

Alinhamento das Ações Estratégicas em uma Pequena Empresa Supermercadista Paranaense

Julio Ernesto Colla

Professor da UNESPAR. Doutorando pela PUCPR.
Campus Universitário “Frei Ulrico Goevert”, Av. Gabriel Esperidião S/N
Caixa Postal, 306 – CEP 87703-000 – Paranavaí, PR.
E-mail: <juliocolla@gmail.com>.

Meline Grassioto

UNESPAR
Campus Universitário “Frei Ulrico Goevert” - Av. Gabriel Esperidião S/N
Caixa Postal, 306 - CEP 87703-000, Paranavaí, PR.
E-mail: <mel_grassi@hotmail.com>.

Dayane Geracina Barbosa

UNESPAR
Campus Universitário “Frei Ulrico Goevert” - Av. Gabriel Esperidião S/N
Caixa Postal, 306 - CEP 87703-000, Paranavaí, PR.
E-mail: <dayanebarbosa_adm@hotmail.com>.

Julio Adriano Ferreira dos Reis

Professor da PUCPR. Doutorando pela PUCPR. Bolsista CAPES PDSE
Rua Imaculada Conceição, 1.155, Bloco Acadêmico, sala 103B.
Prado Velho, Curitiba, PR, Brasil – CEP 80215-901
E-mail: <julio.reis@pucpr.br>.

Resumo

Este artigo tem como objetivo descrever de que forma os setores organizacionais de um supermercado da região noroeste do Paraná estão contribuindo para atingir sua missão e por consequência na geração de vantagem competitiva. A base teórica utilizada trata do conceito de Estratégia, Administração Estratégica, Missão, Objetivos e Estrutura Organizacionais e Alinhamento Estratégico. Utilizando uma abordagem qualitativa, o artigo utilizou a entrevista não estruturada como a principal fonte de coleta de dados, além da observação não participante e análise documental que depois de tratados foram analisados utilizando-se análise de conteúdo com categorias formadas na fundamentação teórica. Os principais resultados indicam uma missão organizacional presente na mente do proprietário e não compartilhada com os funcionários, representando o principal elemento que dificulta o alinhamento estratégico organizacional.

Palavras-chaves: Alinhamento Estratégico. Missão Organizacional. Ações Estratégicas.

1. Introdução

Percebe-se crescente necessidade dos estudos, em especial os de estratégia, buscarem diferentes formas de explicar a vantagem competitiva das organizações, pois dessa forma tais estudos podem contribuir para o aperfeiçoamento acadêmico e gerencial, tendo como consequência a melhoria da qualidade de vida das pessoas, bem como a possível geração de resultados e oportunidades sustentáveis através da melhor gestão dos recursos e competências em uma organização.

Para tanto são desenvolvidas diversas teorias explicando como ganhar vantagens competitivas. Tais teorias são baseadas em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a evoluir, e como essa evolução pode ser explorada para se obter lucros.

Nesta esteira, surge ainda uma quantidade de perguntas que ainda não foram respondidas, dentre elas: qual o real papel da missão organizacional na geração de vantagem competitiva? Qual o papel dos objetivos organizacionais na geração de vantagem competitiva nas organizações? Qual a importância do entendimento da missão organizacional por parte dos gestores de nível médio para a geração da vantagem competitiva? Como ocorre o alinhamento estratégico dos setores organizacionais frente à sua missão? Os setores ou departamentos organizacionais possuem igual importância para a geração de vantagem competitiva? O porte da organização possui impacto no alinhamento estratégico? Existe alguma relação entre a maneira como a estratégia é formulada com o alinhamento estratégico da missão e dos setores organizacionais?

A partir dessas indagações, o presente artigo busca contribuir para o avanço teórico do campo da estratégia por meio do estudo da importância da missão organizacional na geração da vantagem competitiva. Diversos estudos nacionais buscam contribuir para essa

discussão teórica (Guedes, Passos & Sampaio, 2012; Guedes, Fonseca, Carvalho, Maximiano & Gonçalves, 2011; Brida & Santos, 2011; Colla & Borguesan, 2011; Munck, 2011; Moreira & Munck, 2010; Silva, Albuquerque e Costa, 2009), porém ainda é necessária a exploração de novos vieses buscando aprofundar o entendimento do tema.

O presente artigo parte, portanto, do pressuposto de que o início da vantagem competitiva ocorre na geração da missão organizacional (Barney & Hesterly, 2007). Tal missão deve definir tanto o que a empresa aspira ser a longo prazo, como o que não quer ser. Tendo isto em mente, este trabalho tem como objetivo principal descrever de que forma os setores organizacionais de um supermercado da região noroeste do Paraná estão contribuindo para atingir sua missão e a relação disso com a geração de vantagem competitiva. Operacionalmente, foram expostos conceitos de estratégia, administração estratégica, missão, objetivos organizacionais, estrutura organizacional e alinhamento estratégico.

Desta forma o presente trabalho encontra-se organizado em seis seções, sendo que após essa introdução, é encontrada a segunda seção com uma revisão bibliográfica do tema abordado. Na sequência, a terceira seção é responsável pela apresentação da metodologia utilizada na coleta e na análise dos dados. A quarta seção apresenta o histórico da organização estudada, necessário aqui pelas características do presente artigo e acompanhado de uma análise dos resultados obtidos a partir dela e, por fim a última seção com as considerações finais. Por último são apresentadas as referências utilizadas.

2. Revisão Teórica

Esta segunda seção do artigo, para melhor desenvolvimento e apresentação dos fundamentos teóricos, foi dividida em quatro

subseções onde são apresentados os conceitos de Estratégia, Administração Estratégica, Missão, Objetivos e Estrutura Organizacionais e Alinhamento Estratégico. Os conceitos ora apresentados tem o propósito de subsidiar a análise que ocorre na quarta seção.

2.1. Estratégia

Vários são os conceitos de estratégia existentes na literatura, podendo ser observada grande diversidade entre os conceitos propostos pelos diversos estudiosos e pelas diversas correntes de pensamento sobre esse assunto. Nenhuma definição pode ser considerada universalmente aceita daquilo que seja “estratégia” (Mintzberg, 2006) e muitas vezes, esse termo é utilizado de forma equivocada. Afinal, como descrevem Carter, Clegg e Kornberger (2008, p. 1) “*strategy is everywhere*”.

Na tentativa de buscar melhor entendimento desse importante conceito Whittington (2006) apresenta em sua obra quatro abordagens genéricas de estratégia. A abordagem Clássica que conta com os métodos de planejamento racional, a abordagem Evolucionária que se apoia na metáfora da evolução biológica, os Processualistas que dão ênfase à natureza imperfeita da vida humana e a abordagem Sistemática que é relativista, pois considera os fins ligados aos meios da estratégia. Essas quatro abordagens se diferenciam quanto aos resultados e aos processos, descrevendo a estratégia em relação a maximização dos lucros ou a forma como a estratégia é desenvolvida, ou seja, deliberada ou emergente.

Para Whittington (2006) as abordagens clássica e evolucionária consideram a maximização do lucro como o resultado natural do desenvolvimento da estratégia. Já as abordagens sistêmica e processual são mais pluralistas, levando em consideração outros resultados possíveis além do lucro. Com respeito à diferenciação quanto ao processo, a evolu-

cionária se une à processualista visto que as duas enxergam a estratégia como algo que emerge dos processos governados por acaso, confusão e conservadorismo. Já as abordagens clássica e sistêmica concordam em que a estratégia pode ser algo deliberado.

Conforme salientado por Whittington (2006), cada uma das quatro classificações teóricas básicas sobre estratégia apresenta um ponto de vista completamente diferente das outras sobre a capacidade humana de pensar racionalmente e agir com eficácia.

É sempre válido lembrar que o conceito de estratégia e as ações relativas a ela – planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle, avaliação etc. – têm que ser ensinados aos atores e serem não só aprendidos, como também compreendidos e adotados por eles como úteis. Em outras palavras a estratégia é um conceito que precisa ser aprendido e aprender significa saber utilizar, pois sem saber utilizar um conceito não há como aplicá-lo. A estratégia para ser tornada real então, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas, conforme descrito por Bethlem (1998).

Já para Johnson a definição de estratégia está ligada a direção e escopo da organização sendo que: “a estratégia é a direção e o escopo de uma organização no longo prazo, que obtém vantagens em um ambiente em mudança através de sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas dos *stakeholders*” (Johnson *et al*, 2007, p. 45).

A estratégia de uma empresa é também definida como uma maneira de como obter vantagens competitivas, conforme Barney e Hesterly (2007). Cada uma das teorias de como ganhar vantagens competitivas é baseada em um conjunto de suposições e hipóteses sobre como a competição no setor tende a evoluir, e como essa evolução pode ser explorada para se obter lucros. Quanto mais acuradas forem as suposições e hipóteses em

refletir como a competição no setor realmente evolui, maior a probabilidade de que uma empresa obtenha vantagens competitivas com a implementação de suas estratégias. Se essas suposições e hipóteses forem pouco acuradas, então as estratégias da empresa dificilmente serão uma fonte de vantagem competitiva.

Segundo Johnson *et al* (2007) a estratégia pode ser vista como a criação de oportunidades através da criação de recursos e competências em uma organização. Essa estratégia pode ser afetada não apenas pelas forças ambientais e pela capacidade estratégica, como também pelos valores e expectativas daqueles que têm poder dentro e em volta da organização. Os autores ainda explicam que as estratégias possuem três níveis diferentes dentro de uma organização. O nível corporativo que está relacionado com o escopo geral da organização, o nível empresarial que diz respeito a como concorrer de forma bem-sucedida em determinados mercados e nível operacional que está relacionado à maneira como as partes dentro de uma organização entregam efetivamente as estratégias em nível corporativo e empresarial em termos de recursos, processos e pessoas.

As escolhas estratégicas encaixam-se em duas grandes categorias: estratégias no nível de negócio que são ações adotadas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva num único mercado e as estratégias no nível corporativo que são ações adotadas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva em diversos mercados. Um tipo de estratégia no nível de negócio é a liderança em custo (Barney & Hesterly, 2007).

Já para Wright *et al* (2000) estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia de três pontos: (1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia

(colocar a estratégia em ação); e (3) controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua implementação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

2.2. Administração Estratégica

Para Wright *et al* (2000) a administração estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios (formulação, implementação e controle da estratégia) anteriormente identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externos e interno.

Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar, tais como: Analisar oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo; Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; Formular estratégias que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente; Implementar as estratégias; e Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

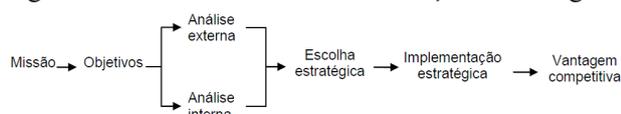
Wright *et al* (2000) ainda informam que a missão e os objetivos gerais de aquisições conduzem à formulação de estratégias aos níveis empresariais, de unidade de negócio e funcional. Entretanto, os pontos fortes e fracos atuais e potenciais da organização também influenciam a missão e os objetivos da empresa. Diante disto assumimos que a missão organizacional funciona como os dutos que transportam a estratégia por todas as áreas de uma organização, independente de seu tamanho.

Assim, a administração estratégica como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto

apropriadamente integrado a seu ambiente (Certo & Peter, 1993).

Segundo Barney e Hesterly (2007) o processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia. Um exemplo do processo de administração estratégica é apresentado na Figura 1.

Figura 1: Processo de administração estratégica



Fonte: Barney e Hesterly (2007)

Conforme descrito pelos autores, este processo começa quando uma empresa define sua missão. A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. E ela define tanto o que a empresa aspira ser no futuro distante, como o que não quer ser. Para os autores deste artigo, a vantagem competitiva ocorre neste ponto, ou seja, na definição da missão organizacional. Gestão estratégica, portanto, envolve entender a posição estratégica de uma organização, as escolhas estratégicas para o futuro e transformar estratégia em ação (Johnson *et al*, 2007). Para os autores deste artigo, a missão pode estar claramente exposta, o que pode ser raro, ou estar entranhada junto a gerência ou nos processos administrativos da organização. Assim, a missão atinge uma condição primordial no futuro organizacional.

2.3. Missão, Objetivos e Estrutura Organizacionais

Somente com uma clara determinação da missão e finalidade da empresa é que se pode ter objetivos empresariais límpidos e realísticos. Tal pressuposto é fortemente difundido na literatura gerencial, em especial por Drucker (1998). Essa determinação da missão é

constituída através do fundamento das prioridades, estratégias, planos e atribuições de serviços. Constituindo assim o ponto de partida para a concepção dos cargos de direção, bem como também para a concepção das estruturas da direção. Visto que a estrutura acompanha a estratégia, esta é quem determina as operações básicas de cada empresa.

A missão para Johnson *et al* (2007) se relaciona ao propósito geral da organização:

a missão é uma expressão geral do propósito global da organização que, de forma ideal, está em linha com os valores e expectativas dos principais *stakeholders* e relacionada com o escopo e as fronteiras da organização. Algumas vezes é mencionada em termos de uma questão aparentemente simples, mas desafiadora: “Em que área de negócios estamos”? (Johnson *et al*, 2007, p. 49).

De acordo com Barney e Hesterly (2007) a missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo, quanto o que quer evitar neste íterim. Para os mesmos autores algumas missões podem não afetar o desempenho da empresa. Se a declaração da missão não influenciar o comportamento em toda a organização, é pouco provável que tenha muito impacto nas ações da empresa. Algumas missões podem melhorar o desempenho de uma empresa. Uma característica interessante que têm as empresas cujo senso de propósito e missão permeia tudo o que fazem, é a sua lucratividade de longo prazo.

No entanto, algumas missões podem prejudicar o desempenho da empresa. Algumas vezes a missão da empresa terá foco predominantemente interno e será definida apenas com referência a valores pessoais e prioridades de seus fundadores ou alta gerência, independentemente de seus valores e prioridades serem ou não consistentes com a realidade econômica que a empresa enfrenta. Estratégias derivadas de tais missões provavelmente não serão fontes de vantagens competitivas.

Barney e Hesterly (2007) diferenciam missão de objetivos por raciocinar que a missão é uma declaração ampla de seus propósitos e valores, já os seus objetivos são alvos específicos e mensuráveis que a empresa poderá utilizar para avaliar até onde está realizando sua missão. Munida de uma missão, de objetivos e de análises externa e interna completas, uma empresa está pronta para realizar suas escolhas estratégicas. Ainda a este respeito, Porter (2004) salienta que objetivos estratégicos refletem metas fortemente buscadas, compromissos emocionais e fatos semelhantes.

Para Johnson *et al* (2007) o objetivo é algo mais quantificado, ou um alvo mais preciso, é uma declaração exata da meta. E meta por sua vez é uma declaração geral de um propósito em linha com a missão.

Ainda no que se propõe esta subseção, o tema estrutura organizacional é necessário. Estrutura organizacional é considerada como a estrutura formal dentro da qual ocorrem as relações funcionais e pessoais da empresa. (Kwasnicka, 1995).

Outro aspecto levantado por Kwasnicka (1995) é o de que organizações simples apresentam características como: número restrito de níveis hierárquicos, pouca especialização, e a viabilidade de contatos rápidos entre todos os membros da empresa. Enquanto que nas organizações mais complexas os números de níveis hierárquicos são maiores, possuindo grau elevado de especialização e uma grande dificuldade de interação entre seus membros. Segundo a autora, apesar das diferenças, ambas as organizações têm a necessidade de uma organização racional e lógica, bem como a representação gráfica dessa organização, isto é, um organograma.

Ao analisar a estrutura organizacional, Albers (1971) concluiu que esta é o quadro dentro do qual as atividades administrativas e operacionais são realizadas. E que por esta razão o desenvolvimento de uma estrutura sólida normalmente tem alta primazia no pen-

samento dos executivos. Tanto que estes encararam as questões de decisão e operação como problemas de organização.

Neste mesmo pensamento Megginson *et al* (1998) salientam que as organizações que possuem sua estrutura organizacional formal representada em organograma tendem a ser melhor administradas, porque o organograma evidencia vários aspectos-chave da organização, que inclui a divisão de trabalho ou especialização, burocracia, via e unidade de comando, bem como os níveis da administração. De acordo com os autores, a estrutura formal da organização representada pelo organograma reflete o tipo de plano de jogo que a administração deve estabelecer para atingir os objetivos da organização. Porém, como muitos planos não são postos em prática, os organogramas apenas refletem de longe os relacionamentos importantes que existem. Frequentemente, a organização informal está muito distanciada do organograma formal. Nestes casos, a organização informal tem maior valor porque descreve como as coisas são realmente feitas (Megginson, Mosley & Pietri Jr., 1998).

Kwasnicka (1995) ainda salienta que um organograma geralmente mostrará funções operativas bem como também algumas administrativas e suas inter-relações. Também reforça o fato de que os limites humanos são os fatores básicos de limitação no momento de determinar a estrutura organizacional. Para a autora, ao elaborar uma estrutura organizacional tem-se a necessidade de definir uma estratégia de ação, visto que existem inúmeras variáveis envolvidas no processo. Diante disso, termos em mente um modelo hipotético de organização faz com que a estrutura seja bem desenvolvida. A mesma autora ainda apresenta algumas variáveis, ditas como principais, que envolvem a definição de uma estratégia sendo: “estabelecimento de objetivos, referencial hierárquico e as normas e programas de ação.” (Kwasnicka, 1995, p. 193). A

capacidade de uma organização fazer uso com sucesso de uma coordenação de objetivos, hierarquia e normas depende da combinação da frequência de utilização destas variáveis.

2.4. Alinhamento Estratégico

O conceito de alinhamento estratégico difere entre autores, entretanto, é ponto comum que esse não é um assunto simples, pois muitas variáveis e fatores o influenciam. De maneira geral, o termo é utilizado em relação a ajustes entre elementos organizacionais ou ambientais, geralmente sujeitos à alterações típicas das pressões exercidas por sistemas abertos em permanente disputa por *inputs* e *outputs* diversos, tais como energia, matéria e informações (Barros, 2007; Fernandes Filho, 2003).

Por outra linha de pensamento teórico, alinhamento estratégico corresponde à adequação e integração funcional entre ambientes externo e interno para desenvolver as competências e maximizar o desempenho organizacional (Synnott, 1987; Henderson & Venkatraman, 1990). O alinhamento estratégico tanto como um processo quanto como um resultado é uma dinâmica que procura ajustar a organização com o seu ambiente e, internamente, organizar os recursos que dão suporte a tal alinhamento (Miles & Snow, 1984) e possui o sentido de agrupamento, coesão, ajuste, congruência, entre diferentes dimensões (Galbraith & Kazanjian, 1986).

Do ponto de vista estratégico e sistêmico, alinhamento estratégico refere-se à complexidade e interdependência dos seus sistemas abertos, cujos elementos formais (tecnologia, estratégia e estrutura) e informais (pessoas, líderes e valores) necessitam estar alinhados (ajustados), para que se dê a implementação eficaz das suas estratégias (Beer & Eisenstat, 1996).

Sob a perspectiva da publicação acadêmica nacional, é notada a grande preocupação sob o tema na área de Tecnologia da In-

formação (Tonolli Júnior, Brodbeck & Costa, 2012; Abib, Hoppen e Rigoni, 2012; Pinto & Graeml, 2011; Pereira & Dornelas, 2010; Perez, Pires, Silveira & Zilber, 2008; Saccol, 2005, porém já se pode observar que estão ganhando estudos em diversas áreas funcionais de uma organização (Guedes, Passos & Sampaio, 2012; Guedes, Fonseca, Carvalho, Maximiano & Gonçalves, 2011; Brida & Santos, 2011; Colla & Borguesan, 2011; Munck, 2011; Moreira & Munck, 2010; Silva, Albuquerque & Costa, 2009).

Todos estes estudos, independente da área funcional que estão explorando trazem a mensagem de qual a ligação, comunicação, interação entre a área funcional e a estratégia organizacional, ou seja, qual o grau de interação entre a missão organizacional, seus objetivos e as ações estratégicas. Quanto maior este grau de alinhamento, maior sua efetividade. A efetividade ocorre tanto quanto a área funcional deixa de ser considerada custo e passa a ser considerada como um recurso estratégico (Colla & Borguesan, 2011). Esse alinhamento entre o pensar e o agir, ou seja, entre o planejamento e a ação estratégica, é a tarefa mais complexa do gerenciamento de organizações.

Assim sob uma perspectiva gerencial, as organizações que desejam a contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia devem compartilhar suas visões e estratégias de longo prazo com as pessoas da organização, buscando incentivar a sugestão de formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas. O sistema de *feedback* e orientação engaja os funcionários no futuro da empresa e os encoraja a participar da formulação e da implementação da estratégia. Segundo Kaplan e Norton (1997), o Balanced Scorecard permite que todos na empresa, desde o nível mais alto até o nível mais baixo, compreendam a estratégia e como as suas ações individuais sustentam o quadro geral.

Kaplan e Norton (1997) dizem que o Balanced Scorecard (BSC) traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O BSC continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos. Portanto, o BSC permite acompanhar o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento.

Sendo assim, o BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidade e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (Kaplan & Norton, 1997).

Com base em tudo que foi aqui descrito, pode-se perceber que o alinhamento da organização a uma visão compartilhada e uma direção comum é um processo demorado e complexo. Desta forma, nenhum programa isolado demonstra capacidade de alinhar as pessoas envolvidas nos processos de uma organização. Por conta disso, as grandes organizações adotam vários mecanismos integrados para traduzir a estratégia em objetivos e medidas locais que influenciem as prioridades das pessoas.

Segundo Kaplan e Norton (1997) normalmente são utilizados pelo BSC os seguintes mecanismos distintos: Programas de Comunicação e Educação (um programa coerente e contínuo de educação da empresa quanto aos componentes da estratégia e o reforço dessa educação com *feedback* sobre a performance obtida); Programas de Esclarecimento de Metas (tradução dos objetivos estratégicos de nível mais alto em objetivos pessoais e de grupo) e Vinculação dos Sistemas de Compensação (o alinhamento da organização à estratégia é motivado através de sistemas de incentivo e compensação. Essa vinculação deve ser ado-

tada somente depois da implementação dos programas de educação e comunicação).

3. Metodologia

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa. Tal escolha ocorreu porque esse tipo de pesquisa pode valer-se de muitas técnicas para investigação com diferentes tipos de suposições, com a intenção de aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, enfatizando a importância de compreender os processos nos quais os seres humanos criam a realidade (Morgan & Smirich, 1980).

Sua natureza é descritiva, uma vez que com essa tipologia é possível conhecer as características, estabelecer relações entre as categorias analisadas, bem como é possível ao pesquisador a utilização de documentos como fonte de análise (Creswell, 2007; Hair, Babin, Money & Samouel, 2005). Ainda em referência a sua natureza, essa pesquisa é também explicativa, porque identifica os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, sendo aquela que mais se aprofunda no conhecimento da realidade, porque explica o porquê das coisas (Gil, 1991; Richardson, 1989; Cervo & Bervian, 2002).

A coleta de dados teve ocorrência no período de fevereiro a agosto de 2012, e a unidade de estudo foi um supermercado da região Noroeste do Paraná, situado na cidade de Paranaíba. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados entrevistas, pesquisa documental e observação não participante. Segundo Severino (2007) entrevista é a técnica de coleta de informações a respeito de um determinado assunto, solicitada de forma direta aos sujeitos pesquisados, ou seja, aqueles que possuem algum tipo de poder na organização.

Já a pesquisa documental tem a finalidade de tornar possível descrever e comparar usos e costumes, entre outras características

(Creswell, 2007; Cervo & Bervian, 2002); e a observação não participante ocorre quando o observador de forma deliberada se mantém na posição de observador e expectador a fim de não se envolver com o objeto a ser observado (Creswell, 2007).

Assim, a coleta de dados envolveu os líderes dos seguintes setores da organização estudada: administração, açougue, padaria e mercearia, além do seu diretor/proprietário.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo, que segundo Richardson (2008), é utilizada para estudar material de tipo qualitativo, ou seja, aqueles que não se podem aplicar técnicas estatísticas. Ainda segundo o autor, a análise de conteúdo se trata de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes. Para Berelson (1954) *apud* Richardson (2008) a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo que foi revelado da comunicação.

Ainda a este respeito – análise de conteúdo, Bardin (2010) a define como sendo um conjunto de técnicas das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, bem como também que a análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção que recorre a indicadores quantitativos ou qualitativos.

As categorias analisadas foram previamente definidas pelos pesquisadores através da base teórica apresentada na segunda seção, que são: papel da missão organizacional, papel dos objetivos organizacionais, entendimento da missão, esforço de transferência da missão organizacional, esforço de transferência dos objetivos organizacionais.

Algumas das principais limitações ocorridas no decorrer da pesquisa foram em razão da empresa não possuir uma estrutura organizacional definida de forma clara e escrita, bem como também o fato de os setores não

possuírem uma gerência específica. No entanto, por meio de observação não participativa notou-se a presença de um líder em cada setor, e estes foram entrevistados, assim minimizando tais limitações. Soma-se a isto o aspecto preponderante de apenas se ter estudado aspectos internos da organização e não a relação da organização com seu ambiente.

3.1. Apresentação e Análise dos Resultados

Esta quarta seção é dividida em quatro subseções de acordo com o que fora definido pelos pesquisadores como relevante para atingir aos objetivos do artigo, sejam em relação à sequência dada, como em relação ao que foi abordado. Inicia-se pela apresentação da organização estudada, depois há uma subseção que trata dos setores estudados, mais adiante uma subseção que trata da gerência da empresa e por fim uma subseção que trata da análise do alinhamento estratégico.

3.2. Apresentação da Organização Estudada

O Supermercado estudado é uma empresa familiar administrada pelo próprio empresário que está no ramo de venda de mercadorias há mais de duas décadas. Sendo que na década dos anos de 1990, o empresário, percebendo a escassez de mercearias próximo a sua residência, deu início à venda de mercadorias em uma pequena quitanda. O pequeno investimento mostrou-se viável, pois ele e sua esposa sempre trabalharam como funcionários em outros supermercados. No entanto, com o passar do tempo houve aumento nas vendas e o empresário acrescentava cada vez mais mercadorias em sua quitanda para melhor atender as necessidades de seus clientes e assim maximizar as vendas.

Passado alguns anos, o proprietário percebeu que seria necessário ampliar o estabelecimento e registrá-lo como empresa de pe-

queno porte. Com isso em mente, por volta do ano 1998, de acordo com os recursos disponíveis no momento, o empresário iniciou as obras de ampliação de seu estabelecimento, que tornou possíveis mudanças significativas, como, a implementação de um açougue e padaria, a extensão da fruteira, bem como um depósito para a estocagem de mercadorias.

Atualmente, o Supermercado encontra-se em uma área de 1.200 m², possuindo 17 funcionários, incluindo seus dois filhos que também trabalham na empresa. O empresário continua investindo em novas mercadorias, fornecedores e equipamentos, a fim de dar suporte à sua venda. Este possui também projeto para expansão da área construída.

O proprietário entende que tais investimentos favorecem a variedade e qualidade dos produtos que o Supermercado tem a oferecer a seus clientes, como por exemplo, produtos como utensílios de plástico para casa e cozinha, pães, bolos, carnes, frios, bebidas, sorvetes e mercadorias em geral. Seus principais consumidores são residentes nos bairros próximos ao estabelecimento.

Conforme já dito anteriormente, a empresa pesquisada não possui uma missão definida de modo escrito, no entanto, por meio dos métodos utilizados na pesquisa pôde-se elaborar uma missão para empresa, sendo esta a de “oferecer a seus clientes uma variedade de produtos higiênicos e alimentícios a um preço mais acessível que seus concorrentes”. A missão anteriormente apresentada fora exaustivamente discutida com o proprietário.

3.3. Os Setores estudados

Por meio de observação não participante notou-se que não há claramente definido e escrito quais são os gerentes dos setores estudados. No entanto, pôde-se perceber a existência de líderes que foram o alvo da pesquisa

para a aplicação da entrevista e observação, em que através desses métodos tornou-se possível elaborar o Quadro 1, que descreve os setores estudados e as principais tarefas realizadas nos mesmos.

Quadro 1: Principais setores da organização e suas respectivas tarefas

Setores	Principais tarefas
Administrativo	Entrada de notas; Fechamento de caixa; Elaboração de planilhas de preços; Pagamento de funcionários e fornecedores; Recebimento e conferência de mercadorias
Açougue	Desossas; Atendimento ao cliente; Corte da carne a pedido do cliente; Pesagem de frutas, legumes e verduras; Limpeza dos maquinários e do chão do açougue;
Padaria	Fabricação de pães, bolos, biscoitos e rosas; Empacotamento dos mesmos; Organização dos produtos fabricados nas gôndolas; Limpeza da padaria em geral;
Mercearia	Puxamento de seções; Empilhamento de produtos; Arrumação das frutas, legumes e verduras; Empacotamento dos produtos dos clientes; Etiquetagem dos produtos; Limpeza do chão do supermercado;

Fonte: Elaboração própria

No setor administrativo encontrou-se a existência de apenas um funcionário, filho mais novo do proprietário, sendo o responsável pelo lançamento de notas, fechamento dos caixas, elaboração de planilhas de preços (preço dos produtos conforme decisão do empresário), pagamento de funcionários, e recebimento e conferência de mercadorias. Quando questionado, ele comentou que estas são tarefas diárias, mas que também há outras que ocorrem esporadicamente, como no caso de tarefas ligadas ao sistema de informação da empresa e o atendimento ao cliente. Ele acredita que as tarefas que realiza estão contribuindo para o bom andamento da empresa, mas também salienta que todas essas podem ser melhoradas no momento em que isso se tornar necessário.

Já no setor do açougue foi identificada a presença de quatro funcionários, onde por

meio de observação não participante notou-se que um se destaca mais por assumir o papel de distribuir tarefas e fazer com que elas ocorram conforme esperado. Quando entrevistado, o referido funcionário pôde confirmar as tarefas já descritas anteriormente no Quadro 1, como a desossa, atendimento ao cliente, elaboração do corte da carne conforme pedido do cliente, pesagem de frutas e legumes, bem como a limpeza dos maquinários e chão do açougue. Afirma ainda que o serviço é realizado da melhor e mais rápida forma possível, no entanto, há muita espera por parte dos clientes em dias de movimentos mais intensos, pois a quantidade de funcionários não é suficiente para atender a demanda em tais dias. Ele ainda salienta que deveria haver uma divisão, para que a parte de frios e pesagem de frutas, verduras e legumes fossem feitas separadamente e por apenas uma pessoa, pois assim o atendimento seria mais rápido e o cliente ficaria mais satisfeito. O mesmo acredita que o açougue está cumprindo seu papel dentro da empresa, mas que poderia oferecer mais aos clientes se estas mudanças acontecessem.

A organização estudada conta com apenas um funcionário responsável pela padaria, que fabrica os pães, bolos, biscoitos e roscas, coloca-os na embalagem, arruma-os na mercearia e faz a limpeza da padaria. Na conversa, ele deixou claro o fato de que mais produtos e maior diversidade poderiam ser fabricados se houvesse mais funcionários neste setor, bem como também os clientes iriam poder usufruir de pães quentinhos a todo o momento. No entanto, comenta que as tarefas são bem tranquilas, e que fabrica apenas aquilo que o empresário solicita. Em outras palavras informa que há uma ociosidade dos recursos da padaria, mas que o empresário não se importa, pois diz que a padaria não é seu foco e que os produtos fabricados já são suficientes.

O último setor estudado foi a mercearia que conta com seis funcionários, onde se identificou dois líderes. O primeiro, respon-

sável pela frente (caixas, cartões, telefone, representantes e fornecedores que chegam) e o segundo, responsável pelas demais tarefas. O primeiro é o filho mais velho do empresário. Ele foi o alvo de análise e entrevista, pois está relacionado com o atendimento ao cliente e operacionalização das tarefas da empresa. Quando entrevistado, ele apresentou descontentamento com a falta de autonomia dada pelo empresário para poder tomar algumas decisões que surgem diariamente, pois sempre tem que consultar o empresário mesmo em decisões pequenas. Cita também, que há uma falta de treinamento para os funcionários, decorrente da necessidade de um gerente, que por estarem perto dos demais funcionários, saberia quais as dificuldades e limitações de cada, para uma possível correção se ocorresse. Quando perguntado a respeito da divisão das tarefas e se estas os sobrecarregam, ele por sua vez respondeu que deveria existir uma divisão estabelecida para que fosse possível que cada um identificasse suas tarefas e as executasse da melhor forma possível sem sobrecarregá-lo. E comentou ainda que as tarefas geralmente são as mesmas, mas não se sabe em que dia vão realizá-las, pois ocorrem de acordo com a vontade do empresário e para quem ele designar.

3.4. Gerência

O empresário está pessoalmente na empresa em tempo integral, pois atua diretamente na gestão da empresa. Quando isso não ocorre o controle é realizado por meio de câmeras conectadas a internet e telefones. Ao ser entrevistado, o empresário diz que não tem costume de dar autonomia aos funcionários visto que eles têm certo grau de amizade por já estarem lá há alguns anos, tem medo de que este fator atrapalhe o andamento da empresa, pois se designar um gerente que é amigo dos demais funcionários, o referido

administrador não cumprirá plenamente seu trabalho, por isso, o próprio empresário decide por si mesmo fazer o controle de todos. Por ser uma empresa familiar, conforme já comentado, os dois filhos do empresário trabalham na empresa, sendo um responsável pelo setor administrativo e o outro trabalha na mercearia, no entanto a autonomia deliberada para ambos também é limitada.

O empresário relata que a empresa sempre foi controlada desta forma, e que apesar de ela ter crescido significativamente ainda não foi necessário que essa forma de liderança sofresse alguma alteração, pois os clientes continuam sendo atendidos e saindo satisfeitos, bem como também ainda é possível oferecer aos clientes mercadorias com menor preço que o de seus concorrentes.

3.5. Análise do Alinhamento Estratégico

Com base nos dados coletados e com o auxílio das teorias explanadas, pôde-se fazer uma análise com o objetivo de identificar se os setores do Supermercado Gama estão alinhados estrategicamente para adotar ações que contribuam para atingir a missão da empresa. Sendo assim, esta se dá pela apresentação do problema encontrado em cada setor, a conclusão que se obteve, e então uma análise geral dos problemas encontrados.

O setor administrativo, conforme citado anteriormente, possui apenas um funcionário, onde se observou a existência de muita atividade concentrada na responsabilidade de apenas uma pessoa. No entanto, mesmo havendo esse problema, o setor não deixa de contribuir com a missão da empresa, buscando contribuir para o fornecimento de produtos a um preço mais acessível que os concorrentes. Pois, como a empresa adotou uma estratégia de liderança de custo, manter o baixo custo contribuirá para manter os preços mais baixos. Em outras palavras, se o gestor optar em contratar

mais funcionários, seus custos aumentarão e ele deverá compensar isso aumentando o valor de suas mercadorias, que resultaria no desalinhamento da estratégia.

Já no setor de açougue, o problema identificado foi a falta de uma balança específica para a pesagem de frutas e legumes, além de um funcionário responsável apenas por esta atividade. Entretanto, apesar dessa falta, as pesagens das frutas e legumes têm funcionado de maneira efetiva pelos funcionários do açougue, que realizam o serviço apesar de atrapalhar suas reais funções. No entanto, contratar uma pessoa apenas para realizar a pesagem dos alimentos ou então colocar a tecnologia de pesagem nos caixas, aumentaria os custos e isso não contribuiria com a missão da empresa.

A padaria da empresa possui um problema bem visível, sendo este a existência de poucos funcionários no local e uma variedade mínima de mercadorias. Todavia, apesar de o responsável pela padaria afirmar que necessita de mais funcionários nesse setor e isso se tornar evidente, também afirma que o seu trabalho é bem tranquilo, mas que um funcionário a mais contribuiria para a confecção de novos produtos e para o aumento da produção. Contudo, se for adotada essa sugestão, o setor deixará de contribuir com a missão da empresa, a menos que haja evidências de que os clientes estão dispostos a comprar mais produtos caso haja uma maior variedade deste, pois dessa forma o aumento das vendas compensará os gastos com a admissão de um novo funcionário. Sendo assim, conclui-se que este setor possui ações que vão ao encontro da missão da empresa, mas que se pode aumentar a receita sem prejudicá-la, por adotar medidas para que o aumento da produção ocorra.

Falta de autonomia, treinamento e divisão de trabalho, são problemas encontrados no setor de mercearia da empresa estudada. Tais problemas podem realmente atrapalhar

a conquista da missão. Pois, se ocorre algo sério relacionado a um equipamento, cliente, produto, ou outra peça importante para a organização, e os funcionários não têm autonomia suficiente para resolver tal problema sem a liberação do gerente ou do proprietário e se eles não estiverem disponíveis para tomarem as decisões naquele instante, pode-se perder um equipamento, um cliente ou ter danos que trarão prejuízos e que deverão ser recuperados com o aumento dos preços dos produtos. Dessa forma, o gestor deveria se preocupar em treinar seus funcionários para que eles possam tomar as melhores decisões no momento que lhes couber isso, dividir bem as tarefas para que todos saibam o que vão fazer no momento em que chegarem à empresa, e conferir autonomia à medida que for possível aos funcionários. Entretanto, todas estas ações devem ocorrer tomando todos os cuidados para não ir contra a missão da empresa.

Ainda por meio de uma análise geral, observou-se a falta de comunicação do proprietário com os funcionários a respeito da missão da empresa, qual a sua importância e como atingi-la. Essa comunicação é essencial para os funcionários entenderem por que o proprietário toma certas decisões, e para que eles mesmos vejam como podem contribuir para que a empresa possa atingir sua missão.

4. Considerações finais

Os estudos sobre alinhamento estratégico parecem ter ressurgido na academia brasileira após um período em latência por ilusoriamente representarem uma corrente gerencialista, o que por vezes afastou pesquisadores. No entanto alguns estudos recentes (Guedes, Passos & Sampaio, 2012; Guedes, Fonseca, Carvalho, Maximiano & Gonçalves, 2011; Brida & Santos, 2011; Colla & Borguesan, 2011; Munck, 2011; Moreira & Munck 2010; Silva, Albuquerque & Costa, 2009) parecem

trazer nova abordagem nas pesquisas sobre o tema e assim oxigená-lo.

Com relação ao presente estudo, através dos resultados obtidos por meio de entrevistas, observação não participante e do referencial teórico, conclui-se que a maioria dos setores da empresa adotam ações que contribuem para atingir a sua missão. No entanto, os funcionários estão intuitivamente adotando essas ações sem saber que estas contribuem para atingir a missão ou qualquer questão mais objetiva.

Pode-se concluir também, que o fato de a missão não ser comunicada pelo proprietário aos funcionários, ou seja, não é de conhecimento das pessoas que trabalham para que ela seja realizada, gera certo descontentamento entre eles, no que diz respeito a certas medidas adotadas pelo empresário. Este fato é observado em todos os setores e faz com que os funcionários busquem interesses individuais, em vez de organizacionais, que por fim contribuiriam para a missão da organização. Tal fato pode ser explicado pela insegurança gerada por ações humanas nos quais os indivíduos não sabem se estão realizando atividades corretamente.

Outro fator que caracteriza o comprometimento do alinhamento estratégico nessa empresa é o fato de não apresentar uma formalização de seu processo estratégico. Tudo está ainda na “cabeça” do estrategista, ou seja, a gestão estratégica da empresa é feita pelo *feeling* do proprietário e isso tem gerado desconforto entre os colaboradores, além de apresentar *gaps* na gestão que poderiam ser facilmente resolvidos e assim, poderiam contribuir para a otimização do resultado organizacional.

Percebe-se ainda que empresas com o perfil dessa estudada, portanto não é exclusividade dela, tem vocação para centralização da gestão, pois o gestor, que é o dono do negócio, sente-se inseguro quanto a capacidade das pessoas em assumir responsabilidades

na empresa. Nesse caso isso fica caracterizado pela entrevista feita com o proprietário, quando expressa que não poderia designar algumas atividades mais complexas e que denotariam a necessidade de mais autonomia para as pessoas, pois elas são muito “amigas” e não conseguiriam tomar as decisões acertadas. Isso demonstra que a empresa está em um ciclo vicioso que é – não desenvolvimento das pessoas, falta de capacidade de assumir responsabilidades, centralização -, que pode atrapalhar seus resultados e, portanto comprometer a atingimento de sua missão.

Por fim, ao estudar essa empresa em questão, percebe-se que o alinhamento estratégico acontece de forma aleatória, ou seja, ao acaso. Isso ocorre muito mais pelas competências individuais dos colaboradores e dos gestores, do que de forma deliberada e intencional. Percebe-se ainda que a cultura organizacional tem um “peso” significativo para o sucesso desse alinhamento aleatório.

Como sugestão de trabalhos futuros, fica a recomendação de aplicação da metodologia e da parte teórica em outras instituições supermercadistas, bem com em outras organizações em diversos segmentos de atuação. Como forma de minimizar possíveis limitações desse artigo, fica a sugestão de novos estudos que contemplem o alinhamento da organização como um todo em seu ambiente. Também é possível a realização de estudos na mesma organização a respeito dos setores que estão alinhados para a verificação do impacto desse alinhamento no atingimento da missão organizacional. A busca de alinhamento dos outros setores não alinhados é realmente importante para o atingimento da missão? Outra possibilidade de estudos ocorre na busca da relação do tipo de formulação da estratégia (Whittington, 2006) com o alcance de alinhamento estratégico.

Referências

- Abib, G., Hoppen, N., & Rigoni, E. H. (2012). A dimensão social no alinhamento estratégico entre Negócio e TI. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, 11(1), 1-16.
- Albers, H. (1971). *Princípios de Administração*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Edições 70. Lisboa: LDA.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Education.
- Barros, L. A. M de. (2007). *Alinhamento estratégico*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human Relations*, 49(5), 597-619.
- Bethlem, A. (1998). *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Brida, M. de., & Santos, J. N. (2011). O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmicos. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 210-242.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1993). *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Colla, J. E., & Borghesan, A. (2011). Alinhamento Estratégico de Setores Operacionais: o Caso da Cooperativa Agroindustrial do Noroeste do Paraná. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 10(2), 118-139.

- Costa, B. K., & Almeida, M. I. R. de. (2005). *Estratégia: direcionando negócios e organizações*. São Paulo: Atlas.
- Creswell, J. C. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Drucker, P. F. (1998). *Introdução à administração*. 3 ed. São Paulo: Pioneira.
- Fernandes Filho, A. (2003). *Identificação do grau de alinhamento estratégico da tecnologia de informação com os planos de negócios: o Caso da UNISINOS*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Galbraith, J. R., & Kazanjian, R. K. (1986). *Strategy implementation: structure, systems and process*. St Paul: West Pub.
- Guedes, C. M de C., Passos, F. U., & Sampaio, R. R. (2012). O monitoramento de desempenho está alinhado com a estratégia? Observação em frigoríficos da caprinovincultura da Bahia. *Revista de Gestão*, 19(3), 411-429.
- Guedes, R. M., Fonseca, F., Carvalho, K. L. de., Maximiano, A. C. A., & Gonçalves, M. A. (2011). Alinhamento do Portfólio de Projetos à Estratégia das Organizações: um Estudo Exploratório Quantitativo. *Revista Economia & Gestão*, 11(27), 67-93.
- Hair, Jr. J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel P. (2005). *Fundamento de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *IBM System Journal*. 32(1), 4-16.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kwasnicka, E. L. (1995). *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas.
- Meggison, L. C., Mosley, D.C., & Pietri Jr, P.H. (1998). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Fit, Failure and the hall of fame. *California Management Review*. XXVI(3), n/d.
- Moreira, W. R., & Munck, L. (2010). O Processo de Alinhamento Entre Estratégias e Competências Organizacionais. *Revista Alcance*, 17(2), 178-191.
- Morgan, G., & Smirich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of Management Review*, 5(4), n/d.
- Munck, L. (2011). Alinhamento Entre Estratégia e Competência: um Estudo Teórico-Empírico em uma Empresa de Serviços de Interesse Público. *Reuna*, 16(2), 71-88.
- Pereira, C. M. L., & Dornelas, J. S. (2010). Fatores Promotores e Inibidores do Alinhamento Estratégico da Tecnologia da Informação em uma Situação de Fusão: o Caso de uma Rede Varejista. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 495-515.
- Perez, G., Pires, M. G., Silveira, A., & Zilber, M. A. (2008). O Alinhamento Estratégico Entre as Áreas de Tecnologia da Informação e de Negócios: Estudo em Banco Estatal Brasileiro. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. 7(2), 111-124
- Pinto, G. J. da S., & Graeml, A. R. (2011). Alinhamento Entre Tecnologia da Informação e Negócios: o Caso de uma Cooperativa Médica no Paraná. *Revista de Gestão*. 18(2), 259-274.

- Richardson, R. J. (2008). *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Saccol, A. I. C. Z. (2005). Alinhamento estratégico da utilização da internet e do comércio eletrônico: os casos Magazine Luiza e Fleury. *Revista de Administração Contemporânea*. 9(2), 59-80.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez.
- Silva, L. M. T. da., Albuquerque, L. G. de., & Costa, B. K. (2009). O Alinhamento Estratégico Entre Cultura Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. 8(2), 159-173.
- Synnott, W. R. (1987). *The information weapon: winning customers and markets with technology*. New York: John Wiley and Sons.
- Tonolli Júnior, E. J., Brodbeck, Â. F., & Costa, C. A. Análise das relações dos elementos de alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação com o processo de desenvolvimento de produto. *Revista de Administração Mackenzie* 13(2), 135-170.
- Whittington, R. (2006). *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson Learning.
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas.

Alignment of Strategic Actions in a Small Supermarket Company of Paraná

Abstract

This article aims to describe how the organizational sectors of a supermarket of northwestern region of Parana, are contributing to achieving its mission and consequently in the generation of competitive advantage. The theoretical basis used is the concept of strategy, strategic management, mission, objectives and Organizational Structure and strategic alignment. Using a qualitative approach, the article used the unstructured interview as the main source of data collection, as well as non-participant observation and document analysis that after treatment were analyzed using content analysis with categories formed the theoretical foundation. The main results indicate an organizational mission present in the mind of the owner and not shared with the employees, representing the main element that makes the strategic organizational alignment difficult.

Keywords: Strategic Alignment. Organizational Mission. Strategic Actions.

Endereço para contato:

Julio Ernesto Colla

E-mail: <juliocolla@gmail.com>

Campus Universitário “Frei Ulrico Goevert”- Av. Gabriel Esperidião S/N
Caixa Postal, 306 - CEP 87703-000 – Paranavaí, PR.