



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.unifsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 22, n. 5, art. 2, p. 22-37, mai. 2025

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2025.22.5.2>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Alinhamento Estratégico de Produção: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Nutrição Animal

Strategic Production Alignment: Case Study in an Animal Nutrition Company

Isabella Fachiano Trindade

Bacharela em Administração pela Business School UNOESTE
E-mail: isabellat202@gmail.com

Marcela Lara Rodrigues Schott

Bacharela em Administração pela Business School UNOESTE
E-mail: maah_schott@hotmail.com

Érika Mayumi Kato-Cruz

Doutora em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP)
Professora da Business School UNOESTE
E-mail: erikakato@unoeste.br

Gustavo Yuhó Endo

Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Professor da Business School UNOESTE
E-mail: gustavo_endo@yahoo.com.br

Endereço: Isabella Fachiano Trindade

Business School UNOESTE – Rodovia Raposo Tavares,
km 572 - Bairro Limoeiro, CEP: 19.067-175, Presidente
Prudente/SP, Brasil.

Endereço: Marcela Lara Rodrigues Schott

Business School UNOESTE – Rodovia Raposo Tavares,
km 572 - Bairro Limoeiro, CEP: 19.067-175, Presidente
Prudente/SP, Brasil.

Endereço: Érika Mayumi Kato-Cruz

Business School UNOESTE – Rodovia Raposo Tavares,
km 572 - Bairro Limoeiro, CEP: 19.067-175, Presidente
Prudente/SP, Brasil.

Endereço: Gustavo Yuhó Endo

Business School UNOESTE – Rodovia Raposo Tavares,
km 572 - Bairro Limoeiro, CEP: 19.067-175, Presidente
Prudente/SP, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 06/03/2025. Última versão recebida em 27/03/2025. Aprovado em 28/03/2025.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Ao longo da história é notória a evolução das estratégias nas empresas. Esta evolução se dá pelo constante crescimento das organizações, exigindo dos gestores uma melhor habilidade para a execução de ações estratégicas, a fim de atingir os objetivos definidos. Ainda no contexto de estratégia, quando focada no setor de produção, é umas das que demonstram maior impacto no sucesso competitivo das empresas. No intuito de apresentar resultados satisfatórios, de ter metas e objetivos organizados e evidenciados de forma transparente, é de suma importância que as empresas realizem o alinhamento estratégico juntamente com a criação de um planejamento estratégico. As organizações que não têm como hábito realizar o alinhamento entre as estratégias corporativas, sistemas de informações e estratégias operacionais terão maiores chances de não desperdiçar seus recursos de forma desnecessária, principalmente aqueles que são considerados escassos. Pensando nisso, o referido trabalho buscou compreender, por meio de um estudo de caso, a importância e o processo de alinhamento estratégico entre organização e setor produtivo em uma empresa do ramo de nutrição animal localizada no Oeste Paulista. Os resultados apontam que existe um pensamento em comum sobre a realidade da empresa e a existência do alinhamento, especialmente no que diz respeito à manutenção de qualidade do produto.

Palavras-chave: Alinhamento Estratégico. Produção. Estratégia. Região Oeste Paulista.

ABSTRACT

Throughout history, the evolution of corporate strategies has been evident. This evolution is due to the constant growth of organizations, requiring managers to have better skills to execute strategic actions to achieve defined objectives. Still, in the context of strategy, when focused on the production sector, it demonstrates the most significant impact on the competitive success of companies. To present satisfactory results and have goals and objectives organized and demonstrated transparently, it is of utmost importance that companies carry out strategic alignment together with the creation of a strategic plan. Organizations that do not have the habit of aligning corporate strategies, information systems and operational strategies will have a greater chance of not wasting their resources unnecessarily, especially those considered scarce. With this in mind, this work sought to understand, through a case study, the importance and process of strategic alignment between the organization and the production sector in a company in the animal nutrition sector in Western São Paulo. The results indicate that there is a standard view about the reality of the company and the existence of alignment, especially about maintaining product quality.

Keywords: Strategic Alignment. Production. Strategy. Western Region of São Paulo.

1 INTRODUÇÃO

A palavra “estratégia” é de origem grega e no início era utilizada em âmbito militar pelos generais, no intuito da criação de planos de manobra, visando a que seu exército alcançasse o êxito de derrotar o inimigo. Atualmente, no contexto organizacional, existem dois principais tipos de estratégias, sendo elas: estratégia competitiva, que é a forma como a organização planeja se posicionar no mercado, considerando os seus concorrentes; e a estratégia corporativa que é o modo como são explicadas as ações estratégicas das empresas (ALMEIDA, 2010).

Ao longo da história, é notória a evolução das estratégias nas empresas. Esta evolução se dá pelo constante crescimento das organizações, exigindo dos gestores uma melhor habilidade para a execução de ações estratégicas, a fim de atingir os objetivos definidos (RUWER; REIS, 2018).

Quando focada no setor de produção, nota-se que a estratégia demonstra significativo impacto no sucesso competitivo das empresas, dado que o gerenciamento estratégico dos recursos cria competências estratégicas em suas operações (KAPLAN; NORTON, 2006).

Segundo Porter (1979), o alinhamento estratégico representa dois eixos, sobre o tópico “vantagem competitiva”. No primeiro eixo, a ênfase no poder de mercado, fazendo com que o alinhamento seja uma condição particular no processo de ajuste das estratégias às ameaças e oportunidades na área de atuação da organização; o segundo eixo, por sua vez, recai sobre os fatores internos da empresa, com o uso de uma visão baseada em seus recursos (BARNEY, 1991; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; WERNERFELT, 1984).

Segundo Santa *et al.* (2020), as organizações que não têm como hábito realizar o alinhamento entre as estratégias corporativas, sistemas de informações e estratégias operacionais terão maiores chances de desperdiçar seus recursos de forma desnecessária, principalmente aqueles que são considerados escassos.

O principal propósito do alinhamento em uma organização é assegurar que as estratégias sejam compartilhadas e atinjam todos os níveis existentes na empresa, garantindo a sinergia entre as equipes, unidades, processos e parcerias externas (KAPLAN; NORTON, 2006).

No intuito de apresentar resultados satisfatórios, de ter metas e objetivos organizados e evidenciados de forma transparente, é de suma importância que as empresas realizem o alinhamento juntamente com a criação de um planejamento estratégico (MEIRA *et al.*, 2021). Dessa forma, o planejamento se mostra muito mais vantajoso para as organizações, pois com

a sua implantação, a empresa pode ter muitos benefícios, principalmente na área financeira e competitiva (ECKERT; ANZILIERO; PAULA, 2022).

Quando considerado o cenário atual de mercado, a união do alinhamento com o planejamento estratégico conta como uma questão vital de sobrevivência das empresas (ECKERT; ANZILIERO; PAULA, 2022).

A produção de bens de consumo teve seu início na Revolução Industrial, pois foi nesse momento que se abriu a possibilidade de criar meios que permitissem a produção e o consumo em massa (LUSTOSA *et al.*, 2008).

No contexto de estratégias na área de produção, a principal questão para a sua definição é encontrar uma vantagem competitiva da empresa em relação aos seus concorrentes e, a partir disso, aproveitar os pontos fortes e melhorar os seus pontos fracos, considerando sempre o cenário em que a organização está inserida (PIMENTEL; CARRIERI; SILVA, 2009).

Conforme o pensamento de Wheel Wright (1984), nota-se que a estratégia de produção deve ser o suporte para a estratégia competitiva dentro da organização logo que está em um nível hierárquico “inferior”.

No que se refere ao alinhamento entre as estratégias corporativa e de produção, nota-se o quanto é importante para o desenvolvimento da empresa que os setores responsáveis pela confecção dos produtos participem do planejamento de elaboração de estratégias, a fim de alinhar essas estratégias, garantindo que a organização consiga manter o seu diferencial (RIZZON *et al.*, 2017).

A presente pesquisa teve como objetivo compreender como ocorre o alinhamento estratégico corporativo e da área de produção em uma empresa localizada no interior do estado de São Paulo, com foco em sua importância e desafios.

Nesta primeira seção, foi apresentada a introdução sobre o tema do estudo e seus principais objetivos. Na sequência, no tópico fundamentação teórica, será apresentada a teoria analisada para o desenvolvimento do estudo, já na próxima seção os procedimentos metodológicos. Na seção seguinte, análise e discussão dos resultados e, por fim, na última seção, as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O alinhamento estratégico é um processo que também é visto como um resultado, quando utilizado como forma de ajustar a dinâmica dos ambientes da empresa (MILES; SNOW, 1984). O nível de alinhamento entre as estratégias organizacionais e os objetivos

globais da empresa são fatores primordiais para o alcance da eficácia no seu processo de implementação. Desse modo, é possível compreender que quanto mais alinhados e bem definidos estiverem os objetivos e as estratégias, maior será a chance de sucesso no âmbito de vantagem competitiva. (BARROS, 2007; FORONI, 2014; BARNEY; HERSTERLY, 2011).

Segundo Miles e Snow (1984), as organizações devem desenvolver um alinhamento que seja consistente com as estratégias e o modelo de negócio da empresa, bem como entender a importância de considerar as escolhas que tenham enfoque na tecnologia e na capacidade organizacional da instituição.

Apenas com um alinhamento e gerenciamento coerentes e sincrônicos das estratégias operacionais, corporativas e os seus sistemas de informação é que será possível ter uma maior capacidade de geração de inovações dinâmicas, resultando em vantagem competitiva para a organização (NEIROTI *et al.*, 2006; SMEUREANU; DIAB, 2019).

Ainda, dentro da conceituação do que é o alinhamento estratégico e sua serventia dentro das empresas, alguns autores compreendem que o alinhamento é um requisito que se faz presente tanto nos processos de formulação, quanto no momento de aplicação das estratégias (HREBINIAK; JOYCE, 2001; VENKATRAMAN; CAMILLUS, 1984). No momento de formulação, o alinhamento se refere à criação de estratégias, considerando o ambiente competitivo em que a organização está inserida, enquanto na implementação, o alinhamento faz parte da integração entre vários elementos, tais como estrutura, pessoas, métricas, recompensas e sistemas de informação (EISENHARDT, 1999; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Nos estudos sobre as estratégias de gestão das organizações, o alinhamento se apresenta como tópico central das dimensões presentes no processo de gerenciamento (RODRIGUES, 2020).

A gestão ou administração estratégica é um procedimento que tem como principal objetivo definir quais serão as decisões a serem tomadas, bem como desenvolver visões táticas diante de clientes, concorrentes, mercado e ambiente em que está inserido (AAKER, 2007).

Os ajustes realizados nos processos organizacionais, contendo característica estratégica, envolve a adequação entre a estratégia usada pela organização com o contexto externo e todos os seus processos internos, levando em conta que, quanto maior for essa adequação, maior e melhor será o alinhamento das estratégias da empresa (CORDEIRO, 2005).

Segundo Viana, Rocha e Cherutti (2020, p.108),

A competitividade entre organizações ganha destaque em função das constantes mudanças econômicas, culturais e sociais no cenário mundial. À medida que as tecnologias e as inovações avançam, a comunicação rompe barreiras e fronteiras, criando um ambiente ainda mais competitivo entre as empresas, na tentativa de domínio da área de atuação e mercado.

Tendo isso em mente, é possível compreender que, conforme as tecnologias avançam, cabe à organização buscar atualizar suas estratégias e formas de atuação, a fim de manter sua eficiência, destaque e liderança no mercado em que atua (VIANA; ROCHA; CHERUTTI, 2020).

Ainda sobre o ambiente competitivo, é necessário entender que ele é formado por todas as empresas que apresentam potencial de criar valor para o consumidor da organização em questão. Dessa maneira, é possível dizer que é de extrema importância o estudo do ambiente competitivo de uma empresa, para que essa organização possa estar sempre preparada para possíveis contrariedades em relação aos concorrentes do mesmo segmento (CHURCHILL; PETER, 2010).

Para Kotler e Armstrong (2015), o desenvolvimento de estratégias competitivas tem início com a percepção e identificação da concorrência, a fim de criar para a organização uma vantagem competitiva que a destaque no mercado em que está inserida.

Para Heizen e Marinho (2019), a melhor forma de reduzir as incertezas presentes no ambiente organizacional é buscando o máximo de conhecimento sobre as possibilidades de futuro dentro daquele mercado. Por meio de análises de cenários futuros, a organização poderá tomar decisões mais assertivas com relação aos métodos para atingir os objetivos anteriormente definidos.

Segundo Prieto, Carvalho e Fischmann (2009), diante do complexo cenário competitivo, o alinhamento estratégico tem como função garantir que o processo de transformação das estratégias em ações seja ordenado de maneira lógica, permitindo que mudanças estratégicas sejam incorporadas no processo produtivo.

As estratégias, quando diretamente alinhadas às mudanças que ocorrem no mercado em que as empresas estão inseridas, possibilitam a criação de um ambiente melhor de competição no mercado. Diante disso, são geradas melhorias, com a criação de estratégias bem formuladas e alinhadas com a missão e visão do modelo de negócio da empresa (TEIXEIRA, 2010).

É notório que a forma como as empresas realizam a definição do produto ou serviço que desenvolverão tem variado com o passar dos anos, assim como as formas de gerenciar esse processo produtivo (LAUGENI; MARTINS, 2015).

Segundo Laugeni e Martins (2015), no início da história, os artesãos criavam os produtos de acordo com as necessidades específicas de cada um de seus clientes, dando a eles o poder de “ditar as regras”, porém, com a Revolução Industrial, veio a necessidade da padronização dos produtos e processos produtivos, ampliando o poder de definição dos produtos para os fabricantes. Logo, cabe também ao setor de produção o gerenciamento de recursos de criação e entrega de produtos e serviços.

A produção de bens de consumo teve início na Revolução Industrial com a possibilidade de criar meios que permitissem a produção e o consumo em massa (LUSTOSA *et al.*, 2008). Nota-se que este tipo de atividade está presente na vida humana desde o início dos tempos, quando os homens pré-históricos transformavam pedras em utensílios que auxiliavam na sua existência (LAUGENI; MARTINS, 2015).

O gerenciamento da área produtiva, assim, é de suma importância para todas as organizações, garantindo que elas possam criar e entregar seus produtos e serviços seguros, de alta qualidade, sustentáveis e lucrativos, com eficiência e eficácia (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2023).

As estratégias dentro do setor produtivo são definidas como um esforço sistêmico, com o intuito de alinhar os objetivos internos desse setor com os interesses competitivos da empresa em relação ao seu mercado de atuação. Desse modo, faz com que o setor passe de uma atuação passiva para um contexto ativo em relação aos objetivos competitivos da organização (LIRA; GOMES; CAVALCANTE, 2015).

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho foi utilizado o método qualitativo e descritivo – método de controle e organização de dados que preserva os dados originais e acrescenta volume com resumos e textos sobre cada um dos dados que serão analisados –, ou seja, engloba a obtenção de dados descritivos, por meio do contato do pesquisador com o fenômeno em estudo, com vista a compreendê-lo mediante a perspectiva dos sujeitos (GODOY, 1995; GIBBS, FLICK, 2009).

Quando o assunto é pesquisas de caráter qualitativo, é possível compreender que esse tipo de estudo tem como principal preocupação a análise e o entendimento do mundo

empírico, no qual é valorizado o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação estudada (GODOY, 1995).

Na referida pesquisa foi realizado um estudo de caso (instrumental), proporcionando uma visão holística de como ocorre o funcionamento de determinados processos dentro da organização, no caso o alinhamento estratégico entre a organização e o setor de produção. Os investigadores, assim, focam na análise de um caso específico e a organização escolhida para o estudo serve de base para tal investigação (STAKE, 1995; YIN, 2015).

O estudo, assim, foi realizado em uma empresa do setor de nutrição animal, especializada em biotecnologia e em desenvolvimento de produtos e soluções naturais com o uso de microrganismos probióticos, localizada no interior do estado de São Paulo.

O método de estudo de caso foi proposto, a fim de analisar o alinhamento das estratégias do setor produtivo aos objetivos estratégicos corporativos, e o quanto esse alinhamento, na prática, impacta na realidade atual e no futuro da empresa, assim como representa um desafio de gestão para a empresa em questão.

Para a coleta dos dados foram realizadas entrevistas com os responsáveis pelos setores estudados e envolvidos no processo, a saber: os supervisores do setor de produção e setor financeiro/administrativo, e o consultor de estratégias da empresa.

A base utilizada para criação do roteiro de entrevista foi Kaplan e Norton (2006), Porter (1979) e Ursulino (2014). A partir disso, foi possível criar as categorias e subcategorias do roteiro, a fim de possibilitar a obtenção das informações necessárias para o desenvolvimento do presente estudo durante as entrevistas (Quadro 1).

Quadro 1 - Categoria e subcategorias do estudo

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	BASE TEÓRICA
Produção	Plano de produção	Kaplan e Norton (2006), Porter (1979) e Ursulino (2014)
	Alinhamento com a demanda do mercado	
	Administração da produção	
	Estratégias de produção	
Concorrentes	Posicionamento de mercado	
	Vantagem competitiva	

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Para a análise dos dados, o estudo fez uso de Análise de Conteúdo que, segundo Bardin (1977, p. 42), consiste em

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens,

indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Compreende-se que a análise de conteúdo acontece em três etapas principais, sendo elas: (1) pré-análise, (2) exploração do material e (3) tratamento dos dados e interpretação. Isso ocorre após a classificação dos dados em categorias de acordo com o objetivo da pesquisa, a fim de facilitar a interpretação dos dados que foram obtidos anteriormente (BARDIN, 1977).

Com base nesse entendimento foi, então, realizada uma análise dos dados obtidos a partir das transcrições e anotações das entrevistas, tendo como intuito realizar um comparativo entre a prática executada na empresa e a teoria do tema em questão, com apoio do *Software Atlas/ti*.

Por fim, a pesquisa se enquadra no Inciso VII, da Resolução Nº 510 CEP/CONEP, por se tratar de pesquisa que visa “aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional” sem identificação do sujeito (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2016).

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

A empresa utilizada como objeto de estudo, para a realização deste trabalho, foi fundada em 1990, com o objetivo de oferecer produtos inovadores para a indústria e para o campo, no segmento de nutrição animal. A empresa é especializada em biotecnologia e no desenvolvimento de produtos e soluções naturais, fazendo uso de microrganismos probióticos.

A organização esforça-se para atender desde pequenos produtores rurais até grandes indústrias, tendo atuação no mercado nacional e internacional.

Com vista a alcançar o objetivo proposto e analisar o processo de alinhamento estratégico corporativo e de produção da empresa estudada, é apresentado o quadro 2, o qual descreve os sujeitos da pesquisa.

Quadro 2 - Entrevistados para realização do estudo

ENTREVISTADOS	CARGOS E/OU FUNÇÕES
Entrevistado 1	Supervisor do setor administrativo/ financeiro
Entrevistado 2	Consultor de estratégias
Entrevistado 3	Supervisor de produção

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Baseando-se inicialmente na entrevista realizada com os entrevistados 1 e 2, é possível compreender que existem na organização planos que estão diretamente ligados, de modo que para todo o desenvolvimento do setor produtivo existe um contato direto com a parte administrativa da empresa, principalmente para a compra de insumos. Mesmo com essa ligação, o setor produtivo é independente, no que diz respeito às atitudes, principalmente com relação a quantidades que deverão ser adquiridas. Todavia, toda decisão, seja produtiva ou administrativa, é pautada em uma premissa de “qualidade” definida pelo nível institucional da empresa. Nesse quesito, todos os setores da empresa se encontram alinhados na busca pela manutenção desse padrão que, por sua vez, na região em que a empresa está instalada, a torna referência.

De forma complementar, os entrevistados 1 e 2 citam que a compreensão sobre o mercado e a formação das principais estratégias que refletem no melhor funcionamento da empresa ocorrem em uma reunião denominada “Reunião de análises críticas”. Na presente reunião, todos os responsáveis por cada um dos setores da empresa participam, a fim de realizar a compreensão geral dos cenários da empresa, as metas e os seus objetivos futuros, baseando-se na realidade atual da empresa. Tais reuniões ocorrem com uma frequência mínima semestral, ou conforme a necessidade sentida pelos setores corporativos ou produtivos.

Para os três entrevistados, existe um esquema bem definido sobre como é executado o plano de produção atual da empresa e as estratégias produtivas. Esse plano é único, porém flexível, e pode ser alterado conforme as estratégias formuladas na reunião de análises críticas.

Dentro do contexto do plano de produção, todo o controle sobre ele é pertencente ao responsável pelo setor produtivo, que comanda todo o desenvolvimento dos planos implantados pela empresa, sempre com base no critério principal, qualidade dos produtos. Nesse tópico, destaque se faz à necessidade do alinhamento entre os setores, de modo que a qualidade não esteja apenas nos produtos acabados, mas também nas matérias-primas utilizadas pela empresa. Dentre as ações da empresa, no que tange a esse alinhamento, está um programa de qualificação de fornecedores, conforme as certificações que eles possuem, entre outros critérios, que variam de acordo com o insumo que será adquirido, dessa forma os possíveis fornecedores são aprovados e entram para a lista de fornecedores habilitados. Com essa lista, é possível analisar qual fornecedor apresenta as melhores opções, considerando, respectivamente, qualidade e valor para aquisição.

A empresa em estudo possui uma variedade de produtos, mas a produção de grande parte deles possui a mesma matéria-prima. Para não haver perda ou acúmulo de produtos acabados, a produção é executada conforme a demanda.

Analisando a resposta dos três entrevistados, é possível perceber um consenso quando perguntados sobre a empresa. Segundo informações passadas por eles, a empresa não possui um número elevado de concorrentes, facilitando a manutenção de sua vantagem competitiva.

Com o intuito de manter sua atual posição de destaque, em todas as reuniões de análises críticas, as análises de mercado e de concorrência de fazem presentes, a fim de que a empresa entenda sempre sobre como está funcionando e a dinâmica do mercado no ramo do qual faz parte. A partir da análise de cenários, assim, procuram entender suas forças, fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças presentes. Para tanto, a empresa faz uso frequente da Análise SWOT, de forma detalhada, como meio para elaboração de estratégias. Tal prática se alinha às ideias de Galvão e Melo (2008), bem como Paliwal (2006), quando destacam a importância da Análise de SWOT como meio para a compreensão da realidade atual da empresa relacionada ao ambiente externo da organização, de modo que esta possa aproveitar os pontos positivos, melhorar os negativos, buscando lidar com as ameaças do mercado e aproveitar as oportunidades. Pimentel, Carrieri e Silva (2009) complementam tal argumento, trazendo destaque para a importância da compreensão da vantagem competitiva da organização com meio para aprimoramento de suas fraquezas.

Nota-se que o primordial para a empresa estudada é a qualidade dos produtos. O entrevistado 2 deixa claro que, quando eles mantêm esse padrão, parte da preocupação com o seu concorrente diminui, pois os clientes se fidelizam por ter a garantia que comprando da empresa analisada não haverá nenhum ou quase nenhum problema com o uso dos produtos adquiridos e, dessa forma, quem, na verdade, precisa ter maior preocupação com inovação para se sobressair são as outras empresas que estão no mesmo segmento de mercado.

Ainda no contexto de posicionamento de mercado, o entrevistado 3, por sua vez, afirma que, além de focar na qualidade dos produtos e ter isso como seu principal diferencial, a empresa também está sempre investindo em pesquisas que agreguem melhorias e outros tipos de diferenciais aos seus produtos. Dessa forma, mesmo que seus concorrentes consigam implantar alguma estratégia boa o suficiente para alcançar a posição da empresa analisada, a empresa possui uma “carta na manga”, de aplicar outros diferenciais que já são estudados para se manter sempre em posição de destaque.

Em consonância com a visão de Rizzon *et al.* (2017), em que os autores afirmam que o alinhamento entre os setores corporativo e produtivo é essencial para o desenvolvimento da empresa, sendo fundamental que o setor responsável pela confecção dos produtos, também conhecido como setor de produção, participe das elaborações das estratégias como garantia de alinhamento, é possível notar, na fala dos entrevistados, que todos os setores da empresa participam da reunião que tem como foco o desenvolvimento de estratégias, a fim de alinhar os planos individuais e corporativos.

Por fim, nota-se que a empresa estudada se pauta no alinhamento entre os setores para desenvolver seus planos estratégicos, de modo que tal alinhamento contribui para que a organização faça a manutenção de sua vantagem competitiva no mercado. A principal prática de alinhamento da empresa, em âmbito geral, é por meio da “reunião de análises críticas”, realizada periodicamente pelo nível institucional em conjunto com as principais lideranças.

No que diz respeito ao setor de produção, o alinhamento se faz presente principalmente relacionado à garantia de qualidade do produto. Uma observação cabe neste ponto com relação à compreensão de outros aspectos que envolvem a execução do alinhamento estratégico em uma organização, como pessoas, processos, recompensas e sistemas de informação (EISENHARDT, 1999; FLOYD; WOOLDRIDGE, 1992).

Em relação ao futuro, nota-se a preocupação da empresa com o alinhamento ao citar o termo “carta na manga” ao se referir a possíveis ações que possam ser necessárias diante de alguma movimentação da concorrência. Tal atividade se alinha à visão de Heizen e Marinho (2019) quando destacam a importância de se buscar conhecimento sobre cenários como forma de redução de incertezas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou compreender, por meio de um estudo de caso, como ocorre o alinhamento estratégico entre a empresa e o setor produtivo em uma empresa do ramo de nutrição animal, com o intuito de compreender o posicionamento de mercado da empresa analisada, como ela realiza o alinhamento e possíveis melhorias.

As entrevistas apontam que existe um pensamento em comum sobre a realidade da empresa e a existência do alinhamento, especialmente no que diz respeito à manutenção de qualidade do produto. De forma geral, a prática da “reunião de análises críticas” consiste no principal meio de alinhamento estratégico, considerando a empresa como um todo e os setores individualmente.

A partir desse alinhamento, a organização realiza a manutenção de sua vantagem competitiva, estando a análise de SWOT e de cenários entre as principais ferramentas de gestão em uso. Dessa forma, a adoção do alinhamento estratégico, além de contribuir para a gestão da vantagem competitiva, proporciona unidade de direção, de maneira que toda a empresa trabalhe em prol dos mesmos objetivos.

Este trabalho apresentou algumas limitações no seu desenvolvimento. As entrevistas só foram possíveis com funcionários presentes no nível estratégico da empresa, direcionando a visão de alinhamento na percepção dos gestores. Outra limitação foi a quantidade de entrevistados, restringindo-se àqueles permitidos pela organização.

Compreendendo as limitações apresentadas, as possíveis sugestões de trabalhos futuros são: abordar funcionários de todos os níveis da empresa, relacionados ao setor de produção, com vista a compreender a fundo o alinhamento no que tange à execução em si das atividades operacionais do setor; ampliar o estudo para a análise de alinhamento da estratégia corporativa com outros setores táticos, buscando analisar se o alinhamento ocorre também nestes departamentos.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARROS, L. A. M. **Alinhamento estratégico**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, p. 69-79, 1995.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016. Disponível em: < <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2023.

CORDEIRO, J. V. B. M. **Alinhamento estratégico: estudos multicaseiros em empresas paranaenses de médio porte**. 2005. 300f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. **Sloan Management Review**, p. 65-72, 1999.

ECKERT, A.; ANZILIERO, A.; PAULA, L. Desempenho organizacional e competitividade através de ações estratégicas e governança em uma indústria moveleira gaúcha. **Revista de Extensão e Iniciação Científica da UNISOCIES**, v. 10, n. 1, 27 dez. 2022.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, B. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. **Academy of Management Executive**, v. 6, n. 4, p. 27-39, 1992.

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

GALVÃO, N. S. D.; MELO, R. S. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana (PB). **Caderno virtual de turismo**, v. 8, n. 1, 2008.

GIBBS, G; FLICK, U. **Análise dos dados qualitativos**. (Métodos de pesquisa). Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788536321332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536321332/>.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, In **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, Mar./Abr. 1995, p. 57-63.

HEIZEN, D. A. M.; MARINHO, S. V. Alinhamento entre formulação e implementação da estratégia em Instituições de Ensino Superior no Brasil. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 29, p. 279-322, jan./jun. 2019.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Implementing Strategy: An appraisal and agenda for future research. In: Michael Hitt, R. Edward Freeman and Jeffrey Harrison (eds), **Handbook of Strategic Management** (Blackwell Business, 2001), p. 602-626.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15ª Ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

LAUGENI, F. P; MARTINS, P. G. **Administração da produção**. Disponível em: Minha Biblioteca, 3.ed, Editora Saraiva, 2015.

LIRA, A. C. Q.; GOMES, M. L. B.; CAVALCANTI, V. Y. S. L. Modelo de alinhamento estratégico de produção – MAP: contribuição teórica para a área de estratégia de produção. **Production**, v. 25, n. 2, p. 416-427, 2015.

LUSTOSA, L. *et al.* **Planejamento e Controle da Produção**. Rio de Janeiro, Elsevier Editora LTDA, 2008.

MEIRA, J. S.; SILVA, K; KATO-CRUZ, E. M.; ENDO, G.Y. Alinhamento estratégico na gestão pública de um município do oeste paulista. **Brazilian Journal of Policy and Development**. v. 3, n. 1, p. 11, 8 abr. 2021.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Projetando sistemas estratégicos de recursos humanos. **Dinâmica organizacional**, v. 13, n. 1, p. 36-52, 1984.

NEIROTI, P.; CANTAMESSA, M.; PAOLUCCI, E. The role of firm-specific capabilities in IT driven innovation: An analysis on large Italian enterprises. **Paper presented at the 7Th International CINet Conference Lucca**, 2006.

PALIWAL, R. Prática de AIA na Índia e sua avaliação utilizando análise SWOT. **Revisão de avaliação de impacto ambiental**, v. 26, n. 5, pág. 492-510, 2006.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. DE P; SILVA, A. R. L. DA. Posicionamento logístico com base nas estratégias de produção em micro-organizações familiares: um estudo de caso no setor têxtil. **Revista de Ciências da Administração**, v.11, n. 23, p. 245 -269, 2009.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, 1979.

PRIETO, V. C.; CARVALHO, M. M; FISCHMANN, A. A. Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico. **Production**, v. 19, n. Prod., 2009, p. 317 – 331, 2009.

RIZZON, F. *et al.* Estratégia de Produção Alinhada à Estratégia Corporativa: Estudo de Caso. **In XVII Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão**, 2017.

RODRIGUES, G. P. **O alinhamento dos instrumentos de planejamento estratégico e de orçamento: a experiência na Controladoria do DF**. 2020.

RUWER, L. M. E.; REIS, Z. C. **Estratégias organizacionais**. Porto alegre: Grupo A, 2018. E-book. ISBN 9788595026650. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026650/>.

SANTA, R. A. *et al.* Corporate, operational, and information systems strategies: Alignment and firm performance. **Estud.gerenc.**, Cali, v. 36, n. 157, p. 454 – 464, Dec. 2020.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; BURGESS, N. **Administração da Produção**. São Paulo: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559775187. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775187/>.

SMEUREANU, I.; DIAB, B. Modelagem do Impacto do Sistema de Informação na Cultura Organizacional e no Alinhamento Estratégico Negócios-TI. **Informática Econômica**, v. 3, 2019.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: SAGE Publications, 1995.

TEIXEIRA, F. G. **Alinhamento entre a estratégia de negócio e a estratégia de operações na indústria do setor metalúrgico**. 2010

URSULINO, B. A. L. **Análise do alinhamento entre a estratégia competitiva de negócio e a estratégia de produção de empresas de confecção**. 2014. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2014.

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

VIANA, L. P.; ROCHA, R. N.; CHERUTTI, M. Posicionamento: importância de uma marca forte para o sucesso de uma organização. **Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP**, v. 8, n. 2, p. 92-110, 2020.

WHEEL WRIGHT, S. C. **Manufacturing strategy**: defining the missing link. *Strategic Management Journal*, 1984.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, n. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

TRINDADE, I. F; SCHOTT, M. L. R; KATO-CRUZ, E. M; ENDO, G. Y. Alinhamento Estratégico de Produção: Estudo de Caso em uma Empresa do Setor de Nutrição Animal. **Rev. FSA**, Teresina, v. 22, n. 5, art. 2, p. 22-37, mai. 2025.

Contribuição dos Autores	I. F. Trindade	M. L. R. Schott	E. M. Kato-Cruz	G. Y. Endo
1) concepção e planejamento.	X	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.			X	X