

O Processo de Alinhamento Estratégico Organizacional:

um Estudo Multicaso no Setor
Metalmeccânico Agrícola

Giovani André Plentz¹
Jorge Oneide Sausen²
Martinho Luis Kelm³

Resumo

Este estudo identifica como são definidas as estratégias organizacionais corporativas e como ocorre o processo de alinhamento estratégico no contexto organizacional a partir da percepção dos gestores, em indústrias de grande porte do segmento metalmeccânico agrícola do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Para dar suporte ao estudo foi proposto: (1) identificar as formas de estabelecer as estratégias no âmbito da cúpula diretiva; (2) identificar o processo de desdobramento e comunicação das estratégias corporativas no processo de gestão; e (3) apresentar fatores críticos e de sucesso no processo de desdobramento das estratégias a partir de metodologias e de sistemas de informações de apoio à gestão no processo de alinhamento estratégico organizacional. Em termos da metodologia empregada, trata-se de um estudo multicaso, enquadrado nas características da abordagem qualitativa. Os procedimentos técnicos envolveram estudos descritivos, pesquisa documental e entrevistas semi-estruturadas com os gestores. Da análise dos processos de alinhamentos estratégicos concluiu-se sobre um construto teórico que demonstra os elementos envolvidos nestes processos e um modelo de alinhamento estratégico para cada empresa pesquisada, que evidencia a forma como estas empresas elaboram as estratégias, como elas são desdobradas e as relações estabelecidas com os gestores. Dentre as contribuições, merecem destaque: (1) a proposição de um construto teórico que auxilia na análise da eficácia do alinhamento estratégico; (2) a oferta de um modelo de alinhamento estratégico para cada organização objeto de estudo, que sistematiza seu processo de concepção e desdobramento das estratégias; (3) um conjunto de inferências teóricas resultante da análise realizada que ajuda a enriquecer o estudo do alinhamento estratégico organizacional; e finalmente, (4) maior conhecimento sobre a forma como estas empresas desenvolvem o seu processo decisório, permitindo uma reflexão sobre a sistemática adotada.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico. Sistema de apoio à decisão. Estratégia corporativa.

¹ Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania e professor do Departamento de Economia e Contabilidade da Unijuí.

² Doutor em Engenharia da Produção e professor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí.

³ Doutor em Engenharia da Produção e professor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Unijuí.

Abstract

This study identifies as the corporative organizational strategies are defined and as the process of strategically alignment in the organizational context from the perception of the managers occurs, in industries of great transport of the segment northwestern agricultural metal-mechanic of the State of the Rio Grande do Sul. To give it has supported to the study was considered: (1) to identify the forms to establish the strategies in the scope of the directive cupola; (2) to identify to the process of unfolding and communication of the corporative strategies in the management process; e (3) to present critical factors and of success in the process of unfolding of the strategies from methodologies and of systems of information of support to the management in the process of organizational strategically alignment. In terms of the used methodology, one is about a study multiin case that, fit in the characteristics of the qualitative boarding. The procedures technician had involved descriptive studies, documentary research and interviews half-structuralized with the managers. Of analysis of processes of alignments strategically concluded on one constructo theoretician that demonstrates to the involved elements in the processes of alignments and a model of strategically alignment for each searched company, who evidences the form as these companies elaborate the strategies, as they is unfolded and the relations established with the managers. Amongst the contributions, they deserve prominence: (1) the proposal of one constructo theoretician who assists in the analysis of the effectiveness of the strategically alignment; (2) it offers of a model of strategically alignment for each organization study object, that systemize its process of conception and unfolding of the strategies; (3) a set of theoretical inferences resultant of the carried through analysis that helps to enrich the study of the organizational strategically alignment; e finally, (4) bigger knowledge on the form as these companies develops its power to decide process, allowing a reflection on adopted systematic.

Keyword: Strategically alignment. System of support to the decision. Corporative strategy.

Introdução

Vivemos em um período caracterizado por rápidas mudanças, as quais afetam significativamente a sociedade em geral e as relações entre as organizações e seus *stakeholders*, criando ambientes organizacionais internos e externos altamente mutáveis e imprevisíveis. Nesse ambiente em que as mudanças ocorrem celeremente, as organizações precisam demonstrar grande agilidade e controle em seus processos gerenciais com o objetivo de adaptação, manutenção e, sobretudo, aquisição de vantagens competitivas de mercado.

Para adquirirem vantagens competitivas e desfrutarem ao máximo destas vantagens, as organizações necessitam de ferramentas e sistemas de gestão capazes de dar suporte tanto às estratégias deliberadas quanto às emergentes (Mintzberg; Quinn, 2001). A manutenção das estratégias competitivas das organizações depende de sua capacidade de gerir com eficiência todos os seus recursos, sejam eles de ordem financeira, humana, tecnológica, estrutural, etc. Sendo assim, para que a organização possa tirar o máximo proveito de seus recursos, é preciso que o processo de gestão desses recursos esteja alinhado permanentemente com suas estratégias.

Nesse sentido, o presente trabalho busca demonstrar como o processo de alinhamento estratégico organizacional se apresenta a partir das capacidades que duas organizações do setor metalmeccânico têm em gerir seus recursos, bem como apresentar a percepção que seus gestores têm de tal processo e, portanto, seus modelos de alinhamento estratégico organizacional.

Pretende, desta forma, descrever o processo de alinhamento estratégico organizacional das indústrias do segmento metalmeccânico agrícola do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente com relação às empresas Kepler Weber Industrial S.A. (Panambi) e John Deere Brasil Ltda (Horizontina).

Esta descrição consiste em identificar as formas de estabelecer as estratégias no âmbito da cúpula diretiva das organizações e o respectivo processo de desdobramento e comunicação dessas estratégias nos seus sistemas de gestão e apresentar fatores críticos e de sucesso no processo de desdobramento das estratégias corporativas das organizações estudadas a partir de metodologias e instrumentos de apoio à gestão utilizados.

Por fim, pretende, ainda, apresentar um construto teórico que possibilite demonstrar os elementos envolvidos no processo de alinhamento estratégico organizacional, a partir da análise dos casos estudados e do referencial teórico pesquisado.

Com relação à metodologia, o estudo utilizou-se de técnicas de pesquisa bibliográfica e pesquisa descritiva, segundo as abordagens de Cervo e Bervian (2002) e Gil (2002). Os fatos e os fenômenos organizacionais foram identificados a partir de entrevistas semi-estruturadas com os gestores das organizações – membros da cúpula diretiva.

A Figura 1 procura evidenciar, panoramicamente, uma estrutura seqüencial do processo de investigação e interpretação das informações coletadas nas empresas e com seus gestores.

Procura-se inicialmente apresentar, em linhas gerais, as empresas objetos de estudo, procurando oferecer uma idéia do porte e da estrutura de ambas. É uma caracterização que se julga importante que seja apresentada para que o leitor tenha uma idéia do que representam, na atualidade, as organizações cujos processos de alinhamento estratégico procura-se configurar. Na seqüência, é feita uma descrição do processo de alinhamento estratégico organizacional das empresas estudadas, com a apresentação de um construto teórico que servirá como base para análise dos casos.

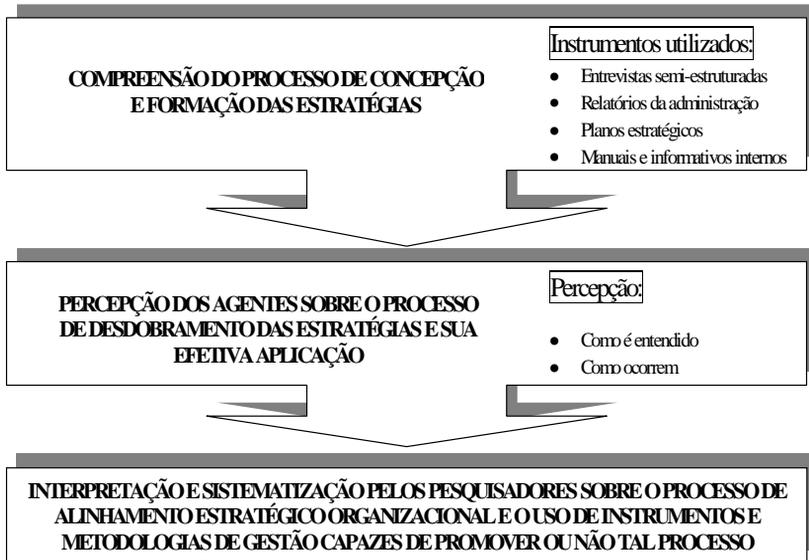


Figura 1: Processo de investigação e interpretação das informações obtidas no estudo multicaso.

Caracterização das empresas objetos de pesquisa

A empresa Kepler Weber Industrial S.A.

O Grupo Kepler Weber surgiu em 12 de maio de 1925, como uma pequena ferraria localizada em “Neu-Württemberg”, hoje Panambi, cidade considerada o terceiro pólo metalmeccânico do Estado do Rio Grande do Sul, distante cerca de 380 km de Porto Alegre.

A Kepler Weber Industrial S.A. é a principal empresa integrante do Grupo Kepler Weber, com 80 anos de trajetória empresarial e com o status de líder do segmento de instalações para armazenagem de grãos, no mercado latino-americano, desenvolvendo, fabricando e instalando equipamentos de primeira linha, destinados ao uso em unidades armazenadoras de cereais, indústrias de alimentos, instalações industriais e distribuição.

Além do mercado interno, a Kepler Weber Industrial S.A. comercializa seus produtos também nos mercados latino-americano, africano, no Oriente Médio e na Ásia.

A produção é feita essencialmente sob encomenda e obedece a um rigoroso planejamento de recursos de manufatura. Os *layouts* mostram fábricas constituídas de células de manufatura e minifábricas que viabilizam a fabricação dentro de uma estrutura fabril que necessita de um aporte maior de tecnologias de ponta na unidade de Panambi/RS.

Os ganhos de produtividade são obtidos mediante programas participativos, nos quais os colaboradores exercitam sua criatividade para a solução dos problemas.

Os parques industriais estão localizados nas cidades de Panambi, a 380 km de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul; em Bauru, Estado de São Paulo, situada a 345 km da capital paulista, e recentemente em uma unidade fabril construída na cidade de Campo Grande, Estado do Mato Grosso do Sul.

A Empresa John Deere Brasil Ltda

A união entre a empresa norte-americana John Deere e a brasileira Schneider Logemann Indústria e Comércio S.A. SLC –, completou 26 anos em janeiro de 2005. No ano de 1979 a empresa John Deere formalizou sua associação com a Schneider Logemann & Cia Ltda, ao adquirir 20% do seu capital social. Em 1996 foi constituída a SLC – John Deere Ltda, atualmente denominada John Deere Brasil Ltda.

No mercado há quase 60 anos, líder em vendas de colheitadeiras e com expressiva participação no setor de máquinas agrícolas, a SLC foi a parceira ideal pelo seu conhecimento e pela sua penetração no *agribusiness* brasileiro pela sua base industrial na cidade de Horizontina, Estado do Rio Grande do Sul.

As máquinas fabricadas para o mercado brasileiro e internacional agregam as vantagens de uma empresa globalizada, de um lado pela fonte tecnológica e, de outro, pelo amplo conhecimento das necessidades dos mercados regionais. Atualmente a unidade da John Deere no Brasil é responsável por 60% do total das exportações brasileiras de colheitadeiras. As máquinas produzidas nesta unidade respondem por 50% da colheita de grãos no país.

Com negócios em mais de 160 países e com cerca de 44 mil funcionários no mundo inteiro, a companhia possui 32 fábricas localizadas em 12 países. Além dos Estados Unidos, está presente na África do Sul, Alemanha, Argentina, Brasil, Canadá, China, Espanha, França, Holanda, Índia e México. Também tem escritórios de vendas nos EUA e em 11 países: África do Sul, Alemanha, Austrália, Canadá, China, Espanha, França, Inglaterra, Itália, México e Uruguai.

A John Deere é líder mundial na fabricação de equipamentos agrícolas, com mais de 600 diferentes modelos em sua linha de produção, que inclui tratores, implementos para o preparo do solo, plantadeiras, cultivadores mecânicos, pulverizadores, colheitadeiras de grãos e de algodão e equipamentos para fenação e ensilagem.

Todo o processo de produção é dividido em células de manufatura ou “minifábricas”, dirigidas por mecanismos de gestão participativa nas 32 unidades fabris da empresa. Cada uma tem administração própria e processos de produção constituídos por módulos que executam todas as operações necessárias à fabricação de cada conjunto.

O processo de alinhamento estratégico organizacional das empresas

A Kepler Weber Industrial S.A.

A empresa Kepler Weber Industrial S.A. é uma organização constituída sob a forma de sociedade anônima, de capital fechado, com uma estrutura hierárquica bem organizada e definida. Observando a estrutura hierárquica da empresa no sentido *top-down* – nível estratégico a nível tático a nível operacional – é possível verificar que, embora haja uma delimitação dos padrões hierárquicos, tais limites apenas contribuem para fazer uma distinção dos níveis, o que não impede que determinado grupo de *stakeholders*⁴ de um nível superior atue ou tenha influência em planos hierárquicos inferiores. Da mesma forma, o processo inverso também é verdadeiro.

Estes grupos de *stakeholders* ligados diretamente à empresa podem ser visualizados numa estrutura hierárquica segundo sua atuação na organização, conforme ilustra a Figura 2. As setas ao lado de cada uma das funções dos grupos de *stakeholders* indicam a atuação nos respectivos níveis hierárquicos.

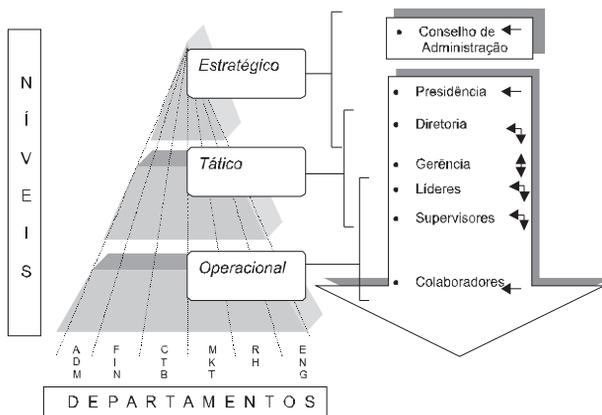


Figura 2: Estrutura Hierárquica da Empresa Kepler Weber Industrial S.A.

⁴ Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 28), são considerados *stakeholders* “os indivíduos e grupos capazes de afetar e de serem afetados pelos resultados estratégicos alcançados e que possuam reivindicações aplicáveis e vigentes a respeito do desempenho da empresa”.

O modelo de alinhamento estratégico organizacional da empresa Kepler Weber Industrial S.A., representado pela Figura 3, foi elaborado segundo a percepção dos autores a partir de entrevistas semi-estruturadas realizadas com a cúpula diretiva da empresa.

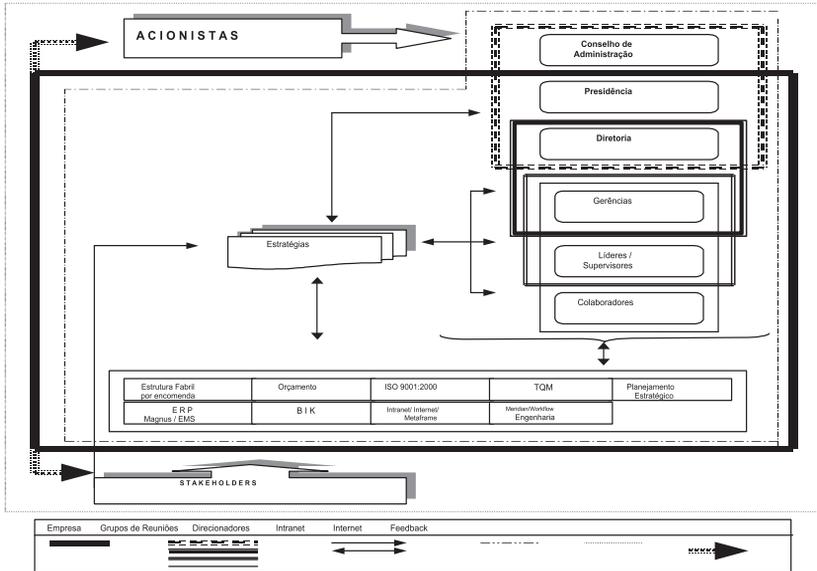


Figura 3: Modelo de Alinhamento Organizacional da Empresa Kepler Weber Industrial S.A.

O início de todo o processo de alinhamento estratégico organizacional da Kepler Weber Industrial S.A. se dá a partir dos anseios de seus acionistas, os quais são repassados à cúpula diretiva. Ciente de tais anseios, a cúpula diretiva se reúne para analisar o ambiente interno e externo da organização e deliberar um conjunto de estratégias, que julga ser capaz de fazer com que tais objetivos sejam concretizados.

As estratégias deliberadas são então desmembradas em vários outros grupos de estratégias menores, que são repassadas pela diretoria aos demais gerentes da empresa nas reuniões realizadas. Cada grupo de gerentes recebe, então, um conjunto específico de estratégias origina-

das de uma ou mais estratégias maiores, que deverão ser efetivadas em cada gerência, buscando sempre a eficiência e a eficácia dos processos de gestão para que tais estratégias sejam realizadas com sucesso. A gerência também realiza reuniões com os líderes e os supervisores e em alguns casos com os colaboradores, para definir as atividades a serem executadas pelos membros.

Além de reuniões, as estratégias organizacionais, após devidamente desmembradas, também são comunicadas aos demais membros da empresa a partir da utilização de recursos tecnológicos e de pessoal, tais como a *Intranet* e *Internet*, sistema *Enterprise Resource Planning – ERP* – e relatórios administrativos, financeiros e de produção.

A partir das capacidades de utilização dos recursos disponíveis na empresa, os resultados obtidos nas diversas áreas são elaborados e partem do nível operacional, passando pelo tático até chegar no nível estratégico. Este *feedback* das atividades é verificado pelo presidente e pelo Conselho de Administração e repassado aos acionistas, que determinam se tais resultados foram satisfatórios ou não.

Dentre os recursos utilizados pela empresa Kepler Weber Industrial S.A. no processo de gestão e que merecem citação, estão: (1) planejamento estratégico; (2) gestão da qualidade total; (3) orçamento empresarial; (4) certificação ISO 9001:2000; (5) estrutura fabril por encomenda; (6) sistema ERP (Magnus/MES); (7) *Intranet*, *Internet* e *metaframe* e (8) BIK – Boletim Interno Kepler.

O planejamento estratégico da empresa é delineado nas reuniões da cúpula diretiva, nas quais são traçadas as metas de longo prazo. A cada ano são feitas revisões no planejamento estratégico, atualizando as informações necessárias, estabelecendo novas metas e diretrizes a serem seguidas.

A empresa mantém esforços concentrados no processo de gestão da qualidade, os quais encontram-se enraizados na cultura desde a década de 90.

O orçamento empresarial é um instrumento de gestão que busca balancear as entradas e saídas dos recursos, maximizando o resultado da organização. O orçamento é projetado para um período de um ano e comparado mensalmente com o orçamento realizado. Qualquer desvio significativo e anormal no orçamento mensal realizado comparativamente com o projetado faz com que a diretoria imediatamente se reúna para tomar as medidas necessárias para um realinhamento do seu orçamento.

A empresa possui Certificação ISO 9001 desde o ano de 1997 e desde então vem passando por auditorias de manutenção semestrais, com o objetivo de verificar a conformidade dos processos de gestão e produção utilizados com os requisitos específicos da normatização ISO 9001:2000, atualmente em vigor.

Com relação ao processo de fabricação, a empresa trabalha com produtos com características específicas para cada cliente. Apenas alguns componentes de certos produtos são fabricados em série.

Em termos de tecnologia da informação, é utilizado um sistema ERP, denominado Magnus, e está migrando para o *Manufacturing Execution Systems – MES* –, buscando uma melhor e maior integração de seus dados a partir da customização, ou seja, da adequação do *software* às necessidades da empresa.

Por fim, o BIK (Boletim Interno Kepler) é um jornal eletrônico diário utilizado para transmitir informações a todos os *stakeholders* internos e que possuem acesso aos terminais de computador da empresa. Além de notícias gerais e dos funcionários, a Kepler Weber Industrial S.A. utiliza o BIK como forma de transmissão de algumas estratégias a serem seguidas pelos colaboradores.

A John Deere Brasil Ltda

A John Deere Brasil Ltda é uma organização constituída sob a forma de sociedade limitada. Possui uma estrutura hierárquica enxuta e definida, embora seja uma organização de grande porte. Observando a estrutura hierárquica da empresa no sentido *top-down* – nível estratégico a nível operacional – pode-se verificar que da mesma forma como ocorre na Kepler Weber Industrial S.A., a delimitação dos níveis hierárquicos não impede que determinado grupo de *stakeholder* atue ou tenha influência em níveis hierárquicos inferiores e/ou superiores.

A Figura 4 mostra os grupos de *stakeholders* ligados diretamente à empresa em seus respectivos níveis hierárquicos e sua movimentação pelos níveis organizacionais. As setas indicativas, situadas ao lado de cada grupo de *stakeholders*, demonstram a atuação de cada grupo nos respectivos níveis hierárquicos.

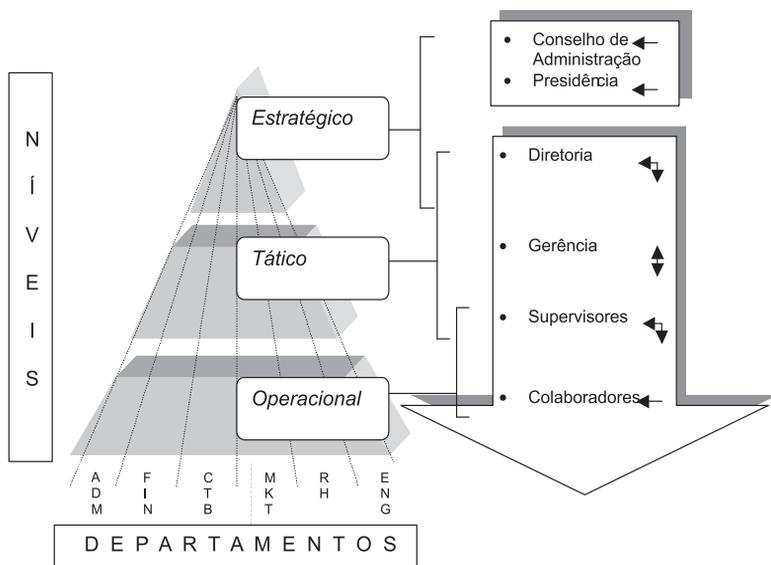


Figura 4: Estrutura Hierárquica da Empresa John Deere Brasil Ltda.

O modelo de alinhamento estratégico organizacional da John Deere Brasil Ltda. encontra-se representado na Figura 5 e foi também elaborado segundo a percepção dos autores a partir das informações coletadas.

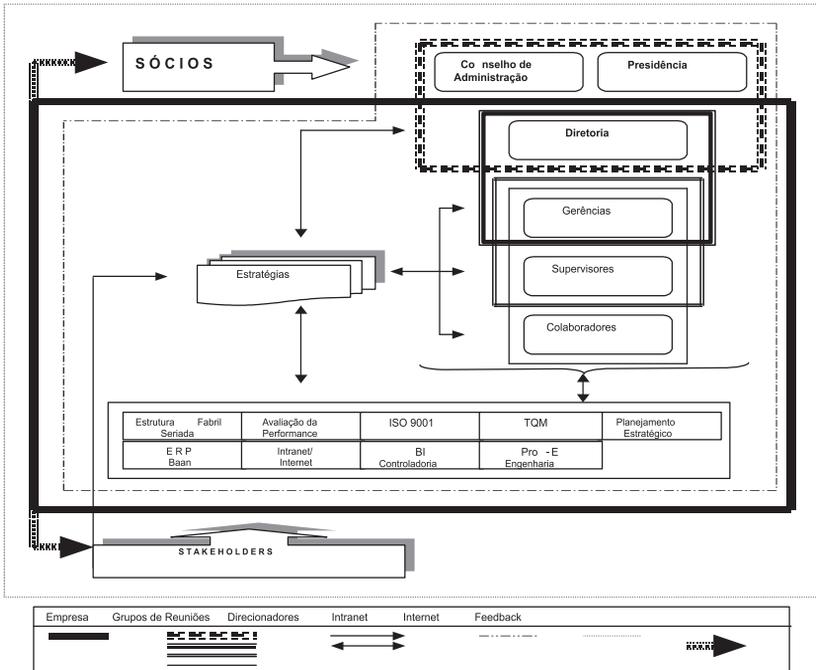


Figura 5: Modelo de Alinhamento Organizacional da Empresa John Deere Brasil Ltda.

As tomadas de decisão de alto escalão são conduzidas sempre pelo presidente. As diretorias, por sua vez, atuam diretamente na empresa no processo de gestão, no sentido de contribuir para a realização das estratégias deliberadas e/ou emergentes (Mintzberg; Quinn, 2001).

A utilização de recursos tecnológicos, tais como a *Intranet/Internet*, sistema ERP e relatórios administrativos, financeiros e de produção, ajudam na transmissão das estratégias organizacionais. Cada membro da organização tem acesso a determinadas estratégias segundo sua classificação

dentro da estrutura hierárquica da empresa. Quanto mais elevado for o nível hierárquico da organização em que se encontrar a pessoa, mais gerais e complexas serão as estratégias. Quanto mais baixo for o nível hierárquico, mais desmembradas, detalhadas e específicas serão as estratégias.

Após a transmissão e a comunicação das estratégias, o passo seguinte é a execução. Para isso a John Deere Brasil Ltda procura utilizar, da forma mais eficiente e eficaz, os recursos disponíveis, para que os resultados obtidos nas diversas áreas venham somar no processo de concretização de resultados satisfatórios, que, por sua vez, irão satisfazer os anseios dos quotistas.

Dentre os recursos utilizados pela John Deere Brasil Ltda. no processo de gestão e que merecem serem mencionados, estão: (1) planejamento estratégico; (2) gestão da qualidade total; (3) certificação ISO 9001:2000; (4) avaliação da performance; (5) estrutura fabril seriada; (6) sistema ERP (Baan); (7) *Intranet e Internet*.

O planejamento estratégico é um instrumento de gestão indispensável no processo de deliberação das estratégias organizacionais e direcionador no processo de tomadas de decisão.

A empresa possui rígidos controles de qualidade de seus produtos, buscando alcançar o que chama de “valor genuíno aos clientes”. Esta definição está alicerçada na qualidade dos produtos a partir da excelência dos processos de gestão da qualidade adotados.

A certificação ISO 9001:2000 alcançada pela empresa é mais uma forma de demonstrar que a John Deere Brasil Ltda. concentra seus esforços na padronização de seus processos, na elaboração de produtos de alta qualidade e na permanente satisfação de seus clientes, que vai desde a pré-venda até o pós-venda.

A John Deere Brasil Ltda possui um sistema de avaliação da performance instituído em sua unidade que controla e monitora o desempenho individual de todas as pessoas ligadas à empresa, passando pelos colaboradores até chegar ao nível mais elevado da organização, ou seja, os diretores.

No que diz respeito aos processos de produção, a empresa trabalha com diferentes produtos fabricados de forma seriada, além dos componentes originais de reposição.

Com relação à tecnologia da informação, utiliza um sistema ERP customizado, integrando as áreas e atividades, permitindo acessos diretos e de forma *on-line* a qualquer sistema de gestão, com restrições pré-determinadas conforme cada usuário do sistema. A customização faz do sistema ERP a principal ferramenta de TI utilizada pela John Deere Brasil Ltda, que incorpora também a *Intranet* e *Internet* da empresa.

Proposição de um construto teórico do processo de alinhamento estratégico organizacional

Com o apoio da literatura existente sobre processos de alinhamento estratégico organizacional, principalmente do modelo apresentado por Labovitz e Rosansky (1997), e de posse das informações coletadas nos estudos de casos, foi elaborado um construto teórico com a intenção de evidenciar os elementos envolvidos no processo de alinhamento estratégico organizacional, bem como os efeitos resultantes desse processo.

De acordo com Silva et al (1987, p. 254), construtos são categorias hipotéticas que possuem valor heurístico ou interpretativo, mesmo que não pretendam descrever com exatidão qualquer realidade observável. Diante dessa abordagem conceitual, para qualquer efeito do presente estudo, o construto teórico mencionado será considerado como um tipo ideal, que combina variáveis selecionadas com o fim de dirigir a atenção para determinados elementos comuns em uma determinada situação concreta, ou mesmo fornecer um padrão hipotético para examinar as relações entre as variáveis selecionadas.

A Figura 6, do construto teórico do processo de alinhamento estratégico organizacional, sistematiza a união e a integração sistêmica de quatro elementos – *estratégias, stakeholders, recursos e capacidades*. Essa integração promove o surgimento de alguns fatores de impacto no processo de gestão a partir de determinados instrumentos e metodologias utilizados pelas organizações. Dependendo dos elementos utilizados, maior ou menor será o processo de alinhamento estratégico organizacional e, conseqüentemente, menor ou maior será o impacto nos efeitos resultantes deste alinhamento. Os principais efeitos resultantes do processo de alinhamento estratégico, identificados no construto teórico são: *crecimento organizacional, competências essenciais, satisfação dos clientes internos, avaliação da performance e informações gerenciais*. A Figura 6, a seguir, apresenta os elementos e efeitos constituintes do construto teórico.



Figura 6 – Construto Teórico do Processo de Alinhamento Estratégico Organizacional

Os Elementos Integrantes do Processo de Alinhamento Estratégico Organizacional

O construto teórico foi elaborado a partir de um conjunto de elementos que se julga sejam *determinantes* do processo de alinhamento estratégico organizacional e de um conjunto de efeitos *determinados* desse processo.

Os efeitos *determinantes* estabelecem uma relação de integração e complementaridade para que um sistema de decisões esteja perfeitamente alinhado em torno de quatro elementos essenciais – *estratégias*, *recursos*, *stakeholders* e *capacidades*. A utilização e coerência desses elementos vão determinar a efetividade do sistema de decisão da organização.

Os efeitos *determinados*, por sua vez, resultam do impacto da relação de integração e complementaridade dos elementos determinantes em termos da efetividade do sistema de decisão da organização, medida por meio do *crescimento organizacional*, das *competências essenciais*, da *satisfação dos clientes internos*, da *avaliação da performance* e das *informações gerenciais*.

Procurar-se-á, na seqüência, explicitar melhor as partes componentes do construto do alinhamento estratégico.

Dos elementos determinantes

As estratégias

A estratégia é o elemento principal no processo de alinhamento estratégico organizacional. É a partir da sua elaboração que os demais elementos – *stakeholders*, recursos e capacidades – serão escolhidos pela organização, segundo suas necessidades e prioridades. Uma estratégia bem formulada e executada propicia à organização desenvolver, ajustar e explorar suas vantagens competitivas. Quando mal formuladas e/ou mal aplicadas, as estratégias iniciarão um processo destrutivo de suas vantagens competitivas, levando a conseqüências desastrosas para a organização.

Para que sejam bem formuladas e aplicadas, é preciso ter uma compreensão clara do conceito de estratégias. Mintzberg e Quinn (2001) buscam conceituar estratégia a partir da definição de cinco entendimentos: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Para estes autores, a estratégia como *plano* trata da forma como os líderes tentam estabelecer orientação para as organizações – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, algo deliberado; como *pretexto* está ligada à concorrência direta, num ambiente envolvido por ameaças constantes, em que são empregados estratagemas e manobras com o objetivo de aquisição de vantagens; como *padrão*, a estratégia enfoca a ação – está relacionada aos processos emergentes, sem necessariamente estar ligada a uma deliberação; como *posição*, está relacionada ao ambiente competitivo da organização – é um processo contínuo de se posicionar no mercado, proteger-se da concorrência, evitá-la ou mesmo subvertê-la; como *perspectiva*, a estratégia está focada no interior da organização – está relacionada com a difusão das intenções e do comportamento dentro do contexto coletivo interno da organização, com o objetivo de compartilhar normas e valores organizacionais.

Na visão de Kaplan e Norton (1997), a estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, a partir da escolha dos segmentos de mercado e de clientes nos quais as unidades de negócios ou a organização como um todo pretende atuar. Nesse processo de escolha devem estar bem definidos quais os processos críticos a serem atingidos para que as unidades de negócios ou a organização atinja a excelência de mercado. As estratégias devem prever e promover processos organizacionais excelentes e alinhados. Para estes autores, a estratégia não é um processo gerencial isolado; é uma das etapas de um processo contínuo lógico que movimenta toda a organização desde a declaração da missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte.

Porter (1999), por sua vez, chama a atenção para a importância de distinguir estratégias de eficácia operacional. Segundo ele, muitas organizações adquirem vantagens competitivas e até competências essenciais, a partir da utilização eficiente e eficaz de seus recursos, mas sem possuir qualquer estratégia pré-formulada e instituída. Tais vantagens competitivas e competências essenciais, no entanto, sem um suporte estratégico, não conseguem se manter por um período muito longo.

Nesse sentido, é praticamente impossível tentar vislumbrar um processo de alinhamento estratégico organizacional sem um conjunto de estratégias bem elaboradas e postas em prática. Sem estratégias, a empresa não tem um direcionamento certo e se lança no mercado sem uma visão determinada de onde quer chegar. Suas ações são confusas, seus processos sem controle e seus resultados incertos.

Os stakeholders

Alguns ou todos os *stakeholders* da organização podem ser levados em consideração. Não há, porém, como promover um processo de alinhamento estratégico sem indivíduos, grupos destes ou instituições. Mesmo envolvendo todos os *stakeholders*, as estratégias definem o grau de importância a ser dada para cada um dos envolvidos. De acordo com Atkinson et al (2000, p. 566), “o desafio para uma empresa vem a ser sua habilidade em definir e administrar suas relações com cada um de seus grupos de *stakeholders* principais”: funcionários, clientes, fornecedores, proprietários e comunidade. Nesta mesma linha de pensamento, Svendsen (1998) aponta que o estabelecimento de um relacionamento entre a organização e seus *stakeholders* internos e externos agrega valor para todos os envolvidos. Na visão de Walker e Marr (2001), o desafio é ainda maior. É preciso muito mais que relacionamento com os *stakeholders*, é necessário, sobretudo, comprometimento para que ocorra um crescimento organizacional.

Dentre os cinco grupos de *stakeholders* principais evidenciados por Atkinson et al (2000) no processo de alinhamento estratégico organizacional, pode-se dizer que os funcionários são o grupo com um inter-relacionamento mais ativo com a empresa, seguido pelos proprietários, pelos clientes, pelos fornecedores e, por fim, pela comunidade. Os funcionários e os proprietários das organizações são os grupos integrantes do construto teórico proposto.

Os recursos

O elemento recursos está relacionado dentre outros, com a tecnologia, pessoas e finanças, utilizadas pela organização para atuar no mercado. São os *inputs* de todos os processos de gestão. Normalmente são classificados em três categorias: físicos, humanos e capital organizacional (Barney apud Hitt; Ireland; Hoskisson, 2002, p. 24). Podem ser ainda de natureza tangível ou intangível.

São definidos como recursos tangíveis os bens que podem ser vistos e quantificados. São bens materiais e facilmente copiados/adquiridos pela concorrência. Por sua vez, os recursos intangíveis são bens imateriais, que se encontram profundamente enraizados na cultura/história da empresa, e que se acumulam com o passar do tempo. São difíceis de serem copiados pela concorrência.

O valor estratégico dos recursos é indicado pela medida com que podem contribuir para o desenvolvimento das capacidades, competências essenciais e, em última análise, de uma vantagem competitiva.

As capacidades

As capacidades se configuram como uma condição ou conjunto de condições pelo qual um ou mais recursos são desempenhados. Por meio do uso continuado as capacidades ficam fortalecidas e tornam-se mais difíceis de serem entendidas e imitadas pela concorrência.

No processo de gestão organizacional, as capacidades não podem ser desenvolvidas sem a utilização dos recursos correspondentes, os quais devem estar ligados de forma sistêmica aos demais elementos integrantes do processo de alinhamento estratégico organizacional, com a finalidade de alcançar os objetivos desejados pela organização.

As fundações de muitas das capacidades assentam-se sobre as habilidades e o conhecimento dos empregados da empresa e, freqüentemente, sobre a sua perícia funcional. Nunca é demais, portanto, ressaltar o valor do capital humano no desenvolvimento e no uso das capacidades.

Os Efeitos de Impacto no Processo de Alinhamento Estratégico Organizacional

A conjugação dos quatro elementos do construto teórico – *estratégias, stakeholders, recursos e capacidades* – define de uma forma geral o sistema de alinhamento estratégico organizacional adotado pela empresa. A forma como esse sistema está estruturado na organização é que irá determinar o impacto na eficiência de sua gestão. A avaliação desse impacto pode ser evidenciada a partir de cinco efeitos, resultantes do construto teórico do processo de alinhamento estratégico organizacional: *crescimento organizacional, competências essenciais, satisfação dos clientes internos, avaliação da performance e informações gerenciais*.

Crescimento organizacional

O processo de alinhamento organizacional propicia insumos para a definição de indicadores que possibilitem a avaliação do crescimento da organização, tais como: cumprimento da missão organizacional; dos objetivos; das metas definidas e das estratégias globais e setoriais, dentre outras.

O crescimento organizacional pode ser evidenciado na organização como um todo ou em partes dela. Quando é analisado apenas de forma global, faltam informações mais precisas para os gestores identificarem exatamente onde e como ocorreu tal crescimento. O ideal seria obter informações de crescimento organizacional por áreas, setores, departamentos e/ou unidades de negócios separadamente, e só então compilar o resultado em um mapa capaz de demonstrar o crescimento global da organização.

Indicadores econômicos, financeiros, contábeis, de produção e de venda são alguns entre tantos outros que podem auxiliar as organizações na verificação de seu crescimento. Normalmente um único indicador não é suficiente para demonstrar o real crescimento organizacional. O ideal é utilizar um conjunto de indicadores que demonstrem o crescimento organizacional a partir de vários aspectos.

Competências essenciais

As competências essenciais são fruto de um processo conjunto de utilização eficiente e eficaz dos recursos e capacidades organizacionais, elementos determinantes essenciais do processo de alinhamento estratégico organizacional. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 26), competências essenciais “são os recursos e capacidades que servem como fonte de vantagem competitiva a uma empresa com relação às suas rivais”. Bem mais modesta é a forma como Bateman e Snell (1998, p. 129) se referem às competências essenciais: “é algo que a empresa faz especialmente bem com relação a seus concorrentes”.

Ao tratar das competências essenciais, Hamel e Prahalad (1995, p. 257) asseveram que “uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências”.

O desenvolvimento de novos bens e serviços, embora continue sendo um fator gerador de vantagem competitiva, não assegura às organizações que tais vantagens sejam mantidas por longos períodos. Com tecnologias cada vez mais avançadas, aprimoradas dia após dia, copiar ou imitar produtos recém lançados tornou-se uma tarefa fácil para a concorrência. Da mesma forma, o processo de globalização tornou possível o intercâmbio de informação em tempo real, facilitando aprimorar ou adquirir novos conhecimentos e habilidades, fundamentais na execução de serviços. Desse modo, a perda de vantagens competitivas para a concorrência pode ocorrer em questão de dias ou meses.

Ignorar o processo de desenvolvimento de competências pode acarretar diversos riscos para as organizações, passando por uma perda mercadológica temporária ou, em última instância, pela perda total de mercado.

Avaliação da performance

A avaliação da performance diz respeito aos elementos que desejamos medir e que determinarão ou influenciarão os resultados futuros da organização. Ela pode ser obtida a partir da utilização de metodologias e de ferramentas de gestão (recursos) capazes de fornecer, em tempo hábil, indicadores seguros de desempenho organizacional, tais como: desempenho das unidades, divisões, produtos, pessoas, das decisões estratégicas, enfim, da organização como um todo.

De acordo com a visão de Rummler e Brache (1992), que também trabalham a questão do alinhamento organizacional, a partir de uma visão integrada da estratégia-estrutura-pessoas, o desempenho da organização resulta da capacidade de integração de três níveis de decisão organizacional: o nível de organização/estratégico, o nível de processo/estrutura e o nível do trabalho/execução.

O nível de organização/estratégico apresenta a natureza e a direção do negócio e a forma como ele é estabelecido e gerenciado. Compreende as seguintes variáveis: a visão, a missão organizacional, os objetivos gerais, as estratégias gerais e a estrutura geral da organização. Já o nível de processo/estrutura organizacional permite compreender o modo como o trabalho é realmente realizado. Evidencia os fluxos de comunicação, as relações interfuncionais e as interfaces entre as diversas áreas/setores da organização. O nível do trabalho/execução identifica os padrões de desempenho das atividades, as responsabilidades e atribuições dos membros da organização, enfim, como o trabalho é realizado e avaliado na dinâmica organizacional.

Embora seja uma maneira diferente de analisar a coerência entre as proposições estratégicas e a forma como a organização se estrutura e executa seu trabalho, no modelo de Rummler e Brache (1992) também está presente a preocupação da avaliação da performance organizacional a partir de um processo de alinhamento estratégico.

Informações gerenciais

Não há como gerenciar uma organização de forma satisfatória sem dispor de um conjunto de informações gerenciais. Para que essas informações sejam disponibilizadas em tempo hábil, a organização necessita de recursos de pessoal qualificado e instrumentos de gestão integrados.

Segundo Nakagawa *apud* Padoveze (2002, p. 45-46), para que uma informação seja considerada útil para a organização, ela deverá conter alguns requisitos tais como: conteúdo; precisão; atualidade; frequência; adequação à decisão; valor econômico; relevância; objetividade; consistência; flexibilidade; entendimento; confiabilidade; integração; oportunidade; volume; uniformidade de critérios, entre outros. Neste sentido, as informações gerenciais podem ser consideradas como a matéria-prima para os gestores, que dependem dela para uma perfeita administração organizacional.

Da mesma forma que os outros fatores, quanto melhor o alinhamento estratégico, mais eficiente será a obtenção de informações gerenciais para a organização.

Análise dos Processos de Alinhamento Estratégico Organizacional das Empresas Objeto de Pesquisa com o Construto Teórico Proposto

Após apresentar o construto teórico do processo de alinhamento estratégico organizacional, torna-se oportuno traçar alguns comentários com relação a este construto e os modelos de alinhamento estratégico organizacional das empresas Kepler Weber Industrial S.A. e John Deere Brasil Ltda.

Cabe salientar que a proposição do presente estudo buscou evidenciar a percepção dos gestores segundo as suas experiências organizacionais. Sendo assim, as análises exibidas a seguir têm um caráter qualitativo no sentido de revelar informações coletadas.

Estratégias

Em ambas as empresas o processo de definição das estratégias está restrito as suas respectivas cúpulas diretivas, que buscam transformar as intenções estratégicas em ações capazes de atingir os objetivos organizacionais propostos e, principalmente, os anseios pessoais de seus proprietários.

Na elaboração das estratégias organizacionais, ambas as empresas se preocupam muito com a qualidade da formulação de suas estratégias e não com o volume delas.

Com relação à comunicação das estratégias, as duas empresas utilizam-se maciçamente de reuniões entre os membros dos níveis organizacionais para transmitir os planos de ação a serem seguidos. A

Intranet é outro recurso utilizado na comunicação das estratégias. Percebe-se, no entanto, que na empresa John Deere Brasil Ltda. este processo se mostra bem mais eficiente devido à customização e à integração que a empresa possui entre o seu sistema ERP e sua *Intranet*.

Stakeholders

A análise dos *stakeholders* do construto teórico ficou limitada à cúpula diretiva e aos colaboradores das organizações estudadas.

Em ambas as empresas os sócios/acionistas e o Conselho de Administração não participam das atividades internas. Os demais grupos de *stakeholders* têm atuação direta na organização da qual fazem parte.

Na Kepler Weber Industrial S.A. o relacionamento e comprometimento dos *stakeholders* estiveram abalados até o ano de 2000. Isso ocorreu devido a diversos fatores conjunturais relativos a uma adaptação estratégica (Sausen, 2002) bastante conturbada, o que quase ocasionou no fechamento da empresa. O bom relacionamento e um verdadeiro comprometimento com seus *stakeholders* internos voltaram a ser reconstruídos a partir do ano 2000, quando a empresa retomou sua capacidade de crescimento, e sobretudo, de sustentação no mercado em que atua, contribuindo no processo de alinhamento estratégico organizacional.

Na empresa John Deere Brasil Ltda, segundo seus gestores, o relacionamento e comprometimento de seus grupos de *stakeholders* internos se mantêm sólidos há muitos anos.

Recursos

A melhoria dos processos de alinhamento estratégico organizacional em ambas as empresas está relacionada a dois fatores: (1) utilização eficiente e eficaz dos recursos existentes na organização e (2)

aquisição de novos recursos capazes de promover a manutenção constante do processo de alinhamento estratégico organizacional, mas sobretudo na condução de melhorias desse processo.

Na empresa John Deere Brasil o investimento em recursos faz parte das estratégias organizacionais como forma de se manter ágil em seus processos e competitiva no mercado em que atua. Em termos de TI, a empresa possui um sistema de ERP totalmente customizado e integrado a todos os outros sistemas de gestão da organização. A John Deere Brasil Ltda. possui uma estrutura fabril moderna com a adoção constante de novas tecnologias.

Na empresa Kepler Weber Industrial S.A. a maximização dos resultados está direcionada aos aspectos financeiros. Não que essa priorização nos recursos financeiros relegue os demais resultados a um segundo plano, mas revela a preocupação da empresa em retomar sua segurança econômica, abalada em alguns momentos de sua história.

Em termos de recursos de TI a Kepler Weber Industrial S.A. possui um sistema de ERP pouco customizado e integrado aos demais sistemas de gestão da organização, o que pode significar processos desalinhados entre si (Boar, 2002). Com relação à estrutura fabril, os processos novamente se mostram desalinhados. Este desalinhamento deve-se ao fato de a empresa possuir um parque fabril com tecnologia desatualizada na cidade de Panambi/RS, a qual não atende mais à demanda de mercado, e outra unidade fabril em Campo Grande/MS, com tecnologia de ponta.

Capacidades

Nas duas empresas estudadas, há uma preocupação constante com a melhoria das capacidades organizacionais. Isso se comprova pelos investimentos em qualificação de pessoal, no plano técnico e profissional, tanto para as áreas de produção quanto para as áreas administrativas.

No caso da John Deere Brasil Ltda., dentre as diversas capacidades apresentadas pela empresa estão: eficiência de administração logística; controle eficaz e eficiente de estoque; divulgação permanente da marca do produto; habilidade de antever o futuro do produto; qualidade de produção e de projetos; produção com tecnologias sofisticadas; total integração dos sistemas de gestão e execução eficaz de tarefas gerenciais.

Com relação à Kepler Weber Industrial S.A., as capacidades apresentadas não são tão aparentes. Talvez este fato decorra de um processo de revitalização que a empresa vem sofrendo. Há, no entanto, indícios claros de que algumas capacidades estão sendo retomadas e/ou adquiridas. Podem ser citadas: controles mais apurados com relação aos estoques; promoção gradativa da marca do produto; estabelecimento de uma estrutura organizacional modernizada; aumento da qualidade dos produtos e de seus projetos; investimento em TI e customização e integração gradativa de seus sistemas de gestão.

Crescimento Organizacional

Ambas as empresas demonstraram crescimento organizacional nos últimos anos. Este crescimento pode ser evidenciado pela análise das suas performances em termos de faturamento e resultado operacional.

No que se refere ao faturamento, a John Deere Brasil Ltda. teve um acréscimo em suas receitas operacionais brutas no ano de 2003, em comparação com 2002, em torno de 54%. Já a Kepler Weber Industrial S.A. teve um acréscimo em seu resultado operacional bruto no ano de 2003, comparativamente com o ano de 2002, de aproximadamente 37%.

Em ambas as empresas esses índices não estão ligados apenas ao aumento do valor do produto, mas também à quantidade de produtos vendidos.

Competências Essenciais

Comparativamente as suas concorrentes mais diretas, as competências essenciais identificadas pelas empresas estudadas estão relacionadas ao produto e/ou ao seu sistema de gestão.

A John Deere Brasil Ltda. se constitui num grupo sólido, que inova constantemente e tem na criação de novos produtos seu grande diferencial. A marca SLC e a tecnologia de ponta em sistemas de engenharia, produção e de gestão também lhe agregam um grande diferencial.

A Kepler Weber Industrial S.A., por sua vez, utiliza um *metraframe* como instrumento de ligação entre cliente/vendedor/empresa. Organizou recentemente um novo parque fabril na região Centro-Oeste do país, o que lhe agregou grande capacidade de produção, com tecnologia de última geração.

Satisfação dos Clientes Internos

No caso da empresa John Deere Brasil Ltda, o resultado financeiro esperado pelos sócios/acionistas tem se mostrado satisfatório nos últimos anos. Já no caso da Kepler Weber Industrial S.A., somente a partir de 2003 o resultado financeiro se mostrou satisfatório para seus acionistas.

Embora o resultado financeiro constitua uma boa variável para medir a satisfação dos clientes internos, principalmente no caso dos acionistas, a forma como as informações são geradas e trabalhadas também se revela um bom elemento de avaliação da satisfação desses clientes. E neste sentido, as duas organizações apresentam níveis de satisfação altos.

Avaliação da Performance

No caso da Kepler Weber Industrial S.A., os instrumentos para avaliar os elementos do construto teórico estão relacionados com informações financeiras, contábeis e gerenciais. O principal instrumento de

avaliação financeira da empresa é o orçamento. Neste instrumento a organização faz uma projeção anual de todas as suas receitas e despesas e compara mensalmente com os resultados efetivamente realizados.

Na empresa John Deere Brasil Ltda. o sistema ERP produz um grande número de informações de caráter financeiro, contábil, gerencial, de produção, de processos e de pessoas. Estas informações são atualizadas diariamente e disponibilizadas para toda a organização, conforme o acesso de liberação das informações para cada pessoa.

Informações Gerenciais

Na empresa Kepler Weber Industrial S.A., as informações gerenciais apresentam alguns fatores críticos de sucesso, tais como: (1) demora na disponibilidade; (2) estão dispersas em vários setores; e (3) não estão completamente integradas entre si.

Na John Deere Brasil Ltda. aparentemente não existem problemas relevantes com relação às informações gerenciais. Isto porque o sistema ERP utilizado pela empresa possibilita acesso rápido a qualquer informação e integra todas elas.

Conclusões

Este estudo se propôs a descrever o processo de alinhamento estratégico organizacional adotado pelas empresas objetos de investigação. Como suporte a esta proposição, buscou-se identificar as formas de estabelecer as estratégias no âmbito da cúpula diretiva das organizações e o respectivo processo de desdobramento e comunicação destas estratégias nos seus sistemas de gestão. Além de procurar evidenciar os fatores críticos e de sucesso no desdobramento das estratégias corporativas, também teve o objetivo de desenvolver um construto teórico que pudesse

demonstrar os elementos implicados no processo de alinhamento estratégico organizacional, a partir da análise dos casos estudados e do referencial teórico pesquisado.

Em ambas as organizações as definições das estratégias buscam direcionar cada empresa no sentido de garantir o retorno financeiro sobre o capital investido pelos sócios/acionistas. A forma como as estratégias organizacionais são definidas pelos gestores é o ponto de partida para encadear um conjunto de ações a serem executadas, as quais demandarão um complexo de instrumentos e metodologias de gestão, que em conjunto com as capacidades das pessoas envolvidas nestes processos determinarão o grau de alinhamento estratégico organizacional.

Identificou-se, nas duas empresas, uma cultura organizacional profundamente enraizada no sentido de fazer com que as estratégias deliberadas pela cúpula diretiva sejam comunicadas de forma clara e precisa a todos os membros da organização. Para isso, reuniões e a utilização da *Intranet* são algumas formas utilizadas para efetivar a comunicação de suas estratégias corporativas.

Especificamente com relação às empresas estudadas, ficou evidente que um fator crítico do processo de alinhamento estratégico organizacional está na integração e customização dos instrumentos e metodologias de gestão empregadas.

A partir da identificação e análise dos processos de alinhamento estratégico das empresas investigadas, foi possível delinear um modelo de alinhamento organizacional para cada uma delas, que explica a forma como estas empresas elaboram as suas estratégias corporativas, como elas são desdobradas e as relações estabelecidas entre os gestores e os demais membros da organização.

Foi elaborado um construto teórico que aponta os elementos envolvidos nos processos de alinhamento estratégico organizacional e os fatores de impacto resultantes deste processo. Este construto, além de

recuperar elementos teóricos importantes constantes na literatura sobre alinhamento estratégico organizacional, serviu, também, para estabelecer um comparativo entre dois processos estudados.

Por fim, conclui-se que o alinhamento estratégico organizacional possui uma temática bastante emergente, merecedora de estudos mais específicos no sentido de evidenciar seu processo nas organizações, bem como criar instrumentos capazes de uma mensuração mais efetiva.

Referências

ATKINSON, Anthony A. et al. *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BOAR, Bernard H. *Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico*. 2. ed. São Paulo: Berkeley, 2002.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duarte; HOSKISSON, Robert E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LABOVITZ, George; ROSANSKY, Victor. *The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1997.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade*. São Paulo: Makron Books, 1992.

SAUSEN, Jorge Oneide. *Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S.A.* Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, 2002. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção).

SILVA, Benedicto et al. *Dicionário de Ciências Sociais*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

SVENDSEN, Ann. *The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationships*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

WALKER, Steven; MARR, Jeffrey W. *Stakeholder power: a winning plan for building stakeholder commitment and driving corporate growth*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing, 2001.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.