

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: ANÁLISE CONCEITUAL E PERSPECTIVAS TEÓRICAS

STRATEGIC ALIGNMENT: CONCEPTUAL ANALYSIS AND THEORETICAL PERSPECTIVES

Victor Natanael Schwetter Silveira

UFMG / Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD

Professor Adjunto

Belo Horizonte, MG, Brasil

E-mail: victornsilveira@gmail.com

RESUMO

Este artigo, de caráter teórico, realizou uma breve revisão teórica sobre os conceitos relacionados ao tema do alinhamento estratégico, buscando oferecer uma fundamentação teórica essencial e panorâmica sobre o assunto. Esse estudo contribui para a compreensão dos conceitos, abordagens e modelos teóricos relacionados diretamente ao alinhamento estratégico. O artigo está estruturado nas seguintes partes: a) Introdução; b) Origem e desenvolvimento; c) Conceitos; d) Dimensões e perspectivas; e) Taxonomias e modelos teóricos; f) Considerações e críticas à noção de alinhamento estratégico; g) Considerações finais. Ao final, conclui-se que há uma diversidade conceitual envolvendo o tema do alinhamento estratégico, gerando diversas noções e modelos de alinhamento estratégico, situação essa que vai se desdobrar em dificuldades teóricas e metodológicas relevantes para o campo dos estudos em estratégia.

Palavras-chave: Estratégia. Alinhamento Estratégico. Gestão Estratégica. Tecnologia. Desempenho Organizacional

Data de submissão: 10 de junho de 2016.

ABSTRACT

This article, of theoretical character, held a brief theoretical review on the concepts related to the subject of strategic alignment, seeking less a theoretical foundation and overview on the subject. This study contributes to an understanding of the concepts, approaches and theoretical models that relate directly to the strategic alignment. The article is organized into the following parts: a) Introduction; b) Origin and development; c) Concepts; d) Dimensions and perspectives; e) Taxonomies and theoretical models; f) Considerations and criticism of the concept of strategic alignment; g) Final considerations. At the end, it appears there's a conceptual diversity involving the subject of strategic alignment, generating various concepts and models of strategic alignment, this situation will unfold in theoretical and methodological difficulties relevant to the field of studies on strategy.

Keywords: Strategy. Strategic Alignment. Strategic Management. Technology. Organizational Performance.

Data de aprovação: 15 de dezembro de 2016.

INTRODUÇÃO

O debate teórico sobre o que, de fato, circunscreve o chamado alinhamento estratégico — assim como questões relacionadas a ele, tais como, por que ele é necessário ao campo da estratégia, e como ele está sendo considerado nos estudos e pesquisas nessa área —, tem ganhado força nas duas últimas décadas, principalmente com a entrada e expansão das teorias e abordagens que buscam integrar aspectos como os sistemas de informação e tecnologia de informação (TI) ao campo do alinhamento estratégico.

No campo da estratégia organizacional a noção de alinhamento estratégico tem sido amplamente abordada na literatura especializada, desde a década de 1960, e envolve, de forma geral, aquelas condições nas quais o desempenho organizacional é afetado positivamente pelo ajuste entre as principais contingências organizacionais e ambientais (PETERAF & REED, 2007).

De forma geral, considera-se que o alinhamento estratégico contribua para o desempenho das organizações de três maneiras: a) pela maximização dos retornos dos investimentos realizados na organização; b) pelo aumento das probabilidades de obtenção de vantagens competitivas; c) pelo fornecimento à organização do adequado direcionamento e flexibilidade para reagir e aproveitar novas oportunidades no ambiente (GALBRAITH & KAZANJIAN, 1986).

Imbuídas na noção de alinhamento estão questões relacionadas com o macro e micro ambientes da organização, bem como com os recursos específicos e competências que a própria organização detém para obter um desempenho eficaz e obter vantagens competitivas no mercado no qual atua (GALBRAITH & KAZANJIAN, 1986).

Assim, teoricamente, a capacidade de alinhamento estratégico das organizações pode ser considerada um recurso estratégico capaz de produzir resultados superiores, e constituir importante fonte de vantagem competitiva (GALBRAITH & KAZANJIAN, 1986). Por isso, a noção de alinhamento estratégico tem sido um importante elemento de construção teórica no desenvolvimento da teoria de gestão estratégica, principalmente, nas últimas décadas (DRAZIN & VAN DE VEN, 1985; VENKATRAMAN & CAMILLUS, 1984; CORNETTA & MUNCK, 2009).

Além do mais, o alinhamento estratégico incorpora-se à administração estratégica e exerce papel de conexão, integrando diferentes perspectivas estratégicas, e demandando coerência nas etapas do processo de formulação estratégica (CORNETTA & MUNCK, 2009).

Ao se entrar em contato com a literatura especializada, já de início, constata-se que, envolvida na noção de alinhamento, encontra-se uma diversidade de conceitos, tipos e dimensões que circunscrevem sentidos e relações variadas, envolvidas na concepção de alinhamento estratégico.

Observa-se que parece não haver um consenso conceitual sobre a natureza do alinhamento estratégico, além da escassez de estudos que avaliam, especificamente, de que maneiras o alinhamento estratégico é considerado, tanto nos estudos acadêmicos, quanto na prática das organizações. Assim, surgiram críticas, especialmente nas últimas duas décadas, sobre os conceitos relacionados ao campo do alinhamento, sobre a sua aplicação prática, e sobre as possibilidades de mensuração dos níveis de alinhamento estratégico.

De qualquer forma, diante da relevância teórica do tema, e da sua diversidade teórica, o objetivo desse artigo não é esgotar a temática e suas múltiplas dimensões e relações, mas apenas apresentar, brevemente, uma revisão teórica dos diversos conceitos e abordagens relacionados diretamente com o tema do alinhamento estratégico, buscando oferecer uma fundamentação teórica essencial, e panorâmica, sobre o tema.

Espera-se que esse estudo possa contribuir para a compreensão das relações existentes entre os principais conceitos e abordagens sobre alinhamento estratégico, possibilitando uma melhor identificação e maior compreensão dos mesmos.

O artigo está estruturado em três partes essenciais. A primeira parte aborda teoricamente o campo de estudos sobre a noção de alinhamento estratégico, sendo abordados tópicos relativos a: a) sua origem e desenvolvimento, b) conceitos e dimensões, c) perspectivas, d) taxonomias e modelos teóricos. A segunda parte aborda as principais críticas e limitações do tema. Na parte final são apresentadas algumas considerações finais sobre a temática abordada e são indicadas algumas recomendações para avançar os estudos nessa área.

ORIGEM E DESENVOLVIMENTO

A noção de alinhamento é encontrada em diversas áreas do conhecimento, como na biologia, na economia, na teoria organizacional, na teoria sistêmica, na administração, entre outras (VENKATRAMAN, 1989). No campo da teoria administrativa a noção de alinhamento teve o seu surgimento na teoria contingencial (PETERAF & REED, 2007).

A teoria contingencial se estruturou nas décadas de 1960 e 1970, a partir de fundamentos da teoria sistêmica, e, também, dos estudos de alguns autores no campo da administração, que contribuíram para o desenvolvimento desta perspectiva, gerando as idéias fundamentais sobre o relacionamento entre as condições ambientais, a estratégia corporativa, a estrutura organizacional, a tecnologia e a forma de gestão (ZAJAC, KRAATZ, & BRESSER, 2000; PETERAF & REED, 2007). A teoria contingencial se tornou uma perspectiva dominante na sua época, e autores como Burns e Stalker (1961), Chandler (1962), Woodward (1965) e Lawrence e Lorsch (1973) conduziram estudos que subsidiaram inicialmente essa teoria, desenvolvendo os parâmetros basilares para as definições de estruturas e de processos organizacionais, a partir das características do ambiente no qual a organização estava inserida, e também, considerando as escolhas estratégicas realizadas pela direção das organizações (PETERAF & REED, 2007).

O estudo de Chandler (1962), em particular, foi um dos primeiros trabalhos seminais na temática do alinhamento estratégico, e é considerado como um marco inicial nesse campo. Em seu estudo Chandler (1962) realizou uma investigação longitudinal, a partir da década de 1950, sobre as mudanças estruturais de quatro grandes organizações norte-americanas, até o ano de 1961, relacionando-as com a estratégia de negócios adotada por elas ao longo do tempo. Assim, ele investigou e identificou a associação contingente entre a estratégia corporativa e a sua estrutura organizacional e propôs que a estrutura organizacional segue a estratégia. Ou seja, dependendo da estratégia de negócios adotada a estrutura organizacional deve ser alterada para se ajustar a ela. Assim, deveria haver o alinhamento entre os condicionantes ambientais a

estratégia e a estrutura. Posteriormente, as proposições de Chandler foram testadas, empiricamente investigadas e criticadas por outros autores.

Outro estudo de destaque em relação ao surgimento da noção de alinhamento estratégico foi aquele conduzido por Lawrence e Lorsch (1973). Aqui surgiu uma nova proposta de alinhamento quando a relação entre ambiente e estrutura foi investigada por esses autores. Buscando compreender as características que as organizações devem ter para enfrentar com eficiência as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado, Lawrence e Lorsch (1973) fizeram uma pesquisa com uma amostra de 10 organizações que atuavam em três diferentes ramos industriais — plásticos, alimentos empacotados e recipientes (containers). Ao final de seu estudo os autores concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação — a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual desempenhando uma tarefa especializada em relação a uma parte do ambiente externo também especializado; cada subsistema ou departamento se relaciona unicamente àquela parte do ambiente externo que é relevante para a sua própria tarefa especializada — e a integração — o esforço convergente e unificado dos subsistemas ou departamentos para atingir os objetivos globais da organização.

Assim, a diferenciação e a integração requeridas referem-se a predições relacionadas ao ambiente externo da organização. Não se referem à diferenciação e integração existentes na própria organização, mas ao quanto de diferenciação e integração o ambiente externo exige dela. A organização que mais se aproxima das características requeridas pelo ambiente terá melhores desempenhos do que a empresa que se afasta muito delas.

A conclusão de Lawrence e Lorsch (1973) é a necessidade do chamado alinhamento estratégico (strategic fit) entre o modelo de gestão e as características do ambiente. As obras dos autores forneceram visões diferentes, mas complementares das relações entre as organizações, sua estrutura, seus padrões de gestão, e o ambiente no qual estão inseridas, permitindo que se identificassem três premissas essenciais: a) a organização e seu ambiente mantêm uma relação contínua de dependência mútua e interação; b) as organizações devem adaptar-se às restrições e às contingências impostas pelos seus ambientes; e c) as organizações são compostas por subsistemas interdependentes (PETERAF & REED, 2007).

Após os estudos dos autores pioneiros introduzirem a noção de alinhamento estratégico, surgiu uma visão diferente a partir das décadas de 1970 e 1980. Tal mudança questionava a premissa de Chandler (1962) de que a estrutura segue a estratégia. Este ponto de vista coloca a estrutura como a causa da estratégia, e, então, novos estudos e teorias reconheceram que a própria estrutura impõe restrições sobre o processo de decisão estratégica e sobre as opções administrativas (CHILD, 1972).

Além do mais, surgiram novas perspectivas, que passaram a considerar o alinhamento estratégico como um sistema de relações e elementos dinâmicos e em interação e mudança, indo além dos tradicionais estudos baseados em alinhamentos lineares e bivariados (GARLICHES, 2011).

Conceitos

Na literatura especializada, no campo da administração, o termo alinhamento é frequentemente utilizado como sinônimo para noções diferentes como ajuste, congruência, encaixe, consistência, coerência, coalinhamento, sintonia, integração, encadeamento, coordenação, aderência, combinação, equilíbrio, harmonia, e ponte (GALBRAITH & KAZANJIAN, 1986; VENKATRAMAN, 1989; HENDERSON & VENKATRAMAN, 1993; WOOLFE, 1993; CIBORRA, 1997). Todos estes termos são usados para se referir ao mesmo fenômeno, embora seu uso efetivo não contribua para o seu esclarecimento. Além do mais, eles são uma indicação clara da ocorrência de confusões e mal-entendidos a respeito do próprio conceito de alinhamento estratégico e seu objetivo.

Dessa forma, observa-se, já de início, a presença de diferentes terminologias e concepções a respeito da noção de alinhamento entre os diversos autores que abordam o tema, o que parece produzir conceitos diferentes, a respeito do que está circunscrito à noção de alinhamento, assim como a que elementos e relações estão implicados na noção de alinhamento utilizada por um ou outro autor (VENKATRAMAN, 1989).

Genericamente, o termo alinhamento implica no encaixe e no ajuste entre um conjunto de fatores (DRAZIN & VAN DE VEN, 1985). No campo de estudos sobre gestão estratégica a noção de alinhamento estratégico envolve a condição na qual o desempenho organizacional é afetado positivamente pelo ajuste entre as principais contingências organizacionais e ambientais (DONALDSON, 2001). A noção de alinhamento estratégico compreende o ajuste e sintonia das várias contingências organizacionais, internas e externas, capazes de afetar, em última instância, o seu nível de desempenho (PETERAF & REED, 2007).

Os autores Miles e Snow (1984) concebem o alinhamento estratégico tanto como um processo quanto como um resultado. Ou seja, envolve uma dinâmica que procura ajustar a organização com o seu ambiente e, internamente, organizar os recursos que dão suporte a tal alinhamento. Na visão de Galbraith e Kazanjian (1986) o alinhamento estratégico envolve o agrupamento, a coesão, o ajuste, ou congruência entre diferentes dimensões que afetam o desempenho organizacional. Os autores Henderson e Venkatraman, (1989; 1993) afirmam que o alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambientes externo e interno, para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional.

Em uma perspectiva mais abrangente Chorn (1991) propõe uma perspectiva do alinhamento estratégico a partir do grau de ajuste produzido entre quatro dimensões essenciais: a) a situação competitiva; b) a estratégia; c) a cultura organizacional; d) o estilo de liderança. Neste sentido, o alinhamento refere-se à adequação das quatro dimensões essenciais umas às outras, sendo combinadas de várias formas para produzir quatro lógicas concomitantes: a) a lógica de produção; b) a lógica de administração; c) a lógica de desenvolvimento; d) a lógica de integração (CHORN, 1991) - Figura 1.

Figura 1 - As quatro lógicas do alinhamento estratégico

Lógica	Meios	Saídas	Fenômenos associados
Produção (P)	Ação	Resultados	Objetivos, metas, energia
Administração (A)	Controle	Ordem	Sistemas, mensurações, estabilidade
Desenvolvimento (D)	Criar	Mudança	Inovação, novo, descontinuidade
Integração (I)	Integrar	Coesão	Sinergia, trabalho em equipe, cooperação

Fonte: extraído de Chorn (1991, p. 20)

As quatro lógicas são manifestações produzidas pela interação entre as quatro dimensões essenciais (situação competitiva; estratégia; cultura organizacional; estilo de liderança) (CHORN, 1991). Cabe notar que cada uma das quatro dimensões essenciais é subdividida em quatro tipos diferentes de situações. Assim, a dimensão situação competitiva é considerada a partir dos tipos (i) generosa, (ii) turbulenta, (iii) repetitiva e, (iv) previsível; a dimensão da estratégia é considerada a partir dos tipos (v) protecionista, (vi) exploradora, (vii) evolucionária, e (viii) operacional; a cultura organizacional é considerada a partir dos tipos (ix) grupal, (x) empreendedora, (xi) hierárquica, e (xii) racional; o estilo de liderança é considerado a partir dos tipos (xiii) revitalizador, (xiv) criador/ construtor, (xv) gerentes de produtividade, (xvi) gerentes de construção e crescimento (CHORN, 1991) - Figura 2.

Figura 2 - As quatro dimensões do alinhamento estratégico e seus tipos

Situação competitiva				Estratégia			
Generosa	Turbulenta	Repetitiva	Previsível	Protecionista	Exploradora	Evolucionária	Operacional
Incerteza elevada, baixa intensidade competitiva, baixo risco	Incerteza elevada, alta intensidade competitiva, alto risco	Reduzida incerteza, baixa intensidade competitiva, baixo risco	Reduzida incerteza, elevada intensidade competitiva, alto risco	Estratégia limitada, linha de produtos com valor agregado. Mercado relativamente estável — sensível ao valor. Crescimento por meio de serviços extras de valor agregado	Estratégia ampla, mudando a linha de produtos. Mercados em mudança. Crescimento por meio de desenvolvimento de produtos e de mercados	Estratégia limitada, linha de produtos estável. Mercados estáveis. Crescimento por meio da penetração de mercado	Estratégia de linha de produtos previsíveis e em mudança. Mercados previsíveis e em mudanças. Crescimento, principalmente, por meio do desenvolvimento de mercado
Cultura organizacional				Estilo de liderança			
Grupal	Empreendedora	Hierárquica	Racional	Revitalizador	Criador/ Construtor	Gerentes de produtividade	Gerentes de construção e crescimento
Organização como um microcosmo, em harmonia com o seu ambiente	Organização como líder social, modelo de papel	Organização como guardião dos ativos e do conhecimento da sociedade	Organização deve lutar pela sobrevivência em um ambiente hostil	Participação, coesão, mudança	Criatividade, inovação, resposta rápida	Controle, análise	Objetividade, fatos, resultados

Fonte: adaptado de Chorn (1991)

Idealmente, a eficácia, e o desempenho da organização, serão otimizados quando, por exemplo, uma organização responde a um ambiente predominantemente turbulento, com uma estratégia exploradora, uma cultura empreendedora, e um estilo de liderança criador/construtor (CHORN, 1991).

Assim, na perspectiva de Chorn (1991) o alinhamento estratégico é obtido pela combinação intencional entre os 16 diferentes tipos nos quais cada uma das quatro dimensões é subdividida, gerando conjuntos específicos de combinações. Ao final, o alinhamento estratégico será maior quando os conjuntos produzidos pela combinação dos tipos, das quatro dimensões, levarem a um perfil semelhante de configuração em cada uma das quatro lógicas (produção, administração, desenvolvimento, integração) (CHORN, 1991).

Dimensões e perspectivas

Na literatura especializada é frequente a diferenciação entre alinhamento estratégico vertical e horizontal (PRIETO & CARVALHO, 2004, 2006; STEPANOVICH & MUELLER, 2002; VENKATRAMAN & CAMILLUS, 1984). O termo alinhamento vertical se refere ao relacionamento entre vários níveis da organização. Assim, o alinhamento vertical diz respeito à busca pela garantia de que todas as ações realizadas nos diferentes níveis hierárquicos da organização estejam sintonizados com a estratégia corporativa. (LABOVITZ & ROSANSKY, 1997; VENKATRAMAN & CAMILLUS, 1984). Já o alinhamento horizontal se refere ao relacionamento entre as diferentes funções, departamentos e subsistemas organizacionais (marketing, recursos humanos, produção, finanças, etc.) buscando equacionar questões interdepartamentais situadas no mesmo nível organizacional (LABOVITZ & ROSANSKY, 1997; PRIETO & CARVALHO, 2004, 2006).

Labovitz e Rosansky (1997) afirmam que o alinhamento estratégico envolve o ajuste entre os seguintes elementos: a) as estratégias de negócio, b) as pessoas, c) os clientes; d) os processos; e) a liderança. O relacionamento entre as estratégias, as pessoas e a liderança foi considerado por eles como alinhamento vertical, enquanto que o relacionamento entre os clientes e os processos foi chamado de alinhamento horizontal (LABOVITZ E ROSANSKY, 1997).

O desdobramento da estratégia requer a implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial, que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos da organização. Os autores propõem, ainda, o perfil de diagnóstico de alinhamento, como um método específico para diagnosticar o grau de alinhamento da organização (PRIETO & CARVALHO, 2004). Outra diferenciação encontrada na literatura especializada é aquela entre alinhamento estratégico interno e externo (DONALDSON, 2001; PRIETO & CARVALHO, 2004, 2006).

A noção de alinhamento interno sugere um alinhamento entre aspectos e elementos presentes em uma organização, como a sua estratégia, ou a sua estrutura (PRIETO & CARVALHO, 2004, 2006). Já a noção de alinhamento externo sugere um alinhamento entre a estrutura organizacional e o ambiente externo da organização (DONALDSON, 2001), ou mesmo o alinhamento que combina a estratégia organizacional com as contingências e necessidades ambientais (HAMBRICK, 1983).

Partindo para uma perspectiva integradora entre o alinhamento externo e o interno Stepanovich e Mueller (2002) afirmam que para se obter o alinhamento estratégico as organizações devem identificar, priorizar, comunicar, promover o compromisso para implementar iniciativas estratégicas, buscando o alinhamento estratégico externo, que ocorre quando todas as ações e interesses da organização estão focadas em seus objetivos principais e, portanto, seus recursos, capacidades e estratégias correspondem às demandas do ambiente externo no qual ela compete, assim como buscando o alinhamento interno, que ocorre quando todos os empregados, de diferentes níveis e funções em uma organização, concordam a respeito do que é mais relevante para a organização alcançar seus objetivos, assim como apoiam as suas capacidades competitivas.

Em estudo recente, Sátyro, Contador e Ferreira (2014) buscaram identificar as diversas abordagens e terminologias relacionadas ao alinhamento estratégico, encontradas na literatura especializada, a partir de uma pesquisa bibliográfica, usando a base de periódicos EBSCO, abrangendo publicações compreendidas no período de 1962 até 2013.

Segundo Sátyro, Contador e Ferreira (2014) sete diferentes terminologias são utilizadas com mais frequência nas publicações sobre alinhamento estratégico: a) alinhamento da estrutura (*structure alignment*); b) contingência estratégica (*strategic contingency*); c) coalinhamento estratégico (*strategic coalignment*); d) ajuste estratégico (*strategic fit*); e) consistência estratégica (*strategic consistency*); f) modelo de congruência (*congruence model*); g) alinhamento de estratégias (*strategy alignment*).

A terminologia alinhamento da estrutura (*structure alignment*) está associada à noção inicial de alinhamento estratégico (*strategic alignment*), definida por Chandler (1962) em seu estudo clássico, concebendo o alinhamento estratégico como a relação entre a estratégia e a estrutura organizacional, sendo que a estrutura se ajusta à estratégia na busca pelo melhor desempenho. Por isso, o termo alinhamento da estrutura (*structure alignment*) também ficou associado à perspectiva de alinhamento estratégico conforme concebida por Chandler (1962), e outros autores posteriores (SÁTYRO, CONTADOR & FERREIRA, 2014). Nesse sentido, o alinhamento é concebido como uma relação linear de causa e efeito, na qual a estratégia promove efeitos na estrutura organizacional.

A perspectiva da chamada contingência estratégica (*strategic contingency*) tem suas origens no estudo de Lawrence e Lorsch (1973) e, posteriormente, foi desenvolvido por Hickson et al. (1971). Esses autores concebem as organizações como sistemas constituídos por departamentos interdependentes, nas quais um departamento adquire controle de uma contingência estratégica na medida em que consegue controlar as tarefas e atribuições essenciais para o funcionamento de outros departamentos. Assim, a perspectiva da contingência estratégica considera, essencialmente, que quando elementos como o ambiente, a tecnologia, as pessoas, os objetivos, o mercado e os recursos disponíveis à organização sofrem mudanças, os padrões dos departamentos também devem mudar para manter a integridade do sistema, mas em uma nova configuração, diferente daquela condição na qual se encontravam anteriormente (FRY & SMITH, 1987). Nesse sentido, o alinhamento é concebido como uma necessidade de recombinação e ajuste interno da organização.

Na perspectiva do coalinhamento estratégico (*strategic coalignment*) o alinhamento é concebido como a consistência interna — entendida como o nível de ajuste que relaciona decisões sobre áreas operacionais críticas, e funções organizacionais — entre as decisões estratégicas principais, ou o alinhamento entre escolhas estratégicas e as contingências críticas, representados pelos contextos organizacional ou ambiental (VENKATRAMAN, 1990). Assim, o alinhamento na perspectiva do coalinhamento estratégico envolve um conjunto de decisões relevantes que devem ter consistência interna para a execução da estratégia organizacional.

Na perspectiva do ajuste estratégico (*strategic fit*) os autores Sátyro, Contador e Ferreira (2014) afirmam que não há uma concepção única, embora possa parecer que os conceitos de ajuste e alinhamento sejam considerados como sinônimos em vários estudos. Além do mais, esta parece ser a terminologia mais comumente empregada em diversos estudos, ainda que as dimensões e relações abordadas pela noção de ajuste estratégico sejam diferentes. De forma geral, há o princípio de fundo de que o alinhamento surge a

partir do comportamento organizacional, que conduz os gestores a uma coesão de padrões nas suas ações e decisões, vindo a se constituir na estratégia corporativa. Dessa estratégia, surgem as estratégias funcionais e operacionais, que devem, por sua vez, ser submetidas a um ajuste estratégico. Assim, o alinhamento é uma busca dinâmica que procura ajustar a organização ao seu ambiente e arranjar recursos internamente para apoiar este ajuste.

Segundo a perspectiva da consistência estratégica (*strategic consistency*) o alinhamento é concebido como uma consonância entre, de um lado, o ambiente, os recursos e os valores que caracterizam a organização, e de outro, as metas e os processos estratégicos para atingir essas metas, por meio das operações financeiras, de marketing e de produção. Assim, ocorre um processo iterativo contínuo no qual a consistência estratégica apoia-se na realidade presente para atingir as metas futuras, o requer uma avaliação continuada da situação da organização dentro do seu ambiente, e também, de suas próprias forças e fraquezas, pois isso permitirá a definição de uma direção adequada (consistente) para a organização.

De acordo com a perspectiva do modelo de congruência (*congruence model*) as organizações são concebidas como sistemas sociais dinâmicos e abertos, possuindo um conjunto de elementos interdependentes, que interagem com o seu ambiente. Assim, o alinhamento, nessa perspectiva, envolve o desenvolvimento de formas específicas de relacionamento entre organização e ambiente, que buscam harmonizar aspectos de incerteza e mudança do ambiente, com as unidades da organização, para atingir determinadas metas (FRY & SMITH, 1987).

Com relação à perspectiva do alinhamento de estratégias (*strategy alignment*) Sátyro, Contador e Ferreira (2014) de início observaram, em seu estudo, que alguns autores confundem alinhamento de estratégia (*strategy alignment*) com alinhamento estratégico (*strategic alignment*), sendo relativamente comum o uso das duas terminologias, como sinônimas, inclusive, dentro de um mesmo artigo, sem o cuidado de defini-las ou diferenciá-las.

Na perspectiva do alinhamento de estratégias (*strategy alignment*) o alinhamento surge a partir da integração coesa entre as estratégias competitivas operacionais e a estratégia competitiva da organização. Dessa forma, a estratégia competitiva, uma vez formulada, precisa estar totalmente alinhada com todos os elementos pertinentes à consecução dos objetivos — desde o seu foco em produto/mercado, passando pela capacidade operacional, pelos recursos necessários, pela cultura organizacional, pelos dirigentes da organização —, e não apenas com uma parte da organização.

Ao final de seu estudo Sátyro, Contador e Ferreira (2014) concluíram que o termo alinhamento estratégico possui diferentes significados, e que os diversos autores concebem a noção de alinhamento sob perspectivas diversas, o que não possibilita uma coesão e uma precisão conceitual.

Taxonomias e modelos teóricos

Na literatura especializada sobre alinhamento estratégico foram propostas algumas taxonomias e modelos teóricos, que prescrevam opções e modelos teóricos, relacionando formas específicas de alinhamento estratégico. Tal se justifica pela crença de que existem — ou existiriam — conjuntos de estratégias suficientemente amplos e, ao mesmo tempo, claramente descritas e detalhadas, para serem utilizadas pelos gestores, em qualquer tipo de empreendimento, ou ramo de negócio (MILLER, 1992). A proposta desse artigo não é esgotar as taxonomias e modelos, mas sim focar as principais abordagens e modelos que preconizam, explicitamente, alguma forma de alinhamento estratégico.

É nesse contexto, de busca por modelos e classificações de estratégias genéricas, que se surge a primeira tipologia de posturas estratégicas, desenvolvida por Miles e Snow (1978). Esses autores buscaram classificar as principais modalidades de escolhas estratégicas que os gestores das organizações assumem para lidar com as condições de mercado no ambiente em que atuam.

Assim, as posturas estratégicas referem-se à maneira pela qual são tratadas as questões ligadas a: a) estratégia — determinar o foco da organização e suas prioridades de ação; b) estrutura organizacional — criar uma estrutura que viabilize a resolução das questões relacionadas à estratégia; e c) administração — reduzir a incerteza interna à organização, permitindo a sua evolução e a facilitação do desenvolvimento das suas capacidades adaptativas.

A tipologia de Miles e Snow (1978) propõe a existência de quatro tipos diferentes de posturas estratégicas e suas respectivas formas de alinhamento estratégico: analítico (analyzer), defensivo (defender), prospectivo (prospector) e, reativo (reactor). Miles e Snow (1978) afirmam que o alinhamento estratégico envolve um ciclo adaptativo, que requer a simultânea solução e ajuste de três problemas principais: a) o empreendedor, ou empresarial (definição do domínio de produtos e mercados a serem enfocados); b) o de engenharia (escolha da tecnologia para a produção e para a distribuição); c) o administrativo (a seleção de áreas para inovação futura e para a racionalização da estrutura e do processo).

Cada um dos quatro tipos de posturas vai preconizar formas específicas de alinhar o chamado ciclo adaptativo, conforme as configurações dos três problemas (empreendedor, engenharia, e administrativo) presentes em cada tipo de negócio, e seu ambiente. Além do mais, Miles e Snow (1978) afirmam que as decisões adaptativas, produzidas em um determinado momento, tendem a cristalizar-se e a se tornar um padrão estável na organização, gerando padrões de comportamento estratégico, relativamente rotineiros, na busca por um alinhamento eficiente e duradouro entre o ambiente e as características da organização.

Examinando cada uma das posturas estratégicas definidas por Miles e Snow (1978) observa-se, primeiramente, que a postura estratégica analítica está presente em organizações que possuem um perfil híbrido, operando em dois tipos de domínios de mercado/produto ao mesmo tempo: em alguns relativamente estáveis, e em outros em mudança contínua. Em suas áreas de atuação estáveis, as organizações analíticas operam rotineiramente e eficiente através da utilização de estruturas formalizadas e processos bem definidos. Em suas áreas de atuação mais turbulentas, os altos gestores observam e acompanham os movimentos e atividades de seus concorrentes mais próximos e buscam novas idéias, novas práticas e novos produtos, para, em seguida, rapidamente adotarem aquelas idéias, práticas e produtos que parecem ser os mais promissores. Sua base é uma mistura de elementos estáveis e mutáveis.

Dessa forma, a postura analítica adota o caminho de seguir a mudança e imitá-la, a partir da vigilância de marketing. O crescimento destas empresas se dá por meio do desenvolvimento de produtos e mercados, ou por meio da penetração em mercados específicos. Seus subsistemas dominantes são marketing, pesquisa aplicada e produção.

Com relação à postura estratégica defensiva esta se relaciona com organizações que buscam estabelecer um domínio estável de uma parcela do mercado, competindo em termos de preço e serviços ao cliente, buscando o crescimento incremental de sua participação de mercado e desenvolvendo produtos de forma conservadora. As organizações defensivas tendem a ter uma orientação de curto prazo, são avessas ao risco e se mantêm em mercados nos quais têm domínio, buscando preservá-lo. Em função disso, promovem e mantêm uma gestão tradicional e estável, evitando mudanças de estrutura, de gestão, e de pessoal.

A questão ligada à estrutura organizacional é abordada por meio da implementação de estratégias de excelência em baixo custo, desenvolvendo e realizando investimentos somente em uma tecnologia essencial, facilitando o processo de integração vertical e produzindo e distribuindo produtos de maneira a maximizar os retornos obtidos com sua comercialização (MILES & SNOW, 1978).

Os aspectos relacionados à gestão da organização são tratados de forma a manter um controle rígido, visando maximizar os resultados e fazendo uso de intenso planejamento voltado ao controle de custos, com uma estrutura organizacional caracterizada pela departamentalização funcional, com destaque para a divisão do trabalho e o alto nível de formalização. Além disso, o controle é centralizado e o desempenho da organização é analisado comparativamente ao de períodos anteriores (MILES & SNOW, 1978).

Quanto à postura estratégica prospectiva ela se relaciona com organizações que direcionam a sua gestão visando identificar e explorar novas oportunidades por meio do desenvolvimento contínuo de seu domínio, do acompanhamento e avaliação do ambiente externo à organização, da influência nas tendências de mercado e do investimento em desenvolvimento de novos produtos.

O foco das organizações prospectivas está no longo prazo. Eles tendem a promover comportamentos de aceitação do risco e recompensar o desempenho futuro com o aumento da liberdade de ação em questões administrativas. Isso ocorre porque essas organizações, por definição, estão buscando novas oportunidades no mercado e estão acompanhando o macroambiente, para encontrar novas tendências e planejar uma resposta (novo produto ou serviço), com base nestas novas tendências. As organizações de perfil prospectivo utilizam medidas baseadas no mercado (mais qualitativas), concentram-se externamente, e seguem procedimentos orientados para resultados.

Quanto à estrutura da organização caracterizada pelo estilo prospectivo de gestão, esta deve ser flexível, adotando diversas tecnologias e evitando a constituição de fatores que limitariam o campo de atuação da empresa. Assim, utilizam uma estrutura pouco rígida, pouca divisão do trabalho, baixos níveis de formalização e centralização (MILES & SNOW, 1978). As questões ligadas à administração são abordadas de maneira a facilitar e coordenar as diversas operações produtivas, com planejamento abrangente e orientado à solução de problemas, controle descentralizado e mensuração de desempenho organizacional em comparação com o da concorrência (MILES & SNOW, 1978).

Finalmente, a postura reativa está relacionada com organizações que são incapazes de responder eficazmente às contingências. Isso ocorre porque este tipo de organização não tem uma relação entre estratégia e estrutura consistente, o que é comum em empresas jovens e pequenas — ainda imaturas para lidar com as exigências ambientais — focando-se apenas em sua sobrevivência. As organizações de postura estratégica reativa raramente fazem ajustes de qualquer tipo, a não ser que sejam forçadas a fazê-lo, por pressões ambientais (MILES & SNOW, 1978). Os gestores que adotam a postura reativa não são capazes de articular uma estratégia organizacional viável ou, utilizam uma estratégia que não é capaz de se ligar à estrutura de processo, ou à tecnologia da organização, ou ainda, é uma estratégia irrelevante para lidar com as demandas e pressões do ambiente. Assim, ela pode ser entendida como ausência de alguma forma de alinhamento estratégico (MILES & SNOW, 1978).

Portanto, observa-se que a tipologia de Miles e Snow envolve a idéia de que as organizações devem desenvolver, intencionalmente, o alinhamento consistente entre a sua estratégia e o seu modelo de negócio, incluindo a escolha da tecnologia e a definição de sua capacidade organizacional.

Em outra perspectiva taxonômica, os autores Drazin e Van de Ven (1985) diferenciam três abordagens para conceber formas específicas de alinhamento: a abordagem de seleção, a abordagem de interação e a abordagem de sistemas. Na chamada abordagem de seleção, o alinhamento é concebido como uma premissa assumida, subjacente a uma congruência entre o contexto e estrutura. Nessa perspectiva simplesmente se hipotetiza que os elementos do contexto organizacional (ambiente, tecnologia ou tamanho) estão naturalmente e diretamente relacionados com a sua estrutura (centralização, formalização, complexidade), sem examinar se esta relação entre contexto e estrutura é capaz de afetar o desempenho da organização. Busca-se apenas selecionar os fatores do contexto e da estrutura que se quer alinhar (DRAZIN & VAN DE VEN, 1985).

Com relação à abordagem de interação, o alinhamento é visto neste caso como uma interação bivariada de pares de fatores. Assim, o foco aqui não é tanto na compreensão da congruência entre o contexto e a estrutura como é feito na abordagem de seleção, mas sim em explicar as variações no desempenho organizacional, a partir da interação entre a estrutura organizacional e o contexto, utilizando comparações de pares de fatores (DRAZIN & VAN DE VEN, 1985). Quanto à abordagem de sistemas, esta considera o alinhamento a partir da consideração de múltiplos fatores simultâneos, sejam eles contingências, alternativas estruturais, critérios de desempenho, etc. Nesse sentido, tais fatores são vistos de forma holística, e o objetivo aqui é examinar os padrões de coerência e interação entre diferentes dimensões organizacionais. Ou seja, busca-se a identificação de gestalts internamente consistentes na organização, ou mesmo, a configuração de tipos ideais (DRAZIN & VAN DE VEN, 1985).

Em outra abordagem Venkatraman (1989) percebeu que, nos estudos sobre estratégia, ocorria uma falta de correspondência entre as formulações verbais dos autores, e os modelos estatísticos utilizados para o teste empírico da noção de alinhamento, utilizada em cada caso. Ou seja, ele constatou que, nos estudos envolvendo alinhamento estratégico, sentidos diferentes eram atribuídos ao alinhamento e, ao mesmo tempo, não havia precisão nos padrões de métodos e análise para investigar e tratar as diversas formas de alinhamento mencionadas pelos autores. Na tentativa de melhorar esta situação, ele criou uma taxonomia das conceituações de alinhamento, empregadas anteriormente nas pesquisas envolvendo estratégia. Para chegar a uma linguagem comum, e a padrões de metodologia que poderiam ser usados para analisar e

explicar a forma de alinhamento em cada caso, ele desenvolveu seis perspectivas de alinhamento, bem como os procedimentos estatísticos para testar empiricamente cada uma delas.

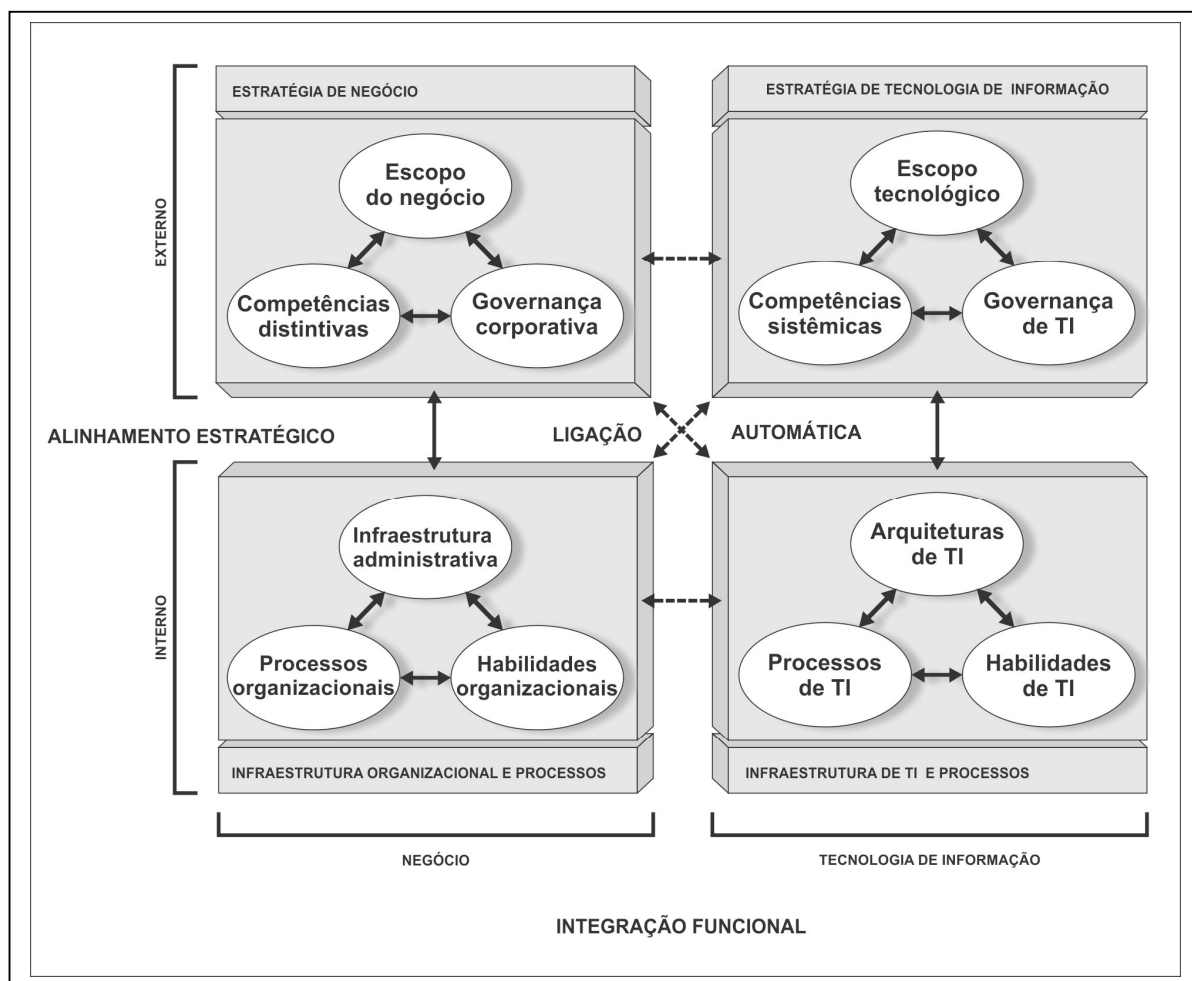
As seis categorias de alinhamento definidas por Venkatraman (1989) envolvem: a) a perspectiva de moderação, que considera o alinhamento a partir da interação entre elementos. Ou seja, concebe o alinhamento como os efeitos interativos entre a estratégia e as características gerenciais da organização, que produzem efeitos no desempenho organizacional; b) a perspectiva de mediação, que considera o alinhamento como uma forma de intervenção, a partir da perspectiva de participação de mercado (market share), considerada a variável interveniente principal entre a estratégia e o desempenho organizacional; c) a perspectiva de combinação, que considera o alinhamento como a combinação de elementos da estratégia e da estrutura, aumentando a eficácia administrativa da organização; d) a perspectiva de gestalts, que considera o alinhamento a partir da congruência interna entre diferentes atributos da organização, que, juntos, formam uma gestalt, ou configuração — um todo coeso. Ou seja, concebe o alinhamento como o grau de coerência interna, entre um conjunto de variáveis estratégicas (atributos), que são alinhadas de formas diferentes, produzindo níveis variados de desempenhos (altos e baixos). A congruência é avaliada a partir de critérios qualitativos (pouco objetivados), pois considerar os atributos como pouco ou muito congruentes depende de uma interpretação, e de uma validação por terceiros; e) a perspectiva de desvio do perfil, que considera o alinhamento com o grau de aderência a um perfil específico desejado ou determinado. Ou seja, concebe o alinhamento como a distância ou a proximidade em relação a um perfil específico, gerando impactos no desempenho da organização; f) a perspectiva de covariação, que considera o alinhamento como o grau de consistência interna na alocação dos recursos organizacionais. Quanto melhor a consistência interna, melhores serão os desempenhos das organizações. A taxonomia de Venkatraman (1989) pode ser usada para diferenciar o significado teórico e prático da noção de alinhamento que se deseja pesquisar ou utilizar.

Os autores Henderson e Venkatraman (1989; 1993) também consideram o alinhamento estratégico a partir de relações entre elementos internos e externos à organização e propuseram um modelo teórico para sistematizar a sua concepção de alinhamento estratégico, conhecido como modelo SAM (*Strategic Alignment Model*). Henderson e Venkatraman (1989; 1993) afirmaram que a vantagem competitiva mantida pode ser garantida se houver um adequado alinhamento estratégico na organização, capaz de transmitir e transformar a estratégia de negócios em estratégia funcional. Assim, os autores propuseram um modelo teórico que relaciona o alinhamento estratégico dinâmico, entre os ambientes externos e internos da organização, buscando criar uma estrutura que introduz a tecnologia da informação na gestão organizacional.

Em seu modelo SAM, Henderson e Venkatraman (1989; 1993) definem quatro domínios básicos da escolha estratégica: estratégia de negócios, estratégia de tecnologia de informação (TI), infraestrutura e processos organizacionais, infraestrutura e processos de tecnologia de informação (TI). Cada um dos quatro domínios possui suas próprias dimensões. Dessa forma, o domínio da estratégia de negócios envolve as dimensões (a) escopo do negócio, (b) governança corporativa, (c) competências distintivas; o domínio da estratégia de tecnologia de informação envolve as dimensões (a) escopo tecnológico, (b) competências sistêmicas, (c) governança de tecnologia de informação; o domínio da infraestrutura e processos organizacionais envolve as dimensões (a) infraestrutura administrativa, (b) processos organizacionais, (c) habilidades organizacionais; o domínio da infraestrutura e processos de tecnologia de informação envolve as dimensões (a) arquiteturas de TI, (b) processos de TI, (c) habilidades de TI.

Henderson e Venkatraman (1989; 1993) consideram o alinhamento como uma adequação entre os domínios externos e internos da organização, sendo que o domínio externo corresponde ao domínio da estratégia de negócios, no qual a empresa compete e busca a diferenciação da concorrência; o domínio interno está relacionado à infraestrutura e processos organizacionais, focando-se na estrutura administrativa e no desenvolvimento das competências organizacionais necessárias para executar a estratégia de negócios. Ambos se relacionam com os domínios da estratégia de tecnologia de informação (TI) e da infraestrutura e processos de tecnologia de informação (TI), ajustando a tecnologia de informação às necessidades da estratégia de negócios e, também, da infraestrutura e processos organizacionais - Figura 3.

Figura 3 - Modelo de alinhamento estratégico de Henderson e Venkatraman (SAM)



Fonte: extraído de Henderson e Venkatraman (1993, p. 476)

Assim, o modelo SAM de Henderson e Venkatraman (1989; 1993) amplia a noção de alinhamento estratégico, incluindo a tecnologia de informação, e, ainda, propõe uma forma dinâmica de alinhamento, ligando elementos externos e internos à organização.

Labovitz e Rosansky (1997) vêm o alinhamento como uma política estratégica ampla, onde processos, recursos e sistemas devem estar alinhados ao diferencial ou propósito do negócio em seu mercado de atuação, englobando o alinhamento entre a) as estratégias de negócio, b) as pessoas, c) os clientes; d) os processos; e) a liderança. Nesse sentido, o alinhamento estratégico atua como um programa responsável por garantir sinergia ao processo estratégico, preenchendo as lacunas informacionais ou práticas

existentes entre o planejar e o implementar das ações, entre os interesses do topo e da base da organização. Além do mais, o modelo de Labovitz e Rosansky (1997) considera que o desdobramento da estratégia requer a implementação de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades, definidos a partir do propósito essencial, que devem ser levados a todos os níveis hierárquicos da organização.

Na visão dos autores Broadbent e Weill (1993) o alinhamento estratégico entre o negócio e as estratégias de informação é vital para o sucesso de um negócio, mas é um processo difícil. O surgimento das vantagens pelo uso de estratégias baseadas em informações requer que as organizações consigam estabelecer ações consistentes relacionadas a quatro áreas: estrutura organizacional e definição de responsabilidades e prestação de contas; sistemas de informação, responsabilidades e políticas; processos de formação da ampla estratégia da firma; estratégia de tecnologia. Essas quatro áreas envolvidas no alinhamento estratégico devem ser abordadas em ordem, começando com os processos de formação da ampla estratégia da firma, passando pela estrutura organizacional e definição de responsabilidades e prestação de contas, indo para os sistemas de informação, responsabilidades e políticas, e, finalmente atingindo a estratégia de tecnologia da organização. Segundo os autores, seguir este processo maximiza as possibilidades de alinhamento. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de estratégia de tecnologia, a quarta fase do processo, aumentaria a extensão na qual as decisões tecnológicas são tomadas, estimulando, ainda mais, opções e possibilidades de negócios - Figura 4.

Figura 4 - Modelo de alinhamento estratégico entre estratégia, estrutura, tecnologia e informação



Fonte: Broadbent e Weill (1993)

Os autores Maes et al. (2000) definem o alinhamento estratégico como um processo contínuo, envolvendo os subprocessos de gestão e de design de tecnologia, conscientemente e coerentemente inter-relacionando todos os componentes da relação entre o negócio e a tecnologia de informação (TI), a fim de contribuir para o desempenho da organização ao longo do tempo. A partir dessa conceituação os autores propuseram um modelo baseado em dimensões horizontais e verticais, na tentativa de aperfeiçoar o modelo SAM (Strategic Alignment Model) de Henderson e Venkatraman (1989; 1993), propondo a introdução de uma estrutura unificada, que incorpora extratos, ou camadas, funcionais e estratégicas adicionais em seu modelo.

A estrutura unificada proposta por Maes et al. (2000) é uma estrutura genérica para investigar e inter-relacionar os diferentes componentes do gerenciamento de informações para alinhar aspectos como negócios, informação, comunicação e tecnologia, nos níveis estratégico, estrutural e operacional. Este modelo é a primeira tentativa real de refinar o modelo SAM para refletir o fato de que a tecnologia de informação (TI) e as estratégias corporativas passaram a atuar mais perto uma da outra, tornando-se cada vez mais integradas ao longo do tempo.

A estrutura inicial proposta por Maes et al. (2000) adiciona um terceiro domínio vertical e horizontal para o modelo original SAM, para refletir a separação da informação/comunicação, da tecnologia, enfatizando a importância crescente de informações e da entrega de informações. A principal premissa da estrutura unificada proposta pelos autores é que o uso e o compartilhamento de informações — e não o fornecimento de informações —, são a verdadeira fonte de vantagem competitiva. Nesse sentido, o compartilhamento de informação age como um amortecedor entre negócios e tecnologia, fazendo com que os benefícios da informação se alinhem mais com os negócios.

A dimensão horizontal divide o domínio interno nos níveis estrutural e operacional. A nova linha média representa os componentes arquiteturais de mais longo prazo, assim como as competências e a infraestrutura da organização, combinando todas as áreas funcionais. Já a dimensão vertical representa os aspectos internos e externos de informação/comunicação, os processos de interpretação da informação e da comunicação, assim como o compartilhamento de conhecimentos.

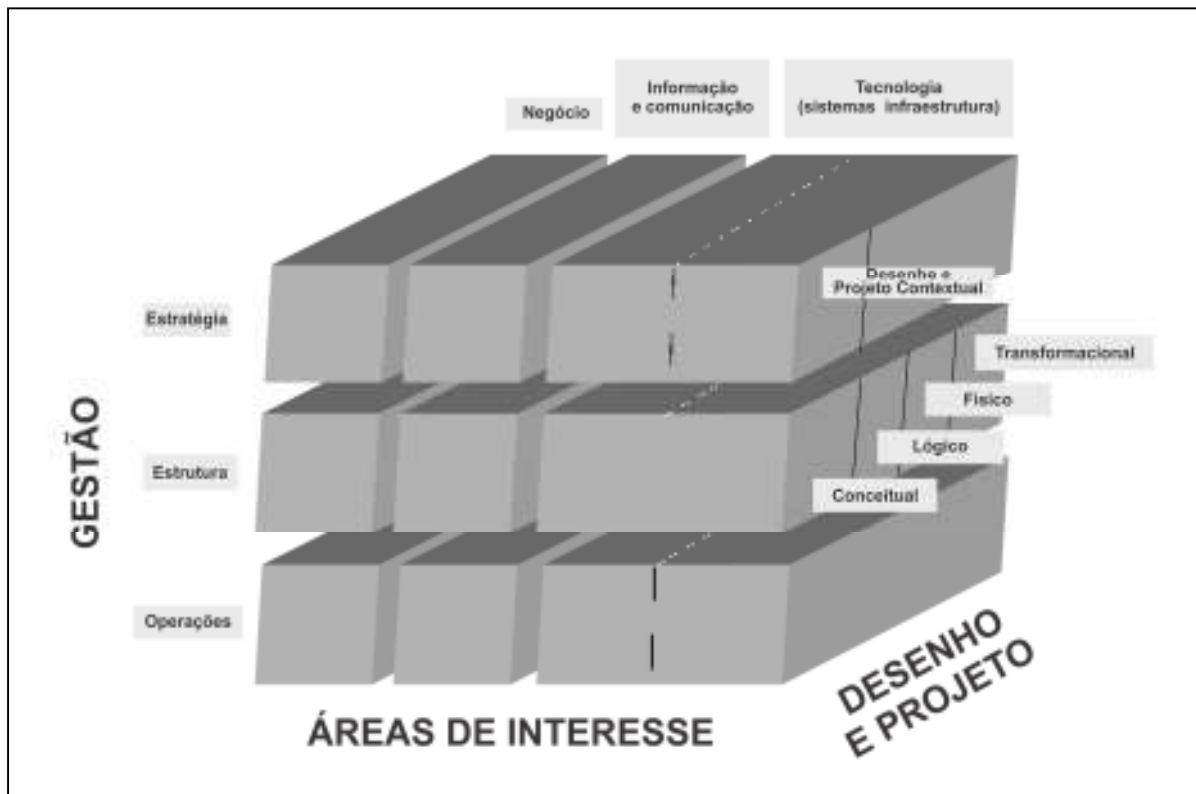
A coluna vertical funciona como um tradutor, ou seja, o “motor” de busca de uma linguagem comum entre tecnologia e negócios. Em seu núcleo, onde a (infra) estrutura se encontra com a informação e a comunicação, os autores introduziram o gerenciamento de recursos de informação e os benefícios de uma ação de aprendizagem por meio do compartilhamento de conhecimentos. Assim, o compartilhamento de comunicação e de informações são as âncoras para todas as outras caixas dentro do modelo.

A dimensão horizontal refere-se a quatro áreas principais da arquitetura: os processos de negócios — contendo a estratégia, a estrutura organizacional, e os sistemas de operações —, os sistemas de provisionamento de informação e de comunicação (incluindo conhecimento), a tecnologia de sistemas de informação (automatizados), e, também, a infraestrutura tecnológica.

A dimensão vertical diz respeito às cinco fases de design de TI — conceitual (o que é), lógico (como funciona), físico (com qual equipamento), transformacional, além do desenho e projeto contextual —, que são suportadas pela descrição arquitetônica. Cada fase do design de TI contém uma parte da descrição da arquitetura dos sistemas, nas quatro áreas arquitetônicas do modelo. A terceira dimensão é composta por pontos de vista arquitetônicos específicos, que necessitam de uma abordagem integral, abarcando todas as áreas da arquitetura principal - Figura 5. Assim, o modelo de Maes et al. (2000) é uma tentativa de transformar

o conceito de alinhamento em um modelo prático, incorporando aspectos da gestão e da tecnologia de informação.

Figura 5 - Modelo de alinhamento baseado em estrutura unificada



Fonte: adaptado de Maes *et al.* (2000)

Os autores Fuchs *et al.* (2000) propuseram um modelo de alinhamento estratégico — chamado por eles de modelo de integração estratégica —, que se baseia na idéia central de que o processo de formulação de estratégia está intimamente ligado com o alinhamento entre dois campos distintos: o campo do posicionamento estratégico, e o campo da execução da estratégia.

Segundo Fuchs *et al.* (2000) a abordagem tradicional de desenvolvimento e execução da estratégia criou uma dicotomia teórica que tendeu a concentrar os teóricos e os estudos no campo da estratégia em duas correntes básicas: ora voltados para a idéia de posicionamento, ora voltados para a idéia de execução — noções que formaram a base para as escolas dominantes de pensamento estratégico nas últimas décadas. Nesse sentido, os teóricos relacionados à escola do posicionamento foram moldados a partir da escola de Porter (1980) — e sua análise competitiva — e seus seguidores, enquanto que os teóricos relacionados à idéia de execução da estratégia refletem o pensamento daqueles associados à competência dinâmica, à visão baseada em recursos, à reengenharia, e a todos aqueles relacionados com formulações estratégicas.

Assim, para Fuchs *et al.* (2000), a estratégia não é algo que pertence apenas ao campo do posicionamento ou ao campo da execução, mas envolve a relação sinérgica entre os dois campos. Na descrição de seu modelo os autores inserem, de um lado, os grupos de atividades relacionados ao posicionamento, e que envolvem dois grupos: a) direção; b) foco de produto-mercado. Estes grupos

descrevem a direção pretendida pela organização, assim como onde e de que maneira ela quer competir no mercado.

Assim, a direção envolve uma compreensão clara e coerente por parte da organização sobre o seu lugar no mercado, hoje e no futuro. O grupo de direção reflete a nitidez da visão de longo prazo da organização e seus valores essenciais. Ela também sonda se uma proposta de valor da organização distingue favoravelmente seus produtos aos olhos dos clientes, e avalia a solidez dos planos estratégicos formulados pela organização em operacionalizar a sua visão.

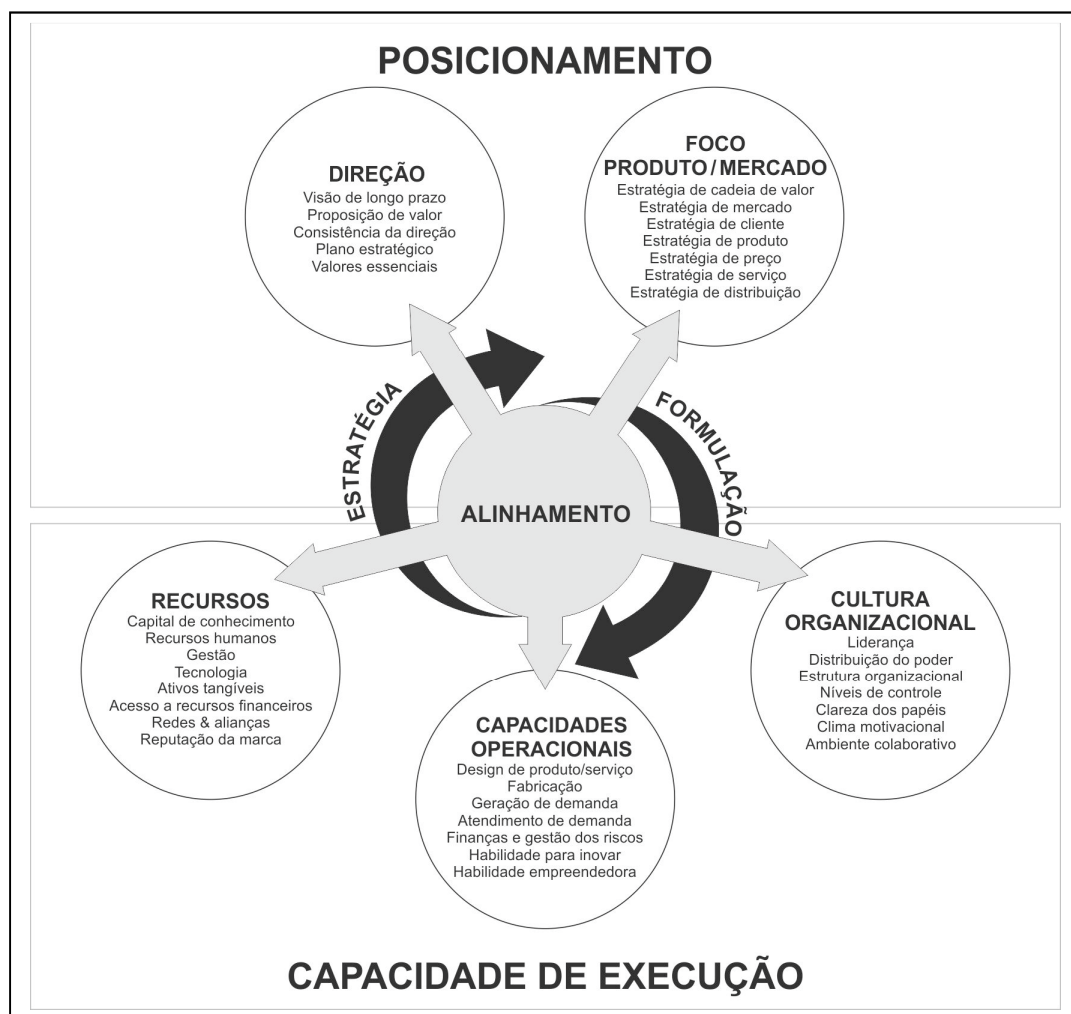
Já o foco de produto-mercado determina tanto os mercados-alvo da organização, quanto as características dos produtos ou serviços usadas para capturar e defender esses mercados. Assim, cada organização deve identificar um conjunto de clientes que pode disputar melhor do que seus rivais, e deve fornecer produtos ou serviços que tenham alguma vantagem sobre as ofertas concorrentes. Fontes de tais vantagens competitivas podem incluir um desempenho de produtos, qualidade, imagem, preço e distribuição.

Do outro lado do modelo estão os grupos de atividades relacionadas à execução da estratégia, e envolvem três grupos distintos: a) recursos; b) capacidades operacionais; c) cultura organizacional. Dizem respeito aos meios, às habilidades, e ao clima administrativo que a organização utiliza para implementar as suas estratégias de posicionamento.

Os recursos de uma organização são sua reputação, seu capital intelectual, humano, tecnológico e financeiro, sua gestão e, até mesmo, as suas alianças com outras organizações. As capacidades operacionais exploram e aumentam recursos da organização e envolvem as habilidades que uma organização desenvolve nas áreas funcionais e administrativas. Estes incluem recursos na geração e no atendimento de demandas, design de produtos e processos, produção, marketing, inovação e até mesmo empreendedorismo, e gestão de riscos.

A cultura organizacional envolve a infra-estrutura administrativa e o clima de trabalho de uma organização, o que garante que todas as atividades de posicionamento e de execução sejam realizadas com criatividade, diligência e inteligência. Culturas coesas, inspirando líderes e colaboradores motivados, por exemplo, geram um ambiente de trabalho de alta energia, onde as mais complexas iniciativas podem ter sucesso. Da mesma forma, controles sensíveis e uma clara distribuição de funções e poder colaboram para atingir objetivos comuns - Figura 6.

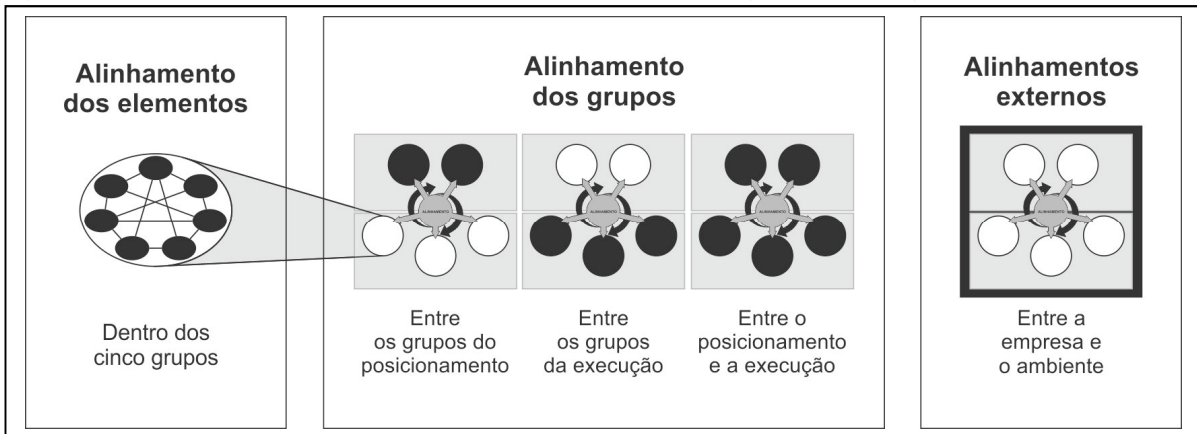
Figura 6 - Modelo de alinhamento e integração estratégica



Fonte: adaptado de Fuchs *et al.* (2000, p.124)

Além do mais, Fuchs et al. (2000) afirmam que três tipos básicos de alinhamento são vitais para o sucesso de uma estratégia: a) o alinhamento dos elementos dentro dos cinco grupos que compõem o seu modelo; b) o alinhamento dos grupos, seja entre os grupos do próprio campo do posicionamento, seja entre os grupos do campo da própria execução, seja entre o campo do posicionamento e o campo da execução; c) os alinhamentos externos, entre a empresa e o ambiente - Figura 7. Nesse sentido, Fuchs et al. (2000) afirmam que o aspecto mais relevante no modelo proposto não é apenas a descrição de suas partes individuais, mas, principalmente, de que maneira elas estão alinhadas.

Figura 7 - Tipos de Alinhamento do Modelo de alinhamento e integração estratégica



Fonte: adaptado de Fuchs *et al.* (2000, p.129)

Os autores Alagaraja *et al.* (2015) a partir dos conceitos encontrados por eles na literatura especializada sobre alinhamento, consideram que o alinhamento estratégico é organizado em dimensões que envolvem múltiplas formas de alinhamento. Assim, propõem um modelo que considera o alinhamento horizontal, o vertical, além do alinhamento estrutural, o alinhamento ambiental, e o alinhamento cultural. A partir daí, os autores propõem que o alinhamento horizontal e o vertical configuram os sistemas e processos que definem o contexto da organização, enquanto que o alinhamento estrutural e o alinhamento cultural definem os limites organizacionais para as possibilidades de alinhamento. Além disso, o alinhamento ambiental funciona como um catalisador para a criação e manutenção do próprio alinhamento – tanto no processo de remoção de obstáculos, quanto na proposição de atividades que facilitem o desempenho do alinhamento em uma organização - Figura 8.

Figura 8 – Modelo de múltiplos alinhamentos



Fonte: adaptado de Alagaraja *et al.* (2015)

Portanto, a noção de alinhamento estratégico envolve uma conceituação diversificada, sendo tratada academicamente sob as mais diversas óticas e categorizações, o que dificulta comparações, e uma possível unificação, para elevar o nível de entendimento e análise do fenômeno.

CONSIDERAÇÕES E CRÍTICAS À NOÇÃO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A questão da relação entre modelos e perspectivas de alinhamento estratégico (e suas representações geométricas, com linhas e caixas) e os fenômenos reais no dia a dia das organizações estimulou o debate contemporâneo sobre o alinhamento estratégico. Não existe, no mundo real, um alinhamento puro e evidente entre os diversos elementos que interagem com as organizações. Pelo contrário, é o entendimento prévio das organizações que gerou a noção de alinhamento, que é uma existência efêmera, como uma abstração nos discursos e representações sobre o mundo (CIBORRA, 1997).

É preciso considerar que os modelos e perspectivas de alinhamento estratégico são o resultado de um processo de idealização. Nesse sentido, quando as caixas de estratégia, organização e outras variáveis-chave são ligadas de certas maneiras no diagrama que ilustra um tipo de alinhamento, isso muda a representação das interdependências entre algumas variáveis-chave do negócio. Assim, obtém-se uma nova representação “geométrica” que materializa a ideia de alinhamento de forma clara e evidente. Graças a tal representação é possível elevar a consciência dos gestores, simplesmente, mostrando-lhes o diagrama, como um lembrete do que deveria ser o novo mapa com o qual se aventurar no mundo das estratégias e dos negócios (CIBORRA, 1997).

Entretanto, a simples representação gráfica de relações entre elementos organizacionais e ambientais não é suficiente para mudar o comportamento dos indivíduos em direção a um novo padrão de conduta e desempenho. Dessa forma, o alinhamento não é facilmente implementável (CIBORRA, 1997).

Quando o foco de atenção de pesquisadores e gestores recai, principalmente, sobre as representações geométricas de negócio, estratégia, e interdependência entre elementos, tende-se a conceder-lhes essência e existência. Ou seja, é um mundo ideal, perfeito para o qual o mundo real deveria se conformar. E é precisamente essa crença que é a fonte da impotência das diversas perspectivas de alinhamento estratégico (CIBORRA, 1997).

Outras críticas ao alinhamento estratégico são pontuadas pelos autores Maes et al. (2000), que evidenciam as seguintes críticas relacionadas à noção de alinhamento estratégico na literatura especializada: a) uso de definições ambíguas, de forma que o termo alinhamento é definido de forma vaga e indefinida, e muitas publicações simplesmente evitam qualquer fixação do conceito; b) ocorrência de interpretações contraditórias, de forma que a noção de alinhamento é, muitas vezes, interpretada de maneiras contraditórias, como por exemplo, se o alinhamento deve ser entendido como um resultado (final ou temporário), ou como um processo que leva a este resultado; c) uso de base teórica sem evidência empírica suficiente, de forma que muitas publicações apenas mencionam “o alinhamento como prática”, trazendo à tona questionamentos sobre a possibilidade de mensuração do grau de alinhamento, e, conseqüentemente, quais conclusões poderiam ser tiradas em relação a sua eficácia; d) descon sideração de contexto e condições da vida real das organizações, tais como o papel de atores humanos, e da dimensão social nas organizações.

Estudos e perspectivas contemporâneos têm argumentado em favor de uma compreensão mais dinâmica da noção de alinhamento estratégico, o que sugere a necessidade de concentrar simultaneamente em fontes múltiplas de alinhamento. Algumas perspectivas de alinhamento começam a reconhecer padrões conflitantes de alinhamento e desalinhamento, que envolvem o desempenho dos negócios, estratégia, estrutura, recursos humanos (RH), e sistemas de TI.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No campo de estudos sobre estratégia, frequentemente, o termo alinhamento é subentendido, nos textos científicos, como sinônimo da própria estratégia, ou mesmo sendo tratado como algo inerente e constituinte da própria noção de estratégia, e que, por isso, não requer uma delimitação e uma conceituação à parte, independentemente, do conceito, do tipo de estratégia, ou mesmo das relações entre elementos e dimensões que estão sendo considerados pelos autores em seus estudos. Assim, ocorrem, com frequência, falhas e hiatos por parte de muitos autores, sobre a noção de alinhamento que estão utilizando em seus estudos.

Observa-se que, em parte, a falta de clareza sobre a noção de alinhamento utilizada vem da própria complexidade do tema, pois a literatura especializada a respeito de alinhamento estratégico propõe a combinação entre diversos tipos de variáveis, tais como: a) o alinhamento da estratégia com a estrutura da organização; b) o alinhamento entre a estratégia funcional e a estratégia de negócios da organização; c) o alinhamento entre recursos organizacionais, a estratégia e o desempenho corporativo; d) o alinhamento entre as competências essenciais da organização; e) o alinhamento entre as capacidades e os sistemas de gestão das organizações com as suas estratégias; f) o alinhamento com o principal produto e com as variáveis de segmentação e posicionamento em relação ao mercado; g) o alinhamento entre a estratégia e a sua implementação.

Além do mais, do ponto de vista teórico o alinhamento pode ser considerado a partir de três perspectivas essenciais: a) o alinhamento externo — também chamado de alinhamento vertical —, que aborda o ajuste dos recursos da organização ao ambiente competitivo, no qual a estratégia é conduzida de forma a adequar-se, adaptar-se e explorar as oportunidades ou ameaças externas a ela; b) o alinhamento interno — também chamado de alinhamento horizontal —, que aborda o ajuste de recursos tangíveis e intangíveis relacionados à estratégia, ou seja, da busca de coerência e consenso organizacional nas decisões, nas formulações e na execução e implementação prática da estratégia, limitando-se aos recursos e capacidades internas existentes; c) formas variadas de alinhamento integrado, que enfocam a busca de maior coerência e coesão entre a organização, a estratégia e o ambiente externo, unindo a perspectiva interna e a externa de diferentes maneiras (PRIETO & CARVALHO, 2006).

Dessa forma, constata-se, ao examinar a literatura especializada, que a noção de alinhamento estratégico tem se mostrado como um fenômeno difícil de delimitar, em termos de suas relações e dimensões, criando desafios significativos, dificultando comparações entre conceitos e estudos diferentes, não permitindo o melhor entendimento e análise acadêmica. Como consequência, tal situação produz um quadro teórico complexo, pouco consensual, e que promove algumas dificuldades teóricas e metodológicas, que se desdobram para outras áreas do conhecimento que se propõem a aplicar tais conceitos.

A falta de um consenso envolvendo a teoria sobre alinhamento estratégico acaba favorecendo a produção de textos e pesquisas com menor consistência conceitual, gerando trabalhos algumas vezes conflitantes, e outros com evidência empírica questionável.

Ainda assim, constata-se que a noção de alinhamento estratégico tem sido um importante elemento de construção teórica no desenvolvimento da teoria de gestão estratégica e que, por isso, requer uma maior atenção acadêmica (VENKATRAMAN & CAMILLUS, 1984; DRAZIN & VAN DE VEN, 1985).

Sob uma perspectiva prática a noção de alinhamento estratégico se depara com a dinâmica interna das organizações, que envolve situações nas quais as decisões e as ações não são controladas por apenas um ator, além do que, elas envolvem a configuração, a interação, e a gestão de complexas coligações entre pessoas, processos e tecnologias, resultantes das relações entre gestores, funcionários, fornecedores, instituições educacionais, associações profissionais, infra-estrutura, etc. Ou seja, o alinhamento essencial deve ser aquele entre os seres humanos e os elementos não-humanos.

Os seres humanos, nas organizações, como atores e como membros de redes e relações enfrentam dilemas no dia a dia das organizações que são muito diferentes daqueles preconizados pelas opções que os modelos gerenciais e estratégicos estabelecem. Assim, nas organizações ocorrem situações nas quais um ator pode querer influenciar elementos da organização ou de seu contexto, conforme o seu próprio interesse, ou quando há indivíduos em cargos de elevado poder e autoridade, mas que não possuem o conhecimento adequado ou suficiente para prever como as suas escolhas e decisões impactarão na trajetória da organização, ou a presença de indivíduos e grupos que podem ter sido excluídos de certos desenvolvimentos e processo na organização, e que, por isso, tendem a forçar diversas ações e decisões na organização para os domínios não-padronizados (e não-alinhados) da infraestrutura, da estratégia, da gestão, das regras, etc., a própria interpretação e a limitação cognitiva dos tomadores de decisão sobre os eventos, fatos e informações que dispõem, ao lidarem com as possibilidades estratégicas, além da própria evolução histórica da organização, que passou por eventos exclusivos que pontuam e dirigem o seu desenvolvimento em uma perspectiva irreversível, do tipo “dependência de caminho”.

Finalmente, como recomendações, sugere-se a proposição de estudos futuros que busquem: a) apresentar algumas diretrizes essenciais sobre o tipo de alinhamento que será abordado, e não somente uma explicação genérica de estratégias; b) desenvolver estudos teóricos que busquem estabelecer parâmetros de referência sobre as noções de alinhamento estratégico, gerando alguma forma de consenso; c) estimular os autores a buscarem maior rigor e consistência conceitual em relação à noção de alinhamento estratégico em seus estudos e pesquisas; d) direcionar estudos para a prática do alinhamento estratégico, dada a pouca atenção dos pesquisadores a esse tipo de estudo.

REFERÊNCIAS

- ALAGARAJA, Meera; ROSE, Kevin; SHUCK, Brad; BERGMAN, Matt. Unpacking organizational alignment: the view from theory and practice In. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, v. 13, n. 1, p. 18-31, Spring 2015.
- BROADBENT, M.; WEILL, P. Improving business and information strategy alignment: learning from the banking industry. In. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 162-179, 1993.
- BURNS, Tom; STALKER, G. M. *The management of innovation*. London: Tavistock Pub., 1961.
- CHANDLER, Alfred Dupont. *Strategy and structure*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962.
- CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. In. *Sociology*, v. 6, p. 1-22, 1972.
- CHORN, Norman H. The "alignment" theory: creating strategic fit. In. *Management Decision*, v. 29, n. 1, p. 20-24, 1991.
- CIBORRA, Claudio U. De profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. In. *Scandinavian Journal of Information Systems*, v. 9, n. 1, p. 67-82, 1997.
- CORNETTA, Alexandre; MUNCK, Luciano. Alinhamento entre estratégia e competências de marketing: discussão de premissas e proposição de um modelo. In: *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 33, 2009, São Paulo. Anais..., 2009.
- DONALDSON, Lex. *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks - CA: Sage Publications, 2001.
- DRAZIN, Robert; VAN DE VEN, Andrew H. Alternative forms of fit in contingency theory. In. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 4, p. 514-539, 1985.
- FRY, Louis W.; SMITH, Deborah A. Congruence, contingency and theory building. In. *Academy of Management Review*, v. 12, n. 1, p. 117-132, 1987.
- FUCHS, Peter H.; MIFFLIN, Kenneth E.; MILLER, Danny; WHITNEY, John O. Strategic integration: competing in the age of capabilities. In. *California Management Review*, v. 42, n. 3, p. 118-147, Spring 2000.
- GALBRAITH, Jay R.; KAZANJIAN, Robert K. *Strategy implementation: structure, systems and process*. St Paul: West Pub., 1986.
- GARLICHS, Moritz. *The concept of strategic fit*. Hamburg: Germany, Diplomica Verlag, 2011.
- HAMBRICK, Donald C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. In. *Academy of Management Journal*, v. 26, n. 4, p. 687-707, 1983.
- HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: a framework for strategic information technology management. In. *Centre for Information Systems Research - CISR Working Paper*, n. 190, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge: Massachusetts, p. 3039-3089, 1989.
- HENDERSON, John C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. In. *IBM Systems Journal*, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.
- HICKSON, David J.; HININGS, C. R.; LESS, C. A.; SCHNECK, R. E.; PENNINGS, J. M. A strategic contingencies theory of intraorganizational power. In. *Administrative Science Quarterly*, n. 16, p. 216-229, 1971.
- LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. *The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. Hoboken - NJ: John Wiley e Sons, 1997.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas*. Petrópolis - RJ: Vozes, 1973.
- MAES, Rik; RIJSENBRIJ, Daan; TRUIJENS, Onno; GOEDVOLK, Hans. Redefining business - IT alignment through a unified framework. In. *Universiteit van Amsterdam, PrimaVera Working Paper 2000-19*, p. 1-25, June 2000.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Fit, failure and the hall of fame. In. *California Management Review*. v. 26, n. 3, p. 10-28, Spring 1984.
- MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, Danny. The generic strategy trap. In. *Journal of Business Strategy*, v. 13, n.1, p.37-41, 1992.
- PETERAF, Margaret; REED, Randal. Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. In. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 11, p.1089-1112, 2007.
- PRIETO, Vanderli C.; CARVALHO, Marly M. de. Análise das contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico. In: *ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD*, 30, 2006, Salvador. Anais..., 2006.

PRIETO, Vanderli C.; CARVALHO, Marly M. de. Análise do Alinhamento Estratégico e o Impacto nos Resultados no Setor de Medicina Diagnóstica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28, 2004, Curitiba. Anais..., 2004.

SÁTYRO, Walter Cardoso; CONTADOR, José Celso; FERREIRA, Ademir Antônio. Afinal, o que é alinhamento estratégico? In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS - SIMPOI, 17, 2014, São Paulo. Anais..., 2014.

STEPANOVICH, Paul L.; MUELLER, James D. Mapping strategic consensus. In. Journal of Business and Management. v. 8, n. 2, p. 147-164, 2002.

VENKATRAMAN, N. Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. In. Journal of Management Studies, v. 27, n. 1, p. 19-41, 1990.

VENKATRAMAN, N. The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. In. Academy of Management Review, v. 14, n. 3, p. 423-444, 1989.

VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, John C. Exploring the concept of 'fit' in strategic management. In. Academy of Management Review. v. 9, n.3, p. 513-525, 1984.

WOODWARD, Joan. Industrial organization: theory and practice. Oxford - NY: Oxford University Press, 1965.

WOOLFE, Roger. The path to strategic alignment. In. Information Strategy: The Executive's Journal, v. 9, n. 2, p. 13-23, Winter 1993.

ZAJAC, Edward J.; KRAATZ, Matthew S.; BRESSER, Rudi K. F. Modeling the dynamics of strategic fit: a normative approach to strategic change. In. Strategic Management Journal, v. 21, n. 4, p. 429-453, 2000.