles internos	
	49	Articular uma visão clara, metas e objetivos estratégicos alcançáveis, para atingir essa visão	
	50	Utilizar sistema de controle estratégico baseado em balanced scorecards	
	51	Rastrear o impacto das atividades de implementação da estratégia sobre a organização	
	52	Utilizar modelos de mensuração do desempenho estratégico para monitorar o progresso em direção às metas e objetivos	
	53	Monitorar e avaliar o desempenho estratégico dos gerentes e demais colaboradores.	
	54	Monitorar os riscos potenciais, relacionados a ações críticas da empresa, antes das ocorrências dos riscos	
	55	Estabelecer métricas para definir o sucesso das iniciativas estratégicas	
	56	Monitorar periodicamente as métricas estratégicas	
	57	Avaliar e revisar os planos estratégicos à medida que eles são implementados	
	58	Possuir um sistema de controle de gestão para promover alinhamento estratégico	
	59	Medir e monitorar os efeitos das ações executadas como decorrência do plano estratégico	
DESENHO ORGANIZACIONAL	60	Formatar a organização de maneira a maximizar o alinhamento entre a alta administração e a gerência intermediária	
	61	Formatar a organização de forma a proporcionar o nível de coordenação e controle desejados	
	62	Formatar a organização de forma viabilizar a inter-relação entre controles sócio-ideológicos e tecnocráticos	
	63	Estruturar a organização de modo a facilitar que a informação se movimente facilmente através de diferentes áreas funcionais	
	64	Reconfigurar processos internos quando uma nova estratégia exige	
	65	Possuir a estrutura necessária para o gerenciamento do desempenho e da eficiência	
	66	Estruturar mecanismos internos de colaboração e de aprendizado iterativo	
	67	Estrutura organizacional é baseada em processos e se concentra em melhorar o conjunto completo de atividades dentro de processos e subprocessos	
	68	Desenhar seus processos de forma a atender aos requisitos dos clientes	
	69	Possuir uma estrutura que apoia todos os colaboradores	
	70	Formatar a organização de forma a proporcionar o nível de descentralização desejado	
	71	Adotar modelo de gestão de acordo com o seu direcionamento estratégico	

Fonte: Monteiro de Barros e Santos (2019)

Alinhar a estratégia com a ações para implementá-la (segundo par de sistemas) significa traduzir decisões estratégicas em ações para colocá-las em prática (ALMEIDA; SANTOS, 2015), alinhando grupos de trabalho, departamentos, divisões e partes interessadas com as metas e objetivos da organização (HALTER, 2015), disseminando informações estratégicas para as partes interna e externa da organização (ISAL et al., 2016), além de obter um forte envolvimento da equipe, harmonizando as funções gerenciais para garantir um foco comum na direção estratégica da empresa e fornecendo apoio da alta gerência àqueles envolvidos em iniciativas estratégicas (PETT, 2015).

Para alinhar a estratégia aos controles da sua implementação (terceiro par de sistemas), as empresas devem determinar e monitorar as métricas que definem o sucesso de suas iniciativas estratégicas, avaliar e revisar planos estratégicos à medida que são implementadas (PETT, 2015), medir e monitorar os efeitos das iniciativas implementadas (ZAKERY et al., 2017), bem como acompanhar o impacto das atividades de implementação da estratégia na organização (LAWRIE et al., 2016). Por fim, para alinhar a estratégia ao desenho organizacional (quarto par de sistemas ajustado ao modelo), as organizações devem ser projetadas de acordo com suas estratégias e maximizar o alinhamento entre a alta e média gerência, bem como devem fornecer o nível de coordenação, controle (ANDREWS; BEYNON, 2011) e descentralização (SILVESTRO, R.; SILVESTRO, C, 2003) desejados. Além disso, as empresas devem projetar uma estrutura de suporte para todos os funcionários (MADERO GÓMEZ; BARBOZA, 2015) e implementar modelos de gestão de acordo com a direção estratégica da organização (VILLA GONZÁLEZ DEL PINO et al., 2014). A partir das sugestões de estudos futuros de Monteiro de Barros e Fischmann (2020), Monteiro de Barros e Santos (2019) então elaboraram uma vasta pesquisa bibliográfica e bibliométrica para propor um modelo teórico que ampliasse e consolidasse indicadores do nível de esforço alinhador das organizações, baseados em recomendações da literatura acadêmica clássica e presente, para se obter os alinhamentos definidos nas dimensões do MRL.

O Quadro 2 apresenta as recomendações avaliadas no trabalho de Monteiro de Barros e Santos (2019), expandindo teoricamente os quatro pares de sistemas de Monteiro de Barros e Fischmann (2020) elencados na Figura 2. A hipótese teórica embutida no MIA consiste na ideia nesta pesquisa analisada, de que os casos com níveis altos e baixos na adoção do MIA correspondem, respectivamente, a níveis altos e baixos de MEA, sugerindo a pertinência do MIA e de seu amplo espectro de indicadores, os quais ampliariam as possibilidades de gestão da eficácia da estratégia.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos seus propósitos, na classificação de Vergara (2016), esta investigação consistiu em uma pesquisa exploratória e, quanto aos meios, em um estudo de campo de múltiplos casos, com análises predominantemente qualitativas assistidas por estatística básica, cujo grupo de casos foi dividido em dois subgrupos, com replicações teóricas realizadas entre os diferentes subgrupos e replicações literais dentro de cada subgrupo, conforme recomenda Yin (2015).

Quadro 3 – Perfil descritivo básico dos casos estudados

Caso	Segmento de atuação	Porte	Região de atuação	Capital
A	Hoteleiro	Médio	Belém-PA	Privado
B	Financeiro	Grande	Amazônia legal	Misto
C	Varejo de produtos para saúde	Pequeno	Belém-PA	Privado
D	Concessionárias de veículos	Médio	Norte e Nordeste do Brasil	Privado

A seleção dos 4 casos se deu pelo critério através do qual as empresas escolhidas deveriam: possuir características diferentes, para estender a abrangência do estudo; bem como apresentar níveis opostos de eficácia na implementação de estratégias, medida através do framework de Monteiro de Barros e Fischmann (2020), a fim de analisar de forma exploratória a pertinência do MIA, ou seja, avaliando se os casos com níveis altos e baixos na adoção das recomendações do MIA correspondem, respectivamente a níveis altos e baixos de eficácia medida pelo MEA.

As quatro empresas escolhidas foram aqui codificadas como empresas A, B, C e D. Elas foram selecionadas a partir de base de dados preliminar de pesquisa quantitativa ainda inédita coordenada por um dos autores deste trabalho, a qual avaliou, entre outras coisas, o nível de eficácia na implementação de estratégias através do MEA. Seus perfis básicos estão descritos no Quadro 3 e os seus níveis de eficácia na implementação de estratégias, medidos através do framework de Monteiro de Barros e Fischmann (2020) podem ser observados através do Quadro 4. Os níveis altos no ranking MEA descrito no Quadro 1 correspondem, no Quadro 3, aos casos A e C, enquanto os níveis baixos correspondem aos casos B e D, considerados os seus ranqueamentos pelos alinhamentos em cada uma das 4 dimensões do modelo. As empresas-caso, portanto, atenderam aos requisitos da pesquisa.

Quadro 4 – Nível de MEA baseado no ranking dos perfis dos casos estudados

Caso	Ranking MEA	Nível de alinhamento com a estratégia			
		Desenho organizacional	Ações	Controles	Recursos e capacidades
C	1	Superior	Superior	Superior	Superior
A	1	Superior	Superior	Superior	Superior
D	13	Inferior	Superior	Inferior	Inferior
B	16	Inferior	Inferior	Inferior	Inferior

Para a coleta dos dados, utilizou-se como instrumento um questionário fechado do tipo Likert com 4 pontas, com questões provenientes do modelo teórico de Monteiro de Barros e Santos (2019) a fim de que o respondente de cada empresa avaliasse o nível de adoção de sua organização para cada uma das 71 recomendações do MIA listadas no Quadro 2. Os respondentes confirmaram, por ocasião da coleta, que dominavam os temas investigados e as circunstâncias que os envolviam dentro de suas empresas, fazendo parte da alta administração das respectivas organizações.

Para avaliar como os casos selecionados se apresentariam em relação aos seus níveis de adoção das recomendações do MIA, todas as 71 recomendações distribuídas entre as 4 dimensões do modelo foram submetidas à avaliação dos respondentes de cada empresa-caso e tratadas como variáveis ordinais que podiam assumir as seguintes categorias de resposta, apresentadas a eles como alternativas em ordem decrescente de concordância com o nível de adoção das recomendações: Concordo totalmente (CT); Concordo satisfatoriamente (CS); Concordo pouco (CP); e Discordo (DI).

As análises das respostas dos respondentes, para cada uma dessas variáveis e dimensões, foram feitas através da observação da distribuição de frequência e da moda, que é uma boa medida para descrever a tendência central de atributos, e para descrever variáveis discretas de escalas do tipo Likert, conforme orientam Doane e Seward (2014).

Para contrapor os níveis de adoção das recomendações do MIA, por parte dos casos selecionados, com os seus respectivos níveis de eficácia estratégica, medidos pelo

MEA, os valores do ranking MEA (vide Quadro 1) assumidos pelas empresas-caso (Quadro 4) foram tratados como variáveis categóricas que poderiam assumir desde o ranking 1 (maior probabilidade de eficácia) até o ranking 16 (menor probabilidade de eficácia), favorecendo as análises qualitativas. Assim, utilizou-se uma estatística descritiva, na forma de uma tabela cruzada das variáveis: nível de adoção das recomendações do MIA; e ranking MEA.

4. DESCRIÇÃO DOS DADOS E DAS EVIDÊNCIAS

A descrição dos dados referentes aos níveis de eficácia na implementação de estratégias, medidos através do MEA, o framework de Monteiro de Barros e Fischmann (2020), encontra-se no Quadro 4. Nesta seção, apresenta-se os dados tratados e as primeiras análises quali-quantitativas efetuadas, com base na estatística descritiva, em especial a moda, a fim de avaliar como as empresas-casos selecionadas se apresentaram em relação aos seus níveis de adoção das 71 recomendações do MIA.

Tabela 1 – Nível geral de adoção das recomendações (todas as dimensões)

Nível observado	Caso			
	A	B	C	D
Não adotam as recomendações	6	1	0	19
Adotam pouco	16	50	1	39
Adotam satisfatoriamente	35	19	22	12
Adotam totalmente	14	1	48	0

As tabelas cruzadas desta seção apresentam a distribuição de frequência das avaliações dos respondentes das empresas, por caso e por categoria de resposta. Nessas tabelas, as células cinzas representam uma faixa de respostas mais frequentes e a célula mais escura refere-se à resposta mais observada (moda) por empresa, destacando visualmente a adoção das recomendações por empresa.

A empresa D considerou um dos quesitos da dimensão controles estratégicos não aplicável à sua organização, de forma que o total de quesitos considerados na investigação dessa organização foi de 70, ao invés dos 71 considerados para os demais casos.

Tabela 2 – Nível de adoção das recomendações (dimensão recursos e capacidades)

Nível observado	Caso			
	A	B	C	D
Não adotam as recomendações	0	0	0	3
Adotam pouco	2	14	0	10
Adotam satisfatoriamente	12	4	8	5
Adotam totalmente	4	0	10	0

Considerando o nível geral de adoção das recomendações do MIA nos casos (todas as empresas e todas as recomendações das 4 dimensões do MIA), conforme a avaliação dos respectivos respondentes, observa-se estatisticamente e visualmente que as respostas dos casos A e C (Tabela 1) concentram-se nas categorias superiores (adotam satisfatoriamente ou totalmente as recomendações do MIA), enquanto os casos B e D concentram-se nas categorias inferiores (adotam pouco ou não adotam as recomendações do MIA).

Tal configuração não se altera, quando se analisa a distribuição de frequência das avaliações dos respondentes considerando apenas as 18 recomendações do MIA na

dimensão recursos e capacidades (Tabela 2), e pouco se modifica ao se analisar o nível de adoção dos casos A, B, C e D para as 20 recomendações da dimensão ações (Tabela 3), para as 21 recomendações da dimensão controles estratégicos (Tabela 4), ou para as 12 recomendações da dimensão desenho organizacional (Tabela 5).

Tabela 3 – Nível de adoção das recomendações (dimensão ações)

Nível observado	Caso			
	A	B	C	D
Não adotam as recomendações	3	0	0	7
Adotam pouco	2	14	1	11
Adotam satisfatoriamente	9	5	3	2
Adotam totalmente	6	1	16	0

Tabela 4 – Nível de adoção das recomendações (dimensão controles estratégicos)

Nível observado	Caso			
	A	B	C	D
Não adotam as recomendações	2	1	0	7
Adotam pouco	9	11	0	10
Adotam satisfatoriamente	9	9	6	3
Adotam totalmente	1	0	15	0

Ou seja, mesmo ainda sem analisar cada uma das recomendações de forma particularizada e sem cruzar esses dados com os do MEA, observa-se que, de uma maneira geral, considerando as avaliações dos respondentes mediante todas as recomendações de todas as dimensões do modelo teórico ampliado e consolidado de indicadores do esforço alinhador das organizações (Quadro 2), os casos A e C adotam mais recomendações do MIA, enquanto os casos B e D adotam menos.

Tabela 5 – Nível de adoção das recomendações (dimensão desenho organizacional)

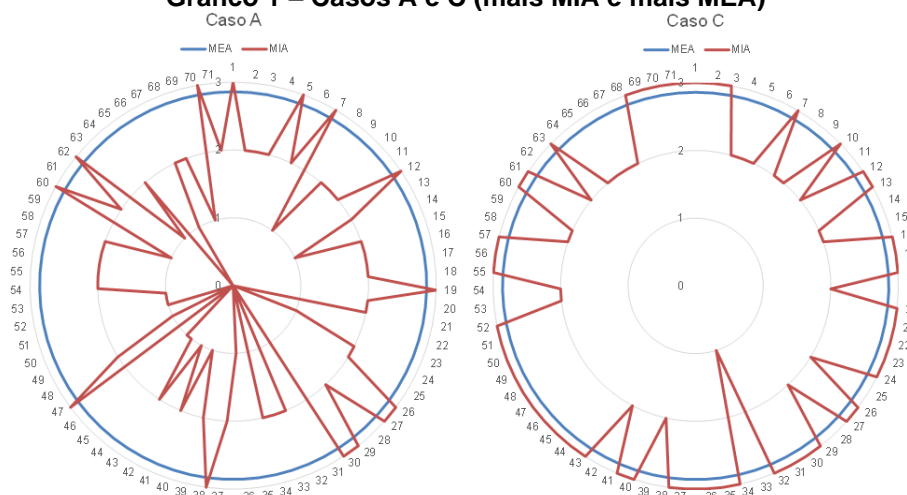
Nível observado	Caso			
	A	B	C	D
Não adotam as recomendações	1	0	0	2
Adotam pouco	3	11	0	8
Adotam satisfatoriamente	5	1	5	2
Adotam totalmente	3	0	7	0

Ao se analisar especificamente o cruzamento das respostas mais observadas (moda) por empresa com as alternativas de categorias de adoção das recomendações (desde não adotam até adotam totalmente), pode-se dizer que: há duas empresas com nível superior de adoção, sendo uma empresa com mais respostas concentradas na categoria adotam totalmente (caso C) e uma empresa com mais respostas concentradas na categoria adotam satisfatoriamente (caso A); e duas empresas com nível inferior de adoção, ambas com mais respostas concentradas na categoria adotam pouco (casos D e B).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se o exame do nível de adoção de todas as empresas-casos a cada uma das recomendações do MIA de forma particularizada, cruzando-se ainda esses dados com aqueles obtidos a partir do MEA (Quadros 1 e 4), a fim de analisar de forma exploratória se os casos que apresentam níveis altos e baixos na adoção das recomendações propostas pelo MIA correspondem, respectivamente, a níveis altos e baixos no ranking do MEA, em uma avaliação da eventual pertinência do MIA.

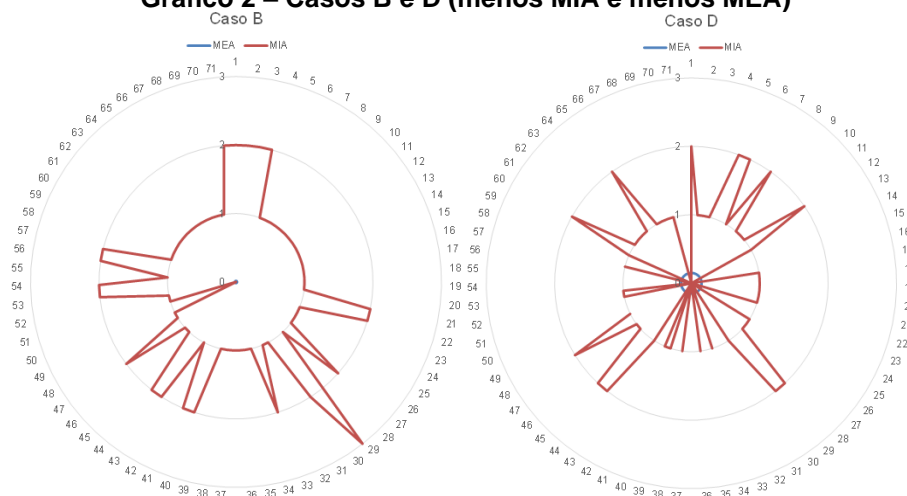
Gráfico 1 – Casos A e C (mais MIA e mais MEA)



A inspeção inicial dos dados, representada nos Gráficos 1 e 2 (do tipo radar) ilustra uma análise quali-quantitativa dos dados cruzados de MEA e MIA obtidos no campo, de forma que se percebe visualmente as evidências de que os indicadores do MIA sugerem com detalhes os níveis de MEA nos casos estudados, constatado que os maiores níveis de adoção das recomendações do MIA nos casos A e C (Gráfico 1) apresentam-se acompanhados igualmente de níveis maiores de MEA (linhas vermelhas e azuis do gráfico se aproximando dos círculos com maior raio e perímetro), embora, coerentemente com a abordagem sistêmica do modelo, essa eficácia seja observada através de variados indicadores, nestas duas organizações.

Similarmente, nos casos B e D observou-se (Gráfico 2) que os menores níveis de adoção das recomendações do MIA apresentaram-se acompanhados igualmente de níveis menores de MEA (linhas vermelhas e azuis do gráfico se aproximando do centro, dos círculos com menor raio e perímetro). Em comum, os casos A, B, C e D apresentaram a evidência de que tanto os níveis superiores como inferiores de MEA podem ser alcançados mediante variadas configurações de MIA, ou seja, através de maiores ou menores níveis de adoção em diferentes recomendações do MIA, respectivamente.

Gráfico 2 – Casos B e D (menos MIA e menos MEA)



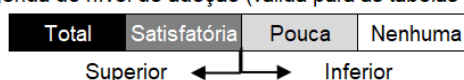
A disposição comparativa dos casos nas tabelas cruzadas desta seção, aliada à representação dos níveis de adoção às recomendações do MIA em diferentes tons

(variando do branco ao preto, através dos cinzas, conforme legenda válida para todas as tabelas), bem como aliada à intersecção das variáveis *nível de adoção das recomendações do MIA* e *ranking MEA*, contribui para a percepção qualitativa do maior ou menor nível de adoção das recomendações do MIA por caso, bem como para a vinculação desses níveis às correspondentes empresas-caso e às suas respectivas posições no ranking MEA.

Tabela 6 – Padrão de eficácia dos casos (dimensão recursos e capacidades)

Ranking MEA	Caso	Adoção das recomendações do MIA por variável observada																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	C	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1	A	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
13	D	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
16	B	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Legenda do nível de adoção (válida para as tabelas 6 a 9)



Assim, analisando visualmente de cima para baixo os tons das células do corpo das tabelas cruzadas, constata-se que, à medida em que se desce no ranking MEA das empresas-caso, as células se apresentam qualitativamente mais claras. Ou seja, os dois casos de cima apresentam-se em um nível superior de adoção, enquanto os dois casos de baixo apresentam-se em um nível inferior de adoção às recomendações propostas pelo MIA.

Tabela 7 – Padrão de eficácia dos casos (dimensão ações)

Ranking MEA	Caso	Adoção das recomendações do MIA por variável observada																			
		19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
1	C	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1	A	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
13	D	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
16	B	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Esta constatação, da mesma forma como já se havia observado na análise da seção anterior deste texto, independe das categorias de recomendações propostas pelo MIA. Seja na dimensão recursos e capacidades (Tabela 6), seja nas dimensões ações (Tabela 7), controles (Tabela 8), ou desenho organizacional (Tabela 9), a inspeção visual remete ao mesmo resultado: os níveis mais altos no ranking MEA estão, nos casos considerados neste trabalho, associados a níveis mais altos de adoção às recomendações do MIA, sendo a recíproca verdadeira.

Tabela 8 – Padrão de eficácia dos casos (dimensão controles)

Ranking MEA	Caso	Adoção das recomendações do MIA por variável observada																				
		39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
1	C	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1	A	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
13	D	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
16	B	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Em uma análise individual dos casos por recomendação do MIA, começando pela dimensão recursos e capacidades, que é aquela que possui o maior potencial de contribuição para a eficácia estratégica (vide Figura 1), destaca-se, que as empresas-caso investigadas, conforme os respondentes, possuem nível superior de adoção na recomendação de que as competências dos líderes devem se basear nas funções que eles devem desempenhar em seus contextos específicos (recomendação 1).

O mesmo acontece na recomendação 29 das ações, segunda dimensão com maior potencial de contribuição para a eficácia estratégica (vide Figura 1), a qual propõe que o principal executivo da empresa deve estar plenamente envolvido na implementação da estratégia, quesito em que os respondentes de todas as empresas-caso avaliaram suas organizações como possuindo níveis superiores de adoção dessa recomendação.

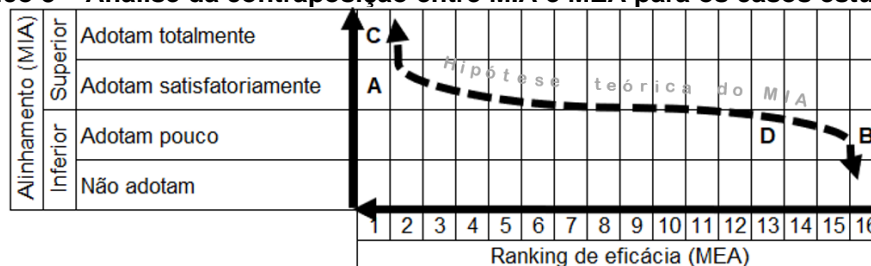
Por outro lado, na dimensão recursos e capacidades, para todos os casos, nenhum dos respondentes assinalou possuir o nível máximo de adoção da recomendação de que suas empresas deveriam implementar plano estratégico para desenvolvimento das capacidades de alinhamento (recomendação 14), sendo que três dos quatro casos foram enquadrados como possuindo níveis inferiores de adesão a esse quesito. Esta situação se repete, talvez como uma consequência, na recomendação de que as empresas devem utilizar sistema de monitoramento dos resultados da estratégia (recomendação 42), sendo esta da dimensão controles estratégicos, e a despeito do pleno envolvimento dos executivos na implementação da estratégia.

Tabela 9 – Padrão de eficácia dos casos (dimensão desenho organizacional)

Ranking MEA	Caso	Adoção das recomendações do MIA por variável observada											
		60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71
1	C	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1	A	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
13	D	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
16	B	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

No geral, observa-se que, à medida em que se desce hierarquicamente no ranking do MEA percebe-se numericamente, mas também visualmente a mudança na tonalidade das células referentes às avaliações dos respondentes acerca das empresas-caso, que passam dos níveis superiores (mais escuros) para os níveis inferiores (mais claros) de adoção das recomendações sugeridas pelo MIA, quaisquer que sejam as dimensões do modelo teórico proposto por Monteiro de Barros e Santos (2019).

Gráfico 3 – Análise da contraposição entre MIA e MEA para os casos estudados



Resumindo, o Gráfico 3 apresenta uma ilustração da hipótese teórica do MIA que consiste na ideia de que os casos com níveis altos e baixos na adoção do MIA correspondem, respectivamente, a níveis altos e baixos de MEA. Contrapondo a hipótese teórica do MIA com os resultados obtidos a partir dos dados coletados junto aos respondentes dos casos aqui estudados, observa-se uma coincidência entre a proposta conceitual e os achados empíricos deste estudo, uma vez que os casos com níveis mais altos (adotam totalmente e adotam satisfatoriamente) e mais baixos (adotam pouco) na adoção do MIA correspondem, respectivamente, a níveis mais altos (1) e mais baixos (13 e 16) de MEA, sugerindo a pertinência do MIA e de seus 71 indicadores.

Complementando com uma análise qualitativa das recomendações que foram adotadas pelas empresas-caso, observa-se que aquelas que se apresentaram mais

eficazes na implementação das estratégias compartilham o mesmo nível superior de prática das recomendações efetuadas pela base teórica, referentes às duas dimensões que possuem maior força no modelo multivariado de Monteiro de Barros e Fischmann (2020), que são as dos recursos e capacidades e das ações. Inversamente, as empresas que se apresentaram menos eficazes compartilharam o mesmo nível inferior de prática das recomendações efetuadas pela base teórica, referentes às referidas dimensões.

6. CONCLUSÕES

As análises aqui efetuadas sugerem que as categorias de (adoção total + adoção satisfatória) e (pouca adoção + nenhuma adoção) do MIA corresponderam, respectivamente, às categorias (alinhamento alto + alinhamento médio) e (alinhamento baixo + sem alinhamento) do MEA, de forma que, tanto na análise global como nas análises por dimensão dos modelos, quando um dos casos se enquadrava em uma das primeiras categorias do MIA, também se enquadrava em uma das primeiras categorias do MEA, o mesmo acontecendo para as acima referidas segundas categorias. Isto sugere, portanto, que o MIA detectou, nestes casos, o nível superior ou inferior de eficácia da implementação de suas estratégias, com a importante vantagem gerencial de indicar em detalhes (através dos seus 71 indicadores) a origem (características, perfil) da eficácia superior ou inferior e as oportunidades de melhorias em cada caso.

Talvez similarmente ao estudo multivariado do MEA, que precisou aglutinar as categorias de resposta para prosseguir na modelagem da regressão logística, os respondentes do MIA neste estudo talvez não tenham diferenciado bem as respostas dentro do mesmo grupo, ou seja entre adoção total e adoção satisfatória, bem como entre pouca adoção e nenhuma adoção. Parte dessas variações intragrupos, pode eventualmente ser explicada pelas diferenças entre as empresas, além dos problemas típicos dos instrumentos de coleta de dados como os questionários, cujas respostas dependem da compreensão das questões e do julgamento pessoal de cada respondente, no momento da sua aplicação.

Uma sugestão de estudo futuro, na mesma linha do presente, poderia ser investigar em profundidade casos de empresas cujo perfil de atendimento às recomendações do MIA seja internamente diferente entre as dimensões de maior e menor potencial de contribuição ao do framework do MEA, comparando os seus resultados nestes indicadores. Outra sugestão seria incluir um número maior de empresas, em um estudo quantitativo, buscando inclusive avaliar eventuais diferenças entre as contribuições individuais ou conjuntas de cada um dos 71 indicadores do MIA para a eficácia estratégica do MEA.

A diferença entre ser eficaz e ineficaz, na implementação de estratégias pode estar entre possuir nível mediano e baixo de alinhamento entre os sistemas organizacionais estratégicos (MONTEIRO DE BARROS; FISCHMANN, 2020), ou seja, se todo o esforço alinhador resultar em baixo alinhamento dos sistemas estratégicos, ainda assim a organização será ineficaz na implementação de suas estratégias. Pelo que se depreende dos casos estudados, não é preciso atender a todas as recomendações para ser eficaz e um alinhamento inferior pode significar a ineficácia.

As empresas-caso estudadas apresentam ainda uma característica que vai ao encontro do princípio da equifinalidade dos sistemas abertos citada por Bertalanffy (1969), uma vez que nem todas as recomendações foram colocadas em prática para que elas se apresentassem eficazes na implementação das estratégias e tampouco foram as mesmas recomendações que produziram essa eficácia.

Figura 3 – A lógica pertinente do MIA conforme avaliação empírica nos casos



Os quatro casos estudados sugerem a confirmação empírica da hipótese teórica proposta por Monteiro de Barros e Santos (2019), de que os 71 indicadores do esforço alinhador preveem o nível de eficácia da implementação de estratégias das organizações, indo ao encontro dos achados de Monteiro de Barros e Fischmann (2020) e apresentam, nos casos, evidências da pertinência do modelo teórico ampliado e consolidado de indicadores do esforço alinhador das organizações (MIA),

conforme resumido na Figura 3, e da possibilidade de sua aplicação na prática empresarial.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G.; HOPPEN, O. Papel do consultor no processo de alinhamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 19, n. 5, p. 584-605, Sept.-Oct. 2015.
- ALMEIDA, L. M.; SANTOS, E.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**, v. 13, p.187-199, 2015.
- ANDREWS, R.; BEYNON, M. J. Organizational form and strategic alignment in a local authority: a preliminary exploration using fuzzy clustering. **Public Organization Review**, v. 11, n. 3, p. 201-218, 2011.
- ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. (eds.). **From strategic planning to strategic management**. London: Wiley, 1976.
- BERTALANFFY, L. V. **System theory: foundations, development, applications**. New York: George Braziller, 1969.
- CHAN, Yolande E.; HUFF, Sid L.; BARCLAY, Donald W.; COPELAND, Duncan G. Business strategic orientation, information system orientation, and strategic alignment. **Information Systems Research**, Catonsville, v. 8, n. 2, p. 125-150, 1997.
- NICHOLSON, N. (Ed.); SCHULER, R. S.; VAN DE VEN, A. H. (Adv. Ed.); COOPER, C. L.; ARGYRIS, C. (Enc. Eds.). **The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior**. Malden: Blackwell, 2006.
- DOANE, D. P.; SEWARD, L. E. **Estatística aplicada à administração e economia**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- GEBCZYŃSKA, A. Strategy implementation efficiency on the process level. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 6, p.1079-1098, 2016.
- GOMES, C. F.; YASIN, M. M. Toward promoting effective strategic performance: the relevance of the alignment of performance measurement and competitive strategic choices. **International Journal of Business Excellence**, v. 12, n. 3, p. 329-350, 2017.
- HALTER, J. M. **A strategic approach to corporate communication: an analytic creating strategic alignment and measuring results** (PhD thesis). University of Southern Queensland, Queensland, Australia, 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.
- HERHAUSEN, D; EGGER, T; ORAL, C. Auditing marketing strategy implementation success. **Marketing Review St. Gallen**, Dordrecht, v. 31, n. 3, p. 55-65, 2014.
- ISAL, Y. K.; PIKARTI, G. P.; HIDAYANTO, A. N.; PUTRA, E. Y. Analysis of IT infrastructure flexibility impacts on IT-business strategic alignment. **Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 9, n. 3, p. 657-683, 2016.

- LAWRIE, G.; ABDULLAH, N. A.; BRAGG, C.; VARLET, G. Multi-level strategic alignment within a complex organization. **Journal of Modelling in Management**, v. 11, n. 4, p. 889-910, 2016.
- LUFTMAN, J. N.; LEWIS, P. R.; OLDACH, S. H. Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies. **IBM Systems Journal**, Armonk, v. 32, n. 1, p. 198-221, 1993.
- MADERO GÓMEZ, S. M.; BARBOZA, G. A. Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. **Contaduría y Administración**, v. 60, n. 4, p. 735-756, 2015.
- MONTEIRO DE BARROS, L. A. **Alinhamento estratégico**: indicadores de eficácia da implementação da estratégia. São Paulo: Edição do Autor, 2017.
- MONTEIRO DE BARROS, L. A.; FISCHMANN, A. A. Strategy code: indicators of organisational alignment for obtaining strategy implementation effectiveness. **International Journal of Business Excellence**, v. 21, n. 1, p. 37-63, 22 abr. 2020.
- MONTEIRO DE BARROS, L. A.; SANTOS, A. M. M. Alinhamento organizacional para a implementação de estratégias. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 1, jan.-abr. 2019.
- PELLA, D. A.; SUMARWAN, U.; DARYANTO, A.; KIRBRANDOKO. Factors affecting poor strategy implementation. **Gadajah Mada International Journal of Business**, Yogyakarta, v. 15, n. 2, p. 183-204, 01 June 2013.
- PETT, J. Strategic alignment: internal audit functions can follow four steps toward greater involvement in strategic initiatives', **Internal Auditor**, v. 72, n. 3, p.59-63, 2015.
- PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M. Fatores chave para o alinhamento estratégico vertical: Survey com executivos brasileiros. **Production**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 626-641, jul./set. 2016.
- SARDANA, D.; TERZIOVSKI, M.; GUPTA, N. The impact of strategic alignment and responsiveness to market on manufacturing firm's performance. **International Journal of Production Economics**, v. 177, p. 131-138, July 2016.
- SILVESTRO, R.; SILVESTRO, C. New service design in the NHS: an evaluation of the strategic alignment of NHS direct. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 3-4, p. 401-417, 2003.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- VILLA GONZÁLEZ DEL PINO, E. M.; PONS MURGUÍA, R. Á.; BERMÚDEZ VILLA, Y. El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. **Prospect**, v. 12, n. 1, p. 21-29, Barranquilla, 2014.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZAKERY, A.; AFRAZEH, A.; DUMAY, J. Analysing and improving the strategic alignment of firms' resource dynamics. **Journal of Intellectual Capital**, v. 18, n. 1, p. 217-240, 2017.