

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL, UCS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FELIPE BERNARDI ZORZO**

**ANÁLISE DO IMPACTO DO ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES  
NO DESEMPENHO DE EMPRESAS MOVELEIRAS DO BRASIL E DO MÉXICO**

**CAXIAS DO SUL**

**2025**

**FELIPE BERNARDI ZORZO**

**ANÁLISE DO IMPACTO DO ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES  
NO DESEMPENHO DE EMPRESAS MOVELEIRAS DO BRASIL E DO MÉXICO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas no Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Bergmann Borges Vieira

**CAXIAS DO SUL**

**2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

Z88a Zorzo, Felipe Bernardi

Análise do impacto do alinhamento da estratégia de operações no desempenho de empresas moveleiras do Brasil e do México [recurso eletrônico] / Felipe Bernardi Zorzo. – 2025.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

Orientação: Guilherme Bergmann Borges Vieira.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Administração de empresas. 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Eficiência organizacional. 4. Planejamento estratégico. 5. Indústria de móveis - Brasil. 6. Indústria de móveis - México. I. Vieira, Guilherme Bergmann Borges, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.51

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

**FELIPE BERNARDI ZORZO**

**ANÁLISE DO IMPACTO DO ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES  
NO DESEMPENHO DE EMPRESAS MOVELEIRAS DO BRASIL E DO MÉXICO**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas no Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul.

**Aprovado em 03 de abril de 2025**

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Carlos Honorato Schuch Santos  
Universidade Federal do Rio Grande

---

Prof. Dr. José Morelos Gómez  
Universidad de Cartagena

---

Prof. Dra. Cíntia Paese Giacomello  
Universidade de Caxias do Sul

Dedico este trabalho aos meus pais pelo apoio incondicional na caminhada da vida, conduzindo e indicando sempre a busca pela minha melhor versão. E a minha família por estar presente em todos os momentos de minha trajetória.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador Pós-Doutor Guilherme Bergmann Borges Vieira pelas trocas, apoio, visão e compreensão que nortearam este estudo mediante ao seu vasto conhecimento acadêmico e profissional.

Agradeço ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul por oferecer o curso de Mestrado em Administração.

Agradeço ao corpo docente do PPGA que proporcionou grandes momentos de aprendizagem e reflexões durante os encontros ao longo da jornada acadêmica.

Agradeço aos meus familiares por todo apoio incondicional prestado durante toda minha trajetória de vida.

Agradeço, por fim, a todos que de alguma forma contribuíram para eu chegar até aqui.

## RESUMO

Para alcançar os objetivos organizacionais traçados, é crucial que as estratégias organizacionais e as operações estejam devidamente alinhadas. No entanto, a análise desse alinhamento é complexa e envolve diversos aspectos. Nesse sentido, é importante identificar os diferentes fatores e dimensões que compõem o alinhamento de operações, definir uma forma de avaliá-los e verificar o seu impacto no desempenho organizacional. Inserido nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar o impacto do alinhamento da estratégia de operações no desempenho de empresas moveleiras brasileiras e mexicanas. Para tanto, foi aplicado um estudo quantitativo descritivo, com a coleta de dados sendo operacionalizada mediante uma *survey* e a análise baseada em estatísticas descritivas, testes de hipótese e análise multivariada de dados. O estudo iniciou com o desenvolvimento de um modelo teórico de análise do grau de alinhamento da estratégia de operações, operacionalizado mediante um questionário estruturado. Esse questionário, que também contemplou questões para avaliar o desempenho das empresas, foi então aplicado a uma amostra de indústrias moveleiras do Brasil e do México, o que permitiu tanto a comparação do grau de alinhamento da estratégia de operações dessas empresas, mediante testes de hipóteses, quanto a análise do impacto do seu impacto no desempenho organizacional. Os resultados indicaram que o alinhamento estratégico de operações impacta positivamente o desempenho das empresas, com o alinhamento vertical sendo mais relevante para as brasileiras e o alinhamento horizontal e externo apresentando maior influência nas mexicanas. Os critérios de custo, qualidade, flexibilidade e entrega foram afetados de forma diferenciada conforme o tipo de alinhamento e o contexto organizacional. Além disso, identificou-se que o impacto do alinhamento estratégico no desempenho varia entre os países analisados, sugerindo que fatores contextuais e estruturais influenciam essa relação. Tais achados ressaltam a importância de estratégias bem definidas e alinhadas para garantir vantagem competitiva e crescimento sustentável no setor moveleiro.

**Palavras-chave:** Alinhamento Estratégico de Operações; Desempenho; Indústrias moveleiras; Brasil; México.

## ABSTRACT

To achieve the outlined organizational objectives, it is crucial that organizational strategies and operations are properly aligned. However, analyzing this alignment is complex and involves multiple aspects. In this regard, it is important to identify the different factors and dimensions that constitute operations alignment, define a method to assess them, and verify their impact on organizational performance. Within this context, the present study aimed to analyze the impact of operations strategy alignment on the performance of Brazilian and Mexican furniture companies. To this end, a descriptive quantitative study was conducted, with data collection carried out through a survey and analysis based on descriptive statistics, hypothesis testing, and multivariate data analysis. The study began with the development of a theoretical model to analyze the degree of alignment in operations strategy, which was operationalized through a structured questionnaire. This questionnaire, which also included questions to assess company performance, was then applied to a sample of furniture industries in Brazil and Mexico. This approach allowed both the comparison of the degree of alignment in operations strategy among these companies, through hypothesis testing, and the analysis of its impact on organizational performance. The results indicated that operations strategy alignment positively impacts company performance, with vertical alignment being more relevant for Brazilian companies, while horizontal and external alignment exerted greater influence on Mexican companies. The criteria of cost, quality, flexibility, and delivery were affected differently depending on the type of alignment and the organizational context. Additionally, it was identified that the impact of strategic alignment on performance varies between the analyzed countries, suggesting that contextual and structural factors influence this relationship. These findings highlight the importance of well-defined and aligned strategies to ensure competitive advantage and sustainable growth in the furniture sector.

**Keywords:** Strategic Operations Alignment; Performance; Furniture Industries; Brazil; Mexico.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Representação Gráfica dos Vetores do Alinhamento.....	41
Figura 2: Comparação de alinhamento da estratégia de operações Brasil e México.....	53
Figura 3: Relações significantes entre as dimensões do alinhamento da estratégia de operações e os critérios de avaliação do desempenho.....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantidade de publicações por base de dados por ano.....	24
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Questões para avaliar o alinhamento da estratégia de operações.....	45
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Quantidade de artigos sobre o tema publicado nos últimos 10 anos nas bases de dados <i>Science Direct</i> e <i>Web of Science</i> .....	24
Tabela 2: Porte das empresas quanto ao número de funcionários.....	48
Tabela 3: Tempo de atuação das empresas.....	49
Tabela 4: Tempo de atuação dos respondentes nas empresas.....	49
Tabela 5: Nível hierárquico dos respondentes nas empresas da amostra.....	49
Tabela 6: Escolaridade dos respondentes nas empresas da amostra.....	50
Tabela 7: Resultados da análise fatorial confirmatória por país.....	51
Tabela 8: Estatísticas descritivas do alinhamento da estratégia de operações nas amostras brasileira e mexicana.....	52
Tabela 9: Estatísticas descritivas do desempenho nas amostras brasileira e mexicana.....	54
Tabela 10: Comparação das médias das amostras e níveis de significância obtidos no teste t de <i>Student</i> .....	55
Tabela 11: Modelos de regressão linear múltipla para a amostra brasileira.....	57
Tabela 12: Modelos de regressão linear múltipla para a amostra mexicana .....	58

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AE - Alinhamento Externo
- AEP – Alinhamento da Estratégia de Operações
- AFAMJAL - *Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco*
- AFC - Análise Fatorial Confirmatória
- AH - Alinhamento Horizontal
- AO – Adequação de Objetivos
- AOF – Adequação dos Objetivos Funcionais
- AV - Alinhamento Vertical
- AFC - Análise Fatorial Confirmatória
- CFI - *Comparative Fit Index*
- CPFR - *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment*
- DEA – *Data Envelopment Analysis*
- ESG - *Environment, Social and Governance*
- ERP - Sistemas de planejamento de recursos empresariais
- FCI – Forma de Comunicação Interna
- FR – Forma de Relacionamento
- IA - Inteligência Artificial
- IoT - Internet das Coisas
- KPIs - Indicadores-chave de desempenho
- MOVERGS - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
- PIB - Produto Interno Bruto
- PPE - Periodicidade do Planejamento Estratégico em Conjunto
- RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*
- RPM – *Resource Product Market*
- SFA - *Stochastic Frontier Analysis*
- SCM - *Supply Chain Management*
- TLI – *Tucker Lewis Index*
- TMS - *Transportation Management Systems*
- WMS - *Warehouse Management Systems*

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	18
1.2. OBJETIVOS .....	21
1.2.1. <b>Objetivo geral</b> .....	21
1.2.2. <b>Objetivos específicos</b> .....	22
1.3. JUSTIFICATIVA.....	22
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>26</b>
2.1. ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES: PRINCIPAIS CONCEITOS.....	26
2.2. A RELAÇÃO ENTRE ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	28
2.3. DIMENSÕES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE OPERAÇÕES .....	34
2.4. MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE DO ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES .....	38
<b>3. MÉTODO .....</b>	<b>43</b>
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	43
3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	44
3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	46
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>48</b>
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	48
4.2. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA.....	50
4.3. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E COMPARAÇÕES DE MÉDIAS.....	52
4.4. ANÁLISE DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA.....	56
<b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>64</b>
6.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	65
6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	66
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>74</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O alinhamento estratégico, um conceito fundamental na gestão empresarial, refere-se à coordenação intrincada dos diversos elementos de uma organização - metas, recursos, atividades e até mesmo cultura - em direção à realização de seus objetivos estratégicos gerais. Trata-se de garantir que cada parte da organização, desde tarefas individuais até iniciativas departamentais, estejam alinhadas de forma coesa para alcançar o resultado desejado (Venkatraman; John, 1984). Esse alinhamento não é um esforço único, mas sim um processo contínuo de adaptação e ajuste, garantindo que a organização permaneça ágil e responsiva às dinâmicas do mercado em constante evolução (Luftman; Brier, 1999). A importância do alinhamento estratégico reside em seu impacto multifacetado no sucesso empresarial. Uma organização bem alinhada exibe eficiência elevada, com recursos direcionados para iniciativas que contribuem diretamente para os objetivos estratégicos estabelecidos (Kaplan; Norton, 2007).

Kaplan e Norton (2006) buscam compreender o conceito de alinhamento estratégico crucial que, traduzido em ações tangíveis, exige operações de alinhamento robustas. Esses sistemas intrincados, práticas e ferramentas formam a ponte entre aspirações de alto nível e execução diária, criando uma rede que traduz metas estratégicas em planos de ação para cada nível operacional. Operações de alinhamento eficazes começam com a cascata de objetivos estratégicos em metas específicas de cada departamento, assegurando clareza e foco para cada equipe. A implementação de indicadores-chave de desempenho (KPIs) alinhados aos objetivos gerais fornece um roteiro mensurável para o progresso, enquanto a promoção da colaboração entre as áreas quebra barreiras e facilita uma sincronização contínua.

Trabalhos pioneiros de Ganeshan e Harrison (1995) definem uma cadeia de suprimentos como uma rede de instalações envolvidas na aquisição de matérias-primas, sua transformação em produtos acabados e, por fim, sua entrega ao cliente. Essa perspectiva enfatiza a interconexão de várias etapas, onde cada passo impacta o fluxo geral de produtos. Já pesquisas recentes como a de Christopher (2022), por exemplo, adentram o papel na evolução da gestão da cadeia de suprimentos na conquista de vantagem competitiva. Eles enfatizam a importância de alavancar tecnologias digitais, como *blockchain* e inteligência artificial, para otimizar e diferenciar os processos da

cadeia de suprimentos. Isso destaca a transformação contínua da gestão da cadeia de suprimentos à medida que ela abraça os avanços tecnológicos.

Essa integração eficaz da cadeia de suprimentos começa com a previsão e planejamento da demanda, alinhando a produção com as necessidades antecipadas dos clientes (Chopra; Meindl, 2013). Essa sincronia requer canais robustos de comunicação, permitindo a troca de informações em tempo real entre varejistas, fabricantes e fornecedores. O planejamento colaborativo, a previsão e a reposição, ou *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR)*, fortalecem ainda mais essa conexão, fomentando a responsabilidade compartilhada e uma resposta proativa às flutuações do mercado (Lee; Whang, 2001).

Ferramentas avançadas de análise desvendam padrões ocultos e preveem interrupções, permitindo uma adaptação ágil às incertezas da cadeia de suprimentos (Davenport; Harris; Shapiro, 2010). Sistemas de gestão de armazéns ou *Warehouse Management Systems (WMS)* e de gestão de transporte, conhecidos como *Transportation Management Systems (TMS)*, otimizam o controle de estoque, o planejamento de rotas e a entrega no último quilômetro, aumentando a eficiência e a rentabilidade (Bowersox; Closs; Cooper, 2007). E ferramentas de visibilidade em tempo real aprimoram a transparência, permitindo que os clientes rastreiem remessas e que as empresas abordem proativamente possíveis interrupções.

Chiang, Choy e Yang (2025) analisaram o impacto do alinhamento estratégico sobre o comportamento de custos dos fornecedores, evidenciando que tal alinhamento aumenta a assimetria de custos. Essa rigidez nos custos é atribuída à confiança gerada por relações estrategicamente alinhadas, que incentivam os fornecedores a manter recursos comprometidos mesmo durante quedas nas vendas e a sustentar investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Os efeitos são mais acentuados nas fases iniciais das relações de fornecimento, momento em que ocorrem investimentos específicos na relação. Além disso, fatores como a concentração da base de clientes e o poder de barganha influenciam a forma como o alinhamento estratégico impacta o comportamento de custos. Como consequência, observa-se o fortalecimento das relações entre fornecedores e clientes e uma melhora no desempenho organizacional.

Nesse contexto, a existência de relacionamentos sólidos com fornecedores, com clientes e com outros parceiros estratégicos forma a base de uma cadeia de suprimentos

resiliente e elementos como transparência, colaboração e parcerias de longo prazo promovem confiança e minimizam riscos, garantindo um fluxo confiável de materiais mesmo durante períodos turbulentos (Handfield; Nichols, 1999). Adicionalmente, para uma integração eficaz das operações logísticas, é necessário um alinhamento das equipes internas responsáveis por suprimentos, produção, marketing e vendas, garantindo uma abordagem unificada no atendimento de pedidos (Wu; Wang; Zhen, 2023).

Dada a importância do alinhamento da estratégia de operações para o desempenho organizacional (Nelson; Taylor; Walsh, 2014) e, considerando que o que não é medido não é gerenciado (Kaplan; Norton, 2005), torna-se fundamental definir um modelo de avaliação do alinhamento da estratégia de operações. Além disso, é importante analisar a relação entre alinhamento e desempenho, tendo como base o modelo proposto.

Inserido nesse contexto, o presente estudo teve como tema a análise do alinhamento das estratégias de operações em indústrias moveleiras do Brasil e do México. O trabalho está estruturado em cinco capítulos. Este capítulo de introdução estabelece o contexto e os fundamentos para a pesquisa sobre o alinhamento estratégico de operações na indústria moveleira do Brasil e do México. Ele aborda a importância do alinhamento estratégico nas organizações, destacando como ele coordena diferentes elementos para alcançar os objetivos estratégicos gerais. Além disso, explora a evolução da gestão da cadeia de suprimentos e seu papel na conquista de vantagem competitiva, especialmente com o advento de tecnologias digitais. O capítulo também delinea os objetivos gerais e específicos da pesquisa, bem como sua justificativa teórica e prática. Destaca a lacuna na literatura sobre o alinhamento estratégico de operações na indústria moveleira, com foco na América Latina, e a importância de preencher essa lacuna para beneficiar as empresas e orientar o desenvolvimento de políticas públicas. Por fim, o capítulo esboça a estrutura do trabalho, delineando os próximos passos da pesquisa, que incluem revisão teórica, metodologia, resultados e conclusões. Ele fornece uma visão geral abrangente do que será abordado nos capítulos subsequentes.

No Capítulo 2 é apresentado o referencial teórico que deu sustentação a este estudo. No capítulo, são abordados os fundamentos teóricos do alinhamento da estratégia de operações. Começa-se com a definição de operações e sua evolução para uma função estratégica. Destaca-se a importância da integração da cadeia de suprimentos. São discutidas as dimensões do alinhamento e modelos para avaliá-lo, além da relação entre

alinhamento e desempenho organizacional, apoiada por estudos que investigam essa conexão. São apresentadas três dimensões do alinhamento estratégico de operações: vertical, horizontal e externa. O alinhamento vertical refere-se à compatibilidade entre as estratégias da corporação e da produção. O alinhamento horizontal envolve a coordenação das estratégias funcionais dentro da organização. Já o alinhamento externo trata da conexão da estratégia de operações com os demais elos da cadeia de suprimentos. São discutidas a importância e a complexidade dessas dimensões, assim como a ideia de gradualismo no processo de alinhamento. Destaca-se a necessidade de analisar e desenvolver todas as dimensões para impactar positivamente o desempenho e a competitividade organizacional.

No Capítulo 3 é exposto o método aplicado nesta dissertação. São apresentadas as características da pesquisa, seguidas dos procedimentos de coleta e análise de dados. Nos procedimentos de coleta de dados são descritas as características gerais das regiões moveleiras estudadas, tanto no Brasil (serra gaúcha) quanto no México (zona metropolitana de Guadalajara); as populações e amostras consideradas na pesquisa, bem como a estratégia de amostragem utilizada; a estruturação do questionário; e a forma como o mesmo foi aplicado nos dois países. Já nos procedimentos de análise de dados são descritas as técnicas estatísticas utilizadas no estudo, que contou com uma abordagem quantitativa.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos, sendo analisados e comparados os graus de alinhamento da estratégia de operações das empresas moveleiras do Brasil e do México, e sendo analisado o seu impacto no desempenho organizacional. Além disso, é estabelecida uma discussão dos resultados obtidos à luz da literatura examinada ao longo deste estudo. Nesse estágio de discussão, são identificadas áreas que demandam aprimoramento, com o objetivo de esclarecer problemas que impedem o desenvolvimento organizacional e potencialmente limitam o desempenho.

O quinto capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos na pesquisa, estabelecendo conexões entre os achados empíricos e o referencial teórico utilizado. Nesse sentido, são exploradas as perspectivas teóricas que sustentam a importância da coerência entre estratégia organizacional e operações, bem como a influência desse alinhamento nos principais critérios competitivos. Além disso, são examinadas possíveis

implicações dos resultados, levando em conta fatores contextuais que podem influenciar as práticas operacionais adotadas pelas empresas de cada país.

E no sexto e último capítulo são apresentadas as conclusões desta pesquisa. Essas conclusões incluem as implicações gerenciais do estudo, suas limitações e as sugestões para novas pesquisas, que abordarão temas que possam ser aprofundados em investigações subsequentes. Essas sugestões visam incentivar o desenvolvimento contínuo do conhecimento, explorando áreas específicas que possam beneficiar-se de uma análise mais detalhada em futuras investigações.

### 1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão da cadeia de suprimentos ou *Supply Chain Management* (SCM) é a prática de coordenar e alinhar todas as atividades dentro da cadeia de suprimentos e deve ser vista como um sistema integrado, não como uma série de atividades independentes. Ela visa garantir a entrega eficiente e econômica de produtos e serviços, ao mesmo tempo em que atende às necessidades dos clientes em um ambiente dinâmico e digitalmente orientado (Meier et al., 2023). A cadeia de suprimentos refere-se à rede interconectada de organizações envolvidas no processo de entrega de um produto ou serviço, desde sua concepção até o cliente final. Na era digital atual, as cadeias de suprimentos estão passando por uma transformação significativa, com uma ampla gama de fornecedores, fabricantes, armazéns, distribuidores, varejistas e empresas de transporte. O cenário da cadeia de suprimentos continua a evoluir rapidamente, impulsionado por avanços em tecnologias como inteligência artificial, *blockchain* e Internet das Coisas (IoT) (Christopher, 2022).

Algumas tendências que estão moldando o futuro das cadeias de suprimentos digitais incluem a automação aumentada de tarefas usando robótica, IA e aprendizado de máquina otimizando ainda mais processos e melhorando a eficiência. Análises avançadas de dados permitirão previsões mais precisas, planejamento de demanda e gerenciamento proativo de riscos. O foco na sustentabilidade levará a cadeias de suprimentos de circuito fechado que minimizam o desperdício e promovem a recuperação de recursos. Já a tecnologia *blockchain* pode aprimorar a segurança, a transparência e a rastreabilidade em toda a cadeia de suprimentos. Ao abraçar a transformação digital e implementar práticas

eficazes de SCM, as empresas podem garantir que suas cadeias de suprimentos sejam resilientes, adaptáveis e sustentáveis na era digital em constante mudança (Christopher; Mentzer; Rutherford, 2022).

As empresas da região da Serra Gaúcha investem em inovação e tecnologia para aumentar a produtividade e a competitividade, apesar dos desafios enfrentados pelo setor, como a competição internacional, a alta carga tributária, a falta de mão de obra qualificada e as flutuações do mercado interno. Os móveis produzidos na região são conhecidos pela qualidade, design e acabamento, especialmente na produção com madeira maciça de alto padrão. As empresas da região são reconhecidas por sua tradição na produção de móveis, com mais de 100 anos de história e forte presença de empresas familiares. No entanto, o setor moveleiro brasileiro tem potencial para crescer ainda mais nos próximos anos, impulsionado pela demanda interna e pelas exportações, mantendo a Serra Gaúcha como o principal polo moveleiro do país (Mattioda; Nodari; Olea, 2009).

Segundo dados retirados do site da Associação de Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul (Movergs, 2021), o setor moveleiro é um dos mais importantes da economia nacional, ocupando a 5ª posição no ranking de produção industrial e gerando mais de 350 mil empregos diretos. O Brasil ocupa o 28º lugar de maior exportador de móveis do mundo, com exportações de USD 1,03 bilhão no ano de 2021. A Serra Gaúcha se destaca como o principal polo moveleiro do país, concentrando cerca de 85% da produção nacional de móveis de madeira. A relevante presença de micro e pequenas empresas, representando mais de 90% das empresas do setor, contribui para a diversificação da produção e a geração de renda local.

Já o setor moveleiro mexicano se posiciona como um dos mais importantes da América Latina, criando mais de 500 mil empregos diretos. Este setor se sobressai no cenário internacional como um relevante exportador de móveis, alcançando mais de 100 países com suas vendas. Dominado por empresas de médio porte, incluindo uma forte presença de negócios familiares, o setor moveleiro mexicano tem sua produção distribuída regionalmente, mas principalmente na região central do país. Apesar de o mercado interno absorver cerca de 80% da produção, destacando a relevância da demanda local, o México se estabeleceu como o 7º maior exportador de móveis do mundo (Sonora et al., 2022).

Guadalajara se destaca como um polo econômico vigoroso, liderando tanto em número de empresas quanto em valor agregado bruto na região. Com quase 100 mil unidades econômicas em novembro de 2022, o setor de comércio desponta como predominante, representando 44,5% do total e consolidando a cidade no primeiro lugar tanto no estado quanto na região. No que diz respeito ao valor agregado bruto, o destaque recai sobre os serviços de apoio a negócios, que registraram um crescimento notável de 149,3% entre 2014 e sa. Embora Guadalajara exiba uma dinâmica econômica próspera, questões sociais persistem, com uma pequena parcela da população enfrentando pobreza extrema e uma proporção considerável lutando contra a pobreza moderada (Instituto De Información Estadística y Geográfica De Jalisco, 2022).

Sonora et al. (2022) ainda afirmam que o setor enfrenta desafios significativos, incluindo a competição internacional, especialmente de países com menores custos de produção, como a China. A alta carga tributária mexicana, a escassez de mão de obra qualificada e questões de insegurança em algumas regiões impactam o desenvolvimento do setor. Apesar desses obstáculos, as perspectivas para o setor moveleiro mexicano são otimistas. Com potencial de crescimento impulsionado tanto pela demanda interna quanto pelas exportações, espera-se que o México continue a fortalecer sua posição como um polo moveleiro de destaque na América Latina, focando na produção de móveis de qualidade e na melhoria da competitividade.

Para Bergeron, Raymond e Rivard (2004), o alinhamento estratégico é fundamental para a performance da empresa, pois envolve a integração de todos os elementos da empresa em direção a objetivos comuns. Essa integração estratégica é crucial por várias razões. Em primeiro lugar, ela garante que todos estejam trabalhando na mesma direção, permitindo que se maximize o uso dos recursos disponíveis. Isso também leva a uma comunicação mais eficaz dentro da organização, pois quando todos entendem a estratégia, a colaboração e a inovação são promovidas. Além disso, o alinhamento estratégico proporciona agilidade e adaptabilidade à organização. Em um ambiente de negócios em constante mudança, é crucial que uma empresa possa se adaptar rapidamente às novas demandas e condições do mercado para se manter competitiva. Ao focar e coordenar esforços em direção aos objetivos estratégicos, uma empresa pode se destacar no mercado e manter uma posição sólida em relação aos concorrentes (Bergeron; Raymond; Rivard, 2004).

O alinhamento estratégico não apenas aprimora a eficiência e a eficácia na satisfação das necessidades dos clientes, mas também impulsiona a inovação, otimiza processos, reduz custos e permite uma rápida adaptação às mudanças de mercado. Isso resulta em uma vantagem competitiva sustentável e um posicionamento estratégico forte para empresas de pequeno e médio porte em um ambiente empresarial desafiador (Tufan; Mert, 2023).

O rápido processo de globalização e virtualização do mundo dos negócios exige que as organizações se adaptem, reconstruindo suas cadeias de valor e fortalecendo relações com clientes e parceiros. Nesse contexto, as novas necessidades levantam a questão de como transformar investimentos em tecnologia em melhorias de desempenho (Alami et al., 2020). E isso tudo independe do setor a ser considerado, sendo aplicável também ao setor moveleiro. Adicionalmente, a abordagem da teoria da contingência sugere que o impacto do alinhamento da estratégia de operações no desempenho organizacional depende do contexto específico de cada organização (Bergeron; Raymond; Rivard, 2004). Isso sugere a importância de se analisar diferentes contextos empresariais, tanto em termos do nível de alinhamento existente, quanto de resultados obtidos (desempenho organizacional). Dado esse contexto, o presente estudo se propõe a responder à seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre o nível de alinhamento da estratégia de operações e o desempenho de empresas moveleiras do Brasil e do México?

## 1.2. OBJETIVOS

Para responder à questão de pesquisa anteriormente apresentada, foram definidos os objetivos descritos a seguir.

### 1.2.1. Objetivo geral

Analisar a relação entre o alinhamento da estratégia de operações e o desempenho de empresas moveleiras brasileiras e mexicanas.

### 1.2.2. Objetivos específicos

Para operacionalizar o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) definir um modelo de análise do alinhamento da estratégia de operações e do desempenho organizacional;
- b) comparar o alinhamento da estratégia de operações percebido por gestores de indústrias moveleiras brasileiras e mexicanas;
- c) comparar o desempenho organizacional percebido por gestores de indústrias moveleiras brasileiras e mexicanas; e
- d) verificar o impacto das dimensões do alinhamento da estratégia de operações no desempenho de indústrias moveleiras brasileiras e mexicanas.

### 1.3. JUSTIFICATIVA

No complexo mundo dos negócios, alcançar o sucesso requer um equilíbrio delicado entre os componentes individuais e o seu movimento sincronizado (Chopra; Meindl, 2013). Assim como uma orquestra bem ensaiada depende da interação harmoniosa dos instrumentos, as organizações também contam com a harmonia intrincada entre a cadeia de suprimentos e a estratégia de produção, por um lado, e a estratégia de alinhamento, por outro (Neef, 2001). Embora frequentemente utilizados de forma intercambiável, compreender as distinções cruciais entre esses conceitos é essencial para otimizar as operações e alcançar um crescimento sustentável.

Para Slack et al. (2013), integração entre estratégias de produção e organizacionais não ocorre de maneira monolítica, mas sim em distintos níveis de profundidade e abrangência. Segundo os autores, conhecer esses níveis é essencial para uma implementação eficaz. Na base da pirâmide encontra-se o alinhamento básico, onde os objetivos de produção se adaptam aos objetivos gerais da organização, a produção é vista como um meio para atingir fins organizacionais, garantindo direção coesa e evitando dissonâncias. (Green; Whitten; Inman, 2012).

As operações abarcam todas as atividades relacionadas à concepção e entrega de produtos e serviços, abrangendo desde o planejamento até a produção, logística e

distribuição. O alinhamento estratégico, por sua vez, refere-se à medida em que as metas e objetivos das operações estão harmonizadas com os objetivos gerais da organização. Esse alinhamento é crucial para o êxito das operações, pois permite que elas direcionem seus esforços para as atividades que geram maior valor para a organização. (Green; Whitten; Inman, 2012).

Em um cenário empresarial repleto de turbulência, a competitividade torna-se o elo essencial para a sobrevivência e o sucesso das organizações. Nesse contexto, as estratégias alinhadas emergem como um importante arma, proporcionando agilidade, resiliência e a capacidade de superar os concorrentes (Prahalad; Hamel, 1994). O conceito de estratégia alinhada transcende a simples formulação de planos isolados. Trata-se de uma sinergia profunda, em que objetivos diversos, do nível operacional ao corporativo, convergem harmonicamente para uma direção comum (Slack et al., 2013).

Um estudo realizado por Green, Whitten e Inman (2012) mostrou que organizações com alinhamento estratégico superior apresentaram maior eficiência operacional e financeira do que organizações com alinhamento inferior. Os autores concluíram que o alinhamento estratégico permite que as organizações concentrem seus esforços nas atividades que agregam maior valor, reduzindo custos e melhorando a qualidade. Já outro estudo, realizado por Slack et al. (2013), mostrou que organizações com uma estratégia de logística integrada apresentaram maior produtividade do que organizações com uma estratégia de logística desintegrada, concluindo que a integração da logística permite que as organizações reduzam custos e melhorem o nível de serviço ao cliente.

Estudos recentes de Vishnu et al. (2020) reforçam a importância do alinhamento estratégico de operações para o sucesso das empresas. Essas pesquisas evidenciam que empresas que implementam práticas eficazes de alinhamento estratégico de operações tendem a apresentar melhor desempenho em termos de produtividade, qualidade, inovação e sustentabilidade. Portanto, pode-se afirmar que o alinhamento estratégico de operações é um processo contínuo e fundamental para o sucesso das empresas. Sendo assim, as empresas devem estar constantemente atentas a esse alinhamento, buscando formas de melhorar suas operações e garantir sua competitividade no mercado global.

A fim de identificar a produção científica sobre o tema, foi realizada uma pesquisa das publicações dos últimos 10 anos com os termos “*Strategic Alignment*”, “*Operations*

*Alignment*”, “*Supply Chain Alignment*” e “*Supply Chain Integration*” nas bases de dados *Science Direct* e *Web of Science*. Observa-se na Tabela 1 uma maior quantidade de estudos com o termo “*supply chain integration*” (1059 artigos), seguidos pelos estudos com o termo “*strategic alignment*” (748 artigos), o que reforça a relevância da presente dissertação. Já os termos “*operations alignment*” e “*supply chain alignment*” mostraram-se menos prevalentes.

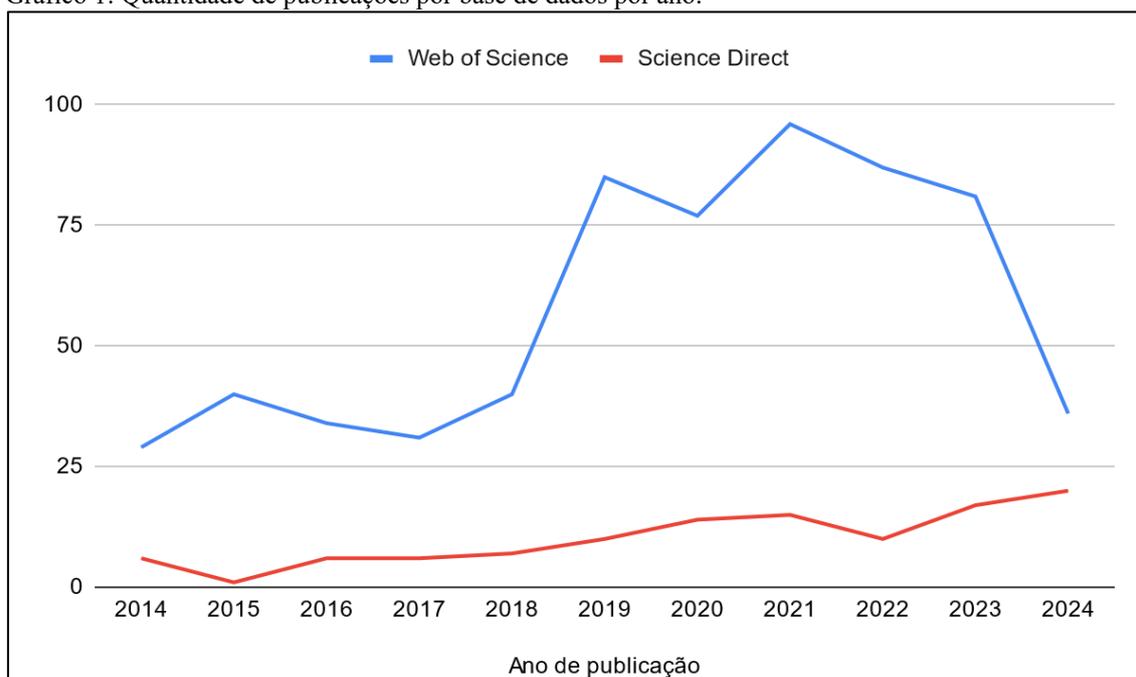
Tabela 1: Quantidade de artigos sobre o tema publicado nos últimos 10 anos nas bases de dados *Science Direct* e *Web of Science*.

<b>Termo de pesquisa</b>	<b><i>Science Direct</i></b>	<b><i>Web of Science</i></b>	<b>Total</b>
<b><i>Strategic Alignment</i></b>	112	636	748
<b><i>Operations Alignment</i></b>	5	4	9
<b><i>Supply Chain Alignment</i></b>	3	30	33
<b><i>Supply Chain Integration</i></b>	141	918	1059

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Analisando-se a evolução da quantidade de publicações com o termo “*strategic alignment*” ao longo dos últimos 10 anos, é possível observar um interesse crescente sobre o tema, especialmente a partir de 2019 (Figura 1). No entanto, observa-se também um ligeiro arrefecimento na quantidade de publicações nos últimos anos, especialmente na base *Web of Science*, que é a que apresenta maior representatividade no total publicado. Cabe salientar que os dados de 2024 consideram artigos publicados até o mês de julho.

Gráfico 1: Quantidade de publicações por base de dados por ano.



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em relação às temáticas estudadas, a análise da relação entre alinhamento da estratégia de operações e desempenho organizacional destaca-se como um assunto relevante, estando presente em vários estudos. Por exemplo, em um estudo recente, Vishnu et al. (2020) identificaram que empresas com um alinhamento estratégico de operações eficaz apresentam melhor desempenho em diversas áreas, como produtividade, qualidade, inovação e sustentabilidade. Além disso, segundo os autores, o alinhamento estratégico de operações é um processo contínuo e essencial para o sucesso das empresas no mercado global. Em outro estudo, realizado por Bergeron, Raymond e Rivard (2004), foi verificado que um alinhamento estratégico eficaz é crucial para traduzir investimentos em melhorias no desempenho empresarial. Empresas com baixo desempenho apresentaram um alinhamento conflitante entre estratégia e estrutura de negócios, enquanto empresas de alto desempenho mostraram um alinhamento mais coeso, resultando em melhor desempenho organizacional.

No entanto, apesar do grau de desenvolvimento observado nas pesquisas sobre o tema, não foram identificados estudos sobre o alinhamento estratégico de operações abordando o setor moveleiro e os dois países em questão (Brasil e México), o que evidencia uma lacuna de pesquisa. A presente dissertação pretende ajudar a preencher essa lacuna, oferecendo *insights* sobre o alinhamento estratégico de operações e seu impacto no desempenho de empresas moveleiras brasileiras e mexicanas. Os resultados desta pesquisa não apenas beneficiarão as empresas moveleiras, fornecendo orientações para aprimorar o alinhamento de suas operações e melhorar seu desempenho, mas também poderão ser utilizados para orientar o desenvolvimento de políticas públicas que promovam o crescimento sustentável da indústria moveleira nos dois países.

Cabe salientar que a indústria moveleira do Brasil e do México desempenham um papel fundamental em suas respectivas economias, contribuindo significativamente para o Produto Interno Bruto (PIB) e a geração de empregos. Além disso, o setor moveleiro tem apresentado constante crescimento global, impulsionado por fatores como urbanização, aumento da renda e mudanças nos padrões de consumo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os elementos teóricos que dão sustentação a esta dissertação. Inicialmente, são abordados os principais conceitos do alinhamento da estratégia de operações. Após isso, é discutida a relação entre alinhamento de operações e desempenho organizacional, tendo como base a literatura sobre o tema. Na sequência, são discutidas as principais dimensões do alinhamento da estratégia de operações. E, por fim, a partir do entendimento dessas dimensões, é apresentado um modelo teórico de análise do alinhamento da estratégia de operações, o qual contempla também a avaliação de desempenho.

### 2.1. ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES: PRINCIPAIS CONCEITOS

Entende-se operações como o processo de transformar recursos em bens e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes (Drucker, 2001). Porter (1996), também reconhece a importância das operações na vantagem competitiva das empresas. Ele argumenta que as operações eficientes podem ajudar as empresas a reduzir custos, oferecer produtos e serviços de alta qualidade e atender às necessidades dos clientes de forma mais rápida e eficaz. Já Zuo, Kajikawa e Mori (2016), definem operações como "o conjunto de atividades que transformam insumos em produtos ou serviços, agregando-lhes valor para o cliente". Ele destaca a importância da gestão da cadeia de suprimentos, dos processos produtivos e da qualidade na criação de valor para o cliente.

Contudo, Slack et al. (1997) definem a função de operações como uma atividade que evolui ao longo do tempo. No início, ela é considerada como uma função de suporte, com foco em eficiência e custos. Depois, ela se torna uma função estratégica, apoiando a estratégia da empresa. Finalmente, ela pode se tornar uma função de liderança, gerando vantagem competitiva. A transformação do papel dessa função tem relação com o seu alinhamento com a estratégia da empresa e com as estratégias de outras áreas funcionais e de parceiros externos (da cadeia de suprimentos).

Segundo Christopher (1997), a cadeia de suprimentos pode ser definida como uma rede de organizações, pessoas, atividades, informação, fluxos de produtos, serviços

financeiros e de informação que agregam valor para o consumidor ou cliente final. O alinhamento ou integração da cadeia de suprimentos é essencial para o sucesso organizacional, pois permite que as organizações atendam às demandas dos clientes de forma mais eficiente e eficaz (Christopher, 1997).

No entanto, Slack et al. (2013) argumentam que as operações são essenciais para o sucesso da cadeia de suprimentos, pois são responsáveis por garantir a disponibilidade de produtos e serviços de qualidade, a preços competitivos e no momento certo. Paralelamente, o alinhamento estratégico de operações é crucial para garantir que as atividades e processos operacionais estejam direcionados para o alcance dos objetivos da empresa, esse alinhamento envolve três elementos principais: compreensão da estratégia, planejamento das operações e execução das operações. No cerne desse conceito está a necessidade de que todos os colaboradores compreendam a estratégia da empresa e como suas atividades contribuem para alcançar os objetivos estabelecidos. As operações devem ser planejadas e gerenciadas de forma a garantir a realização desses objetivos estratégicos, e devem ser executadas de maneira eficiente e eficaz, conforme planejado.

Lillis e Szwajkowski (2012) sugerem um processo sequencial para aplicar métodos de auditoria de operações estratégicas com base no estágio de desenvolvimento da estratégia de operações de serviço da empresa. Os autores citam três estágios. No primeiro estágio, o foco está em alcançar um ajuste estratégico entre as operações de serviço e a estratégia de negócios. O segundo estágio analisa o alcance do ajuste estratégico dentro da própria estratégia de operações de serviço. Métodos de auditoria e técnicas de integração são úteis neste estágio. Finalmente, quando há consistência dentro e entre as estratégias, as auditorias de gestão do conhecimento se tornam importantes.

Já Lunardi (2008) investiga a relação entre ambiente de negócios, estratégia operacional, orientação estratégica de sistemas de informação e desempenho empresarial em empresas de e-commerce. O autor propõe um novo quadro conceitual para examinar essas relações e como os alinhamentos estratégicos influenciam o desempenho. As empresas de e-commerce de alto desempenho enfatizam flexibilidade, qualidade e entrega em sua estratégia operacional ao responder a fatores ambientais como concorrência, regulamentações governamentais e dinamismo. Elas utilizam sistemas de informação para apoiar essas prioridades operacionais, concentrando-se em dimensões como qualidade da informação, flexibilidade e desenvolvimento. Esse alinhamento

estratégico entre operações e sistemas de informação é crucial para o seu sucesso. Segundo o autor, os gerentes devem entender como diferentes ambientes de negócios exigem ajustes na estratégia operacional e devem utilizar estrategicamente os sistemas de informação para apoiar suas escolhas operacionais. Portanto, segundo Lunardi (2008), o alinhamento da estratégia operacional com os sistemas de informação é essencial para maximizar o desempenho empresarial.

Já Krajewski et al. (2002) abordam o tema da sobre integração funcional. Nessa etapa, segundo os autores, ocorre uma interação mais profunda entre operações e outras áreas funcionais, como marketing, finanças e pesquisa e desenvolvimento. Por exemplo, o planejamento de produção leva em consideração as demandas de marketing e o desenvolvimento de novos produtos leva em conta as capacidades de produção. Já em um nível ainda mais granular, a integração se manifesta na otimização dos processos de produção e operações por meio de sistemas de manufatura integrados, sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP) e fluxos contínuos de informação (Slack et al., 2013).

Os benefícios do alinhamento estratégico de operações são diversos e impactam diretamente no desempenho e na competitividade das empresas. Melhor desempenho, maior competitividade, aumento da lucratividade, melhor atendimento ao cliente e maior engajamento dos colaboradores são apenas alguns dos benefícios observados quando as operações estão alinhadas com a estratégia organizacional e o sucesso de uma empresa está ligado diretamente a isso (Ajouluni; Kaur; Alomari, 2021).

Por esse motivo, diversos estudos têm analisado a relação entre alinhamento estratégico e desempenho organizacional. Algumas contribuições da literatura sobre o tema são discutidas na próxima seção.

## 2.2. A RELAÇÃO ENTRE ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O alinhamento de estratégias emergiu como um tema crucial para o sucesso organizacional em um ambiente de negócios em constante mudança. Nos últimos anos, pesquisadores e acadêmicos têm se dedicado a uma ampla gama de estudos nessa área, explorando diferentes perspectivas e metodologias para compreender e avaliar as práticas

de alinhamento estratégico (Sátyro; Contador; Ferreira, 2014). As tendências metodológicas revelam um equilíbrio entre abordagens quantitativas e qualitativas, bem como o crescimento de métodos mistos que combinam essas duas vertentes. Os estudos de caso continuam sendo uma ferramenta valiosa para examinar os desafios e oportunidades do alinhamento estratégico em contextos reais, buscam melhorar o desempenho e a competitividade de suas organizações em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico.

Além disso, diversos temas emergentes estão sendo explorados, incluindo o alinhamento estratégico em diferentes níveis organizacionais, os fatores que influenciam esse alinhamento, os desafios enfrentados pelas empresas e soluções propostas, bem como a relação entre alinhamento estratégico e áreas como tecnologia, sustentabilidade e globalização. Para gestores e profissionais de negócios, essas pesquisas fornecem insights valiosos, destacando a importância de uma visão estratégica compartilhada, comunicação eficaz, liderança inspiradora, cultura organizacional favorável, uso estratégico da tecnologia, integração da sustentabilidade na estratégia e um enfoque globalizado (Dairo et al., 2021).

Já o estudo do desempenho é crucial para compreender e melhorar as práticas de gestão, impulsionando o sucesso e a sustentabilidade das organizações (Prieto, 2011). Nos últimos anos, houve um esforço significativo por parte da comunidade científica para investigar essa temática, resultando em uma variedade de abordagens e metodologias para avaliar o desempenho empresarial em diferentes cenários. As tendências metodológicas revelam um aumento no uso de abordagens quantitativas avançadas, como análise estatística e inteligência artificial, para analisar grandes conjuntos de dados e identificar padrões no desempenho empresarial. Paralelamente, os estudos qualitativos, como entrevistas e estudos de caso, continuam sendo fundamentais para compreender as nuances do desempenho, explorando as experiências e perspectivas dos envolvidos

Para Dairo et al. (2021), as implicações dessas pesquisas são significativas, destacando a importância de uma visão holística do desempenho, a necessidade de identificar e gerenciar os fatores determinantes e a integração da sustentabilidade na estratégia. Além disso, o uso estratégico da tecnologia e um enfoque globalizado são essenciais para o sucesso das empresas em um mercado dinâmico, bem como a influência

de diversos fatores, como liderança e inovação e a relação entre desempenho e globalização.

Em um ambiente de negócios competitivo e em constante mudança, o alinhamento surge como um elemento crucial para o sucesso organizacional e para a melhoria do desempenho. Essa sintonia entre os diferentes níveis, departamentos e colaboradores de uma empresa se configura como a base para a efetividade das ações, a colaboração entre as equipes e a conquista dos objetivos estratégicos. O alinhamento garante que todos os membros da organização estejam cientes dos objetivos e comprometidos com a sua realização. Isso gera maior clareza sobre as prioridades e reduz a duplicação de esforços, otimizando o tempo e os recursos da empresa. Facilita a comunicação entre os diferentes setores e departamentos, promovendo a colaboração e o trabalho em equipe (Bergeron; Raymond; Rivard, 2004).

Este alinhamento permite ainda que as decisões sejam tomadas de forma mais rápida e eficaz, pois todos os envolvidos estão cientes dos objetivos e compreendem as implicações de cada escolha. Isso reduz o risco de erros e atrasos e aumenta as chances de sucesso das iniciativas da empresa. Garante que todos os departamentos estejam trabalhando em conjunto para garantir a qualidade dos produtos e serviços da empresa. Isso leva a uma maior satisfação dos clientes, a um aumento da fidelidade e a uma melhoria da reputação da marca. Empresas alinhadas são mais flexíveis e adaptáveis às mudanças do mercado, pois todos os membros da organização estão preparados para trabalhar juntos e encontrar soluções inovadoras para os novos desafios. A empresa deve definir objetivos e metas claros e mensuráveis para que todos os membros da organização saibam o que precisa ser feito para alcançar o sucesso. Os objetivos devem ser desdobrados em metas para cada departamento e colaborador, e o progresso deve ser monitorado (Bergeron; Raymond; Rivard, 2004).

A grande maioria dos estudos recentes encontraram evidências robustas que comprovam a existência de uma relação positiva entre alinhamento e desempenho organizacional. Isso significa que empresas com alto nível de alinhamento tendem a apresentar um desempenho superior em diversas métricas, como lucro, produtividade, satisfação do cliente e retenção de talentos. Os estudos evidenciam que diferentes tipos de alinhamento podem influenciar o desempenho organizacional de maneiras distintas. Por exemplo, o alinhamento estratégico, que se refere à coerência entre os objetivos

estratégicos da organização e as ações dos colaboradores, é frequentemente associado a um melhor desempenho financeiro (Henderson; Venkatraman, 1993).

A relação entre as parcerias comprador-fornecedor e o desempenho na gestão da cadeia de suprimentos (SCM) tem sido objeto de debate. Destaca-se a falta de consenso sobre como medir tanto os fatores de SCM (como compartilhamento de informações ou relações com fornecedores) quanto o desempenho (métricas financeiras versus satisfação do cliente). Além disso, muitos estudos focam mais nas atitudes do que nas práticas, o qual autores defendem a importância de se analisar as ações efetivamente tomadas. Estudos que analisam o desempenho geral de uma empresa podem não capturar o verdadeiro impacto da SCM nas relações comprador-fornecedor, sendo mais eficaz medir o desempenho de relacionamentos individuais. Todas as relações comprador-fornecedor necessitam do mesmo nível de integração para um desempenho ideal. Propõe-se um novo *framework* para abordar essas inconsistências, sugerindo que futuras pesquisas se concentrem na interação entre atitudes, práticas e padrões, no desempenho a nível de relacionamento e nas condições de negócios, como dinâmicas de poder e competição de mercado, que influenciam as práticas necessárias para o sucesso na SCM (Vaart; Donk, 2007).

Já o alinhamento operacional, que se refere à eficiência dos processos e fluxos de trabalho, está relacionado a uma maior produtividade e redução de custos. Os resultados da pesquisa realizada por Lees e Dhanpat (2021) indicam que a relação entre alinhamento organizacional e desempenho organizacional pode ser moderada por diversos fatores contextuais, como o tamanho da empresa, o setor de atuação, a cultura organizacional e o ambiente macroeconômico. Entre os mecanismos mais frequentemente mencionados estão a melhoria da comunicação e colaboração, o aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores, a tomada de decisão mais eficaz e a maior adaptabilidade às mudanças.

O alinhamento entre as funções de compras e logística, por exemplo, ainda é uma área pouco explorada na literatura, apesar de sua relevância prática. Além disso, a necessidade de alinhamento não é igualmente compartilhada entre os gestores desses dois setores compras e logística, o que pode gerar diferentes níveis de engajamento no processo, sugerindo que sua relação com o desempenho é mais complexa e contextual do que se assume. Nesse sentido, é necessário compreender melhor como o alinhamento

pode ser efetivamente alcançado em contextos específicos e quais são seus reais impactos sobre a performance organizacional (Pellathy et al., 2023).

Complementando essa discussão, um estudo feito por Reed (2023) investiga o alinhamento estratégico usando um novo modelo RPM, que considera a alocação de recursos, oferta de produtos e segmentação de mercado. O modelo gera um índice de alinhamento estratégico que captura o quão bem uma empresa alinha seus recursos de alto valor com produtos de alto valor em mercados deste nível. Os resultados evidenciam a utilidade do modelo em seu planejamento, pois ajuda as empresas a identificarem movimentos estratégicos para melhorar o alinhamento. Embora o estudo ofereça resultados promissores, as limitações incluem as relações binárias entre recursos, produtos e mercados, e o foco do modelo no estado presente sem considerar planos futuros.

Assim, a integração entre a pesquisa de SCM, a eficiência do alinhamento operacional e o novo modelo de alinhamento estratégico oferece uma perspectiva mais holística. A análise detalhada das relações comprador-fornecedor, combinada com a compreensão de como o alinhamento operacional e estratégico afeta o desempenho organizacional, sugere que uma abordagem multifacetada pode ser necessária para otimizar a gestão da cadeia de suprimentos e alcançar um desempenho superior.

Contudo, ao falar sobre o ciclo de vida de uma empresa, Sirmon et al. (2011) utiliza o conceito "orquestração de recursos" para referir-se às ações que os gestores tomam para gerenciar os recursos de uma empresa e alcançar uma vantagem competitiva. O estudo enfatiza que as atividades de orquestração específicas mais importantes para o sucesso variam dependendo do estágio de desenvolvimento da empresa: a) inicialização: construir uma equipe com habilidades necessárias, estabelecer parcerias para lidar com limitações de recursos, desenvolver uma estrutura de recursos flexível e experimentar com alocação de recursos para identificar configurações valiosas; b) crescimento: o principal objetivo muda para expansão, alavancar expertise externa, abordar fraquezas em capacidades operacionais ou de marketing, garantir financiamento adicional e construir relacionamentos com credores, fornecedores e associações comerciais; c) maturidade: o principal objetivo passa a ser manter uma vantagem competitiva, buscar inovação para contrariar a concorrência aumentada, equilibrar esforços de inovação com eficiência operacional, gerenciar exploração e exploração, fomentar o moral e

comprometimento dos funcionários e utilizar recursos para estabilizar a posição no mercado; d) declínio: o objetivo principal muda para sobrevivência e conservação de recursos. As principais ações de orquestração de recursos incluem identificar e desinvestir recursos que já não contribuem para a vantagem competitiva, executar desinvestimentos cuidadosamente para evitar a perda de forças valiosas, combinar desinvestimentos com esforços renovados de inovação, conservar recursos através de desinvestimento e investimento estratégicos e considerar mudanças na estrutura de governança que possam ter contribuído para o declínio.

Em conclusão, ao reconhecer as distintas necessidades de orquestração de recursos em cada estágio do ciclo de vida da empresa, os gestores podem tomar decisões informadas para promover o crescimento, prevenir o declínio e alcançar sucesso a longo prazo.

Ainda, Lees e Dhanpat (2021) investigaram as relações entre a credibilidade do gestor, o alinhamento estratégico e a motivação no local de trabalho. Os resultados sugerem que todas as três variáveis estão positivamente correlacionadas. Os funcionários que percebem seus gestores como credíveis têm maior probabilidade de estar motivados e alinhados estrategicamente com os objetivos da organização. O estudo também mostrou que o alinhamento estratégico media parcialmente a relação entre a credibilidade do gestor e a motivação. Isso significa que a credibilidade do gestor pode influenciar a motivação diretamente, mas também pode influenciar a motivação indiretamente ao promover o alinhamento estratégico. Além disso, ao garantir que os funcionários entendam os objetivos da organização e como seu trabalho contribui para esses objetivos.

A liderança e a gestão são diferenciadas através da ênfase na visão e estratégia para a liderança, em contraste com as operações e táticas para a gestão. Baseia-se em visão, estratégia, operações e táticas, destaca essa distinção clara entre estratégia (visão de longo prazo) e operações (implementação). Faz-se necessária uma integração harmoniosa entre estratégia e operações, explicando como a liderança traduz a estratégia em operações acionáveis. Embora reconheça a importância das táticas para o funcionamento suave, o argumento principal gira em torno do uso estratégico das operações para alcançar uma visão bem definida (Baker; Orton, 2010)

Para melhorar este serviço e a experiência do consumidor, pode-se buscar o *benchmarking* como uma solução, a qual nada mais é que uma busca sistemática por

informações que identificam as melhores práticas de desempenho em qualquer atividade ou processo (Camp, 1989). No entanto, Kaplan e Norton (2001) afirmam que o *benchmarking* é um processo sistemático de identificação, avaliação e adaptação das melhores práticas de outras organizações. Pode ser realizado em diferentes níveis, desde o interno, que compara processos ou produtos da própria organização, até o externo, que compara a organização com outras organizações do mesmo setor ou de outros setores.

### 2.3. DIMENSÕES DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DE OPERAÇÕES

Segundo Santos et al. (2008), o alinhamento da estratégia de operações pode ser analisado a partir de três dimensões: i) vertical; ii) horizontal; e iii) externa. Quanto ao alinhamento vertical, diversos autores que trabalham o tema estratégia de operações (Skinner, 1969; Wheelwright, 1984; Fine; Hax, 1985; Zaccarelli, 1990; Tubino, 1997) afirmam a necessidade de haver compatibilidade entre as estratégias da corporação e da produção, bem como a necessidade de delineamento formal dessa última, para que se possa trabalhar com as outras questões ligadas ao chão-de-fábrica. Tubino (1997) é bastante objetivo, afirmando que a estratégia da produção é uma das estratégias funcionais que dão sustentação à estratégia competitiva da corporação. Para o autor, a estratégia de produção estabelece o grau de importância relativo entre as prioridades de critérios competitivos. Entre tais critérios, podem ser considerados os fatores clássicos citados por Wheelwright (custo, qualidade, desempenho de entrega e flexibilidade) e mais alguns critérios atualmente desejáveis, tais como a inovatividade (Paiva, Carvalho Jr., Fensterseifer, 2004) e as questões de governança e responsabilidade socioambiental, comumente abordadas a partir de sua sigla em inglês ESG ou *Environment, Social and Governance* (Wang; Song; Sun, 2023).

Já para Slack et al. (1997), a estratégia de operações se relaciona diretamente com a estratégia do negócio e essa, por sua vez, relaciona-se com a estratégia corporativa. Skinner (1969), bem como Wheelwright (1984) e Fine e Hax (1985) mostraram que a estratégia de operações tanto é influenciada como influencia a estratégia corporativa, tratando-se de uma ligação de mão dupla. Complementando, Skinner (1969) afirma que, quando as empresas não reconhecem a relação entre a estratégia corporativa e as decisões de operações, seu sistema de produção tende a não ser competitivo.

Ao longo dos últimos 30 anos, relevantes contribuições teóricas sobre a importância e a forma desse alinhamento vertical foram desenvolvidas, mas a ideia inicial de Skinner (1969) continua: se não houver uma ligação *top-down* da estratégia, a empresa perde competitividade. Nesse sentido, Tubino (1997) apresenta as características mais importantes do alinhamento vertical, que são: i) a influência recíproca entre os diferentes níveis; e ii) a permanente interação ao longo do tempo. No modelo de Tubino (1997), uma vez definido o posicionamento competitivo, determinam-se as prioridades entre os critérios de desempenho e as políticas de produção desejáveis. Desse modo, pode-se determinar a estratégia funcional de produção. Com o passar do tempo, e com a corporificação da produção, surgem novas alternativas de posicionamento competitivo, que podem confirmar, ou modificar, a posição atual. Nesse sentido, segundo o modelo de Proença (1995), a estratégia de produção deve considerar não só o atual posicionamento competitivo da organização como também as possibilidades futuras, de modo que a estratégia de produção de hoje não impeça ou dificulte posicionamentos desejáveis no futuro.

Pode-se perceber que tanto Slack et al. (1997) como Tubino (1997) identificam, em seus modelos, a interação recíproca da estratégia de produção e a estratégia do negócio e/ou da corporação. Essa interação varia ao longo do tempo, em função das possibilidades de posicionamento competitivo futuro e da interação dinâmica das estratégias com os seus ambientes.

O modelo de alinhamento vertical adotado neste estudo baseia-se em Santos et al. (2008) e é uma combinação conveniente das contribuições de dois autores citados anteriormente (Slack et al. 1997 e Tubino, 1997). Nesse modelo, as características desejáveis das operações são as seguintes: i) a estratégia de produção deve estar, em interação dinâmica, influenciando e sendo influenciada pela a estratégia do negócio através da priorização dos critérios competitivos e das políticas de produção; ii) as estratégias específicas de operações devem reforçar o posicionamento competitivo desejada em um dado momento; iii) as estratégias de produção devem ser suficientemente flexíveis para poder se ajustar a variações ambientais que abram novas possibilidades de posicionamento competitivo futuro; e iv) a estratégia de operações deve estar permanentemente sendo recriada, pois ela se confunde com a *práxis* produtiva; logo, além

de trabalhar o seu conteúdo, ela precisa se preocupar com sua formulação, com o processo.

Paralelamente, para Thompson e Strickland (1994), a estratégia de operações deve estar em sintonia com as demais estratégias funcionais, o que os autores definem como “consenso estratégico”. O consenso estratégico significa que as diferentes áreas funcionais (marketing, operações, finanças, etc.) devem implementar suas estratégias funcionais de tal forma que elas possam apoiar as demais estratégias funcionais. Nesse sentido, a estratégia de operações deve ser compatibilizada com as demais estratégias funcionais, uma vez que “estratégias funcionais coordenadas e apoiadas mutuamente são essenciais para que a estratégia geral da empresa tenha um impacto máximo” (Thompson; Strickland, 1994, p.43).

Justificada a importância do alinhamento vertical e horizontal, cabe ressaltar que a estratégia de operações não pode se restringir às relações com a estratégia organizacional e com as demais estratégias funcionais. Nesse sentido, também são importantes os elementos de alinhamento da estratégia de operações com os demais elos da cadeia de suprimentos. De fato, a logística, e mais especificamente a estratégia logística, bem como a visualização da empresa como um elo da cadeia de suprimento (*supply chain*), têm sido, desde o final dos anos 80, pontos centrais para quem trabalha com operações. Portanto, é razoável admitir que a conexão externa seja considerada uma preocupação imediatamente posterior ao estabelecimento de padrões e comportamentos organizacionais que disciplinam o alinhamento vertical e o horizontal (Santos et al., 2008).

No entanto, a busca do alinhamento externo pode ser complexa, uma vez que as unidades produtivas estão sempre ligadas a um grande número de fornecedores, clientes, consumidores e parceiros estratégicos (Santos et al., 2008). O ajuste bilateral, muitas vezes, apresenta-se fácil, mas, quando o número de organizações envolvidas é maior, administrar a compatibilização das diferentes estratégias passa a ser uma tarefa complexa. Além disso, a assimetria de poder dos diferentes elos da cadeia, muitas vezes, cria rancores e dependências indesejáveis no momento da “costura” do conjunto.

De qualquer modo, a partir dos elementos anteriores, pode-se considerar o alinhamento da estratégia de operações em três diferentes dimensões: vertical, horizontal e externa. No alinhamento vertical a estratégia de operações tem como objetivo maior dar

sustentação à estratégia da corporação e/ou negócio; já no alinhamento horizontal a estratégia de operações precisa eleger e potencializar os objetivos estratégicos em conjunto com as demais áreas funcionais da organização; e no alinhamento externo a estratégia de operações precisa identificar de que forma a sua unidade de produção pode contribuir efetivamente para a criação de valor ao longo da cadeia de suprimentos (Santos et al., 2008).

Por ser um processo dinâmico e de permanente busca de alinhamento e compatibilização entre estratégias, a organização estará, em cada diferente momento histórico, mais preocupada com uma das três conexões. Nesse sentido, é razoável admitir um gradualismo no alinhamento estratégico, em que as empresas começam desenvolvendo o alinhamento vertical, passando então para o horizontal e, por fim, avançando para o alinhamento externo. Isso encontra eco na literatura, em que se considera que a integração externa com demais atores da cadeia de suprimentos deve ser buscada após a integração interfuncional (Estampe et al., 2013).

No entanto, Santos et al. (2008) fazem um contraponto a essa ideia idealizada de gradualismo, afirmando que a busca de aprimoramento de determinada dimensão do alinhamento pode prejudicar outras dimensões. Segundo os autores, isso ocorre em função da organização, como um todo, não ser, necessariamente, um local de “plena harmonia” de objetivos e interesses, mas sim um espaço de relações sociais onde interagem diferentes indivíduos com objetivos e interesses distintos. Portanto, o alinhamento de duas estratégias como, por exemplo, a de operações e a da corporação, pode afetar as demais estratégias funcionais (alinhamento horizontal), bem como a compatibilização com as demais estratégias dos diferentes atores que compõem a cadeia de suprimentos.

De qualquer modo, as três dimensões são importantes e podem impactar o desempenho e a busca por competitividade organizacional. Sendo assim, precisam ser analisadas e desenvolvidas. Isso pode ser feito a partir de um modelo como o proposto por Santos et al. (2008), o qual é apresentado na próxima seção.

## 2.4. MODELO TEÓRICO DE ANÁLISE DO ALINHAMENTO DA ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES

A partir dos conceitos apresentados na seção anterior, adotou-se nesta dissertação o modelo proposto por Santos et al. (2008) como modelo teórico de análise do alinhamento da estratégia de operações. Esse modelo considera as dimensões horizontal, vertical e externa, chamadas pelos autores de conexões, para a determinação do referido alinhamento. As dimensões são apresentadas em três vetores, que formam um polígono que representa o grau de alinhamento da estratégia de operações.

Existem diversas formas de se analisar a eficiência, sendo bastante difundida na literatura a utilização de técnicas como a análise envoltória de dados ou *Data Envelopment Analysis* (DEA) e a análise estocástica de fronteira ou *Stochastic Frontier Analysis* (SFA). Essas técnicas são utilizadas em econometria e economia aplicada para medir a eficiência de unidades de produção. Para Senra (2007), o DEA é uma abordagem não paramétrica que compara múltiplas unidades de produção em relação a múltiplos *inputs* e *outputs*, buscando identificar as unidades mais eficientes, que são aquelas que conseguem produzir a maior quantidade de *outputs* com a menor quantidade de *inputs*. Ela permite avaliar a eficiência relativa das unidades sem fazer suposições específicas sobre a função de produção subjacente. Por outro lado, para Israelachvili (2010), a SFA é uma abordagem paramétrica que estima uma função de produção estocástica, levando em conta tanto os *inputs* quanto os *outputs*, juntamente com um termo de erro estocástico que representa o ruído ou a aleatoriedade na produção. A SFA é útil quando se deseja analisar a eficiência técnica das unidades de produção, levando em consideração não apenas a eficiência relativa, mas também os efeitos aleatórios que podem influenciar a produção.

Portanto, embora a eficiência possa ser um resultado decorrente do alinhamento da estratégia de operações, o mesmo tende a ter um impacto também em outros elementos do desempenho organizacional, podendo, inclusive, influenciar a competitividade das empresas (Prieto, 2011).

Quanto ao alinhamento vertical ( $A_v$ ), Santos et al. (2008) o definem como a adequação da estratégia de operações à estratégia da organização como um todo. Segundo os autores, essa dimensão do alinhamento é estabelecida em função da (i) adequação de

objetivos e da (ii) forma de relacionamento entre a corporação e a área de operação, sendo definida por  $A_v = f(a_o, f_r)$ .

Para a definição dos níveis de adequação de objetivos, Santos et al. (2008) sugerem a classificação apresentada por Slack et al. (1997), pela qual a área de operações assume as possíveis posições de: 1 = neutralidade interna; 2 = neutralidade externa; 3 = apoio interno e 4 = apoio externo. Assim, os resultados possíveis estão em um intervalo de  $1 \leq a_o \leq 4$ . Na neutralidade interna, o relacionamento da função de operações tem como objetivo minimizar o potencial negativo da fabricação; no segundo (neutralidade externa), tem como objetivo conseguir paridade com os concorrentes; no terceiro (apoio interno), o objetivo é prover apoio confiável à estratégia da empresa; e no quarto (apoio externo), a função busca uma vantagem competitiva baseada na sua competência e habilidade de fabricação (Slack et al., 1997).

Já para a avaliação da forma de relacionamento, Santos et al. (2008) sugerem três critérios: 1=imposição (as decisões estratégicas são comunicadas à área de operações); 2=colaboração (a área de operações é consultada para depois serem tomadas as decisões estratégicas) e 3=cooperação (as decisões estratégicas são tomadas pela área de operações em conjunto com a alta direção). Os resultados possíveis estão em um intervalo de  $1 \leq f_r \leq 3$ . A partir dos dois elementos anteriores, o alinhamento vertical pode ser calculado da seguinte forma:

$$A_v = a_o \times f_r \quad (1)$$

em que:

$A_v$  = alinhamento vertical;

$a_o$  = adequação de objetivos;

$f_r$  = forma de relacionamento.

O resultado atende à condição  $1 \leq A_v \leq 12$ . No intuito de usar um denominador comum para a utilização de vetores no modelo (representação gráfica), Santos et al. (2008) convencionaram que o resultado dessa função seja dividido por 2, ficando  $1 \leq A_v' \leq 6$ , em que  $A_v'$  é o alinhamento vertical verificado em determinada empresa estudada.

Já no alinhamento horizontal (Ah), Santos et al. (2008) sugerem como variáveis de definição, as questões: i) forma de comunicação interna (fci), em que 1 = informações centralizadas ou descentralizadas, mas armazenadas nas áreas de origem, e 2 = informações descentralizadas e divulgadas pela empresa; ii) periodicidade do planejamento estratégico em conjunto (ppe), onde 1 = eventual, 2 = anual, e 3 = semestral ou menor que isso; e iii) adequação dos objetivos funcionais (aof), onde 1 = não se considera os demais objetivos funcionais para a definição dos objetivos estratégicos de operações, 2 = a área de operações busca conhecer os objetivos das demais áreas, 3 = a área de operações apoia os objetivos das demais áreas, 4 = as áreas funcionais definem os objetivos de forma conjunta. As variáveis são definidas nos intervalos:  $1 \leq fci \leq 2$ ;  $1 \leq ppe \leq 3$  e  $1 \leq aof \leq 4$ . O alinhamento horizontal é representado por:

$$Ah = fci \times ppe \times aof \quad (2)$$

em que:

Ah = alinhamento horizontal;

fci = forma de comunicação interna;

ppe = periodicidade do planejamento estratégico em conjunto;

aof = adequação dos objetivos funcionais.

O resultado atende à condição:  $1 \leq Ah \leq 24$ . Para efeito de uso de denominador comum no vetor gráfico, Santos et al. (2008) sugerem que o intervalo seja dividido por 4, sendo então definido por  $1 \leq Ah' \leq 6$ .

Por fim, o alinhamento externo (Ae) tem como variáveis de definição (Santos et al., 2008): i) a forma de comunicação com os demais elos da cadeia de suprimentos (fc), onde 1 = não eletrônica e 2 = eletrônica; ii) a periodicidade do planejamento estratégico em conjunto (ppe), onde 1 = eventual, 2 = anual e 3 = semestral ou menor que isso; e iii) a forma de compatibilização dos diferentes objetivos da cadeia de suprimentos (fco), onde 1 = imposição, 2 = colaboração e 3 = cooperação. Tem-se como resultados possíveis: a)  $1 \leq fc \leq 2$ ; b)  $1 \leq pPE \leq 3$ ; e c)  $1 \leq fco \leq 3$ . Assim, o alinhamento externa é representado por:

$$Ae = fc \times ppe \times fco \quad (3)$$

em que:

fc = forma de comunicação com os demais elos da cadeia de suprimentos;

ppe = periodicidade do planejamento estratégico em conjunto;

fco = forma de compatibilização dos diferentes objetivos da cadeia de suprimentos.

O resultado desta dimensão do alinhamento atende à condição  $1 \leq Ae \leq 18$ . No entanto, com vistas a utilizar um denominador comum para a utilização de vetores no modelo (representação gráfica), Santos et al. (2008) sugerem que o resultado seja dividido por 3, sendo estabelecido em  $1 \leq Ae' \leq 6$ .

A partir das diferentes dimensões do alinhamento ( $A_v$ ,  $A_h$  e  $A_e$ ) apresentadas por Santos et al. (2008) e dos resultados esperados do alinhamento da estratégia de operações (desempenho e competitividade), é possível representar graficamente o modelo teórico de análise. O referido modelo é apresentado na Figura 1.

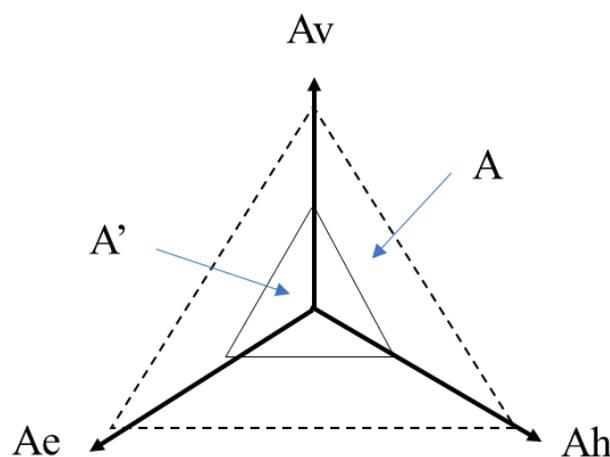


Figura 1: Representação Gráfica dos Vetores do Alinhamento  
Fonte: adaptado de Santos et al. (2008).

Para efeito de análise, é possível dividir cada eixo do alinhamento em três regiões diferentes dentro de um intervalo de zero a seis. Com isso, tem-se que: i)  $0 \leq$  alinhamento fraco  $\leq 2$ ; ii)  $2 <$  alinhamento moderado  $\leq 4$ ; e iii)  $4 <$  alinhamento forte  $\leq 6$ . Desse modo, pode-se identificar, tanto para uma empresa específica quanto para um conjunto de empresas de determinada região, que dimensões do alinhamento podem ser aprimoradas.

Adicionalmente, é possível definir o coeficiente geral do alinhamento da estratégia de operações (AEP) pela área do polígono resultante das avaliações dos três eixos (vertical, horizontal e externo). Além disso, é possível analisar a relação entre A (situação ideal de alinhamento) e A' (situação real de uma determinada empresa ou grupo de empresas).

### 3. MÉTODO

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa. Primeiramente, é apresentada a caracterização da pesquisa, a qual é classificada quanto à sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos. E, após essa caracterização, são apresentados os procedimentos adotados na coleta e análise de dados.

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa pode ser caracterizada: i) quanto a sua natureza, como aplicada; ii) quanto a sua abordagem, como quantitativa, iii) quanto a seus objetivos, como descritiva e explicativa; e iv) quanto aos procedimentos técnicos adotados, como de levantamento ou *survey*. Essas características são detalhadas a seguir.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), uma pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos e envolvendo verdades e interesses locais. Uma pesquisa quantitativa, por sua vez, parte do pressuposto de as informações podem ser quantificadas, permitindo, assim, a tradução de opiniões e dados em números para fins de classificação e análise (Silva; Menezes, 2005). Esse tipo de pesquisa demanda a utilização de recursos e técnicas estatísticas como, por exemplo, o cálculo de médias, desvios-padrão, coeficientes de correlação, análises de regressão, entre outros (Silva; Menezes, 2005). O enfoque quantitativo na pesquisa segue um processo sequencial e comprobatório, em que cada etapa é rigorosamente seguida, embora permita ajustes. A formulação de hipóteses precede a coleta e análise de dados, que são feitas por meio de procedimentos padronizados e representados numericamente. (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Já a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição minuciosa das características de uma determinada população ou fenômeno, assim como o estabelecimento de relações entre as variáveis envolvidas, neste caso o alinhamento da estratégia de operações e o desempenho de indústrias moveleiras do Brasil e do México. Esse tipo de pesquisa, geralmente, assume a forma de levantamento, proporcionando uma visão abrangente e detalhada do objeto de estudo (Silva; Menezes, 2005). Segundo os autores, entre as técnicas de coleta de dados empregadas em pesquisas descritivas,

destaca-se o questionário, que foi o instrumento de coleta de dados utilizado no presente estudo.

E a pesquisa explicativa é a que se preocupa em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ela busca explicar o porquê das coisas, com base nos resultados obtidos. De acordo com Gil (2007), esse tipo de pesquisa pode ser uma continuação de uma pesquisa descritiva, já que, para identificar os fatores que determinam um fenômeno, é necessário que ele esteja suficientemente descrito.

### 3.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A população estudada foi composta, no caso das indústrias moveleiras brasileiras, por empresas cadastradas na base de dados da Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul – MOVERGS. Já no caso das indústrias moveleiras mexicanas, foi considerada como população o conjunto de empresas cadastradas na *Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco* – AFAMJAL.

O instrumento de coleta de dados (Apêndice A) foi um questionário estruturado em três blocos distintos de perguntas, elaboradas para capturar informações relevantes relacionadas à pesquisa. O primeiro bloco, dedicado à qualificação da amostra, abordou as características dos respondentes e das empresas participantes. Nesse bloco foram incluídas perguntas sobre a posição ocupada pelos respondentes nas empresas, o porte e setor de atuação das empresas, além de outras informações demográficas relevantes.

O segundo bloco procurou analisar as diferentes dimensões do alinhamento estratégico (vertical, horizontal e externo), conforme orientações de Santos et al. (2008). Foram formuladas questões para explorar como as estratégias operacionais das empresas estão alinhadas com as estratégias de nível corporativo (alinhamento vertical), como elas são compatibilizadas entre os diferentes departamentos da empresa (alinhamento horizontal) e como estão alinhadas com os fornecedores e clientes (alinhamento externo). Para cada dimensão do alinhamento da estratégia de operações, foram identificadas as variáveis a serem consideradas, tomando como base o modelo de Santos et al. (2008), e foram elaboradas questões para avaliar o grau de presença dessas variáveis (características do alinhamento) nas empresas. As questões foram avaliadas mediante

uma escala Likert de concordância de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Quadro 1: Questões para avaliar o alinhamento da estratégia de operações

<b>Alinhamento Vertical (AV)</b>
Os objetivos da área de operações encontram-se alinhados aos objetivos gerais da empresa, definidos em seu planejamento estratégico (AV1).
A área de operações atua em cooperação com a alta direção da empresa, apoiando a organização no atingimento de seus objetivos gerais (AV2).
<b>Alinhamento Horizontal (AH)</b>
O planejamento estratégico é realizado mediante a participação de todas as áreas estratégicas da empresa (AH1).
As informações estratégicas são divulgadas a todos os setores estratégicos da empresa, mediante sistemas de informações compartilhados (AH2).
As áreas traçam os objetivos setoriais de forma alinhada entre si e levando em conta o planejamento estratégico da empresa (AH3).
Os objetivos traçados são continuamente monitorados, mediante um sistema de avaliação de desempenho compartilhado com entre todas as áreas estratégicas da empresa (AH4).
<b>Alinhamento externo (AE)</b>
O planejamento estratégico é realizado mediante a participação de fornecedores, distribuidores, clientes estratégicos e outros atores-chave da cadeia de suprimentos (AH1).
Os objetivos estratégicos são alinhados com fornecedores, distribuidores, clientes estratégicos e outros atores-chave da cadeia de suprimentos (AH2).
Os objetivos traçados são continuamente monitorados mediante um sistema de avaliação de desempenho compartilhado com os fornecedores, distribuidores, clientes estratégicos e outros atores-chave da cadeia de suprimentos (AH3).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Por fim, o terceiro bloco do questionário foi projetado para analisar o desempenho das empresas participantes. Foram consideradas questões para analisar a percepção dos respondentes em relação a quatro critérios competitivos em operações (Ataseven; Nair, 2017): custo, qualidade, flexibilidade e desempenho de entrega. Além disso, também seguindo as orientações de Ataseven e Nair (2017), foi considerada uma quinta dimensão do desempenho: o desempenho geral ou agregado. Essas questões também foram avaliadas mediante uma escala de cinco pontos, variando de 1 (muito pior do que os concorrentes) a 5 (muito melhor do que os concorrentes). Quadro 1: Questões para avaliar o alinhamento da estratégia de operações.

A aplicação da pesquisa foi realizada por meio de um questionário eletrônico, desenvolvido na plataforma *Google Forms* e disponibilizado de forma online. A coleta de dados ocorreu entre os meses de agosto de 2024 e janeiro de 2025. As entidades não divulgaram o número exato de associados ativos durante o período da pesquisa, impossibilitando o cálculo preciso da taxa de representatividade da amostra com base na população total. Ainda assim, os questionários válidos coletados representam uma

amostra significativa para a análise proposta, respeitando os critérios de inclusão previamente estabelecidos.

### 3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Os procedimentos de análise dos dados foram realizados em quatro etapas distintas. Primeiramente, foi realizada uma análise fatorial confirmatória para verificar se o conjunto de variáveis consideradas em cada dimensão do desempenho (vertical, horizontal e externo) representavam adequadamente os fatores latentes subjacentes. O objetivo foi verificar a possibilidade de utilizar as dimensões do alinhamento ao invés das questões nas etapas subsequentes das análises (comparações de médias mediante aplicação do teste t de *Student* e análises de regressão linear múltipla).

A partir dos resultados favoráveis obtidos nas análises fatoriais confirmatórias, foram analisadas as estatísticas descritivas das amostras obtidas no Brasil e no México, sendo calculadas as médias e desvios padrão das variáveis em estudo, e foram comparadas as médias de alinhamento da estratégia de operações e do desempenho de empresas brasileiras e mexicanas. Essa comparação de médias foi feita considerando as três dimensões do alinhamento (vertical, horizontal e externa), os quatro critérios competitivos em operações (custo, qualidade, flexibilidade e desempenho de entrega) e o desempenho geral. Para a referida comparação das médias, foi utilizado o teste t de *Student* para amostras independentes, buscando-se testar as seguintes hipóteses:

- H1: Há diferenças entre o alinhamento da estratégia de operações de indústrias moveleiras brasileiras e mexicanas; e
- H2: Há diferenças entre o desempenho de indústrias moveleiras brasileiras e mexicanas.

Após a comparação as médias das amostras brasileira e mexicana, foi analisada a relação entre o alinhamento e o desempenho das empresas. Para tanto, foi utilizada a regressão linear múltipla, com o objetivo de analisar a relação entre as dimensões do alinhamento da estratégia de operações (variáveis independentes) e o desempenho das empresas em suas diferentes dimensões (custo, qualidade, flexibilidade, entrega e desempenho geral). Portanto, para cada país, foram realizadas cinco regressões, uma para

cada variável dependente considerada. A partir dessas análises, foi testada a seguinte hipótese:

- H3: Há relação entre o alinhamento da estratégia de operações e o desempenho de indústrias moveleiras brasileiras e mexicanas.

## 4. RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais achados da pesquisa, com base na análise dos dados coletados. Os resultados são organizados conforme os objetivos e hipóteses previamente definidos, de forma a facilitar a compreensão e a discussão posterior. Inicialmente, é feita a caracterização das amostras investigadas. Em seguida, são apresentados os resultados da análise fatorial confirmatória, que validou as dimensões do modelo teórico adotado. Também são descritas as estatísticas descritivas e as comparações de médias entre os grupos analisados. Por fim, são apresentadas as análises de regressão linear múltipla, que permitiram verificar o impacto das dimensões do alinhamento da estratégia de operações sobre o desempenho organizacional. Esses resultados fornecem as bases para a discussão a ser realizada no capítulo seguinte.

### 4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A Tabela 2 apresenta o porte das empresas no que se refere ao número de funcionários, seguindo a classificação proposta pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2013). No caso do Brasil, 43% das empresas são de micro ou pequeno porte e possuem menos de 100 funcionários. Das 57% restantes, dez são de médio porte e sete de grande porte. Já no caso do México, 60% das empresas são de médio ou grande porte, com o segundo grupo representando 37% da amostra, enquanto 40% são micro ou pequenas empresas.

Tabela 2: Porte das empresas quanto ao número de funcionários

<b>Porte</b>	<b>n Brasil</b>	<b>%</b>	<b>n México</b>	<b>%</b>
Até 19 funcionários (microempresa)	4	13,3%	11	20%
De 20 a 99 funcionários (empresa de pequeno porte)	9	30%	7	20%
De 100 a 499 funcionários (empresa de médio porte)	10	33,3%	6	23,3%
500 ou mais funcionários (empresa de grande porte)	7	23,3%	6	36,7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quanto ao tempo de atuação das empresas (Tabela 3), percebe-se, na amostra brasileira, uma predominância de empresas com tempo de atuação superior a dez anos (83%), sendo que apenas 17% das empresas apresentam menos de 10 anos de atuação. No caso as empresas mexicanas, observa-se uma distribuição similar, com 70% das

empresas com tempo de atuação superior da dez anos e aproximadamente 30% com menos de 10 anos. Isso denota uma significativa experiência das empresas no setor.

Tabela 3: Tempo de atuação das empresas

<b>Tempo de atuação</b>	<b>n Brasil</b>	<b>%</b>	<b>n México</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	1	3,3%	0	0%
1 a 5 anos	2	6,7%	3	10%
5 a 10 anos	2	6,7%	6	20%
Mais de 10 anos	25	83,3%	21	70%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A Tabela 4 apresenta o tempo de atuação dos gestores nas empresas estudadas. No caso brasileiro, a maior parte dos respondentes atua nas empresas há mais de cinco anos (60%) e somente 6% há menos de um ano. Já no caso mexicano, 56% dos respondentes atuam nas empresas há mais de cinco anos e 23% há menos de um ano.

Tabela 4 - Tempo de atuação dos respondentes nas empresas

<b>Tempo de atuação nas empresas</b>	<b>n Brasil</b>	<b>%</b>	<b>n México</b>	<b>%</b>
Até 1 ano	2	6,7%	7	23,3%
1 a 5 anos	10	33,3%	6	20%
5 a 10 anos	9	30%	11	36,7%
Mais de 10 anos	9	30%	6	20%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A Tabela 5 apresenta os níveis hierárquicos ocupados pelos respondentes nas empresas. Na amostra brasileira, percebe-se uma predominância de cargos de alta e média gestão, com sócios e proprietários, diretores, gerentes e coordenadores representando 56% da amostra. Já na amostra mexicana, os cargos de alta e média gestão têm uma representatividade bastante similar (60%), porém com uma maior concentração de gerentes (20%) do que diretores (6,7%).

Tabela 5: Nível hierárquico dos respondentes nas empresas da amostra

<b>Nível hierárquico</b>	<b>n Brasil</b>	<b>%</b>	<b>n México</b>	<b>%</b>
Sócio ou Proprietário	6	20%	5	16,7%
Diretor	1	3,3%	2	6,7%
Gerente	4	13,3%	6	20%
Coordenador ou Supervisor	6	20%	5	16,7%
Analista	9	30%	7	23,3%
Auxiliar ou Assistente	4	13,3%	5	16,7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quanto à escolaridade dos respondentes nas empresas (Tabela 6), observa-se, tanto na amostra brasileira quanto na mexicana, uma concentração de respondentes com ensino superior completo e pós graduação, representando 90% da amostra brasileira e 67% da mexicana. No entanto, chama a atenção o fato de que, na amostra mexicana, 10% dos respondentes têm apenas o ensino médio.

Tabela 6: Escolaridade dos respondentes nas empresas da amostra

<b>Escolaridade</b>	<b>n Brasil</b>	<b>%</b>	<b>n México</b>	<b>%</b>
Ensino Fundamental	0	0%	0	0%
Ensino Médio	0	0%	3	10%
Ensino Superior Incompleto	3	10%	7	23,3%
Ensino Superior Completo	15	50%	8	26,7%
Pós-graduação lato sensu (especialização)	9	30%	9	30%
Pós-graduação stricto sensu (mestrado ou doutorado)	3	10%	3	10%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>	<b>30</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Quanto às áreas de atuação dos respondentes nas empresas, observa-se, na amostra brasileira, uma concentração nos setores de administração, comércio internacional e engenharias. Já na mexicana, encontram-se profissionais de administração, engenharias e marketing. Na próxima seção será analisada a avaliação de alinhamento, desempenho e competitividade pelos respondentes nos três cenários de mercado considerados (alinhamento vertical, alinhamento horizontal e alinhamento externo).

#### 4.2. ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

Para avaliar a validade do modelo teórico adotado - com as três dimensões do alinhamento estratégico de operações (vertical, horizontal e externo) - foi conduzida uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC) por meio do software JASP. Os resultados mostraram um bom ajuste dos dados ao modelo proposto, especialmente para a amostra do México.

Na Tabela 7, são apresentados os principais indicadores de ajuste para cada país. Para os dados do México, o qui-quadrado ( $X^2$ ) foi de 15.518 com 24 graus de liberdade ( $p=0.905$ ). Já para a amostra brasileira, o qui-quadrado ( $X^2$ ) foi de 31.222 com 24 graus de liberdade ( $p=0.147$ ). Esses resultados indicam que os modelos não diferem significativamente dos dados observados.

Tabela 7: Resultados da Análise Fatorial Confirmatória por país.

Indicador	Brasil	México	Referência de Qualidade
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	31.222 (gl = 24, p=0.147)	15.518 (gl = 24, p=0.905)	p > 0.05 (bom ajuste)
CFI ( <i>Comparative Fit Index</i> )	0.962	1.000	> 0.90 (bom); > 0.95 (excelente)
TLI ( <i>Tucker-Lewis Index</i> )	0.943	1.050	> 0.90 (bom); > 0.95 (excelente)
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error</i> )	0.10 (IC 90%: 0.000–0.189, p=0.218)	0.000 (IC 90%: 0.000–0.064, p=0.936)	< 0.08 (aceitável); < 0.05 (excelente)
Cargas fatoriais padronizadas	0.720 a 0.970	0.724 a 0.913	> 0.70 (adequadas)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Para os dados do México, o qui-quadrado ( $X^2$ ) foi de 15.518 com 24 graus de liberdade (p=0.905). Já para a amostra brasileira, o qui-quadrado ( $X^2$ ) foi de 31.222 com 24 graus de liberdade (p=0.147). Esses resultados indicam que os modelos não diferem significativamente dos dados observados.

Para a amostra mexicana, obteve-se um *Comparative Fit Index* (CFI) = 1.000 e um *Tucker-Lewis Index* (TLI) = 1.050. Já na amostra brasileira, o CFI foi de 0,962 e o TLI foi de 0,943. Na amostra mexicana, o valor do TLI ultrapassou o limite superior teórico (1), o que pode ocorrer: i) quando o modelo é muito parcimonioso, com poucos parâmetros em relação aos dados; ii) em situações de superajuste ou excelente ajuste do modelo, em amostras com elevada consistência interna; ou iii) em amostras pequenas com dados extremamente bem ajustados. Apesar disso, os demais índices ( $\chi^2$ , CFI, RMSEA e cargas fatoriais) indicam um excelente ajuste dos modelos aos dados. Assim, esse valor foi mantido na análise, considerando que os demais indicadores confirmam a adequação do modelo aos dados.

Quanto ao indicador *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA), com a análise fatorial dos dados coletados no Brasil, obteve-se um valor de 0,10, com intervalo de confiança de 90% entre 0.000 e 0.189, e um p-valor associado de 0.218. Por outro lado, para os dados do México, o valor foi de 0.000, com intervalo de confiança de 90% entre 0.000 e 0.064, e um valor-p associado de 0.936, o que indica um ótimo ajuste.

No que se refere às cargas fatoriais padronizadas, no Brasil, as mesmas variaram de 0.720 a 0.970, todas estatisticamente significantes (p < 0.001). Já na amostra mexicana,

obtiveram-se cargas fatoriais semelhantes, variando de 0.724 a 0.913, todas estatisticamente significantes ( $p < 0.001$ ).

Com base nesses resultados, considera-se que a maioria dos itens apresenta forte associação com suas respectivas dimensões. Assim, optou-se por utilizar a média das questões relacionadas a cada dimensão do alinhamento estratégico de operações nas análises seguintes. Essa decisão permitiu: i) conduzir os testes de hipóteses de forma mais agregada (por dimensão); e ii) reduzir o número de variáveis independentes nos modelos de regressão, aumentando sua robustez.

Segundo Hair Jr. et al. (2010), recomenda-se pelo menos cinco a dez observações por variável independente em modelos de regressão. Como os modelos desta pesquisa foram construídos com apenas três variáveis independentes (as três dimensões do alinhamento) e cada amostra contou com 30 respondentes, obteve-se um número de dez observações por variável, atendendo à condição metodológica mínima exigida.

#### 4.3. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E COMPARAÇÕES DE MÉDIAS

Após a conclusão da AFC, iniciaram-se as análises das estatísticas descritivas das amostras brasileira e mexicana. A Tabela 8 apresenta as médias e os desvios-padrão obtidos nos dois países para cada uma das variáveis e dimensões do alinhamento da estratégia de operações.

Tabela 8: Estatísticas descritivas do alinhamento da estratégia de operações nas amostras brasileira e mexicana

Variável	Média BR	Desvio-padrão BR	Média MX	Desvio-padrão MX
AV1	4,27	0,6915	4,13	0,9732
AV2	4,23	0,8584	4,00	0,8710
Média AV	4,25	0,7041	4,07	0,8683
AH1	3,77	1,0400	3,80	1,1265
AH2	3,73	1,0483	3,57	1,1043
AH3	3,97	0,9279	3,80	0,9965
AH4	3,30	1,3429	3,23	1,3309
Média AH	3,69	0,9416	3,60	0,9460
AE1	2,80	1,2149	3,43	1,0063
AE2	2,77	1,1943	3,43	1,0400
AE3	2,77	1,2780	3,07	1,2015
Média AE	2,78	1,1425	3,31	0,9978
<b>Média geral</b>	<b>3,51</b>		<b>3,61</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em termos gerais, a Tabela 8 revela resultados similares nas amostras dos dois países. Observa-se que tanto as médias quanto os desvios-padrão apresentam valores próximos nas diversas dimensões estudadas, o que sugere uma dispersão e uma centralidade comparáveis.

No entanto, algumas características distintas podem ser observadas em diferentes dimensões. Em termos de alinhamento vertical, ambos os países apresentam um forte alinhamento, com a média  $AV > 4$ . Além disso, nas amostras dos dois países, a variável de maior destaque relativo foi a AV1 (4,27), que apresentou avaliação média superior à média do alinhamento vertical ( $AV1 > \text{Média AV}$ ).

Por outro lado, o alinhamento horizontal se mostrou moderado, situando-se, nos dois países, em um patamar superior ao ponto central da escala (3), porém inferior a 4 ( $3 < AH < 4$ ). Em termos relativos, as variáveis de maior destaque, com médias superiores à média do alinhamento horizontal foram, no Brasil, AH1 (3,77), AH2 (3,73) e AH3 (3,97). Já no México, as variáveis de destaque foram AH1 e AH3.

Porém, quando se avalia o alinhamento externo, surge uma diferença relevante: o Brasil evidencia um alinhamento externo fraco ( $AE < 3$ ), enquanto o México apresenta um alinhamento moderado ( $3 < AE < 4$ ). Essa disparidade indica que, embora ambos os países compartilhem semelhanças em relação ao alinhamento vertical e horizontal, no caso do alinhamento externo, as empresas brasileiras apresentam-se menos desenvolvidas (Figura 2). Em ambos os países, a variável que apresentou as menores médias de alinhamento externo foi a AE3. Essa variável também apresentou a menor média entre todas as questões utilizadas para avaliar o alinhamento estratégico de operações.

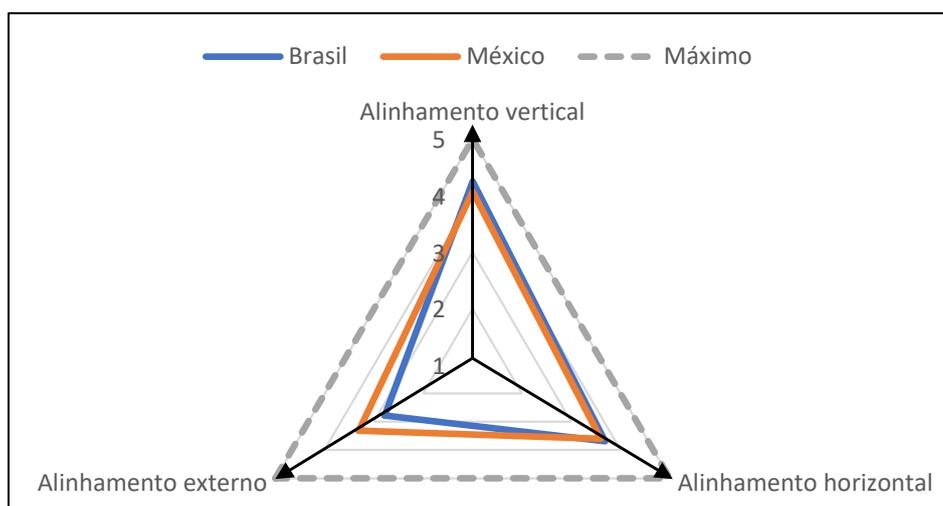


Figura 2: Comparação de alinhamento da estratégia de operações Brasil e México.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em síntese, os resultados da Tabela 8 evidenciam que, apesar das semelhanças gerais entre Brasil e México, nuances importantes emergem quando se examina o alinhamento sob diferentes perspectivas. Cabe salientar, aqui, o maior nível de alinhamento externo observado na amostra de empresas mexicanas.

A seguir, foram analisados os resultados obtidos para os quatro critérios competitivos em operações e para o desempenho geral. Os resultados são apresentados na Tabela 9.

Mais uma vez, observam-se resultados similares nas duas amostras, com algumas variações pontuais em cada um dos aspectos avaliados. Essa similaridade sugere que os dois países compartilham características estruturais e operacionais comparáveis, embora existam diferenças pontuais em seu desempenho competitivo.

Tabela 9: Estatísticas descritivas do desempenho nas amostras brasileira e mexicana

<b>Variável</b>	<b>Média BR</b>	<b>Desvio-padrão BR</b>	<b>Média MX</b>	<b>Desvio-padrão MX</b>
Custo	3,20	0,8052	3,47	0,9732
Qualidade	4,27	0,6397	3,93	0,9803
Flexibilidade	4,17	0,7466	3,70	0,9523
Entrega	3,93	0,9444	3,97	0,9279
<b>Desempenho geral</b>	<b>4,03</b>	<b>0,6149</b>	<b>3,90</b>	<b>0,8030</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Ao analisar os critérios específicos, verifica-se que o desempenho em custo apresentou comportamento semelhante entre os países. Esse foi o critério competitivo com menor média entre os quatro avaliados, situando-se abaixo do desempenho geral nos dois países.

Por outro lado, o critério qualidade apresentou médias superiores ao desempenho geral, tanto no Brasil e quanto no México. No entanto, em termos comparativos, esse critério apresentou uma média inferior no México, além de uma maior variabilidade.

Já no critério competitivo flexibilidade, observaram-se resultados diferentes nos dois países. No Brasil, esse foi o segundo critério competitivo melhor avaliado, situando-se acima do desempenho geral. Por outro lado, no México, esse foi o segundo pior avaliado e sua média foi inferior ao do desempenho geral.

Com relação à entrega, em termos comparativos, os resultados evidenciaram médias e desvios-padrão similares entre os dois países nesse critério competitivo. No entanto, em termos relativos, os resultados são distintos. No Brasil, a entrega apresentou média inferior ao desempenho geral e foi o segundo critério competitivo pior avaliado. Já

no México, esse foi o critério competitivo com a maior média entre os quatro analisados, situando-se acima do desempenho geral.

Em síntese, verifica-se certa convergência nos resultados, o que indica que as empresas em ambos os países operam sob condições semelhantes e apresentam desempenho equiparado. As principais diferenças foram observadas nos critérios qualidade e flexibilidade, nos quais a amostra brasileira apresentou médias mais altas, além de menor variabilidade.

No entanto, é fundamental verificar a significância estatística das diferenças observadas. A análise inferencial poderá confirmar se essas variações são meramente circunstanciais ou se representam diferenças estruturais relevantes. Nesse sentido, a Tabela 10 apresenta os resultados das comparações das médias das amostras brasileira e mexicana nas diferentes dimensões do alinhamento e nos diferentes critérios competitivos considerados, mediante a aplicação do teste t de Student para amostras independentes.

Tabela 10: Comparação das médias das amostras e níveis de significância obtidos no teste t de *Student*

Variável	Média BR	Desvio-padrão BR	Média MX	Desvio-padrão MX	valor-p	Sig.
Média AV	4,25	0,7041	4,07	0,8683	0,1864	não
Média AH	3,69	0,9416	3,60	0,9460	0,3541	não
Média AE	2,78	1,1425	3,31	0,9978	0,0295	<b>sim</b>
Custo	3,20	0,8052	3,47	0,9732	0,126137	não
Qualidade	4,27	0,6397	3,93	0,9803	0,062127	não
Flexibilidade	4,17	0,7466	3,70	0,9523	0,019492	<b>sim</b>
Entrega	3,93	0,9444	3,97	0,9279	0,445399	não
Desempenho geral	4,03	0,6149	3,90	0,8030	0,236584	não

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados apresentados na Tabela 10 revelam que em seis das oito variáveis analisadas (75% dos casos) não foram identificadas diferenças estatisticamente significantes entre a amostra de indústrias moveleiras do Brasil e do México. Esse resultado reforça a ideia de que os dois países possuem características operacionais e estratégicas similares, corroborando a análise geral previamente apresentada.

Entretanto, duas variáveis apresentaram exceções a essa tendência: i) alinhamento externo (AE); e ii) flexibilidade. Em relação ao AE, os respondentes mexicanos perceberam um nível mais elevado em comparação aos brasileiros, o que sugere que as empresas no México podem estar mais integradas com agentes externos da cadeia de suprimentos, como fornecedores, clientes e parceiros estratégicos. Esse fator pode indicar uma maior conectividade com cadeias globais de valor ou uma estrutura

mais orientada à colaboração interorganizacional. Por outro lado, no que se refere à flexibilidade, os respondentes brasileiros indicaram um desempenho superior. Esse achado pode estar relacionado a um ambiente de negócios mais dinâmico, exigindo das empresas brasileiras uma maior capacidade de adaptação diante de incertezas, volatilidade econômica ou mudanças no mercado interno e externo. A flexibilidade pode também ser reflexo de estratégias organizacionais voltadas à diversificação de produtos, adaptação a demandas variadas ou inovação nos processos produtivos.

Essas diferenças pontuais evidenciam que aspectos específicos podem influenciar a competitividade de forma diferenciada. Assim, a investigação desses elementos permite uma compreensão mais profunda das particularidades do ambiente operacional em cada contexto, contribuindo para o aprimoramento das estratégias empresariais e para a formulação de políticas que fortaleçam a competitividade das empresas em nível internacional.

A partir desses resultados é possível retomar as hipóteses H1 e H2 previamente apresentadas:

- H1: Há diferenças entre o alinhamento da estratégia de operações de indústrias moveleiras brasileiras e mexicanas: esta hipótese foi confirmada somente para o alinhamento externo (AE), em que se observou uma média superior na amostra mexicana.
- H2: Há diferenças entre o desempenho de indústrias moveleiras brasileiras e mexicanas: esta hipótese foi aceita somente para o critério competitivo flexibilidade, no qual as empresas brasileiras apresentaram um desempenho superior.

Esses resultados apontam que, embora existam diferenças pontuais entre os países, especialmente nas dimensões mencionadas, há uma forte convergência entre as amostras em grande parte das variáveis analisadas. Essa semelhança reforça a hipótese de que Brasil e México compartilham desafios e estruturas comuns no setor moveleiro, tanto do ponto de vista estratégico quanto operacional. O maior alinhamento externo das empresas mexicanas pode representar uma vantagem em termos de inserção nas cadeias globais de valor, enquanto a maior flexibilidade das empresas brasileiras pode ser um diferencial competitivo em mercados dinâmicos e incertos. Essas constatações contribuem para um entendimento mais aprofundado das particularidades do setor e

podem orientar decisões estratégicas e políticas públicas voltadas ao fortalecimento da competitividade industrial em ambos os países.

#### 4.4. ANÁLISES DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

As análises de regressão múltipla realizadas para as amostras dos dois países tiveram como objetivo identificar a influência das variáveis independentes AV, AH e AE sobre cinco variáveis dependentes: i) custo; ii) qualidade; iii) flexibilidade; iv) entrega; e v) desempenho geral. Portanto, tanto para a amostra brasileira quanto para a mexicana, foram realizadas cinco análises de regressão cujos resultados são apresentados na sequência.

Os resultados dos cinco modelos de regressão obtidos para a amostra brasileira são expostos na Tabela 11. São apresentados os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) obtidos, as variáveis significantes ( $p \leq 0,05$ ) e as equações que descrevem os modelos.

Tabela 11: Modelos de regressão linear múltipla para a amostra brasileira

Modelos	Variáveis independentes	Variáveis dependentes	$R^2$	Variáveis significantes ( $p \leq 0,05$ )	Equações
1	AV, AH e AE	custo	0,1316	AV ( $p=0,0207$ )	$y = 0,3474*AV + 1,6870$
2	AV, AH e AE	qualidade	0,4508	AV ( $p=0,0079$ ), AE ( $p=0,0234$ )	$y = 0,4163*AV + 0,2832*AE + 1,6580$
3	AV, AH e AE	flexibilidade	0,2139	AV ( $p=0,0077$ )	$y = 0,4706*AV + 2,1117$
4	AV, AH e AE	entrega	0,2887	AV ( $p=0,0015$ )	$y = 0,6126*AV + 1,3044$
5	AV, AH e AE	desempenho geral	0,5170	AV ( $p=0,000003$ )	$y = 0,6587*AV + 1,1999$

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Conforme se observa na Tabela 11, a variável AV mostrou-se significativa em todos os modelos, sugerindo um impacto consistente e relevante sobre as variáveis dependentes. Por outro lado, o AE mostrou-se significativo somente no segundo modelo, o qual considerou a qualidade como variável dependente.

No modelo com a variável dependente ‘custo’, a variável AV apresentou significância estatística ( $p=0,0207$ ), com um coeficiente positivo de 0,3474, indicando que um aumento em AV tende a melhorar o desempenho em custo. Contudo, o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) desse modelo foi relativamente baixo (0,1316), sugerindo que

outros fatores, não contemplados na análise, podem influenciar significativamente essa variável.

Em relação à 'qualidade', tanto AV ( $p=0,0079$ ) quanto AE ( $p=0,0234$ ) foram estatisticamente significantes, com coeficientes de 0,4163 e 0,2832, respectivamente. Isso indica que ambas as variáveis possuem influência positiva sobre a qualidade. O modelo apresentou um coeficiente de determinação de 0,4508, indicando uma explicação moderada da variabilidade dessa variável.

O modelo com a variável dependente 'flexibilidade' indicou que apenas AV foi estatisticamente significativa ( $p=0,0077$ ), com um coeficiente de 0,4706. O modelo apresentou um  $R^2$  de 0,2139, sugerindo que, apesar da influência de AV, há outros fatores externos que podem impactar a flexibilidade de maneira relevante.

No modelo que considerou a 'entrega' como variável dependente, novamente AV se mostrou significativa ( $p=0,0015$ ), com um coeficiente de 0,6126. O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) foi de 0,2887.

Por fim, o modelo que analisou o 'desempenho geral' foi o que apresentou os resultados mais robustos, com AV altamente significativa ( $p=0,000003$ ) e com um coeficiente de 0,6587. O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) desse modelo foi o mais alto entre os analisados, atingindo 0,5170, o que sugere que mais da metade da variabilidade do desempenho geral pode ser explicada pela variável AV.

Em síntese, os resultados apontam que a variável AV é a mais relevante para explicar as variações nas variáveis dependentes, sendo a única estatisticamente significativa em todos os modelos. A variável AE apresentou um impacto moderado apenas na qualidade, enquanto AH não foi significativa em nenhum dos modelos. O desempenho geral e a qualidade foram as variáveis melhor explicadas pelos modelos, com  $R^2$  superiores a 0,45. Já a variável custo apresentou o menor  $R^2$ , indicando a necessidade de considerar outros fatores para sua explicação. Esses achados ressaltam a importância da variável AV na melhoria do desempenho organizacional, sugerindo que intervenções focadas nesse fator podem gerar impactos positivos em múltiplas dimensões.

Complementando as análises, a Tabela 12 mostra os resultados dos cinco modelos de regressão obtidos na amostra mexicana. São apresentados os coeficientes de determinação, variáveis significantes e equações que descrevem os modelos.

Tabela 12: Modelos de regressão linear múltipla para a amostra mexicana

Modelos	Variáveis independentes	Variáveis dependentes	R <sup>2</sup>	Variáveis significantes (p<=0,05)	Equações
1	AV, AH e AE	custo	0,3468	AH (p=0,0003)	$y = 0,5953*AH + 1,2950$
2	AV, AH e AE	qualidade	0,7336	AV (p=0,0153), AH (p=0,00001)	$y = 0,3353*AV + 0,6596*AH + 0,1906$
3	AV, AH e AE	flexibilidade	0,6102	AH (p=0,0206), AE (p=0,0039)	$y = 0,3811*AH + 0,4775*AE + 0,7268$
4	AV, AH e AE	entrega	0,4085	AV (p=0,00008)	$y = 0,6603*AV + 1,2524$
5	AV, AH e AE	desempenho geral	0,6819	AH (p=0,000000005)	$y = 0,7631*AH + 1,1190$

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados apresentados na Tabela 12 revelam que a variável AV foi estatisticamente significativa em dois dos cinco modelos, enquanto AH se mostrou significativa em quatro modelos e AE em apenas um. No modelo considerando o ‘custo’ como variável dependente, a variável independente AH apresentou um efeito significativo (p=0,0003), com um coeficiente positivo de 0,5953, o que indica que um aumento em AH tende a elevar o desempenho no critério competitivo custo. O coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) do modelo foi de 0,3468, sugerindo que outros fatores também influenciam essa dimensão.

No segundo modelo, tanto AV (p=0,0153) quanto AH (p=0,00001) tiveram impacto estatisticamente significativo na variável dependente ‘qualidade’, com coeficientes de 0,3353 e 0,6596, respectivamente. O modelo apresentou um R<sup>2</sup> de 0,7336, revelando um alto nível de explicação da variabilidade da qualidade pelas variáveis AV e AH.

O terceiro modelo mostrou que AH (p=0,0206) e AE (p=0,0039) tiveram efeitos estatisticamente significativos na variável dependente ‘flexibilidade’, com coeficientes de 0,3811 e 0,4775, respectivamente. O modelo alcançou um R<sup>2</sup> de 0,6102, evidenciando que essas variáveis explicam uma proporção considerável da variabilidade do critério competitivo flexibilidade.

Na análise da ‘entrega’, a variável AV se mostrou significativa (p=0,00008), com um coeficiente de 0,6603. O coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) foi de 0,4085, indicando que essa variável explica cerca de 40,85% da variação no desempenho de entrega das empresas moveleiras mexicanas.

Por fim, o modelo que considerou como variável dependente o ‘desempenho geral’ apontou AH como altamente significativa ( $p=0,000000005$ ), com um coeficiente de 0,7631. O coeficiente de determinação ( $R^2$ ) desse modelo foi de 0,6819, indicando que aproximadamente 68,19% da variabilidade do desempenho geral pode ser atribuída à variável AH.

De maneira geral, considerando a amostra mexicana, os resultados evidenciaram que AV tem uma influência importante na qualidade e na entrega, enquanto AH impacta significativamente o custo, a qualidade, a flexibilidade e o desempenho geral. AE, por sua vez, mostrou-se relevante somente para a flexibilidade. Os modelos referentes à qualidade e ao desempenho geral apresentaram os maiores coeficientes de determinação, sugerindo que foram os mais bem explicados pelas regressões. Esses achados destacam a necessidade de considerar diferentes combinações de variáveis para compreender os fatores que afetam o desempenho organizacional.

A partir desses resultados é possível retomar a hipótese H3, previamente apresentada:

- H3: Há relação entre o alinhamento da estratégia de operações e o desempenho de indústrias moveleiras brasileiras e mexicanas.

No caso da amostra brasileira, foi confirmada a relação entre o alinhamento vertical e todas as variáveis do desempenho (custo, qualidade, flexibilidade, entrega e desempenho geral). Para o alinhamento horizontal, não foram verificadas relações significantes. Já o alinhamento externo apresentou significância somente para o critério competitivo qualidade.

Já no caso da amostra mexicana, verificou-se a relação entre o alinhamento horizontal e o custo; os alinhamentos vertical e horizontal e a qualidade; os alinhamentos horizontal e externo e a flexibilidade; o alinhamento vertical e a entrega; e o alinhamento horizontal e o desempenho geral. A Figura 3 apresenta graficamente as relações significativas encontradas nas análises de regressão realizadas para as amostras dos dois países.

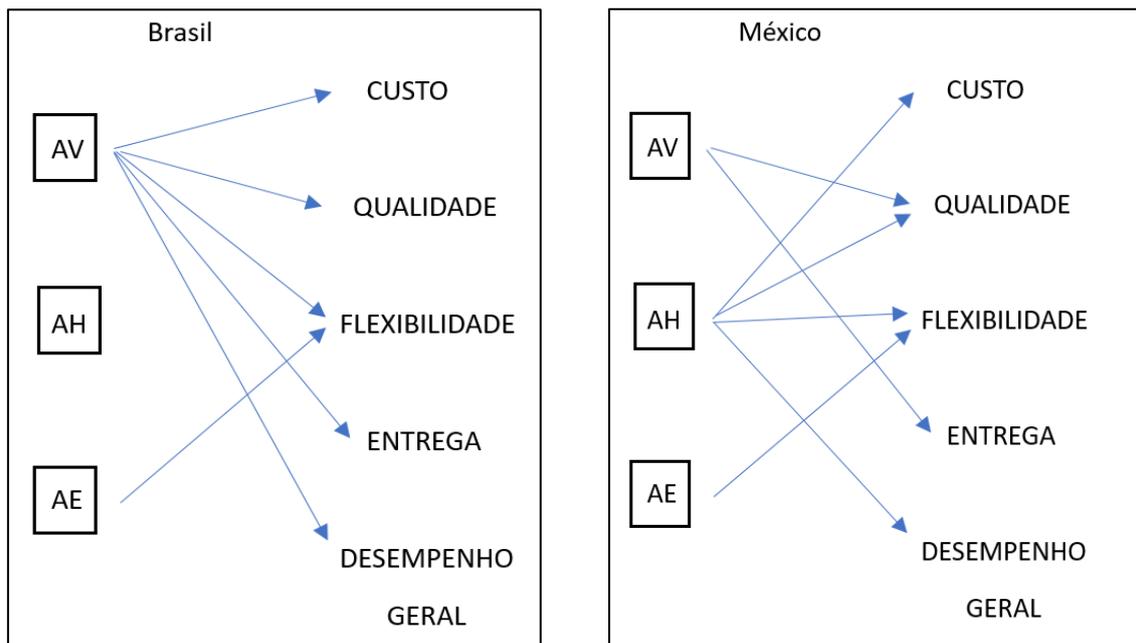


Figura 3: Relações significativas entre as dimensões do alinhamento da estratégia de operações e os critérios de avaliação do desempenho

Fonte: o autor (2025)

Conforme se observa na Figura 3, no caso brasileiro, das 15 relações possíveis (três dimensões do alinhamento x três critérios de desempenho), seis foram significantes. Já no caso mexicano, sete das 15 relações apresentaram significância estatística. Portanto, a hipótese H3 pode ser considerada parcialmente confirmada, tendo sido validada para 13/30 ou 43% das relações analisadas.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados desta pesquisa visou estabelecer conexões entre os achados empíricos e o referencial teórico utilizado, proporcionando uma análise crítica sobre as similaridades e diferenças observadas entre as indústrias moveleiras do Brasil e do México no que tange ao alinhamento da estratégia de operações e seu impacto no desempenho competitivo. O referencial teórico destacou a importância do alinhamento estratégico para otimizar os recursos organizacionais e melhorar o desempenho das empresas. Segundo Henderson e Venkatraman (1993), esse alinhamento garante que todas as atividades organizacionais estejam coordenadas em direção aos objetivos estratégicos definidos.

Os resultados obtidos evidenciam que o alinhamento vertical tem uma influência significativa no desempenho das empresas analisadas, especialmente as brasileiras, em que esta dimensão mostrou relação significativa com todas as variáveis de desempenho consideradas (custo, qualidade, flexibilidade, entrega e desempenho geral). Esse achado está alinhado com Santos et al. (2008), que definem o alinhamento vertical como a adequação da estratégia de operações à estratégia da organização como um todo. Slack et al. (1997) também apontam que essa coesão é fundamental para que as operações contribuam efetivamente para a vantagem competitiva.

O alinhamento horizontal, que não apresentou relações significativas com o desempenho competitivo no caso da amostra brasileira, mostrou relação com o custo, a qualidade, a flexibilidade e o desempenho geral das empresas mexicanas. Esses resultados estão de acordo com Christopher (1997), que destaca a importância da coordenação entre funções para evitar conflitos internos e melhorar o desempenho organizacional.

Outro aspecto relevante é que as empresas que investem em uma cultura organizacional voltada para a sinergia entre departamentos tendem a apresentar um alinhamento interno mais eficaz. Estudos como os de Bergeron, Raymond e Rivard (2004) evidenciam que a colaboração interna e a comunicação eficiente entre departamentos são fundamentais para o sucesso estratégico das organizações.

Os resultados referentes ao alinhamento externo indicam que as empresas mexicanas apresentam um maior nível de integração com fornecedores e clientes do que as brasileiras. No caso da amostra brasileira, não foram evidenciadas relações

significantes entre o alinhamento externo e nenhum dos critérios de desempenho considerados. Por outro lado, no caso da amostra de indústrias moveleiras mexicanas, o alinhamento externo mostrou relação significativa com o critério competitivo flexibilidade. Isso está alinhado com Slack et al. (2013), que sugerem que ambientes de negócios dinâmicos exigem maior capacidade de adaptação para manter a competitividade.

Essa diferença verificada entre os dois países pode estar relacionada às particularidades de suas cadeias de suprimentos, evidenciando que as empresas mexicanas investem mais na coordenação interorganizacional, talvez pela forte relação com empresas estado-unidenses. Santos et al. (2008) destacam que o alinhamento externo se torna mais desafiador, devido à necessidade de compatibilizar estratégias entre diferentes atores da cadeia de suprimentos, envolvendo fornecedores, clientes e outros parceiros estratégicos. Esse aspecto é crucial para garantir a eficiência operacional e a redução de custos ao longo da cadeia, promovendo um fluxo de materiais e informações mais eficientes e alinhado com os objetivos organizacionais.

Em termos gerais, pode-se afirmar que empresas com alto alinhamento da estratégia de operações tendem a apresentar melhor desempenho em custo, qualidade, flexibilidade e entrega. No entanto, as dimensões que explicam essas relações são diferentes conforme o país e as particularidades de suas cadeias de suprimentos. Essa afirmação corrobora Santos et al. (2008), que destacam a importância do alinhamento estratégico de operações e sua relação com o desempenho competitivo.

Os dados da amostra brasileira apontam que o alinhamento vertical foi classificado como alto, enquanto o alinhamento horizontal foi moderado e o externo foi fraco. Esse maior nível de alinhamento vertical é coerente com os achados de Santos et al. (2008), que indicaram que empresas brasileiras, em geral, ainda enfrentam desafios na integração interdepartamental e na colaboração com fornecedores e clientes. Ao comparar os resultados do presente estudo com os obtidos por Santos et al. (2008), observa-se que, embora tenha havido avanços nas três dimensões do alinhamento, com o alinhamento vertical passando de moderado para alto, o horizontal de baixo para moderado e o externo de praticamente inexistente para baixo, as duas últimas dimensões ainda permanecem em patamares inferiores. Isso reforça a necessidade de ações de melhoria para aumentar a integração interna e externa das empresas do setor.

## 6. CONCLUSÕES

Os resultados encontrados evidenciam que, de maneira geral, Brasil e México apresentam similaridade no alinhamento da estratégia de operações (Figura 3) e no desempenho competitivo de suas indústrias moveleiras. As diferenças observadas foram pontuais e concentradas no alinhamento externo (maior no México) e na flexibilidade (maior no Brasil). Esses achados ressaltam a importância de considerar fatores contextuais e estruturais na análise de competitividade e reforçam a necessidade de investigações adicionais para compreender os determinantes dessas variações.

Dessa forma, os resultados indicam que, enquanto o alinhamento vertical mostra uma relação relevante com o desempenho das indústrias moveleiras brasileiras, os demais aspectos do alinhamento (horizontal e externo) não mostram evidências significativas de influência, com exceção da relação entre alinhamento externo e qualidade. Esses achados sugerem a necessidade de investigações futuras para aprofundar a compreensão dos mecanismos pelos quais o alinhamento vertical impacta o desempenho competitivo e para avaliar se outras dimensões podem revelar relações em contextos específicos ou com abordagens metodológicas diferenciadas.

Esta pesquisa atingiu seus objetivos ao investigar a relação entre o alinhamento da estratégia de operações e o desempenho organizacional no setor moveleiro do Brasil e México. Os achados evidenciaram que empresas que investem em um alinhamento estratégico bem estruturado colhem benefícios em fatores como custo, qualidade, flexibilidade e entrega.

Os resultados desta pesquisa reforçam a importância do alinhamento estratégico de operações para o desempenho organizacional no setor moveleiro do Brasil e do México. Esses achados corroboram estudos anteriores que indicam que a integração entre funções empresariais e uma gestão estratégica bem estruturada são fatores determinantes para a sustentabilidade e crescimento no mercado global.

Empresas que investem em parcerias sólidas com fornecedores e clientes, promovendo uma comunicação eficiente e integrada, conseguem atingir melhores níveis de alinhamento externo. Essa integração é essencial para otimizar processos e aumentar a capacidade de resposta a flutuações do mercado. Do mesmo modo, empresas que promovem uma cultura organizacional voltada à sinergia entre departamentos apresentam

um alinhamento interno mais eficaz, o que se traduz em uma melhor tomada de decisões e na implementação bem-sucedida de estratégias competitivas. E antes de tudo, é necessário que se obtenha um bom alinhamento vertical, de modo que a estratégia de operações responda adequadamente aos objetivos corporativos.

Ao comparar as empresas brasileiras e mexicanas, identificaram-se diferenças significativas na forma como o alinhamento estratégico é concebido e implementado. Enquanto as empresas brasileiras apresentaram maior foco no alinhamento vertical, com efeito em todos os critérios competitivos considerados. As mexicanas se destacaram pelo alinhamento horizontal, que não apresentou efeito somente no critério competitivo “entrega”. Essas diferenças podem ser explicadas por fatores estruturais, econômicos e culturais, que influenciam diretamente a forma como as empresas gerenciam suas cadeias de suprimentos.

## 6.1. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

As implicações práticas desta pesquisa indicam caminhos para o aprimoramento da gestão das empresas moveleiras no Brasil e no México. No Brasil, as empresas devem investir no fortalecimento das conexões horizontais e externas, promovendo maior integração interdepartamental e parcerias mais estreitas com fornecedores e clientes para garantir maior eficiência na cadeia produtiva. Para avançar no alinhamento externo, recomenda-se a adoção de sistemas de integração digital e compartilhamento de informações em tempo real, o que pode levar a uma redução nos custos de suprimentos e maior previsibilidade na produção.

No caso das empresas mexicanas, os resultados indicaram níveis mais elevados de alinhamento horizontal e externo, com impactos significativos especialmente nos critérios de flexibilidade e qualidade. No entanto, o alinhamento vertical mostrou-se menos desenvolvido e com menor influência sobre os critérios competitivos analisados, sugerindo uma oportunidade de avanço nessa dimensão. Além disso, o contínuo aprimoramento do alinhamento externo — por meio da institucionalização de mecanismos de comunicação e de indicadores de desempenho compartilhados com os demais elos da cadeia — pode potencializar ainda mais a capacidade de resposta às demandas do mercado e consolidar vantagens competitivas sustentáveis.

As expectativas para as empresas que investirem na melhoria do alinhamento estratégico de operações incluem maior eficiência produtiva, melhor previsibilidade de demanda e uma cadeia de suprimentos mais integrada. Para as indústrias brasileiras, avançar no alinhamento externo pode resultar em maior estabilidade de fornecimento e redução de desperdícios, enquanto, para as mexicanas, uma maior coordenação interna pode levar a processos produtivos mais ágeis e inovadores. Dessa forma, tanto Brasil quanto México podem se beneficiar ao alinhar suas estratégias operacionais com os desafios e oportunidades específicos de seus mercados.

## 6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Apesar das contribuições deste estudo, algumas limitações devem ser destacadas. A primeira delas refere-se ao fato de que a pesquisa se concentrou em um recorte específico do setor moveleiro de cada país, o que pode limitar a generalização dos resultados para outras regiões ou setores industriais. Além disso, o estudo foi conduzido em um período específico, o que pode não capturar plenamente as dinâmicas de longo prazo do alinhamento estratégico. Alinhado a isso, o estudo focou na mensuração do grau de alinhamento, mas não considerou outras variáveis que podem influenciar a relação entre alinhamento e desempenho, tais como fatores culturais, impactos de políticas governamentais e diferenças no ambiente regulatório de cada país.

Nesse sentido, sugere-se: i) ampliar o estudo para outros polos moveleiros dos países estudados, bem como para outros países; ii) analisar o alinhamento da estratégia de operações e desempenho de empresas de outros setores relevantes; iii) conduzir estudos longitudinais que permitam analisar como o alinhamento estratégico evolui ao longo do tempo e quais fatores são determinantes para sua manutenção; e iv) avaliar como determinadas variáveis moderadoras influenciam na relação entre o alinhamento da estratégia de operações e o desempenho das empresas moveleiras e de outros setores.

Espera-se que este estudo contribua para o avanço do conhecimento acadêmico e prático sobre o alinhamento estratégico de operações, auxiliando gestores a implementarem práticas mais eficazes e a promover um desenvolvimento sustentável no setor moveleiro. Com base nesses achados, espera-se, também, fomentar a elaboração de políticas públicas que incentivem a adoção de estratégias mais alinhadas e eficientes,

favorecendo o crescimento e a competitividade da indústria moveleira nos cenários nacional e internacional.

## REFERÊNCIAS

AJLOUNI W. M. E.; KAUR G.; ALOMARI S. A. Effective Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior Using Fuzzy Logic to Obtain the Optimal Relationship. **Quality Management in Health Care**, v. 30, n. 1, p. 13-20, 2020.

ALAMI, H.; LEHOUX, P.; DENIS, J. L.; MOTULSKY, A.; PETITGAND, C.; SAVOLDELLI, M.; ROUQUET, R.; GAGNON, M. P.; ROY, D.; FORTIN, J. P. **Organizational readiness for artificial intelligence in health care: insights for decision-making and practice**. J Health Organ Manag. 2020.

ATASEVEN, C.; NAIR, A. Assessment of supply chain integration and performance relationships: A meta-analytic investigation of the literature. **International Journal of Production Economics**, v. 185, p. 252-265, 2017.

BAKER, E. L.; ORTON, S. N. Practicing Management and Leadership: Vision, Strategy, Operations, and Tactics. **Journal of Public Health Management and Practice**, v. 16, n. 5, p. 470-471, 2010.

BERGERON, F.; RAYMOND, L.; RIVARD, S. Ideal patterns of strategic alignment and business performance. **Information & Management**, v. 41, n. 8, p. 1003-1020, 2004.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da Cadeia de Suprimentos e Logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BROWNE, M. W.; CUDECK, R. Alternative Ways of Assessing Model Fit. **Sociological Methods & Research**, v. 21, n. 2, p. 230-258, 1992. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>

CAMP, R. **Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance**. New York: Productivity Press, 1989.

CHIANG, CH., CHOY, H., YANG, YJ. *et al.* **Strategic alignment between supply chain partners and cost stickiness of suppliers**. *Rev Quant Finan Acc* 64, 941–999 (2025). <https://doi-org.ez314.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s11156-024-01324-x>

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Thomson, 1997.

CHRISTOPHER, M.; MENTZER, J. T.; RUTHERFORD, K. W. Supply chain agility and competitiveness: A theoretical framework and empirical investigation. **Journal of Business Logistics**, v. 43, n 2, p. 313-340, 2022.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Supply Chain Management. Strategy, Planning & Operation. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 19, n. 3, p. 212-213, 2013.

DAIRO, M.; ADEKOLA, J.; APOSTOLOPOULOS C.; TSARAMIRSIS, G. Benchmarking strategic alignment of business and IT strategies: opportunities, risks,

challenges and solutions. **International Journal of Information Technology**, v. 13, n. 6, p. 2191-2197, 2021.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J.; SHAPIRO, J. Competing on talent analytics. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 10, p. 52-58, 2010.

DRUCKER, P. F. **O melhor de Peter Drucker: a Administração**. São Paulo: NBL Editora, 2001.

ESTAMPE, D.; LAMOURI S.; PARIS J. L.; BRAHIM-DJELLOUL S. A framework for analyzing supply chain performance evaluation models. **International journal of production economics**, v. 142, n. 2, p. 247-258, 2013.

FINE, C. H. e HAX, A. C. Manufacturing strategy: a methodology and an ilustration. **Interfaces**, v. 15, Nov./Dec., 1985, p.28-46.

GANESHAN, R.; HARRISON, T. P. **An introduction to supply chain management**. Department of Management Sciences and Information Systems, Pennsylvania State University, 1995.

MÉXICO. Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco. **Guadalajara Diagnóstico Municipal**. Guadalajara: Ago. 2022. Disponível em: <<https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2022/10/Guadalajara.pdf>> Acesso em: 18 abr. 2024.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GREEN, K. W.; WHITTEN, D.; INMAN, R. A. *Aligning marketing strategies throughout the supply chain to enhance performance*. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 6, p. 1008-1018, ago. 2012.

HAIR JR., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7th Edition, Pearson, New York, 2010.

HANFIELD, R.B.; NICHOLS, E.L. **Introduction to Supply Chain Management**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1999.

HENDERSON J. C.; VENKATRAMAN H. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, vol. 32, no. 1, p. 472-484, 1993.

HU, L.; BENTLER, P. M. **Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives**. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, v. 6, n. 1, p. 1-55, 1999. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

ISRAELACHVILI, J.; MINY.; AKBULUT, M.; ALIG, A.; CARVER G.; GREENE, W., KRISTIANSEN, K.; MEYER, E.; PESIKA, N.; ROSENBERG K. Recent advances in the surface forces apparatus (SFA) technique. **Reports on Progress in Physics**, v. 73, n. 3, p. 036601, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 83, n 7-8, p 172-180, 2005.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. **Harvard Business Review**, v. 84, n 7-8, p. 107-116, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, v. 85, n 7-8, p 150-161, 2007.

KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling** (4th ed.). Guilford Publications, 2016.

LEE, H. L.; WHANG, S. Winning the last mile of e-commerce. **MIT Sloan Management review**, v. 42, n. 4, p 54-62, 2001.

LEES, D.; DHANPAT, N. Relationship between manager credibility, strategic alignment and employee motivation. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 19, p. 1517-1529, 2021.

LILLIS, B.; SZWEJCZEWSKI, M. An exploratory study of strategic operations audit methods in services. **International Journal of Operations & Production Management**, v 32, n 11, p. 1306-1336, 2012.

LUFTMAN, J.; BRIER, T. Achieving and sustaining business-IT alignment. **California Management Review**, v. 42, n 1, p. 109-122, 1999.

LUNARDI, G. L. **Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul

MATTIODA, E.; NODARI, C. H.; OLEA, P. M. Vantagens Competitivas em Clusters de empresas: estudo de caso no arranjo moveleiro da Serra Gaúcha. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 1, p. 21-40, 2009.

MEIER, E.; BROWN, A. N.; MCHENRY, B.; BUKI, I. K. G.; EGHAREVBA, M.; KABATENDE, J. Labor markets for health supply chain management in Rwanda: a qualitative study of stakeholder perspectives. **BMC Health Serv Res.**, v. 23, n. 1376, 2023.

MOVERGS. **Dados do Setor Moveleiro**. Bento Gonçalves, 2021. Disponível em: <<https://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>>. Acessado em 11 de março de 2025.

NELSON, W. A.; TAYLOR, E.; WALSH, T. Building an Ethical Organizational Culture. **The Health Care Manager**, v. 33, n. 2, p. 158-164, 2014.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR, J. M. de; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações – Conceitos, melhores práticas e visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, nov-dec, p. 61-78, 1996.

PELLATHY, D. A., PETERSEN, K. J., STANK, T. P., & AUTRY, C. (2023). **The impact of organizational alignment at the purchasing & logistics interface**. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 24(3), 251–270. <https://doi-org.ez314.periodicos.capes.gov.br/10.1080/16258312.2023.2167464>

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? **Strategic management Journal**, v. 15, n. S2, p. 5-16, 1994.

PRIETO, V. C. **Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho**. 2011. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

Proença, A. (1995). **Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção: uma introdução esquemática**. In: Costa, L. S.S. & Caulliraux, H. M. (org.). *Manufatura Integrada por computador: Sistemas Integrados de Produção: Estratégia, Organização, Tecnologia e Recursos Humanos*. Rio de Janeiro: Editora Campus. p.3-30.

REED, J. H. Modeling and measuring strategic alignment. **Journal of Strategy and Management**, vol. 16, n 4, p. 654-671, 2023.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2013.

SANTOS, C. H. S.; BASSANESI, M. M. R.; VIEIRA, G. B. B. PASA, G. S. **Eficiência da estratégia de produção: proposição de um modelo de avaliação**. In: SANTOS, C. H. S.; VIEIRA, G. B. B. (Orgs.). *Logística e Rede de Valor*. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

SÁTYRO, W. C.; CONTADOR, J. C.; FERREIRA, A. A. Afinal, o que é alinhamento estratégico. **Simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais - SIMPOI**, v. 17, 2014.

SEBRAE-NA; DIEESE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**. Brasília: SEBRAE, 2013. Disponível em: <[www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)> Acesso em: 11 de mar de 2025.

SENRA, L. F. A. D. C.; NANJI, L. C.; MELLO, J. C. C. B. S. D.; MEZA, L. A. **Estudo sobre métodos de seleção de variáveis em DEA**. Pesquisa Operacional, v. 27, p. 191-207, 2007.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; GILBERT, B. A. Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects. **Journal of Management**, v. 37 n. 5, p. 1390-1412, 2011.

SKINNER, W. Manufacturing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**, May/June, 1969, p. 1-10.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de Operações e de Processos: Princípios e práticas de impacto estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SONORA, B.; GABRIELA, B.; LÓPEZ ÁVILA, R. M.; AZPEITIA HERRERA, L. D. **Análisis bibliométrico de las mipymes del sector industrial mueblero en México: localización de aspectos relacionados con la propiedad industrial**. Innovación en investigaciones sociales de posgrado. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 2022.

THOMPSON, Hartur; STRICKLAND, A. J. **Dirección y administración estratégicas**. México: Mc Graw Hill, 1994.

TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

TUFAN, C.; MERT, I. S. The sequential effect of absorptive capacity, strategic agility, and sustainable competitive advantage on sustainable business performance of SMEs. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 30, n. 19, p. 55958-55973, 2023.

van der VAART, T.; van DONK, D. P. A critical review of survey-based research in supply chain integration. **International journal of production economics**, v. 111, n. 1, p. 42-55, 2008.

VENKATRAMAN, N.; JOHN C. C. Exploring the Concept of 'Fit' in Strategic Management. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 3, p. 513-525, 1984.

VISHNU C.R.; SRIDHARAN, R.; GUNASEKARAN, A.; RAM KUMAR, P. N. Strategic capabilities for managing risks in supply chains: current state and research futurities. **Journal of Advances in Management Research**, v. 17, n. 2, p. 173-211, 2020.

WANG, X.; SONG, X.; SUN, M. How does a company's ESG performance affect the issuance of an audit opinion? the moderating role of auditor experience. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 20, n. 5, p. 3878, 2023.

WU, Y.; WANG, S.; ZHEN, L.; LAPORTE, G. Integrating operations research into green logistics: A review. **Frontiers of Engineering Management**, v. 10, n. 3, p. 517-533, 2023.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. **Administração Estratégica da Produção**. São Paulo: Atlas, 1990.

ZUO, Y.; KAJIKAWA, Y.; MORI, J. Extraction of business relationships in supply networks using statistical learning theory. **Heliyon**, v. 2, n. 6, e00123, 2016.

## **APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

### **Parte 1: Caracterização da amostra (adaptada de Sfredo et al.)**

#### **Sobre a empresa:**

Questão 1 - Qual é o porte da organização?

- a) microempresa (até 19 empregados)
- b) empresa de pequeno porte (de 20 a 99 empregados)
- c) empresa de médio porte (de 100 a 499 empregados)
- d) empresa de grande porte (500 ou mais empregados)

Fonte: Sebrae

Questão 2 - Qual é o setor de atuação da organização?

- a) setor moveleiro
- b) outro. Qual?

Questão 3 – Há quanto tempo a empresa vem operando (anos)?

- a) menos de 1 ano
- b) 1 a 5 anos
- c) 5 a 10 anos
- d) mais de 10 anos

#### **Sobre o respondente:**

Questão 4 - Qual é o seu nível de escolaridade?

- a) ensino fundamental
- b) ensino médio
- c) ensino superior incompleto
- d) ensino superior completo
- e) pós-graduação lato sensu (especialização)
- f) pós-graduação stricto sensu (mestrado ou doutorado)

Questão 5 - Qual é a sua área de formação?

Questão 6 - Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- a) menos de 1 ano
- b) 1 a 5 anos
- c) 5 a 10 anos
- d) mais de 10 anos

Questão 7 – Qual é o seu nível hierárquico na organização?

- a) auxiliar/assistente
- b) analista
- c) supervisor/ coordenador
- d) gerente
- e) diretor
- f) sócio/proprietário

**Parte 2: Alinhamento da estratégia de operações (adaptada de Santos et al., 2008)**

Avaliar as afirmações a seguir utilizando a seguinte escala: 1- Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Não concordo nem discordo; 4. Concordo parcialmente; ou 5. Concordo totalmente

**Sobre o alinhamento vertical (AV)**

Questão 8 - Os objetivos da área de operações encontram-se alinhados aos objetivos gerais da empresa, definidos em seu planejamento estratégico (AV1).

Questão 9 - A área de operações atua em cooperação com a alta direção da empresa, apoiando a organização no atingimento de seus objetivos gerais (AV2).

**Sobre o alinhamento horizontal (AH)**

Questão 10 - O planejamento estratégico é realizado mediante a participação de todas as áreas estratégicas da empresa (AH1).

Questão 11 - As informações estratégicas são divulgadas a todos os setores estratégicos da empresa, mediante sistemas de informações compartilhados (AH2).

Questão 12 – As áreas traçam os objetivos setoriais de forma alinhada entre si e levando em conta o planejamento estratégico da empresa (AH3).

Questão 13 - Os objetivos traçados são continuamente monitorados, mediante um sistema de avaliação de desempenho compartilhado com entre todas as áreas estratégicas da empresa (AH4).

### **Sobre o alinhamento externo (AE)**

Questão 14 - O planejamento estratégico é realizado mediante a participação de fornecedores, distribuidores, clientes estratégicos e outros atores-chave da cadeia de suprimentos (AH1).

Questão 15 - Os objetivos estratégicos são alinhados com fornecedores, distribuidores, clientes estratégicos e outros atores-chave da cadeia de suprimentos (AH2).

Questão 16 - Os objetivos traçados são continuamente monitorados mediante um sistema de avaliação de desempenho compartilhado com os fornecedores, distribuidores, clientes estratégicos e outros atores-chave da cadeia de suprimentos (AH3).

### **Parte 3: Desempenho (baseada em Ataseven e Nair, 2017)**

Avalie o desempenho da empresa, comparativamente aos concorrentes, nos critérios competitivos a seguir, utilizando a seguinte escala: 1. Muito pior do que os concorrentes; 2. Pior do que os concorrentes; 3. Igual aos concorrentes; 4. Melhor do que os concorrentes; 5. Muito melhor do que os concorrentes.

Questão 17: Custo

Questão 18: Qualidade

Questão 19: Flexibilidade

Questão 20: Entrega

Questão 21: Desempenho geral