



ESTUDO DE CASO SOBRE A COERÊNCIA ENTRE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA E A DE PRODUÇÃO EM UMA CONSTRUTORA ATUANTE NO SETOR INDUSTRIAL

George silva costa
(UFC)

Danilo Costa de almeida
(UFC)

José de Paula Barros Neto
(UFC)

Resumo

Há uma crescente no conceito de alinhamento estratégico. A bibliografia diz que o melhor desempenho inicia-se com maior o alinhamento, porém existem lacunas, como o que e como medir, se analisar o processo ou o resultado, dentre outras. Com a competitividade no mercado, as empresas não podem desperdiçar seus recursos com estratégias mal formuladas, processos que não atendam às necessidades dos clientes ou com pessoas que não compreendam ou não contribuam com a viabilização da estratégia da empresa. Em empresas de construção civil não é diferente, a concorrência tem se mostrado relevante, principalmente com o crescimento do mercado nos últimos anos. Justifica-se este trabalho pela a importância da estratégia para empresas de construção do setor industrial e à quantidade limitada de estudos sobre os temas: alinhamento estratégico e estratégia na construção civil. Testar o modelo que mede o alinhamento estratégico interno em uma empresa de construção civil do setor industrial são os principais objetivos do trabalho. A referida pesquisa consiste na realização de um estudo de caso exploratório realizado em uma empresa construtora do setor industrial com sede na cidade de Fortaleza, Ceará, Brasil, com o intuito de melhorar a compreensão e colaborar com proposições sobre o tema supracitado. Foram entrevistados dois representantes da empresa: um da diretoria (diretor técnico) e um dos responsáveis pela produção (gerente de obra), para observar o grau alinhamento entre a estratégia de negócios com a de produção, através de uma abordagem sobre os critérios competitivos e questões gerais sobre alinhamento organizacional. Por fim, criam-se conclusões e hipóteses onde se tenta compreender a melhor forma de se pensar a estratégia dessa empresa.

Ressalta-se que este estudo faz parte de uma dissertação de mestrado em engenharia civil.

Palavras-chaves: Alinhamento; industrial; construtora.

INTRODUÇÃO

Seja explícita ou implícita a empresa que compete em uma determinada indústria possui uma estratégia. Ela pode ter se desenvolvido por meio de um processo de planejamento ou evoluído através das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Deve-se garantir que pelo menos as políticas (se não as ações) de tais departamentos sejam coordenadas (*alinhas*) (PORTER, 1991).

Empresas em todo o mundo têm buscado colocar a estratégia no centro de seus modelos de gestão. O propósito é assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada. A esta tarefa de assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos denomina-se *Alinhamento* (KAPLAN; NORTON, 2006). Luftman (2000) define como as atividades executadas de forma coordenada pela gerência da organização com o objetivo de alcançar metas através da coordenação de várias áreas funcionais, tais como: Tecnologia da Informação (TI), Finanças, Marketing, Recursos Humanos, Produção, dentre outras. Alcançar o alinhamento estratégico é um processo evolutivo e dinâmico.

Atualmente, estes conceitos vêm ganhando força, pois, visto o mercado competitivo em que as empresas então inseridas, estas não poderão desperdiçar seus recursos com estratégias mal formuladas, processos que não atendam às necessidades dos clientes ou com pessoas que não contribuam para a realização da estratégia (COSTA et al., 2009).

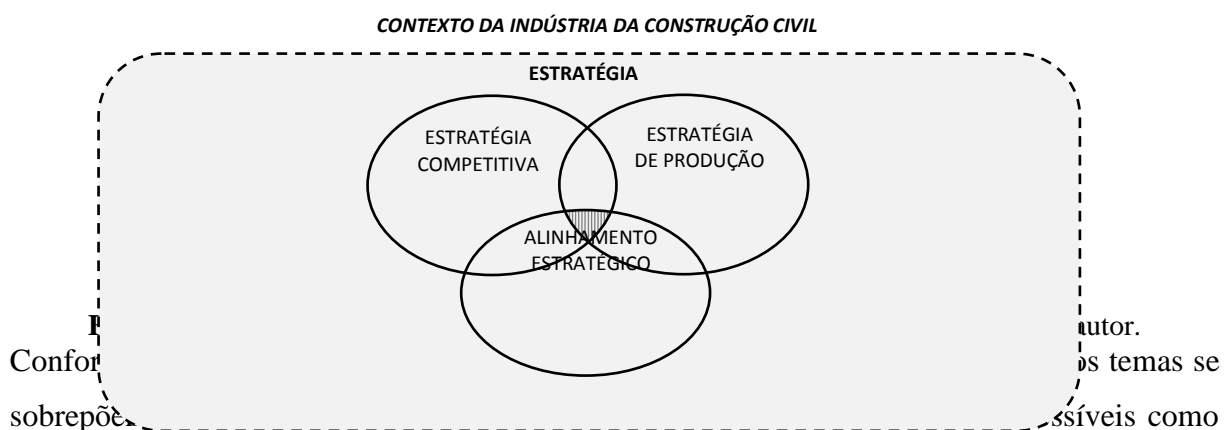
Portanto, o assunto alinhamento estratégico assume particular importância. Desenvolver e implementar estratégias com a agilidade e precisão necessárias pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de organizações. Mais ainda: a necessidade de se alinhar ações de rotina com metas estratégicas tem se configurado em um diferencial na busca de solidez e lucratividade (COSTA; ROLA; AZEVEDO, 2009).

As empresas construtoras vêm investindo, por exemplo, em programas de qualidade ou em novas tecnologias, mas nem sempre estes investimentos são bem sucedidos e dão o retorno esperado. Isto pode ocorrer porque durante a tomada de decisão não se trabalha de maneira sistêmica e abrangente. Esses problemas podem ser decorrentes de um processo realizado de maneira não-planejada, sem uma abordagem estratégica adequada (BARROS NETO, 1999).

Qualquer que seja o tamanho da empresa, esta sempre terá estratégias que a impactam, porém, muitas vezes, as mesmas não são explicitadas e pensadas de uma forma coerente e consciente. Além disso, as empresas precisam decidir em que nichos de mercado atuar. De tal modo que as construtoras podem atuar em mercados diferentes (por exemplo: residencial e industrial), os quais possuem estratégias distintas, tanto nos negócios (estratégia competitiva) como nas funções (estratégias funcionais).

A Indústria da Construção Civil (ICC) tem historicamente sido importante no panorama da economia nacional (GONDIM et al., 2004), sendo um dos principais setores na formação do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Considerando a importância da indústria da construção civil e suas características peculiares, que serão brevemente revisadas neste trabalho, tem-se uma lacuna com relação a estudos sobre estratégia com foco na construção civil, notadamente com relação ao tema alinhamento estratégico.



visualizadas em diversos estudos. Neste trabalho, tem-se a estratégia competitiva, a estratégia de produção e, por fim, o alinhamento estratégico, tudo no contexto da indústria da construção civil.

Há outros trabalhos sobre alinhamento entre estratégia competitiva e de produção (e. g. SILVA, 2003; SILVA; FERNANDES, 2007; RAYMOND; CROTEAU, 2009), bem como estudos sobre o alinhamento como fonte de vantagem competitiva em diferentes abordagens (POWEL, 1999; SANTOS, 2009; GHOBRIEL; MOORI, 2007).

Em pesquisas sobre estratégias de produção, alinhamento é a coerência entre as atividades de produção e as políticas e práticas da mesma (SKINNER, 1969). Exemplo, Kathuria e Partovi (1999 apud KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007) também centraram-se no ajuste interno entre as prioridades da produção.

Pires (1995) propõe um modelo de integração das atividades de planejamento e controle da produção a uma estratégia da manufatura. O autor defende o conceito de estratégia de produção, relatando que as decisões sobre a manufatura precisam estar integradas com as decisões estratégicas das organizações. De forma similar, Slack et al. (1997) afirmam que decisões estratégicas em empresas devem envolver o planejamento estratégico da produção, apresentando coerência entre si.

Exemplo de estudo relacionando estratégia de produção e estratégia de negócio é o de Sun e Hong (2002), que faz uma abordagem também sobre a influência do alinhamento entre estas estratégias no desempenho da empresa.

Do ponto de vista estratégico, nem todas as áreas de uma organização são igualmente importantes. Contudo, a eficácia da estratégia depende do trabalho, do esforço conjunto de todas as suas áreas, como se fossem um todo integrado, de forma que os indivíduos e grupos se comprometam a realizar cada uma das tarefas necessárias para a consecução dos objetivos da organização (EISENSAT; BEER, 1994 apud BARROS, 2007).

Na literatura de administração, diversas abordagens enfatizam a importância de a estratégia permear toda a organização para que efetivamente se torne fonte de vantagem competitiva. Tratar da perspectiva de se apontar os recursos da organização em uma mesma direção, a fim de se garantir melhorias de desempenho, significa tratar do tema alinhamento estratégico (PRIETO; CARVALHO, 2004a).

Com os conceitos de estratégia encontrados na literatura, considera-se como a mais apropriada para os paradigmas da produção a análise de que a estratégia representa uma adaptação entre um ambiente dinâmico e um sistema de operações estável, sendo a estratégia uma concepção da organização, de como esta se *ajusta* continuamente ao ambiente que está inserida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Por fim, verifica-se que os temas mostrados na figura 1 se interrelacionam. Neste sentido, tem-se que decidir qual a melhor estratégia para lidar com determinado mercado (estratégia competitiva) e identificar na empresa como repassar para o desenvolvimento do produto os requisitos valorizados pelos clientes (estratégia de produção), visando garantir uma integração e contínuo ajuste entre as atividades para atingir um objetivo comum (alinhamento estratégico).

Após os comentários anteriores sobre alinhamento estratégico, a seguir, exploram-se os temas estratégia competitiva e estratégia de produção, que são o foco deste trabalho.

Estratégia Competitiva

Segundo Porter (1991), a base fundamental do desempenho acima da média é a vantagem competitiva sustentável. Para este autor existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo ou diferenciação. Estes dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados dão origem a três estratégias genéricas. Liderança em custo, diferenciação e enfoque; sendo que a estratégia de enfoque pode variar em enfoque no custo e enfoque na diferenciação. A primeira inferência que deve ser feita é que as estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos, enquanto que a estratégia de enfoque busca esta vantagem em segmentos estreitos. A sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2007).

A liderança no **custo**, portanto, parte do pressuposto que a empresa possui um escopo amplo e atende a muitos segmentos. Dessa forma a intenção é estar em uma posição de comando em relação aos preços praticados naquele segmento. As vantagens de custo incluem a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, trabalhar constantemente para reduzir desperdícios, ou seja, fatores que proporcionam um diferencial de custo (PORTER, 1992). Na estratégia de **diferenciação** a empresa procura selecionar atributos que o seu mercado consumidor considera importante. Desta forma a empresa pode se posicionar de maneira a atender estas necessidades buscando um preço diferenciado. A diferença pode ser baseada em um atributo do produto em si, ou pode ser baseada numa atividade de suporte ao produto ou ainda no método de venda deste (PORTER, 1992). Na estratégia de **enfoque** a base é a escolha de um ambiente estreito dentro de um mercado. Como mencionado anteriormente, a estratégia de enfoque divide-se em custo e diferenciação. Em custo a intenção é explorar diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto a diferenciação explora as necessidades particulares de certos

compradores. Geralmente estes segmentos surgem devido a um atendimento insatisfatório por concorrentes com alvos mais amplos (PORTER, 1992).

Estratégia de Produção e Critérios Competitivos na Construção

O desenvolvimento dos estudos até o momento deu-se principalmente no sentido de estabelecer no que consiste, como formular e qual o conteúdo de uma estratégia de produção para que possa contribuir efetivamente com as estratégias gerais da organização. Assim, se convencionou que os principais elementos que estabelecem o conteúdo de uma estratégia de produção são os “**critérios competitivos**” e as “**categorias de decisão**” de longo prazo, os quais governam a tomada de decisões na função produção das empresas (Barros Neto, 1999). Os principais elementos que definem o conteúdo de uma estratégia de produção são os critérios competitivos, relacionados com a estratégia competitiva da empresa, e as categorias de decisão de longo prazo que auxiliam a tomada de decisão no âmbito da função produção das empresas.

Com base no trabalho de Barros Neto (1999), definem-se critérios competitivos como um conjunto de prioridades consistentes que uma empresa tem que valorizar para competir no mercado. A distinção entre as estratégias de produção adotadas por diferentes empresas reside no peso que se atribui a cada um dos critérios competitivos e na forma como eles são efetivamente cumpridos no setor de produção.

O Quadro 1 lista os critérios competitivos que serão considerados neste trabalho, relacionando-os com os desejos dos clientes, com o objetivo de apresentar os fatores genéricos que os clientes reconhecem e valorizam. Isto facilita a organização e o desdobramento em critérios competitivos e suas dimensões para a função produção das empresas de construção de edificações.

Quadro 1 – Relação dos desejos dos clientes com os critérios competitivos da função produção das empresas de construção de edificações. Fonte: Barros Neto (1999).

Desejo dos Clientes	Critérios Competitivos da Produção
Preço Menor Preço Condições de Pagamento	Custo Menor Custo (aumento da produtividade) Adequação ao Fluxo de Caixa
Prazo Prazo de Entrega Garantia de Entrega no Prazo	Desempenho na Entrega Velocidade de Produção Confiabilidade de Entrega
Produto Desempenho do Produto Possibilidade de Alterações Introdução de Novos Produtos	Qualidade Conformação com os Contratos Conformação com os Projetos Qualidade do Processo (boa execução) Flexibilidade Flexibilidade do Produto Inovação “Inovatividade”
Serviços Associados Durante a Construção Após a Construção	Serviços Atendimento Assistência Técnica

O **preço** tem importância muito grande durante o processo de decisão do cliente em função de o produto da construção ser de elevado valor, bem como as condições de pagamento também influenciam, podendo o valor da prestação e a forma de pagamento preponderar em relação ao preço real do imóvel. Além disso, de acordo com Barros Neto (1999) e Silva (1995), o **custo** é o critério mais perseguido pelas empresas construtoras. Porém, muitas vezes, as empresas não sabem muito claramente como reduzir estrategicamente os seus custos. A produção tem papel fundamental na competição pelo menor preço por meio da atuação nos custos de produção, buscando menores custos e melhor adequação ao fluxo de caixa dos empreendimentos.

Em muitas indústrias o critério **desempenho na entrega** já é considerado qualificador, porém na construção de edificações o prazo de entrega é muitas vezes negligenciado pelas empresas, fazendo com que, em muitas ocasiões, a confiabilidade de entrega no prazo seja explorada como critério ganhador de pedido.

O critério competitivo **qualidade** pode ser dividido em três dimensões: conformação com os contratos, conformação com os projetos e qualidade no processo construtivo. Sendo este último um dos mais valorizados pelos clientes, visto a percepção dos mesmos referentes ao acabamento, durabilidade, dentre outras características do imóvel.

O conceito de **flexibilidade** é bastante amplo, dificultando a sua operacionalização na construção. A mais evidenciada é a flexibilidade de produto, relacionada à facilidade que a empresa tem de adaptar seus produtos a um ou mais clientes, questionando-se o tipo de modificação, o quanto se poderá modificar e até quando poderão ser solicitadas modificações pelos clientes.

Na construção de edificações, o critério competitivo **inovação** fica evidente por meio de novas concepções arquitetônicas ou novos materiais de construção (produto) e novas formas de construir (processo). Neste último enquadra-se a construção enxuta, como filosofia inovadora e fonte potencial de diferenciais competitivos.

Destacam-se os **serviços** como uma das estratégias de diferenciação das empresas construtoras (CARDOSO, 1997 apud BARROS NETO; FENSTERSEIFER; FORMOSO, 2003). A prestação de serviços associados aos produtos vem sendo cada vez mais valorizada como um critério importante, visto que em muitas situações os produtos de empresas concorrentes são semelhantes nos seus preços, prazos e desempenho, assim, o que acaba diferenciando uma empresa da outra é o contato com o cliente, seja no atendimento ou na assistência técnica, antes, durante e depois da entrega do produto.

Objetivo

Tem-se como **problema de pesquisa**: “Uma empresa construtora do setor industrial e o desconhecimento do alinhamento entre as suas estratégias competitivas e de produção”. A inovação desta pesquisa está na abordagem feita sobre o alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção, considerando os critérios competitivos da produção, e a proposta de um método para medir o alinhamento estratégico.

Diante do exposto, têm-se a seguinte questão de pesquisa “Qual o alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção em empresas da construção civil do setor industrial?”. Esta pesquisa se limita ao estudo sobre o alinhamento estratégico, focando no resultado do mesmo e não no processo, ou seja, na medição em detrimento da implementação, em uma empresa da construção civil do setor industrial na cidade de Fortaleza/CE, levando em consideração o foco nas estratégias competitivas e de produção.

METODOLOGIA

O presente estudo se encaixa: no domínio 2 (Escola de Implementação da Estratégia) do esquema conceitual de Venkatraman e Camillus (1984) para distinguir diferentes perspectivas de alinhamento estratégico, pois foca-se no conteúdo, nos elementos (critérios competitivos) a serem alinhados; e, no escopo de alinhamento interno (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) e alinhamento vertical (KATHURIA; JOSHI; PORTH, 2007).

Este trabalho é exploratório, visto que desenvolve estudos com uma visão geral do fato estudado. Geralmente, tal tipo de estudo é feito quando o tema escolhido é pouco explorado, dificultando a formulação e operacionalização de hipóteses. Constitui-se primeiramente para a realização de uma pesquisa mais profunda (OLIVEIRA, 2007).

A estratégia escolhida para o foco do trabalho foi o estudo de caso, que é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em contexto da vida real (YIN, 1994). Verificou-se que em trabalhos similares os autores declararam que utilizaram a mesma estratégia (SILVA, 2003; PRIETO, 2006; SILVA; FERNANDES, 2007).

O modelo conceitual da pesquisa é mostrado na figura 2, com base em Joshi, Kathuria e Porth (2003), Raymond e Croteau (2009) e Sun e Hong (2002), que estudaram a indústria. Joshi, Kathuria e Porth (2003) analisam o alinhamento a partir das percepções de dois representantes principais dentro das empresas, distantes hierarquicamente, quanto aos critérios competitivos que são priorizados. Raymond e Croteau (2009) e Sun e Hong (2002) verificaram o ajuste entre a estratégia competitiva e a estratégia de produção, e a relação deste alinhamento com o desempenho da empresa.

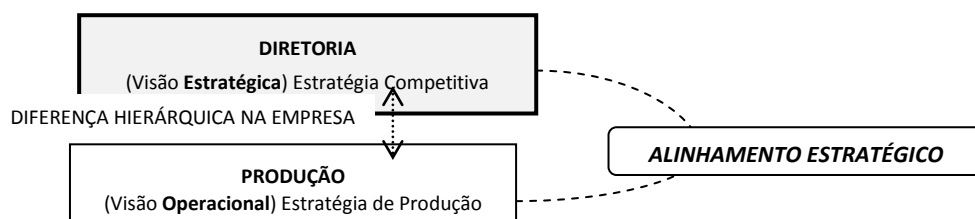


Figura 2 – Modelo conceitual proposto nesta pesquisa sobre alinhamento. Fonte: Autor.

A figura 3 resume o delineamento da pesquisa, ressalta-se que o trabalho faz parte de uma dissertação de mestrado em engenharia. Destaca-se a segunda, onde foi pensado o modelo a ser utilizado nesta pesquisa junto com o desenvolvimento do instrumento de pesquisa, cuja estrutura e principais referências são mostradas na figura 4.

ETAPAS DA PESQUISA	DESCRIÇÃO
ETAPA 1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA (DESENVOLVIDA AO LONGO DE TODA A PESQUISA)	<ul style="list-style-type: none"> LEVANTAMENTO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA EM ESTRATÉGIA COM FOCO NA CONSTRUÇÃO CIVIL REVISÃO SOBRE OS TEMAS: ESTRATÉGIA COMPETITIVA, ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO.
ETAPA 2 ELABORAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA (DESENVOLVIMENTO DO MODELO)	<ul style="list-style-type: none"> COM BASE NA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA; CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ANALISADAS; E, NA EXPERIÊNCIA DO AUTOR BASE QUALITATIVA E QUANTITATIVA PRÉ-TESTE LIGADO DIRETAMENTE AO MÉTODO DESENVOLVIDO DE ANÁLISE E VISUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS
ETAPA 3 ESTUDO DE CASO (EM TRÊS EMPRESAS DE CONSTRUÇÃO CIVIL)	<ul style="list-style-type: none"> CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA SELECIONADA PARA O ESTUDO ENTREVISTAS COM DOIS REPRESENTANTES TRIANGULAÇÃO DE DIFERENTES FORMAS DE OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES
ETAPA 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	<ul style="list-style-type: none"> CRUZAMENTO DAS INFORMAÇÕES ANÁLISE E VISUALIZAÇÃO DOS RESULTADOS DETERMINAÇÃO DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO
ETAPA 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	<ul style="list-style-type: none"> CONCLUSÕES CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS TÉRMINO DA DISSERTAÇÃO

Figura 3 – Apresentação das Etapas da Pesquisa. Fonte: Autor.

Parte	DESCRIÇÃO	Fontes principais	Objetivo Principal
PARTE I	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	Barros Neto (1999); Barros Neto e Alves (2008); Costa (2003)	Caracterizar as empresas, o seu posicionamento no mercado
PARTE II	ESTRATÉGIA NA EMPRESA	Barros Neto e Alves (2008); Bruel, Santos e Moser (2003); Costa (2003); Pongatchat e Johnston (2008); Porter (1991; 1992); Silva (2003)	Conhecer as estratégias das empresas, o processo de tomada de decisões e os principais indicadores utilizados
PARTE III	CRITÉRIOS COMPETITIVOS	Barros Neto (1999); Costa (2003); Cragg, King e Hussin (2002); Silva (2003); Joshi, Kathuria e Porth (2003)	Saber como as empresas trabalham cada um dos critérios analisados e quais são priorizados
PARTE IV	ALINHAMENTO	Barros (2007); Bruel, Santos e Moser (2003);	Explorar o alinhamento estratégico de maneira

	ESTRATÉGICO	Pongatchat e Johnston (2008); Prieto (2006); Vasconcelos (2001)	geral dentro da empresa
PARTE V	CONSIDERAÇÕES FINAIS	Barros Neto (1999); Silva (2003)	Finalização da entrevista, esclarecer dúvidas, ver possíveis contribuições do entrevistado para a pesquisa

Figura 4 – Estrutura e principais fontes utilizadas na elaboração do questionário. Fonte: Autor. Crag, King e Hussin (2002) apresentam o questionário utilizado em seu estudo sobre alinhamento entre estratégia de negócios e TI, porém utilizaram apenas um respondente para as duas perspectivas, ou seja, a visão de apenas um representante sobre a realidade de setores e níveis hierárquicos diferentes, em geral altos diretores das empresas. De forma similar, também Silva e Fernandes (2007) analisaram o alinhamento entre as estratégias competitivas e de produção, porém, na coleta de dados, também focaram apenas nos profissionais de alta gestão das empresas.

Esta abordagem pode transparecer uma limitação dos dois referidos trabalhos, visto que se trabalha com respostas de pessoas que não vivenciam a realidade do setor requerido e que apresentam apenas uma visão, não há um contraponto. Por exemplo, um alto diretor responde sobre questões especificamente operacionais, que, por mais que este tenha uma noção, não vivencia a realidade, o ideal seria que um representante do setor de produção respondesse, assim, as respostas poderiam ser mais confiáveis.

Assim, na presente pesquisa, para analisarmos a estratégia de negócio e de produção das empresas, utilizamos um representante de cada setor e/ou nível, no mínimo dois por empresa, buscando uma visão da realidade a partir de cada entrevistado. Similar ao levantamento realizado por Joshi, Kathuria e Porth (2003), tendo dois representantes: um superior ao outro hierarquicamente dentro da empresa. Com o intuito de obter uma visão mais realista das áreas selecionadas, uma visão mais estratégica tomada como referência (Diretoria) e outra mais operacional (Produção).

Por exemplo, Rodrigues, Freitas e Farias (2009) realizaram um estudo similar em uma empresa do setor de papel e celulose, possuindo entrevistados tanto em nível de gerência de produção quanto no nível da presidência da empresa analisada. Os referidos autores listaram as quatro prioridades competitivas escolhida no estudo para que os entrevistados atribuíssem notas de importância de zero a dez, sendo este último o de maior importância. Assim, consideraram visões de pessoas diferentes dentro da mesma organização, verificando o que ambos mais priorizavam.

Porém, na análise dos resultados, os mesmos autores utilizaram apenas a diferença absoluta entre as notas para verificar o desalinhamento, o que pode vir a ser uma limitação para o estudo, visto que podem existir critérios que possuem a mesma diferença, mas que tem importância diferente dentro do escopo da empresa. Por exemplo, um item poderia receber as notas 10 e 9, e outro as notas 5 e 4, de cada um dos participantes, respectivamente, porém ambos teriam a mesma diferença absoluta, igual a um ($10-9=1$ e $5-4=1$). Mas aquele que teve as notas maiores é mais crítico (no caso, o item de notas 10 e 9).

Como forma de responder essa questão, Cragg, King e Hussin (2002) utilizaram uma abordagem mais ampla, com dois tratamentos para as notas atribuídas pelos participantes de sua pesquisa: (1) uma Abordagem Equiparada (*Matching Approach*), que considera na análise apenas a diferença absoluta, conforme comentado anteriormente; e, (2) uma Abordagem Moderada (*Moderation Approach*), que considera também o produto das notas nas análises. Cragg, King e Hussin (2002) acrescentam ainda que a literatura encoraja a utilização de diferentes abordagens (estas e outras) combinadas nas análises de dados, com o intuito de obter melhores resultados, explorando ao máximo as informações coletadas. Utiliza-se nesta pesquisa tais abordagens, priorizando a diferença absoluta inicialmente, partindo para a abordagem moderada.

Além do exposto, utiliza-se na parte relativa aos critérios competitivos a atribuição de pesos às diferenças, tendo como referência a nota atribuída pelo representante da diretoria. Assim, a diferença absoluta no item correspondente à prioridade número um da diretoria será multiplicada por treze, à prioridade número dois por oito, à três por cinco, e assim sucessivamente, conforme mostra-se na figura 5.

Ordem de prioridade dos critérios da Diretoria	Escala de Prioridade					
	Maior					Menor
	1	2	3	4	5	6
PESOS (PONDERAÇÃO)	13	8	5	3	2	1
<i>Inspirado na sequência de Fibonacci</i>	8+5	5+3	3+2	2+1	1+1	1+0

Figura 5 – Pesos atribuídos às diferenças das notas. Fonte: Autor.

Na figura 5, observa-se, em destaque, a prioridade para a Diretoria como sendo a ‘qualidade’, porém este item está em terceiro lugar para a Produção, logo a diferença absoluta é igual a dois. Como se trata da prioridade da Diretoria, esta diferença será multiplicada por treze, resultando em uma diferença ponderada de vinte e seis, ou seja, duas vezes treze. Ainda na figura 6, o item ‘desempenho na entrega’ possui a mesma diferença e o mesmo produto das notas, porém está em terceiro lugar na lista da Diretoria, portanto sua diferença ponderada será de dez, ou seja, duas vezes cinco.

O intuito desta ponderação é traduzir quais os itens mais preocupantes para o alinhamento das prioridades, tendo como referência o representante da diretoria, visto que uma dada diferença pode até ser numericamente igual, mas será pior para a empresa quanto mais próxima à prioridade da direção estiver o item. O objetivo, tido como o ideal, é que a Produção esteja igual, alinhada, ou o mais próxima possível do pensamento da direção da empresa.

Dentro da proposta de visualizar, mensurar e comparar este alinhamento em cada empresa, buscou-se uma abordagem diferente, com auxílio de gráficos do tipo radar, inspirados nos trabalhos de Labovitz e Rosansky (1997) e de Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008) que bem utilizaram de recursos visuais para expor e comparar o alinhamento estratégico nos referidos estudos. Assim, a proposta deste trabalho é mostrar os resultados conforme os exemplos na figura 7, nos quais se podem ver as respostas de cada participante e as lacunas (gaps) em cada item analisado.

PARTE III – Questão 19 – CRIT. COMP. (LISTADOS DE 1 A 6, EM ORDEM DE IMPORTÂNCIA, SENDO 1 O MAIS IMPORTANTE)						
A empresa procura estar à frente de seus concorrentes (CRITÉRIOS COMPETITIVOS):	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta	Produto	Pesos	Diferença Ponderada
BUSCANDO REDUZIR CUSTOS.	2	5	3	10	8	24
ATRAVÉS DO DESEMPENHO NA ENTREGA, CONFIABILIDADE NOS PRAZOS ESTIPULADOS, COM OS MENORES PRAZOS POSSÍVEIS.	3	1	2	3	5	10
ATRAVÉS DA QUALIDADE DOS SEUS EMPREENDIMENTOS.	1	3	2	3	13	26
ATRAVÉS DA FLEXIBILIDADE OFERECIDA EM SEUS PRODUTOS PARA OS CLIENTES.	4	2	2	8	3	16
ATRAVÉS DE INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS EM SEUS PRODUTOS E PROCESSOS.	6	6	0	36	1	0
ATRAVÉS DOS SERVIÇOS ASSOCIADOS OFERECIDOS AOS CLIENTES ANTES, DURANTE E DEPOIS DAS OBRAS.	5	4	1	20	2	2
	Soma		10	80	-	78

Figura 6 – Exemplo de análise da questão 19 do questionário. Fonte: Autor.

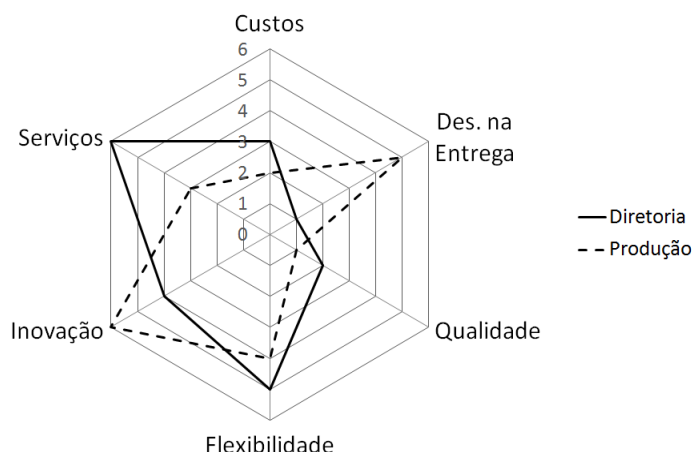


Figura 7 – Modo de visualização dos resultados das questões 19 do questionário. Fonte: Autor.

Ainda no sentido de criar um método para medir e comparar visivelmente o alinhamento nas empresas estudadas propõe-se um modelo de visualização do alinhamento dos critérios competitivos. Para tal, primeiramente, preencheram-se duas simulações de respostas, uma **ideal** e outra representando a **pior** situação, conforme a figura 8, destacando-se a soma dos produtos e das diferenças ponderadas, cujos valores serão utilizados adiante. Na situação ideal as respostas dos representantes são exatamente iguais, ou seja, perfeitamente alinhadas. Já na pior situação tem-se o oposto, com as respostas invertidas (figura 8).

Têm-se os pontos em um plano (figura 9), a partir de coordenadas em dois eixos: dos pontos formados pelas coordenadas ‘soma dos produtos’ (SP), eixo horizontal, e ‘soma das diferenças ponderadas’ (SDP), eixo vertical, até os extremos supracitados, obtendo os valores da ‘distância do ideal’ (DI) e ‘distância do pior’ (DP). As distâncias são calculadas a partir de fórmulas de geometria analítica, tendo as coordenadas de dois pontos, é possível calcular a distância entre os mesmos. Mostram-se os resultados extremos dos cálculos do alinhamento dos critérios competitivos (ACC) na figura 9.

Critérios (C)	SITUAÇÃO IDEAL (Exemplo)					
	DIRETORIA	PRODUÇÃO	DIFERENÇA ABSOLUTA	PRODUTO	PESOS	DIFERENÇA PONDERADA
C1	1	1	0	1	13	0
C2	2	2	0	4	8	0
C3	3	3	0	9	5	0
C4	4	4	0	16	3	0
C5	5	5	0	25	2	0
C6	6	6	0	36	1	0
Soma			0	91	-	0
Critérios (C)	PIOR SITUAÇÃO (Exemplo)					
	DIRETORIA	PRODUÇÃO	DIFERENÇA ABSOLUTA	PRODUTO	PESOS	DIFERENÇA ABSOLUTA
C1	1	6	5	6	13	65
C2	2	5	3	10	8	24
C3	3	4	1	12	5	5
C4	4	3	1	12	3	3
C5	5	2	3	10	2	6
C6	6	1	5	6	1	5
Soma			18	56	-	108

Figura 8 – Simulação: Situação Ideal e Pior Situação. Fonte: Autor.

No presente modelo, o ‘alinhamento dos critérios competitivos’ (ACC) é dado pelo percentual do quanto cada empresa está mais longe ou mais perto de cada situação, ou seja, quanto mais próxima a empresa estiver do ideal, ou mais distante do pior, mais alinhada a mesma estará.

Assim, temos que o alinhamento e o desalinhamento dos critérios competitivos será calculado com base nas distâncias de cada uma das situações, sendo $ACC=DP/(DI+DP)$ e $DCC=DI/(DI+DP)$, dados em percentuais, de zero a cem.

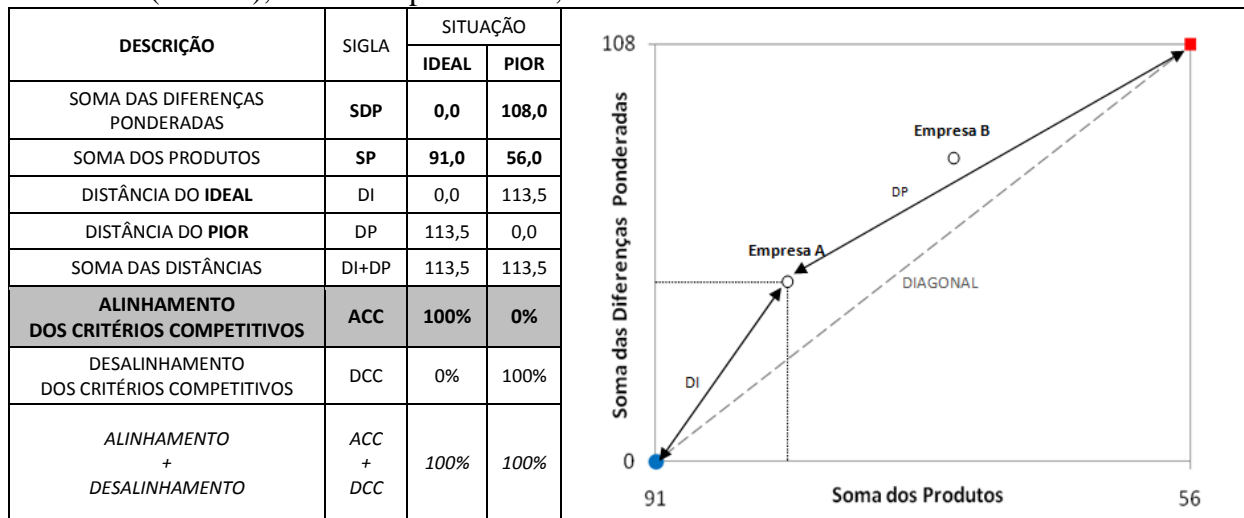


Figura 9 – Extremos dos resultados do alinhamento dos critérios competitivos. Fonte: Autor.

Na situação ideal o ACC é igual a 100%, onde DI é igual a zero, visto que $ACC=DP/(0+DP)=1$, e DCC é igual à 0%, com DP igual à 113,5, máxima distância, dada pela diagonal do quadrilátero formado pelas coordenadas (SP;SDP): (91;0), (56;0), (56;108) e (91;108), cuja diagonal é dada pelas coordenadas (91;0) e (56,108), conforme visualiza-se na figura 9. Vale lembrar que o ‘desalinhamento dos critérios competitivos’ (DCC) e o ACC são complementares ($ACC+DCC=100%$). Por exemplo, a Empresa A está mais alinhada do que a Empresa B, pois está mais próxima do ideal.

A seguir tem-se a Figura 10, que é o quadro onde contém as questões em relação ao alinhamento e a produção.

Questionário (apêndice B) – PARTE IV – Questão – ALINHAMENTO ESTRATÉGICO (NOTAS DE 0 A 10, QUANTO À CONCORDÂNCIA COM AS AFIRMATIVAS)						
Item	Afirmativas	Diretoria	Produção	Diferença	Produto	Média
1	As estratégias definidas pela empresa determinam as decisões tomadas na produção	8	7	1	56	7,5
2	A empresa considera as características da produção na definição de suas estratégias.	9	6	3	54	7,5
3	A estratégia utilizada pela empresa está coerente com o ambiente externo (Clientes, concorrentes, economia, características do setor, etc.)	5	8	3	40	6,5
4	A estrutura organizacional está adequada, facilita a execução/realização das estratégias.	9	7	2	63	8
5	Os objetivos globais da organização estão coerentes com os objetivos do setor de produção.	7	7	0	49	7
6	De maneira geral, as atitudes da empresa hoje estão condizentes com seus objetivos de longo prazo.	3	8	5	24	5,5
7	Todos os funcionários compreendem claramente a estratégia da empresa.	9	10	1	90	9,5
8	A estratégia da empresa está coerente com suas competências e seus recursos (instalações, equipamentos, etc.).	10	9	1	90	9,5
Soma		60,00	62,00	16,00	466,00	61,00
Média		7,50	7,75	2,00	58,25	7,63

Figura 10 – Exemplo de questões do questionário. Fonte: Autor.

Listaram-se oito afirmativas sobre alinhamento estratégico dentro da empresa, onde os representantes, da Diretoria e da Produção, atribuíram notas em uma escala de zero a dez, segundo a concordância para com as expressões, onde dez corresponde à total concordância e

zero total discordância. Analisaram-se, neste caso, as diferenças bem como as médias das respostas.

Ressaltar que o questionário utilizado está ligado diretamente ao método desenvolvido de análise e visualização dos resultados, com uma abordagem tanto qualitativa como quantitativa. Hos de Labovitz e Rosansky (1997) e de Canépa, Rigoni e Brodbeck (2008) que bem utilizaram de recursos visuais para expor e comparar o alinhamento estratégico nos referidos estudos. Assim, a proposta deste trabalho é mostrar os resultados conforme a figura 11, no qual se pode ver as respostas de cada participante e as lacunas (gaps) em cada item analisado.

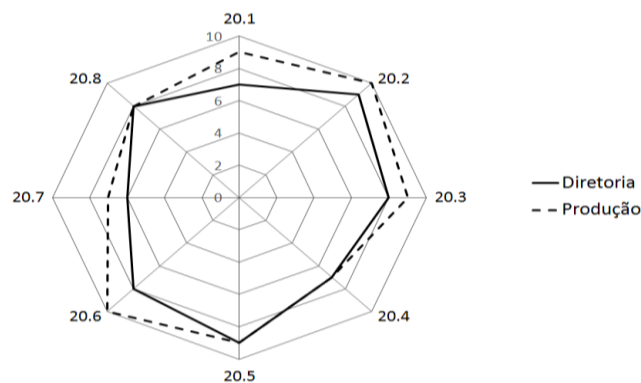


Figura 11 – Modo de visualização dos resultados das questões da figura 9. Fonte: Autor.

RESULTADOS – Empresa PA

Em homenagem ao poeta cearense Patativa do Assaré, chamaremos a empresa de PA. A Empresa PA foi fundada em 1969. Já atuou no mercado de obras residenciais, como incorporadora, e desde 1995 começou a trabalhar com obras industriais, fazendo deste nicho seu foco desde então. Destaca-se no cenário estadual, com um grande volume de obras e uma marca consolidada, atuando em todo o Brasil, principalmente nas regiões norte e nordeste. A empresa é versátil, pois mesmo focando em obras industriais, construiu recentemente um complexo comercial e de saúde. Tendo planos de ser somente construtora, montando outra empresa para incorporar. Outra característica verificada na empresa, a baixa propensão para a área de gestão, desejando a mesma focar apenas na parte técnica, conforme citou o representante da Diretoria.

Os principais clientes são de obras industriais (com destaque para a indústria petroquímica e de energia (construção de parques eólicos), priorizam mais a questão do controle de qualidade e segurança do que a produção em si, ou seja, há uma preocupação forte com relação às normas que devem ser obedecidas, aos termos dos contratos, sendo dedicada uma carga de trabalho considerável neste sentido. Estes clientes também valorizam a qualidade e a transparência do negócio.

O que diferencia a empresa no mercado é a sua marca, por a mesma ser sólida e ser referência em termos de seriedade e experiência.

Com relação ao planejamento estratégico, a empresa realiza-o de modo informal, sem periodicidade estipulada e com participação somente da alta administração, centralizada muito em alguns diretores e no dono da empresa. O principal indicador utilizado é a receita anual, tendo a meta de aumentar em 150% neste ano.

Notou-se a busca de uma formalização do processo de planejamento estratégico visando à certificação da empresa, que está concluindo a auditoria para as normas ISO:9000 (Sistemas

de Gestão da Qualidade) e PBQP-H, e em preparação para as normas ISO:18000 (Sistema de Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho) e ISO:14000 (Sistemas de Gestão Ambiental), todas elas exigências de seus principais clientes.

O ponto forte da empresa é a parte técnica e o ponto fraco é a parte de gestão. Percebe-se o foco nas questões tecnológicas, como a busca de soluções técnicas dentro dos projetos, em detrimento das questões administrativas, como a formalização de procedimentos, embora isto seja necessário nos processos de certificações.

A tabela 1 mostra os resultados da priorização dos critérios competitivos. Verifica-se uma discordância entre a Diretoria e o setor de Produção no item ‘Desempenho na Entrega’, esta diferença é preocupante, pois o que foi considerado como principal fator pela Diretoria ficou em quinto lugar pela Produção.

Já a figura 12 ilustra os resultados da tabela. Podem-se visualizar as lacunas (gaps) nas quais houve as maiores diferenças entre as notas dos entrevistados.

Tabela 1 – Resultados da priorização dos critérios competitivos

A empresa procura estar à frente de seus concorrentes:	Diretoria	Produção	Diferença Absoluta	Produto	Pesos	Diferença Ponderada
BUSCANDO REDUZIR CUSTOS.	3	2	1	6	5	5
ATRAVÉS DO DESEMPENHO NA ENTREGA, CONFIABILIDADE NOS PRAZOS ESTIPULADOS, COM OS MENORES PRAZOS POSSÍVEIS.	1	5	4	5	13	52
ATRAVÉS DA QUALIDADE DOS SEUS EMPREENDIMENTOS.	2	1	1	2	8	8
ATRAVÉS DA FLEXIBILIDADE OFERECIDA EM SEUS PRODUTOS PARA OS CLIENTES.	5	4	1	20	2	2
ATRAVÉS DE INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS EM SEUS PRODUTOS E PROCESSOS.	4	6	2	24	3	6
ATRAVÉS DOS SERVIÇOS ASSOCIADOS OFERECIDOS AOS CLIENTES ANTES, DURANTE E DEPOIS DAS OBRAS.	6	3	3	18	1	3
Soma			12,00	75,00	-	76,00

Perfil do Alinhamento dos Critérios Competitivos - Empresa PA

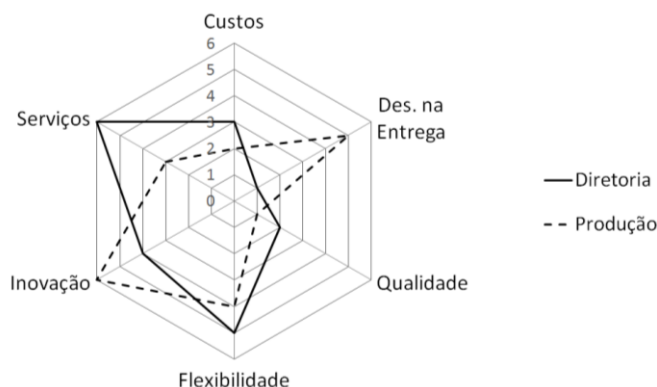


Figura 12 – Perfil de alinhamento. Fonte: Autor.

Destacam-se também os itens ‘Desempenho na Entrega’ e ‘Qualidade’ como os de maior importância em relação à estratégia competitiva da empresa, pois o primeiro é um dos fatores mais valorizados no setor industrial, visto a importância dos prazos tanto para dar início à operação das unidades industriais, quanto para começar a ter retorno sobre o investimento o mais rápido possível.

Outro motivo para a importância do critério ‘Desempenho na Entrega’ está na necessidade do atendimento à agenda de determinados clientes, principalmente os internacionais, que seguem cronogramas combinados com compromissos com outras empresas diferentes, para a instalação de equipamentos nas unidades industriais, por exemplo. Isto faz deste critério uma

questão preocupante dentro da Empresa PA, pois se identificou um desalinhamento de quatro pontos entre a opinião dos representantes entrevistados, a maior diferença absoluta constatada neste caso.

A próxima tabela mostra os resultados das afirmativas sobre alinhamento estratégico da Empresa PA. A menor nota da Diretoria foi seis (item 7) e a da Produção foi sete (itens 4 e 7). Já a maior nota da Diretoria foi nove (itens 2 e 5) e a da Produção foi dez (itens 2 e 6). A figura 12 ilustra os resultados da tabela 2. Podem-se visualizar as lacunas (gaps) nas quais houve as maiores diferenças entre as notas dos entrevistados.

Tabela 2 – Resultados de afirmativas.

ITEM	AFIRMATIVAS	DIRETORIA	PRODUÇÃO	DIFERENÇA ABSOLUTA	PRODUTO	MÉDIA
1	AS ESTRATÉGIAS DEFINIDAS PELA EMPRESA DETERMINAM AS DECISÕES TOMADAS NA PRODUÇÃO	7	9	2	63	8
2	A EMPRESA CONSIDERA AS CARACTERÍSTICAS DA PRODUÇÃO NA DEFINIÇÃO DE SUAS ESTRATÉGIAS.	9	10	1	90	9,5
3	A ESTRATÉGIA UTILIZADA PELA EMPRESA ESTÁ COERENTE COM O AMBIENTE EXTERNO (CLIENTES, CONCORRENTES, ECONOMIA, CARACTERÍSTICAS DO SETOR, ETC.)	8	9	1	72	8,5
4	A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ESTÁ ADEQUADA, FACILITA A EXECUÇÃO/REALIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.	7	7	0	49	7
5	OS OBJETIVOS GLOBAIS DA ORGANIZAÇÃO ESTÃO COERENTES COM OS OBJETIVOS DO SETOR DE PRODUÇÃO.	9	9	0	81	9
6	DE MANEIRA GERAL, AS ATITUDES DA EMPRESA HOJE ESTÃO CONDIZENTES COM SEUS OBJETIVOS DE LONGO PRAZO.	8	10	2	80	9
7	TODOS OS FUNCIONÁRIOS COMPREENDEM CLARAMENTE A ESTRATÉGIA DA EMPRESA.	6	7	1	42	6,5
8	A ESTRATÉGIA DA EMPRESA ESTÁ COERENTE COM SUAS COMPETÊNCIAS E SEUS RECURSOS (INSTALAÇÕES, EQUIPAMENTOS, ETC.).	8	8	0	64	8
SOMA		62,00	69,00	7,00	541,00	65,50
MÉDIA		7,75	8,63	0,88	67,63	8,19
DESVIO PADRÃO		1,04	1,19	0,83	16,43	1,03
MENOR		6,00	7,00	0,00	42,00	6,50
MAIOR		9,00	10,00	2,00	90,00	9,50

Perfil das Afirmativas sobre Alinhamento - Empresa PA

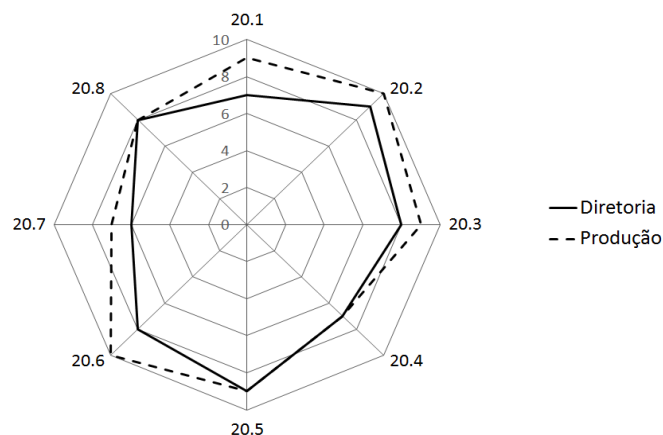


Figura 12 – Perfil de alinhamento das afirmativas. Fonte: Autor.

Foi de 32% o alinhamento da empresa, sendo considerado baixo e será discutido esse resultado nas conclusões.

DESCRIÇÃO	SIGLA	SITUAÇÃO	EMPRESA	ALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS
-----------	-------	----------	---------	--

		IDEAL	PIOR	PA
SOMA DAS DIFERENÇAS PONDERADAS	S D P	0,0	108,0	76,0
SOMA DOS PRODUTOS	S P	91,0	56,0	75,0
DISTÂNCIA DO IDEAL	D I	0,0	113,5	77,7
DISTÂNCIA DO PIOR	D P	113,5	0,0	37,2
SOMA DAS DISTÂNCIAS	D I + D P	113,5	113,5	114,9
ALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	A C C	100%	0%	32%
DESALINHAMENTO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS	D C C	0%	100%	68%

Figura 13 – Resultados do alinhamento dos critérios competitivos. Fonte: Autor.

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir, são apresentadas as principais conclusões deste estudo e as recomendações para futuras pesquisas relacionadas ao tema em questão.

Conseguiu-se com êxito analisar o alinhamento entre as estratégias competitivas e as de produção em uma empresa que trabalha no ramo de construção industrial, com a utilização de um método para medição e visualização/comparação do alinhamento.

A partir das entrevistas, de forma exploratória, percebeu-se uma possível distinção entre os enfoques de cada empresa. Na tabela 3, listam-se três itens: Gestão Empresarial, Gestão da Produção e Parte Técnica. Estes são classificados de acordo com o foco percebido entre eles dentro da empresa, distinguindo-se entre alto, médio e baixo, de acordo com a prioridade dada pela organização aos itens. Percebeu-se que a empresa teve um foco alto em apenas um dos itens.

ITENS	EMPRESA PA
GESTÃO EMPRESARIAL	BAIXO
GESTÃO DA PRODUÇÃO	MÉDIO
PARTE TÉCNICA	ALTO

Tabela 3 – Foco da empresa em relação aos itens. Fonte: Autor.

Nota-se que a parte técnica da construtora é o foco maior, tendo em vista que sua prioridade é qualidade e seguir as normas. E mostra-se o ponto principal do seu alto desalinhamento que é a sua gestão empresarial em foco baixo.

Conclui-se que a empresa PA tem um elevado índice de desalinhamento, pode-se atribuir esse resultado ao fato do foco da construtora ser a Parte Técnica em detrimento, principalmente da Gestão Empresarial. Aponta-se uma falha da pesquisa ao entrevistar apenas dois entrevistados e a pesquisa depender da perspectiva dos respondentes, porém os resultados foram obtidos com eficácia, e pode-se dizer pelo fato de os respondentes terem vínculos já duradouros com a empresa. Contudo vale ressaltar que ocorreram problemas com a ausência de respostas em relação à estratégia.

Em geral, pode-se dizer que o segmento estudado é administrado de maneira informal com relação ao assunto estratégia, uma vez que os gestores tendem a priorizar a parte técnica em detrimento da gestão do negócio. Por isso, notou-se dificuldade em obter informações sobre a estratégia das empresas e o seu desempenho, o que pode restringir a abrangência das análises realizadas, focadas nas percepções dos entrevistados.

Como principal resultado tem-se o alinhamento e fatores que influenciam uma construtora do setor industrial com foco na parte técnica. Assim podem-se formular hipóteses que podem ser estudadas em outros trabalhos:

- Quando uma empresa prioriza o fator técnico em detrimento da gestão empresarial, ocorre maior desalinhamento estratégico.
- No setor industrial, a qualidade e técnica são priorizadas para atender aos clientes e esse pode ser o fator de desalinhamento.
- Por fim, pode-se incumbir a próximos trabalhos uma visão amplificada em relação ao setor industrial em tentativa de encontrar resoluções para os problemas apontados, conseguindo uma convivência ideal entre técnica e qualidade, em um setor que trabalha com concessões, e uma ótima gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Luís Alberto Monteiro de. **Alinhamento Estratégico**. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.
- BARROS NETO, J. de P. **Proposta de modelo de formulação de estratégia de produção para pequenas empresas de construção habitacional**. (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1999.
- BARROS NETO, J.P.; ALVES, T. C. L.. Análise estratégica da implementação da filosofia lean em empresas construtoras. **Anais... SIMPOI**, 2008.
- BRUEL, A.; SANTOS, A.; MOSER, L.. Análise do foco e coerência da estratégia de uma empresa de construção civil. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE GESTÃO E ECONOMIA DA CONSTRUÇÃO, 3, 2003, UFSCAR. **Anais...** São Carlos, 2003.
- CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2007.
- COSTA, D.B. **Diretrizes para Concepção, Implementação, e Uso de Sistemas de Indicadores de Desempenho para Empresas de Construção Civil**. 2003. 174 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, UFRGS, Porto Alegre.
- COSTA, G. S.; BARROS NETO, J. de P. Estudo de caso sobre um modelo de pesquisa de satisfação dos clientes e perfil dos usuários. In: **XII ENTAC**, 12, 2008, Fortaleza, Ceará.
- COSTA, G. S.; ROLA, E. S.; AZEVEDO, M. J. Uma Discussão sobre Critérios Competitivos da Produção em Empresas que Implantaram a Construção Enxuta. In: **XXXIII EnANPAD**, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EnANPAD, 2009.
- CRAGG, P.; KING, M.; HUSSIN, H. IT alignment and firm performance in small manufacturing firms. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 11, 2002, pp. 109-132.
- JOSHI, M. P.; KATHURIA, R.; PORTH, S. J.. Alignment of strategic priorities and performance: an integration of operations and strategic management perspectives. **Journal of Operations Management**, vol. 21, 2003, p. 353-369.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P.. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- KATHURIA, Ravi; JOSHI, Maheshkumar P.; PORTH, Stephen J. Organizational alignment and performance: past, present and future. **Management Decision**, Vol. 45, No 3, 2007, pp. 503-517.
- LUFTMAN, J. Assessing Business-IT Alignment Maturity. **Communications of AIS**, v. 4, Dec. 2000.
- MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, M. M. de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E.. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. 2.ed. Porto Alegre/RS: Bookman, 2009.
- PIRES, S. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba/SP: Ed. Unimep, 1995.
- PORTER, M. E.. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PORTER, M. E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

- POWELL, T. C. Organizational alignment as competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 119-134, 1992.
- SILVA, E. M. **Alinhamento das estratégias competitivas com as estratégias de produção**: estudo de caso no pólo moveleiro de Votuporanga-SP. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.
- SILVA, M. A. C. Estratégias competitivas na indústria da construção civil. Brasil, Rio de Janeiro, RJ. 1995. 5p. **ENTAC 95**, Rio de Janeiro, 1995.
- SILVA, S. E.; FERNANDES, F. C. F.. Alinhamento entre as estratégias competitiva e de manufatura: estudos de múltiplos casos na indústria calçadista. **Revista Gestão Industrial**, v. 03, n. 04: p. 28-39, 2007.
- SKINNER, W. Manufacturing – missing link in corporate strategy. **Havard Business Review**, mai-jun. 1969.
- SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77-91, 1984.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2nd Edition. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Sage Publications: Thousand.