



**CONTRIBUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS NO
PROCESSO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO MULTICASOS
EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS**

**CONTRIBUTIONS OF MANAGEMENT BY OBJECTIVES IN THE
PROCESS OF STRATEGIC ALIGNMENT: A MULTICASES STUDY
IN AN AGRIBUSINESS ORGANIZATIONS**

ANDRÉ GUSTAVO DE BRITO THOMAZ
FCAV UNESP FACULDADE DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E VETERINÁRIAS
(andre.gustavo21@terra.com.br)

BRUNA SOUSA FERREIRA
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA "JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
(bruna.sousaferreira@gmail.com)

ROBERTO LOUZADA
UNESP - CAMPUS DE JABOTICABAL
(louzada@fcav.unesp.br)

LESLEY CARINA DO LAGO ATTADIA GALLI
UNESP
(lesleyattadia@uol.com.br)

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi identificar as contribuições da administração por objetivos no processo de alinhamento estratégico de empresas de engenharia agroindustrial localizadas no interior do estado de São Paulo – SP. A pesquisa se desenvolveu através de um estudo multicase em empresas localizadas na região de Ribeirão Preto. A escolha dessa região se deve à sua relevância frente ao cenário agroindustrial nacional. Pode-se concluir que a administração por objetivos contribuiu com alinhamento estratégico das empresas estudadas. Apesar de não terem sido atendidas todas as características, observou-se que a administração por objetivos contribuiu para uma melhor eficácia do alinhamento estratégico das empresas.

Palavras-chaves: administração por objetivos; alinhamento estratégico; agroindústria

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the contributions of management by objectives in the strategic alignment process of agribusiness engineering companies located in the state of São Paulo. The research was developed through a multicases study in companies located in the region of Ribeirão Preto. The choice of this region is due to its relevance outside the national agro-industrial setting. It can be concluded that the management by objectives contributed strategic alignment of the companies studied. Although they were not met all the characteristics, it was observed that the management by objectives has contributed to a better effectiveness of the strategic alignment of the company.

Keywords: management by objectives; strategic alignment; agribusiness

INTRODUÇÃO

Recentemente com o fenômeno da globalização e com os avanços tecnológicos e da internet acarretaram mudanças significativas na forma das empresas atuarem. O processo de internacionalização tornou-se necessário tanto para as grandes empresas quanto para as pequenas empresas para que pudessem se manter competitivas. Este processo de mudança, em que as empresas têm que melhorar sua capacidade produtiva, melhorar seus serviços, é contínuo e faz-se necessário para trazer às empresas vantagem competitiva. Preocupar-se com a formulação das estratégias para auxiliar na tomada de decisões é essencial para o crescimento e manutenção da empresa.

A concorrência ou competitividade sempre esteve presente nas empresas e o uso da administração estratégica (onde é desenvolvido o planejamento estratégico) é uma ferramenta eficaz e que contribui para alcançarem melhores posições no mercado.

O planejamento estratégico, apresentado na figura 1, segundo Oliveira (1999) é classificado em três níveis:

1. Estratégico – ou empresarial. No nível estratégico o planejamento deve considerar toda a empresa;
2. Tático – ou funcional (divisional). No nível tático o foco deve ser considerado em apenas partes de uma empresa ou área funcional;
3. Operacional – ou departamental. O nível operacional é específico de uma tarefa e consiste na subdivisão do plano tático em quantas partes forem necessárias.



Figura 1 – Níveis hierárquicos do planejamento estratégico.
Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda segundo o autor, o planejamento é o processo com a finalidade da empresa alcançar uma condição desejada utilizando de forma eficiente e eficaz os recursos da empresa. Sendo assim, o planejamento estratégico torna-se uma ferramenta de gestão fundamental para as empresas que buscam se fortalecer mantendo-se atuantes no mercado cada vez mais competitivo.

Apesar da administração estratégica trazer vantagem competitiva as empresas, principalmente as pequenas e médias empresas apresentam dificuldades em alinhar suas estratégias, o que dificulta o processo de implementação das estratégias. Essa dificuldade muitas vezes se dá pela forma como essas empresas nasceram e se posicionaram no mercado, administrando seus negócios muito mais em reação às mudanças externas do que realizando um planejamento das suas ações. A ausência de uma visão a longo prazo no processo de administração das pequenas e médias empresas ocasiona decisões gerenciais improvisadas que se sobrepõem às estratégias planejadas. Com isso os riscos de erros nas tomadas de decisões aumentam o que podem trazer resultados bem diferentes do esperado (PORTER, 1999).

Os principais motivos para as empresas não terem um alinhamento estratégico pautam-se muitas vezes na falta de visão dos gestores por desconhecem a realidade de suas empresas ou não identificarem a importância do alinhamento estratégico. Outro fator reside na falta de um processo que permita as estratégias se expandirem e se fortalecerem pela empresa. Na literatura existem diversas ferramentas que auxiliam no processo de alinhamento estratégico, sendo que dentre elas podemos destacar a Administração por Objetivos (APO), a Gestão pelas Diretrizes e o Balanced Scorecard.

Dentro deste contexto, este trabalho tem como objetivo identificar as contribuições da administração por objetivos (APO) no processo de alinhamento estratégico de empresas de engenharia agroindustrial localizadas no interior do estado de São Paulo – SP.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Alinhamento estratégico

O processo de planejamento estratégico consiste em desenvolver a estratégia e de acordo com Maximiano (2010) é entendido como definir os objetivos e a missão da organização e como atingi-los. Também pode ser considerado uma ferramenta gerencial que orienta os gestores a estabelecer uma direção para a organização no relacionamento com o ambiente.

De acordo com Oliveira (2001), o planejamento estratégico apresenta algumas etapas a seguir:

1. Definir a visão da empresa;
2. Definir as expectativas dos administradores;
3. Realizar uma análise externa do ambiente, identificando as ameaças e oportunidades;
4. Analisar seus pontos fortes e fracos através de uma análise do ambiente interno;
5. Analisar os concorrentes;
6. Definir a missão da empresa;
7. Identificar os potenciais da organização;
8. Construir cenários que retratem a situação atual e no futuro;
9. Definir as macro estratégias que permitirão conquistar vantagem competitiva;
10. Definir as políticas que deem sustentabilidade para as decisões tomadas;
11. Definir as estratégias, as ações mais adequadas para alcançar os objetivos;

2.2. Objetivos estratégicos

Segundo Thompson, Strickland, Gamble (2008) os objetivos estratégicos são considerados como um compromisso para se alcançar certos resultados. Os objetivos servem como referência para acompanhar o desempenho da empresa. Os objetivos estratégicos estão ligados aos resultados das metas que mostram se a empresa está se consolidando no mercado e quais suas perspectivas futuras.

Conforme Drucker (1981), as empresas devem estabelecer diversos objetivos como por exemplo:

- Posicionamento de mercado;
- Inovação;
- Produtividade;
- Níveis de recursos;
- Lucratividade;
- Desempenho e desenvolvimento dos gestores e colaboradores;
- Responsabilidade social.

Os objetivos devem abranger desde a alta administração até todos os níveis da organização afim de se atingir os resultados desejados. Toda a organização deve estar comprometida para cumprir os objetivos. Os objetivos estratégicos relacionam-se com a estratégia conforme apresentado na figura 2.

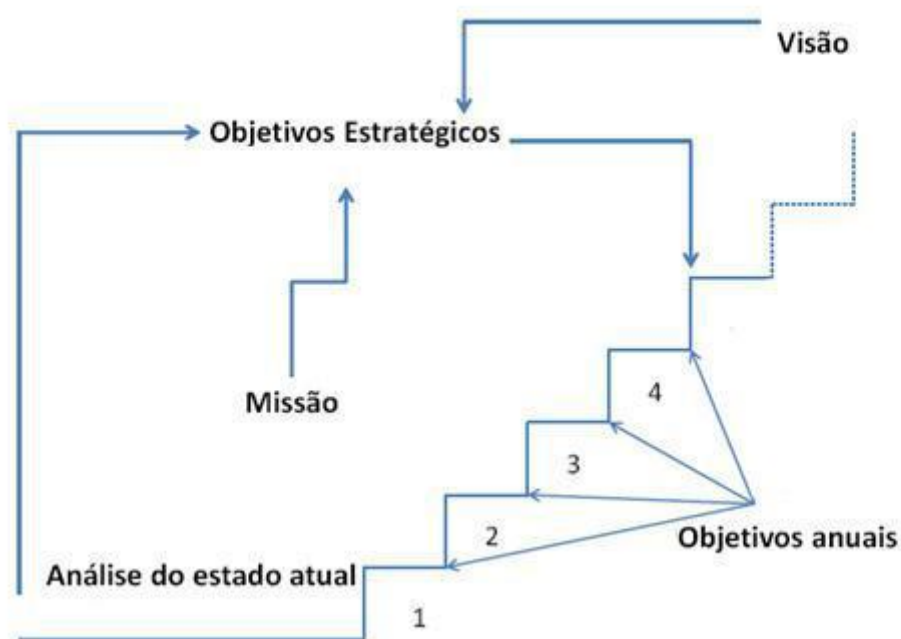


Figura 2 – Relação entre a estratégia e os objetivos estratégicos.
Fonte: Adaptado pelo autor de Carvalho (2014).

2.3 Administração por objetivos

Administração por Objetivos (APO) é uma ferramenta gerencial utilizada por empresas do mundo todo, sendo que este método busca integrar as funções planejamento e controle (TURRIONI, NETO, 1995). Drucker iniciou estudos referentes a APO em seu livro

The Practice os Management (1957). A APO busca definir objetivos em parceria entre os gestores e os colaboradores, conforme apresentado na figura 3:

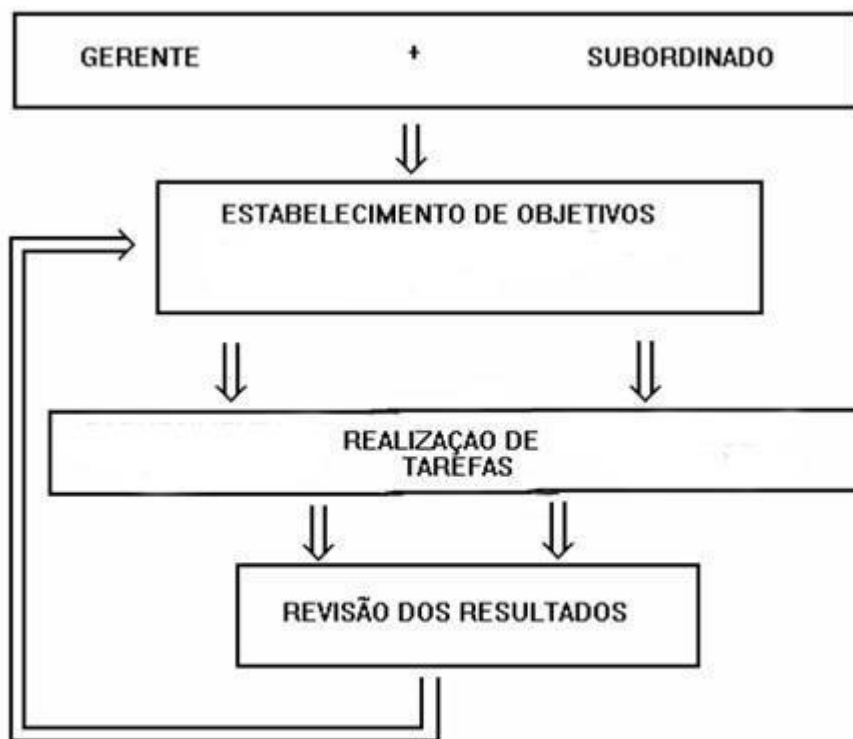


Figura 3 – Estrutura da Administração por Objetivos
Fonte: Adaptado pelo autor de Turrioni, Neto, (1995).

O gestor e seu colaborador identificam objetivos comuns, definem o plano e controlam os resultados juntos, sendo que esse processo gera um documento formal que registra os objetivos de trabalho a serem seguidos para sua atividade. A APO tem como foco direcionar o trabalho do colaborador para as tarefas principais afim de alcançar os objetivos. A APO tem foco em avaliar resultados e busca alcança-los através do gerenciamento das pessoas que estão envolvidas nesse processo. A APO passa a enfatizar a eficácia dos resultados (CAVALHO, 2014; TURRIONI, NETO, 1995).

Ainda de acordo com os autores, a APO apresenta um ciclo de planejamento de 12 meses, desdobra os objetivos de alto nível para os níveis inferiores, permite alguma negociação de metas, “punições” da alta administração em relação a metas não atingidas com possível substituição do gerente responsável.

A APO é uma ferramenta gerencial flexiva e participativa que auxilia, por exemplo, no processo de avaliação de desempenho humano e principalmente em tornar compatíveis os

objetivos da organização e individuais (CARVALHO, 2014). A APO traz como característica marcante o fato de superiores e subordinados participarem do planejamento e avaliação de aspectos como:

- Estabelecer os objetivos ou resultados a serem alcançados entre executivo e seu superior;
- Estabelecer os objetivos para cada departamento;
- Monitorar o desempenho afim de se intervir com as correções necessárias;
- Destacar objetivos tangíveis e mensuráveis;
- O foco passa a ser as atividades meio;
- Avaliação contínua dos resultados;
- Participação constante dos gerentes.

3. METODOLOGIA

Para atender os objetivos deste trabalho, foi utilizada principalmente uma abordagem qualitativa, uma vez que para realizar um estudo multicase em uma empresa do setor agroindustrial, é indispensável o conhecimento da realidade desta empresa, trabalhando-se, portanto, com opiniões subjetivas na geração de informações objetivas. STRAUSS & CORBIN (1990) definiram pesquisa qualitativa como um tipo de pesquisa na qual os resultados não são obtidos mediante procedimentos estatísticos, procurando descrever e promover o entendimento de uma determinada realidade.

A opção pela utilização de uma abordagem qualitativa foi devido ao fato que este procedimento metodológico abriga várias técnicas que procuram descrever e traduzir a questão principal, promovendo o entendimento do problema. O método qualitativo é mais direcionado à compreensão dos fatos do que à mensuração de fenômenos (YIN, 1994).

A pesquisa qualitativa é adequada a estudos de assuntos complexos, permitindo ao pesquisador a obtenção de informações mais detalhadas e um aprofundamento da questão a ser estudada, devido à riqueza dos detalhes obtidos.

Do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa é definida como descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1991).

Entre os diversos tipos de pesquisa qualitativa, o método de estudo de caso foi considerado o mais adequado para este estudo, por envolver um estudo em profundidade da empresa.

O estudo de caso caracteriza-se pelo maior foco na compreensão dos fatos do que na sua quantificação e mensuração, investigando um problema atual, dentro da realidade em que ele ocorre (BRYMAN, 1989; YIN, 1994; LAZZARINI, 1997). O estudo de caso possibilita a utilização de várias fontes de evidência, permitindo aprofundar os conhecimentos sobre uma determinada realidade (TRIVIÑOS, 1990).

O estudo de caso é um tipo de pesquisa cujo objeto consiste na análise profunda de uma unidade, visando o exame detalhado de um ambiente ou de uma situação em particular (GODOY, 1995). Para BOYD & STASCH (1985), no estudo de caso é dada ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando os números envolvidos.

As principais limitações deste método de pesquisa estão nas dificuldades de generalização dos resultados obtidos e consequentemente das conclusões. Na utilização de estudos de caso como métodos de pesquisa, as generalizações podem ocorrer em nível analítico ou teórico, pois o objetivo é auxiliar a elaboração e o aprimoramento de teorias ou a descrição dos fatos (BONOMA, 1985). Decorrente do fato da unidade escolhida para investigação ser anormal em relação às muitas de sua espécie, o que pode fazer com que os resultados tornem-se bastante equivocados (GIL, 1996). Para que esses fatos sejam minimizados, é exigido do pesquisador um nível de capacitação mais elevado do que o requerido para outros tipos de delineamento.

Para a coleta de dados utilizou-se entrevista semi-estruturada onde foram analisados através da análise do discurso. Também foram coletados dados da empresa através de pesquisa documental:

“A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois” (LAKATOS, MARCONI, 2007).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

As empresas estudadas estão ligadas ao setor agroindustrial localizadas no interior do estado de São Paulo, na região de Ribeirão Preto conforme figura 4. Esta é uma região econômica e estrategicamente importante no cenário agroindustrial nacional.



Figura 4 – Região Administrativa de Ribeirão Preto-SP.

Fonte: http://www.planejamento.sp.gov.br/noti_anexo/files/regionais/ribeirao_preto.pdf.

As empresas foram escolhidas por conveniência e para fins didáticos, vamos representar as empresas com os nomes de empresa X, empresa Y e Empresa Z. Todas as empresas escolhidas são prestadoras de serviços e desenvolvem projetos de engenharia agroindustrial.

4.1.1. Empresa X

A empresa X desenvolve projetos técnicos de engenharia e consultoria para indústrias do setor sucroenergético e empreendimentos de todos os segmentos produtivos. Há mais de 20 anos no mercado, a empresa concebe e desenvolve projetos personalizados, consultoria e assistência técnica para novos empreendimentos. A empresa X tem área de atuação em diversos projetos no setor sucroenergético, no Brasil e na América Latina. A empresa X está localizada na cidade de Jaboticabal, tem 22 funcionários e faturamento anual de R\$ 3.200.000,00 aproximadamente. A empresa encontra-se em crescimento econômico.

4.1.2. Empresa Y

A empresa Y desenvolve projetos técnicos de engenharia para indústrias do setor sucroenergético e agrícola. Há mais de 15 anos no mercado, a empresa concebe e desenvolve projetos que variam de equipamentos até a uma planta industrial completa. A empresa Y tem área de atuação em diversos projetos no setor sucroenergético no Brasil. A empresa Y está localizada na cidade de Ribeirão Preto, tem 32 funcionários e faturamento anual de R\$ 4.600.000,00 aproximadamente. A empresa encontra-se estável economicamente, apresentando um ritmo de crescimento lento.

4.1.3. Empresa Z

A empresa Z desenvolve projetos técnicos de engenharia apenas para indústrias do setor sucroenergético. Há mais de 29 anos no mercado, a empresa concebe e desenvolve projetos que variam de equipamentos até a uma planta industrial completa, além de realizar serviços de inspeção e consultoria. A empresa Z tem área de atuação em diversos projetos no setor sucroenergético no Brasil, África, Europa. A empresa Z está localizada na cidade de Sertãozinho, tem 39 funcionários e faturamento anual de R\$ 5.300.000,00 aproximadamente. A empresa encontra-se em forte crescimento econômico.

4.2. ANÁLISE DO PROCESSO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

4.2.1. Empresa X

O planejamento estratégico da empresa X é voltado para a qualidade no atendimento ao cliente. De acordo com o entrevistado, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a mesma tem maior proximidade com seus clientes e assim conhece mais a fundo as suas necessidades. O planejamento estratégico é de conhecimento de todos da empresa, sendo que cada colaborador sabe dos objetivos e resultados que buscam alcançar. Os objetivos da empresa são apresentados através de reuniões mensais, onde a administração transmite os objetivos de cada colaborador. A empresa espera que esses objetivos possam ser base para a produção de resultados melhores.

Manter o foco no planejamento estratégico é uma preocupação constante da empresa, que por esse motivo realiza reuniões mensais. O monitoramento e controle das estratégias também é realizado mensalmente, afim de se detectar possíveis desvios e corrigi-los a tempo. O planejamento estratégico é formal e apresenta a visão e missão da empresa bem definidos. A orientação estratégica é *top / down* (de cima para baixo) e os objetivos da empresa são comunicados a todos colaboradores pela administração nas reuniões.

Além disso, foi constatado que a empresa realiza uma análise dos seus concorrentes semestralmente, onde busca identificar as ameaças e possíveis oportunidades. Apesar de não apresentar um documento formal com as políticas da empresa, que deem sustentabilidade para a tomada de decisões, a administração deixa claro a importância do engajamento de todos para cumprimento das estratégias e objetivos estabelecidos.

4.2.2. Empresa Y

Na empresa Y o foco do planejamento estratégico esta voltado para oferecer serviços de qualidade. De acordo com o entrevistado, por atuarem em um mercado extremamente competitivo, a qualidade dos serviços prestados torna-se um diferencial que gera vantagem competitiva.

O planejamento estratégico é informal, a empresa não explícita seu planejamento através de um documento. As orientações estratégicas são *top / down* (de cima para baixo) sendo que as principais estratégias da empresa são definidas pelos administradores através de reuniões trimestrais. Após as reuniões, a estratégia a ser seguida é declarada aos demais

colaboradores onde são informados seus objetivos e metas para o trimestre bem como os resultados esperados. Segundo o entrevistado, o planejamento consome muito tempo da administração e o mesmo considera um fator negativo não transpor o conteúdo do planejamento para um documento formal.

Apesar do planejamento estratégico não ser formalizado, a empresa informa aos colaboradores seus objetivos e metas e monitora-os através das reuniões trimestrais. Os colaboradores que cumprem seus objetivos e metas trimestrais são premiados através de bônus salarial. O entrevistado destacou que apesar da informalidade em alguns procedimentos gerenciais a empresa Y consegue se manter competitiva pela qualidade do serviço, que segundo ele, é evidenciada pelo baixo índice de retrabalho, pela manutenção da sua carteira de clientes e pela conquista de novos clientes anualmente.

A visão, missão e expectativa dos administradores não estão transcritas em um documento formal, mas esta presente na conduta dos administradores. A empresa acredita que seu ponto forte é a qualidade dos serviços que presta e não procura realizar uma pesquisa em relação ao ambiente externo (concorrentes).

4.2.3. Empresa Z

A empresa Z por prestar serviços em diferentes países mantém sua estratégia buscando atender seus clientes com o melhor custo x benefício que seus concorrentes. A orientação estratégica também é *top / down* (de cima para baixo) e as estratégias e objetivos da empresa são os mesmos independente do país que prestar serviço. O planejamento estratégico da empresa é documento formalizado e apresentado a todos os colaboradores em uma reunião no início do ano ou quando um novo colaborador é contratado. Os objetivos da empresa e os objetivos individuais também são divulgados a todos colaboradores, afim de que saibam os resultados que se espera de cada um. Além disso, os colaboradores passam por um treinamento, para que também tenham conhecimento da conduta que devem ter na empresa.

A alta administração passa um tempo maior na elaboração e atualização do planejamento estratégico e não envolve os colaboradores. A empresa Z apresenta um refinamento maior na elaboração das estratégias financeiras e no gerenciamento de projetos, pontos considerados cruciais para o bom cumprimento do planejamento estratégico. O monitoramento e controle das estratégias é realizado anualmente, no entanto a empresa Z acompanha o desempenho do seu quadro de colaboradores, pois considera que caso ocorra

baixa produtividade de um colaborador, toda a empresa pode ser afetada, por exemplo, com o atraso na entrega de determinado projeto.

A missão e visão da empresa também estão presentes no planejamento estratégico. A empresa Z não realiza análise da concorrência, no entanto realiza avaliações constantes a fim de identificar os potenciais da organização. Além do planejamento estratégico, as políticas internas da empresa são bem definidas e constam no planejamento, o que dá maior sustentabilidade para as decisões tomadas.

4.3. ANÁLISE DAS CONTRIBUIÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS PARA O PROCESSO DE ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

4.3.1. Empresa X

Na empresa X o planejamento estratégico é de conhecimento de todos da empresa, sendo que cada colaborador sabe dos objetivos e resultados que buscam alcançar e os objetivos da empresa são apresentados através de reuniões mensais, onde a administração transmite os objetivos de cada colaborador. Diferentemente do que é sugerido na administração por objetivos (APO), os administradores e colaboradores não atuaram em parceria para a identificação dos objetivos.

A empresa X estabelece os objetivos para realização das tarefas, realiza o monitoramento e avaliação contínua dos resultados. Os objetivos da empresa são comunicados a todos os colaboradores pela administração nas reuniões e são objetivos alcançáveis. Além disso, a participação dos gerentes nessas etapas é constante.

4.3.2. Empresa Y

Na empresa Y o planejamento estratégico é informal, a empresa não explicita seu planejamento através de um documento. As principais estratégias da empresa são definidas somente pelos administradores, bem como os objetivos que não são identificados em parceria com os colaboradores. Apenas após as reuniões que a estratégia a ser seguida é declarada aos demais colaboradores bem como são informados seus objetivos e metas para o trimestre.

A empresa Y estabelece os objetivos e informa aos colaboradores através das reuniões trimestrais. Os colaboradores tem seu trabalho direcionado para o cumprimento dos seus objetivos e metas trimestrais. O entrevistado destacou que a empresa mantém avaliação continua dos resultados mas que a participação dos gerentes não é constante.

4.3.3. Empresa Z

A empresa Z presta serviços em diferentes países e mantém sua estratégia independente do país. O planejamento estratégico da empresa é apresentado através de documento formalizado a todos os colaboradores, mas somente no estabelecimento dos objetivos da empresa e os objetivos individuais que ocorre uma parceria entre os gestores e colaboradores. Em parceria, são estabelecidos os objetivos para a realização das tarefas. Todos os objetivos estabelecidos são claros e bem definidos.

A empresa Z realiza o monitoramento e avaliação continua das estratégias e resultados anualmente e com pouca participação dos gerentes.

5. CONSIDERAÇÕES

Este trabalho buscou investigar os temas organizacionais de alinhamento estratégico e administração por objetivos (APO), aplicáveis em pequenas ou grandes empresas, com a finalidade de se encontrar uma melhor aplicação dessas ferramentas. Espera-se que este artigo contribua para futuras pesquisas academicas bem como para as empresas agroindustriais.

O alinhamento estratégico é uma ferramenta gerencial que permite às empresas desenvolverem suas estratégias, bem como definir os objetivos, a missão da organização e os meios para alcança-los. A APO é uma ferramenta gerencial antiga, que foi muito difundida entre as organizações mas pouco aplicada.

Na empresa X constatou-se que o processo de alinhamento estratégico resulta em um documento formal, os objetivos são definidos mensalmente e a empresa realiza uma análise dos seus concorrentes. A empresa Y considera a qualidade dos serviços como um diferencial que gera vantagem competitiva e apresenta seu alinhamento estratégico informal (não possui estratégias e objetivos escritos) mas as ideias são transmitidas aos colaboradores

trimestralmente. Já a empresa Z foca seu alinhamento estratégico no custo x benefício e para isso realizou seu planejamento estratégico formal e detalhadamente.

Nas três empresas encontram-se contribuições da APO: as empresas estabelecem objetivos e os mesmos são claros e bem definidos, realizam avaliação contínua dos objetivos e das estratégias. Apenas as empresas X e Y contam com participação constante dos gerentes no processo de avaliação dos objetivos e estratégias. A APO tem como uma das suas principais características que gestor e colaborador atuem juntos na identificação de objetivos comuns. Esta característica está presente apenas na empresa Z, onde gestor e colaborador trabalha em parceria na identificação dos objetivos comuns.

Pode-se concluir que a APO contribuiu com alinhamento estratégico das empresas estudadas. Apesar de não terem sido atendidas todas as características, observou-se que a APO contribuiu para uma melhor eficácia do alinhamento estratégico das empresas. Não podemos inferir que a aplicação das ferramentas gerenciais de alinhamento estratégico e APO tiveram efeito no crescimento econômico das empresas estudadas, pois, para tal conclusão muitos outros aspectos da empresa e do ambiente externo deveriam ser levados em consideração.

Por serem encontradas poucas referências na literatura envolvendo alinhamento estratégico, administração por objetivos, empresas agroindustriais, pode-se considerar a pesquisa como inovadora. Além disso, este trabalho pode servir como ferramenta de apoio para futuros estudos acadêmicos sobre alinhamento estratégico e APO envolvendo empresas agroindustriais.

Como sugestões para trabalhos futuros apresenta-se:

- Estudar indicadores de medição de desempenho aplicados a empresas agroindustriais;
- Medir a eficácia desses indicadores;
- Incluir empresas de outras regiões importantes no cenário agroindustrial nacional;
- Aplicar essa pesquisa em empresas de diferentes segmentos.

Como limitações a esta pesquisa, destacamos:

- Destacamos como limitação o pequeno número de empresas estudadas;
- Outro ponto refere-se à escolha das empresas ter sido feita por conveniência;

- A pesquisa focou apenas nas contribuições da APO para o alinhamento estratégico;
- Por se tratar de um estudo multicascos, não podemos generalizar essa pesquisa para todas empresas agroindustriais.

Vale ressaltar que os administradores das empresas, bem como colaboradores e todos entrevistados foram cordiais e demonstraram muito interesse em contribuir e receber feedbacks que possam aprimorar a gestão de suas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BONOMA, T.V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, v.22, p.199-208, 1985.
- BOYD, W., STASCH, S.F. *Marketing research: text and cases*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. 1985.
- BRYMAN, A. *Research methods and organization studies*. London, Uniwin Hyman, 1989.
- CARVALHO, D. E. A organização de objetivos estratégicos corporativos: um estudo sobre a estruturação dos objetivos e sua relação com a implementação. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo: 2014, 189 p.
- DRUCKER, P.F. (1981). *Prática da administração de empresas*. São Paulo: Pioneira.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, p.59, 1996.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, 1995.
- LAZZARINI, S. G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método (1). In: FARINA, E.M.M.Q. (Coord.) *Estudos de caso em agribusiness*. São Paulo: PIONEIRA, p.9-23, 1997.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de Projetos: Como transformar ideias em resultados*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico*. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia Competitiva e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. 13. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

STRAUSS, A., CORBIN, J. Basics of qualitative research. Grounded Theory Procedures and Techniques. USA: Sage Publications, 1990.

THOMPSON Jr., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBL, J. E. Administração estratégica. 15. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: ATLAS, 1990.

TURRIONI, J.B.; COSTA NETO, P.L. O. Gerenciamento pelas diretrizes e gerenciamento por objetivos: uma análise comparativa. Gestão & produção: v2,n 3, p.331-338, dez. 1995.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R.K. Case study research. Design and methods. 2^a.ed. USA: Sage Publications, 1994.