

## **4 - Estratégia Organizacional e Inovação**

### **ALINHAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA FARMACÊUTICA DO OESTE PAULISTA: UMA ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS APLICAÇÕES**

**RESUMO:** O presente artigo propõe uma investigação qualitativa sobre práticas de alinhamento estratégico em uma empresa farmacêutica situada no Oeste Paulista, de modo a compreender como a gestão estratégica se alinha aos diferentes níveis de gestão organizacional da empresa. O estudo se concentra, assim, na compreensão da importância do alinhamento estratégico como um elemento crucial para o sucesso empresarial, especialmente em setores altamente regulamentados, como o setor farmacêutico. A metodologia empregada para atingir esse objetivo foi pesquisa qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas, proporcionando uma compreensão prática da gestão estratégica da empresa. Os resultados apontam para existência de sinergia entre a visão estratégica da liderança e a implementação operacional em todos os departamentos da empresa. A comunicação eficaz, a definição de metas claras e a avaliação periódica ajuda a compreender se o desempenho esperado está sendo alcançado e se há atingimento das metas, aspectos fundamentais para a eficácia do alinhamento estratégico.

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico; Planejamento; Estratégia.

**ABSTRACT:** This article proposes a qualitative investigation into the practices of strategic alignment within a pharmaceutical company located in the West of São Paulo, aiming to understand how strategic management aligns with the various levels of organizational management within the company. The study, therefore, emphasizes the importance of strategic alignment as a crucial element for business success, particularly in highly regulated sectors such as the pharmaceutical industry. The methodology adopted to achieve this objective was qualitative research, utilizing interviews for data collection, which provided practical insights into the company's strategic management. The results indicate a synergy between the strategic vision of leadership and operational implementation across all departments of the organization. Effective communication, the establishment of clear objectives, and periodic evaluations are factors that contribute to understanding whether the expected performance is being achieved and whether the goals are met—fundamental aspects for the effectiveness of strategic alignment.

**Keywords:** Strategic alignment; Planning; Strategy.

## INTRODUÇÃO

O termo “estratégia” (sem deixar as suas raízes) foi criado no campo militar e foi introduzido na gestão administrativa das organizações com diferentes significados (Mainardes; Ferreira; Raposo, 2014). A estratégia envolve, assim, a harmonização das atividades de uma organização e o sucesso de uma estratégia está vinculado à execução eficaz de diversas tarefas e à integração entre essas atividades (Mintzberg et al., 2009). Trata-se de realizar análises antecipadamente das ações determinadas e planejar movimentos futuros (Coutinho, 2021). Logo, a administração estratégica engloba compromissos, decisões e ações essenciais para que a empresa alcance uma vantagem competitiva e conquiste uma média de retornos maior (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2019). Ter o conhecimento das bases da vantagem competitiva é importante, pois assim é possível compreender o motivo da variação dos resultados das organizações em um longo período (Torres et al., 2011).

Nota-se que as empresas que enxergam a estratégia como um procedimento realizado em um longo período, de forma contínua e com responsabilidade, alcançam o alinhamento comportamental e produtivo de seus colaboradores (Tadeu; Salum, 2012). O planejamento estratégico, desse modo, consiste em decisões que envolvem o futuro de uma organização, compondo, de modo global, uma perspectiva de longa duração; o planejamento tático, por sua vez, busca alcançar metas específicas do plano estratégico, ou seja, faz referência aos elementos da empresa e à sua capacidade no médio prazo; por fim, o planejamento operacional consiste na execução e no alcance dos resultados definidos pela alta cúpula, realizados por diferentes setores da empresa no curto prazo (Oliveira, 2023).

Destaca-se que toda estratégia organizacional considera um período de planejamento e outros subsequentes, nos quais se executa o planejamento; a chamada fase de implementação é considerada uma das mais problemáticas, considerando os desafios e a sua complexidade (Gębczyńska, 2016), principalmente em grandes empresas. Nessa situação, as empresas estão introduzidas em um cenário em transformação, na busca por diferenciais competitivos (Kuzaqui, 2015).

O conjunto estratégico deve ser realizado de uma maneira que explore todas as possibilidades existentes, criando um plano estratégico que seja o ideal para o momento, e que seja colocado em prática por um responsável capacitado (Oliveira, 2018). Nesse contexto, implementar a estratégia organizacional abrange a transformação dos planos estratégicos em eficiência, por meio do alinhamento organizacional (Pella et al., 2013), também conhecido como alinhamento estratégico (Monteiro de Barros, 2017).

Assim o desempenho de uma organização depende do alinhamento interno e externo, de modo que o método para obter esses alinhamentos é instável e sempre terá que ser observado e melhorado (Labovitz; Rosansky, 1967; Siggelkow, 2001). No âmbito empresarial, o planejamento deve ter como base a estratégia definida, com otimização e monitoramento do alinhamento por parte das gerências (Andrews; Beynon, 2011). Nesse sentido, as organizações devem criar um sistema de auxílio para seus colaboradores (Madero Gómez; Barboza, 2015), com vista a introduzir um formato de gerenciamento baseado no rumo estratégico da empresa (Villa González Del Pino; Pons Murguía; Bermúdez Villa, 2014).

É possível observar que um dos principais obstáculos encontrados nas empresas é achar técnicas eficientes para transformação de suas estratégias em ações, ou seja, garantir o alinhamento (Ansari et al., 2015). Para Ansari et. al. (2015), entende-se por alinhamento estratégico um sistema que dá suporte para as empresas realizarem mudanças entre seus planos estratégicos e os meios presentes no nível

organizacional (Ansari et al., 2015). Foroni (2014) complemente afirmando que planos estratégicos estabelecidos, ferramentas gerenciadas de maneira correta e direcionamento adequado levam a empresa a obter sucesso em sua implementação estratégica.

Logo, o objetivo geral deste estudo foi compreender como se dá o alinhamento estratégico em uma empresa farmacêutica do Oeste Paulista. Para tanto os objetivos específicos foram: descrever a empresa em estudo, descrever como a empresa realiza a gestão estratégica; compreender como a gestão estratégica se alinha aos diferentes níveis de gestão organizacional da empresa.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O procedimento da administração estratégica envolve uma sequência de etapas que envolvem as análises e as escolhas que podem potencializar a possibilidade de uma empresa determinar uma ótima estratégia, ou seja, obter vantagem competitiva (Barney; Hesterly, 2011). O planejamento estratégico, assim, consiste em uma prática fundamental na administração e proporciona diversos benefícios à organização, seja ela privada ou pública, em razão da vantagem que a aplicação dessa ferramenta traz, como evitar a desordem entre as operações, contribuindo para o aumento da racionalidade das decisões, minimização dos riscos e o aumento das possibilidades de alcance dos objetivos determinados (Matias Pereira, 2010). Portanto o planejamento estratégico, geralmente de responsabilidade dos níveis hierárquicos superiores de uma empresa, consiste na formulação dos objetivos e nas definições dos planos de ações a serem seguidos, envolvendo a análise interna e externa da empresa (Oliveira, 2007).

O objetivo e foco do planejamento estratégico é de estabelecer, organizar e especificar claramente os objetivos a serem atingidos; tais objetivos, muitas vezes, surgem por falta de oportunidade ou de um sonho a ser conquistado, nesse contexto, uma empresa emerge, sendo, então, definida pelo conjunto das atividades que realiza e pelos produtos e/ou serviços de valor que cria para os clientes (Serra et al., 2014).

Uma vez definido um plano estratégico cabe à empresa organizar as etapas que englobam a sua implementação, desse modo, estrutura-se de forma lógica todos os estágios, incluindo a definição de responsabilidades (Barreto, 2022).

Todo planejamento estratégico abrange um período instável que gera a necessidade de revisões constantes, isto é, cada uma de suas fases, incluindo as que já terminaram, precisam ser revisitadas de tempos em tempos; enquanto houver alterações frequentes internas ou externas à organização, revisões são necessárias (Andrade, 2016).

Na maioria das vezes, o fracasso das estratégias organizacionais não se deve à sua formulação e sim por obstáculos em sua implementação (Ahmadi, et al, 2012). Isso inclui enfrentar obstáculos e complicações (Pella et al, 2013). Portanto, até mesmo estratégias muito bem elaboradas podem não alcançar a performance esperada pela organização se não forem implementadas adequadamente (Omondi; Ombui; Mungatu, 2013).

Dessa maneira, as etapas de formulação e de implementação estratégica se relaciona com todos os elementos organizacionais (Pereira, 2015). Alinhar a estratégia com ações para implementá-la envolve transformar as decisões estratégicas em ações concretas para ser capaz de colocá-las em prática (Almeida,

Santos, 2015), sincronizando equipes, departamentos, divisões e partes interessadas com os objetivos e as metas da empresa (Halter, 2015).

De forma complementar, além de garantir que a equipe esteja altamente envolvida e que as funções gerenciais estejam alinhadas para direcionar a empresa estrategicamente, é essencial ter o suporte e apoio da alta administração (Pett, 2015). Sendo assim, para garantir que a estratégia esteja alinhada com os controles durante sua implementação, as empresas precisam identificar e acompanhar as métricas que indicam o sucesso das iniciativas estratégicas, bem como avaliar e ajustar os planos estratégicos conforme são colocados em prática (Pett, 2015). A implementação de uma estratégia também envolve garantir que a comunicação, interpretação, aceitação e eficácia das decisões estratégicas da organização estejam bem alinhadas com seu contexto (Raes et al., 2011).

Entende-se que a implementação de uma estratégia consiste na forma com que ela é colocada em prática, por meio de avaliações feitas pela gerência intermediária sobre o progresso dos planos e sobre o surgimento de ações autônomas (Thomas; Ambrosini, 2015). Neste contexto, Bossidy e Charan (2004) afirmam que apenas elaborar a estratégia não é o suficiente para uma empresa alcançar seu potencial máximo, mesmo que a estratégia seja cuidadosamente planejada a sua implementação adequada é fundamental para alcançar os resultados desejados, se não houver a correta implementação, os resultados esperados não serão atingidos, além de abalar a credibilidade dos líderes da empresa e prejudicar a sua competitividade no mercado.

Portanto, é essencial que as empresas sejam efetivas na execução de uma estratégia, mesmo que nem sempre consigam alcançá-la completamente, para aproveitar ao máximo o tempo investido no planejamento (Mcgrath, 2013). O insucesso na execução de um planejamento estratégico pode sim ocorrer por falhas no processo de implementação (Thompson et al., 2003), lembrando que o processo do planejamento estratégico vai desde a tomada de decisão até os serviços que a empresa planeja oferecer, assim como no seu impacto em termos de clientes e mercados que se busca atingir (Maximiano, 2006).

Nesse íterim, a essência da estratégia de negócio está na forma como se desenvolve e se mantém as vantagens competitivas (Santana, 2005), ou seja, na sua sustentabilidade ao longo do tempo. O principal desafio estratégico das empresas no cenário global moderno, impulsionado pela globalização, se situa na busca por vantagem competitiva, assim, é crucial que as empresas identifiquem e cultivem um diferencial perante os clientes e os concorrentes (Alves, 2009; Padilha 2010).

Por fim, a liderança da uma empresa em um mercado específico pode não ser um indicador de competitividade, porém a vantagem competitiva sim, uma vez que esta se origina das diversas atividades feitas pela empresa e é influenciada, principalmente, pelas ações da empresa junto aos seus colaboradores, os quais constituem uma fonte valiosa de vantagem competitiva (Silva, 2006). Perante as contantes mudanças e demandas do mercado mundial, é necessário que se busque por novas estratégias para criar vantagem competitiva e, conseqüentemente, alcançar o sucesso (Barney; Hesterly, 2007).

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa consiste em um estudo qualitativo e descritivo. Busca, dessa forma, realizar a caracterização de um evento, grupo ou conexões a partir de variáveis (Gil, 2002).

Uma pesquisa qualitativa considera que sejam estabelecidas uma ou mais metas, assim como, a escolha dos dados, a execução da pesquisa de campo – recolha dos dados – e sua análise (Marconi; Lakatos, 2022). Trata-se, assim, de um tipo de pesquisa que busca a classificação qualitativa dos eventos analisados, levando em consideração a parte subjetiva do problema e elementos existentes (Gerhardt; Silveira, 2009).

Também possui caráter descritivo, pois pretende relacionar eventos e interações por meio de análise, dos resultados obtidos no estudo, sem que ocorra influência direta do pesquisador (Cervo; Bervian; Silva, 2007).

A pesquisa também se enquadra como estudo de caso, uma vez que esse método possibilita a análise de eventos em uma ou mais organizações, quando os limites entre os fatos e o âmbito organizacional não estão claros (YIN, 2001). Esse tipo de análise tem como base a pesquisa mais profunda de um fenômeno, com foco no(s) caso(s) analisado(s) (Marconi; Lakatos, 2022). No método do estudo de caso, assim, é esperado um entendimento completo do caso analisado, de modo que todos os fatos são averiguados na busca por conexões que, se analisadas de outra maneira, não seriam encontradas (Fachin, 2017).

Para a coleta de dados empregou-se o uso de dados primários. A condução da entrevista, como uma estratégia de coleta, exigiu a formulação de questões apropriadas aos objetivos propostos, garantindo que o entrevistador estivesse devidamente capacitado para o alcance dos objetivos estabelecidos, evitando influenciar o entrevistado (SANTOS; FILHO, 2012). As entrevistas foram conduzidas de forma aprofundada para melhor compreensão das práticas de alinhamento estratégico adotadas pela organização em estudo. A coleta de dados para esta pesquisa, assim, foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, envolvendo dois participantes: a proprietária farmacêutica da empresa e um colaborador.

Para a análise dos dados, o estudo fez uso de análise de conteúdo, método considerado adequado para coleta de dados por entrevista, conforme afirma Mattar e Ramos (2021). A análise foi feita de forma descritiva, visando fornecer uma visão abrangente dos dados para compreensão do fenômeno em estudo. Logo, foi fundamental para obter uma reflexão mais profunda de como ocorre o alinhamento estratégico na empresa, tomando como base as categorias de análise: (1) o contexto: a empresa e o mercado; (2) estratégia e planejamento: direcionamento do planejamento estratégico; (3) alinhamento estratégico interno: processos, responsabilidades, recursos, comunicação e avaliação; e (4) alinhamento estratégico externo: influências ambientais, adaptação organizacional e desafios.

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A empresa em estudo é uma empresa farmacêutica localizada no Oeste Paulista e que atua no ramo de manipulação de medicamentos, como fórmulas magistrais e produtos farmacêuticos.

Conforme constatado em entrevista o objetivo da empresa está na geração de lucro com estratégias centradas na entrega de produtos de qualidade e na busca pela satisfação dos clientes. De forma complementar, a empresa busca por inovação como forma de manutenção de mercado, tendo em vista as mudanças tecnológicas e as novas tendências, especialmente em relação aos insumos utilizados para

produção; o mercado farmacêutico está em constante atualização, o que faz com que as empresas precisem estar sempre atentas.

Outro aspecto importante no que tange à gestão estratégica da empresa envolve suas estratégias de marketing, consideradas fundamentais pela proprietária, com vista a atender às necessidades dos clientes e buscar o fortalecimento da marca.

As estratégias focadas na qualidade do produto e na satisfação do cliente são evidenciadas em todas as etapas do processo operacional, desde a formulação da receita até a finalização do produto que será entregue aos clientes. Conforme as respostas obtidas verificou-se que a meticulosidade e atenção aos detalhes em cada fase do processo garantem a satisfação do cliente e reforçam a reputação da empresa no mercado, assim buscando sempre garantir a satisfação do cliente. Outro aspecto importante é a ênfase na eficiência operacional e no controle de qualidade. Também, foi visto que o estabelecimento de processos claros, juntamente com o monitoramento constante do desempenho, permite à empresa manter altos padrões de qualidade e a adequação aos regulamentos e normas impostos nessa área.

No que diz respeito ao alinhamento interno para a gestão estratégica da empresa, este é realizado primordialmente pela farmacêutica proprietária que, além de ter experiência e conhecimento de mercado, estabelece procedimentos para a organização das atividades empresariais. Assim, identifica oportunidades de crescimento e estabelece metas para alcance dos objetivos. A farmacêutica colaboradora também tem um papel fundamental nesse processo, pois auxilia tanto na formulação, quanto na otimização das estratégias propostas, espelhando a importância do trabalho em equipe para que haja alinhamento estratégico.

O alinhamento estratégico interno da empresa estudada, desse modo, é alcançado por meio de reuniões periódicas, avaliação de desempenho e estabelecimento de metas. Tais práticas ajudam a verificar se o planejamento proposto e as tarefas designadas estão alcançando resultados e satisfazendo os objetivos estratégicos propostos. O feedback dos clientes, por exemplo, abrange uma dessas práticas, pois permite à empresa saber se o cliente está satisfeito e, conseqüentemente, se as metas propostas estão sendo eficazes e se estão alcançadas pelos colaboradores.

Outra forma de alinhamento utilizada pela empresa consiste na organização das atividades, a partir do organograma e definição das funções, de modo que, diante da ausência de algum colaborador, outro pode suprir. Sendo assim, a existência de um organograma e a clareza das funções de cada funcionário são facilitadores para manutenção diária das operações. De forma complementar, tem-se a comunicação direta entre a proprietária, a farmacêutica e os demais colaboradores de diferentes níveis. Na visão dos entrevistados, a comunicação rápida e em qualquer momento é fundamental para garantir que os objetivos da empresa estejam alinhados e que todos estejam cientes de suas responsabilidades e tarefas.

Em relação ao alinhamento externo, o papel da proprietária é fundamental na gestão global da empresa, com foco especial nas estratégias de marketing, com vista ao fortalecimento da marca e a manutenção do planejamento estratégico. As estratégias de marketing adotadas pela empresa são realizadas por meio das mídias digitais em plataformas, como Facebook e Instagram. A empresa publica posts, enfatizando principalmente a qualidade dos produtos. O objetivo da proprietária é fazer com que, quando uma pessoa pense em farmácia de manipulação, lembre-se imediatamente da sua farmácia; para ela, ao optar por qualidade, a empresa está investindo em sua vantagem competitiva, no entanto, é a sinergia entre a qualidade e as estratégias de marketing que pode transformar essa vantagem em uma posição

de destaque no mercado. Para tanto, a organização sempre analisa as mudanças no mercado de atuação.

Um desafio enfrentado pela proprietária no que tange ao posicionamento competitivo da empresa no mercado é o alinhamento entre preço e qualidade. Ou seja, a empresa procura oferecer um preço justo e competitivo no mercado, no entanto prioriza a qualidade do produto. Logo, ao optar por manter a qualidade elevada, a empresa enfrenta a dificuldade de manter os preços em um patamar que reflita esse padrão. Apesar disso, não abre mão da qualidade, com vista a garantir a satisfação dos clientes, oferecendo produtos que atendam ou excedam suas expectativas em termos de eficácia e confiabilidade. Em suma, a empresa busca se diferenciar, por meio da entrega de produtos superiores que agregam valor aos seus clientes, alinhado ao seu objetivo principal que é a satisfação dos clientes.

Outro desafio para garantia de alinhamento estratégico consiste na contratação de mão de obra qualificada, uma vez que, segundo os entrevistados é uma tarefa cada vez mais difícil encontrar bons profissionais no mercado farmacêutico. Sendo assim, a falta de profissionais qualificados emerge como um desafio para empresa, tanto no âmbito interno, o qual afeta diretamente a capacidade da empresa de manter a qualidade de seus produtos, quanto no âmbito externo, comprometendo o alinhamento com as necessidades do segmento.

Internamente, a escassez de profissionais qualificados pode impactar negativamente a capacidade da empresa de manter os padrões de qualidade exigidos para seus produtos. Externamente, pode dificultar a adaptação da empresa às demandas em constante evolução do mercado farmacêutico. Portanto, a escassez de mão de obra qualificada representa um desafio duplo para a empresa, tanto em termos de manutenção da qualidade interna, quanto do alinhamento das ações com as exigências dinâmicas do mercado. Para enfrentar esse desafio a empresa costuma realizar um período de teste com o candidato antes de finalizar a contratação; durante esse período o colaborador é familiarizado com as responsabilidades do cargo e suas habilidades, de modo que seu desempenho é avaliado para determinar se ele possui a aptidão necessária para o cargo. Essa prática permite uma análise mais criteriosa do potencial do candidato.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise do alinhamento estratégico da empresa mostrou que a empresa foca e preza pela qualidade e inovação de seus produtos, bem como a satisfação do cliente, desde a formulação das estratégias até a implementação operacional. Desse modo, nota-se que a empresa tem compromisso em todos os aspectos de suas operações. A liderança tem papel fundamental na definição dos objetivos a longo prazo e na orientação das estratégias da empresa para o alinhamento interno e externo.

O alinhamento estratégico com os diferentes níveis da gestão organizacional mostra que existe sinergia entre a visão estratégica da liderança e a implementação operacional em todos os departamentos da empresa. A comunicação eficaz, a definição de metas claras e a avaliação periódica ajuda a saber se o desempenho esperado está sendo alcançado e se há atingimento das metas, aspectos fundamentais para a eficácia do alinhamento estratégico.

Mesmo que a busca pela qualidade e inovação apresente desafios, como o preço competitivo e a escassez de profissionais qualificados no mercado, a empresa busca alternativas para superá-los. No caso da baixa competitividade nos preços, a empresa busca compensar com a confiabilidade que a empresa conquistou ao longo

do tempo no mercado, o que se alinha ao objetivo estratégico da empresa de priorizar sempre a qualidade dos produtos, o que fortalece a marca. Com relação a dificuldade de encontrar profissionais qualificados, as ações envolvem avaliação de desempenho prévio a efetivação da contratação, com a possibilidade de melhor compreender as competências do candidato à vaga.

De forma complementar, foi observado que as estratégias de marketing da empresa contribuem para a construção e o fortalecimento da marca, desempenhando também um papel crucial no alinhamento estratégico. Assim, por meio das estratégias feitas por mídias digitais, a empresa enfatiza consistentemente a qualidade de seus produtos e a importância de investimento na saúde e bem-estar dos clientes. Essa abordagem não apenas reforça a percepção de valor entre os consumidores, mas também contribui para consolidar a marca como uma referência no setor de farmácias de manipulação.

Por fim, nota-se que, a partir da compreensão do seu modelo de negócio, a empresa busca constantemente o alinhamento estratégico, de modo que o que foi planejado de forma institucional, possa se tornar prática na organização pelo nível operacional. Aspectos, como estrutura, liderança e comunicação, são fundamentais nos processos que envolvem a gestão estratégica da empresa estudada, assim como o enfrentamento dos desafios presentes. Na busca por constante alinhamento estratégico a empresa enfrenta desafios, como se manter forte no mercado e manter a diferenciação em relação aos seus concorrentes, no entanto responde a eles com ações que garantem a sua adequada manutenção.

O presente estudo apresenta algumas limitações, a saber: análise de apenas uma empresa, número limitado de participantes e outras fontes de coleta de dados. A partir das limitações da pesquisa emerge sugestões para trabalhos futuros: (1) ampliar o universo da pesquisa, incluindo uma variedade maior de empresas ou participantes em estudo, o que pode aumentar a representatividade dos resultados e fornecer uma visão mais abrangente; (2) além disso, a realização de estudos comparativos entre diferentes empresas, visando identificar padrões e diferenças significativas; por fim, (2) incorporação de outros métodos de coleta de dados, como questionários para uma compreensão mais completa e generalizada do problema estudado.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMADI, S. A. A.; SALAMZADEH, Y.; DARAEI, M.; AKBARI, J. Relationship between organizational culture and strategy implementation: typologies and dimensions. **Global Business and Management Research: An International Journal**, v. 4 n. 3-4, p. 286-299, 2012.

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 Eletrônica de Gestão Organizacional*, Recife, v. 13, p.187-199, 2015.

ALVES, Marcionis Francisco. Vantagens competitivas derivadas da estrutura organizacional e dos modelos de gestão na indústria sucroalcooleira. 2009. 162f. Dissertação. (Mestrado em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos) - Escola de Química, **Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro**, 2009.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico - Formulação, Implementação e Controle, 2ª edição**. [Campos Elísios, São Paulo, SP]: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009040. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009040/>. Acesso em: 11 mar. 2024.

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.

ANSARI, Ramin; SHAKERI, Eghbal; RADDADI, Ali. Framework for aligning project management with organizational strategies. **Journal of Management in Engineering**, v. 31, n. 4, p. 04014050, 2015.

BARNEY, J. B.; HESTERLY W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.; ROSEMBERG, Monica. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Educación, 2007.

BARRETO, Mauricio de S.; NASCIMENTO, Francisco Carlos do. **Administração – novas perspectivas: adquirir competências para uma alta performance**. Rio de Janeiro - RJ: Editora Alta Books, 2022. E-book. ISBN 9786555201659. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555201659/>. Acesso em: 12 mar. 2024.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R.: **Execução – a disciplina para atingir resultados.**; Rio de Janeiro: Campus, 2004

CAMPOS, Alexandre de; BARSANO, Paulo R. **Administração: guia prático**. Bela Vista - São Paulo - SP: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788536533728. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536533728/>. Acesso em: 11 mar. 2024.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos - Os Novos Horizontes em Administração**. Rio de Janeiro - RJ: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025729. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025729/>. Acesso em: 11 mar. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração**. Rio de Janeiro – RJ: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559773848. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773848/>. Acesso em: 01 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração - Vol. 1**. Rio de Janeiro - RJ: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770649. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770649/>. Acesso em: 01 abr. 2024.

COUTINHO, Heitor. **Estratégia ágil além da prática**. Bela Vista – São Paulo – SP: Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786587958224. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786587958224/>. Acesso em: 21 set. 2023.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. [São Paulo - SP]: Editora Saraiva, 2017. *E-book*. ISBN 9788502636552. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502636552/>. Acesso em: 30 nov. 2023.

FORONI, P. G. **Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

GEBCZYŃSKA, A. Strategy implementation efficiency on the process level. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 6, p.1079-1098, 2016.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Universidade Aberta do Brasil–UAB/UFRGS. **Porto Alegre: Editora da UFRGS**, p. 120, 2009.

GIL, ANTONIO C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4 ed, pág 42., São Paulo, Atlas 2002.

HALTER, J. M. A strategic approach to corporate communication: an analytic creating strategic alignment and measuring results. 2015.(PhD thesis)-University of Southern Queensland, Queensland, Australia, 2015.

HITT, Michael A.; IRELAND, R D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica – Competitividade e globalização – Conceitos: Tradução da 12a edição norte-americana**. [São Paulo, SP]: Cengage Learning Brasil, 2019. *E-book*. ISBN 9788522127986. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127986/> Acesso em: 20 set. 2023.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. [São Paulo - SP]: Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. ISBN 9788522122523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/>. Acesso em: 23 set. 2023.

LABOVITZ, G.; ROSANSKY, V. **The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things**. EUA: John Wiley e Sons, 242 p.,1997.

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.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. J.; RAPOSO, M. L. Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. **Economics and Management**, 2014

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica**. [Barueri - SP]: Grupo GEN, 2022. *E-book*. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 30 nov. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. Parcerias estratégicas flexíveis: concepção e fundamentos da teoria. In: Contribuciones a la Economía, p. 1-32, julio 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/>>. Acesso em: 10 março. 2024.

MATTAR, João; RAMOS, Daniela K. **Metodologia da pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e Mistas**. [São Paulo, SP]: Grupo Almedina (Portugal), 2021. *E-book*. ISBN 9786586618518. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586618518/>. Acesso em: 30 nov. 2023.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCGRATH, R. G. Vantagem Transitória. *Harvard Business Review Brasil*, Junho 2013.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James B.; et al. **O processo da estratégia**. São Paulo - SP: Grupo A, 2009. *E-book*. ISBN 9788577800605. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/>. Acesso em: 25 abr. 2024.

MONTEIRO DE BARROS, L. A. Alinhamento estratégico: indicadores de eficácia da implementação da estratégia. São Paulo: Edição do Autor, 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar, 9ª edição**. São Paulo - SP: Grupo GEN, 2014. *E-book*. ISBN 9788522492480. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492480/>. Acesso em: 24 abr. 2024.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico - Conceitos- Metodologia-Práticas, 34ª edição**. [São Paulo, SP]: Grupo GEN, 2018. *E-book*. ISBN 9788597016840. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/>. Acesso em: 23 nov. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. [Rio de Janeiro - RJ]: Grupo GEN, 2023. *E-book*. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559774777/>. Acesso em: 20 set. 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OMONDI, M. P.; OMBUI, K.; MUNGATU, J. Factors affecting effective strategy implementation for attainment of Millennium DevelopmentGoal 5 by international reproductive health non-governmental organizations in Kenya. **The TQM Journal**, Bingley, v. 25, n. 5, p. 507-519, 2013

PADILHA, Ênio. **Diferencial Competitiva e Vantagem Competitiva em Escritórios de Arquitetura/Engenharia**. Balneário Camboriú, 03 fev. 2010. Disponível em: Acesso em: 28 de Janeiro de 2014.

PELLA, D. A.; SUMARWAN, U.; DARYANTO, A.; KIRBRANDOKO. Factors affecting poor strategy implementation. **Gadjah Mada International Journal of Business**, Yogyakarta, v. 15, n. 2, p. 183-204, 2013.

PEREIRA, Maurício F.; NEIS, Dyogo. **Planejamento Estratégico: A Contribuição da Estrutura Organizacional para o Processo de Implementação da Estratégia (V. 4)**. São Paulo - SP: Grupo GEN, 2015. *E-book*. ISBN 9788522498628.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522498628/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

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.

RAES, Anneloes ML et al. The interface of the top management team and middle managers: A process model. **Academy of management review**, v. 36, n. 1, p. 102-126, 2011.

SANTANA, Valdinei Leandro. Gestão estratégica e business intelligence. 2005. Disponível em: <http://www.pelissari.com.br/>. Acesso em: 01 mar. 2016.

SANTOS, João A.; FILHO, Domingos P. **METODOLOGIA CIENTÍFICA**. [São Paulo -SP]: Cengage Learning Brasil, 2012. *E-book*. ISBN 9788522112661. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522112661/>. Acesso em: 21 nov. 2023.

SERRA, F. R. et al. Gestão estratégica: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, Maria Ednei da. Relações entre impacto do treinamento no trabalho e estratégia empresarial: o caso da Eletronorte. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, p. 91-110, 2006.

TADEU, Hugo Ferreira B.; SALUM, Fabian A. **Estratégia, Operações e Inovação - Paradoxo do crescimento**. São Paulo - SP: Cengage Learning Brasil, 2012. *E-book*. ISBN 9788522113774. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113774/>. Acesso em: 24 abr. 2024.

THOMAS, Lisa; AMBROSINI, Véronique. Materializing strategy: the role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments. **British Journal of management**, v. 26, p. S105-S124, 2015.

THOMPSON, Arthur A. Strickland III, Jr. **AJ Planejamento estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TORRES, A.; SERRA, F.; FERREIRA, M.; MENEZES, E. The decline of large Brazilian companies. **Corporate Ownership & Control**, vol. 8, n. 4, p. 214-224, 2011.

VILLA GONZÁLEZ DEL PINO, Eulalia María; PONS MURGUÍA, Ramón Ángel; BERMUDEZ VILLA, Yanko. Strategic Alignment and Quality of Management in Universities. **Prospectiva**, v. 12, n. 1, p. 21-29, 2014.

YIN, R. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. São Paulo.