

**ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: ATRIBUTOS E AÇÕES CONSIDERADAS PELAS EMPRESAS E SUAS RELAÇÕES COM AS PRINCIPAIS TEORIAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO – SÍNTESE TÉCNICA**

Jorge Fernandes Jacinto - FIA

**Resumo**

Este trabalho é uma Síntese Executiva da Dissertação do egresso Jorge Fernandes Jacinto, orientado por Elza Fátima Rosa Veloso, no nível Mestrado, no Programa Gestão de Negócios da FIA – Faculdade FIA de Administração e Negócios, defendida em 2023. A formulação estratégica nas organizações envolve ações e atributos que refletem distintas formas de pensar e agir estrategicamente. Este estudo investiga como esses elementos se manifestam na prática, à luz das abordagens prescritiva, descritiva e adaptativa do pensamento estratégico. Adotou-se uma metodologia qualitativa exploratória, com base em entrevistas semiestruturadas realizadas com executivos experientes que atuam ou atuaram na elaboração de estratégias em dezessete empresas de médio e grande porte de diferentes setores. A análise de conteúdo categorial clássica (Bardin, 2011) permitiu identificar padrões discursivos e interpretar criticamente as práticas relatadas. As evidências revelam a combinação de ferramentas prescritivas, práticas descritivas e ações adaptativas, bem como categorias emergentes ligadas à execução simultânea e à influência de fatores externos. Como principal contribuição, propõe-se um modelo integrador de formulação estratégica, aplicável a contextos dinâmicos, especialmente para apoiar empresas com baixa maturidade estratégica, como as pequenas e médias empresas brasileiras.

**Palavras-chave:** Estratégia organizacional, pensamento estratégico, elaboração de estratégia.

**Abstract**

This work is an Executive Summary of the Master's Dissertation by Jorge Fernandes Jacinto, advised by Elza Fátima Rosa Veloso, as part of the Business Management Program at FIA – Faculdade FIA de Administração e Negócios, defended in 2023. Strategic formulation in organizations involves actions and attributes that reflect different ways of thinking and acting strategically. This study investigates how these elements are manifested in practice, based on prescriptive, descriptive, and adaptive approaches to strategic thinking. An exploratory qualitative methodology was adopted, using semi-structured interviews with experienced executives who have worked in the development of strategies in seventeen medium- and large-sized companies across various sectors. The classical categorical content analysis (Bardin, 2011) enabled the identification of discursive patterns and a critical interpretation of the reported practices. The findings reveal the coexistence of prescriptive tools, descriptive routines, and adaptive actions, as well as emergent categories related to overlapping between formulation and execution and the influence of external disruptive factors. As its main contribution, the study proposes an integrative strategic formulation model, applicable to dynamic environments, particularly to support companies with low strategic maturity, such as Brazilian small and medium-sized enterprises.

**Keywords:** Organizational strategy, Strategic thinking, Strategy formulation.

# **ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: ATRIBUTOS E AÇÕES CONSIDERADAS PELAS EMPRESAS E SUAS RELAÇÕES COM AS PRINCIPAIS TEORIAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO – SÍNTESE TÉCNICA**

Jorge Fernandes Jacinto – Faculdade FIA de Administração e Negócios

## **RESUMO**

Este trabalho é uma Síntese Executiva da Dissertação do egresso Jorge Fernandes Jacinto, orientado por Elza Fátima Rosa Veloso, no nível Mestrado, no Programa Gestão de Negócios da FIA – Faculdade FIA de Administração e Negócios, defendida em 2023.

A formulação estratégica nas organizações envolve ações e atributos que refletem distintas formas de pensar e agir estrategicamente. Este estudo investiga como esses elementos se manifestam na prática, à luz das abordagens prescritiva, descritiva e adaptativa do pensamento estratégico. Adotou-se uma metodologia qualitativa exploratória, com base em entrevistas semiestruturadas realizadas com executivos experientes que atuam ou atuaram na elaboração de estratégias em dezessete empresas de médio e grande porte de diferentes setores.

A análise de conteúdo categorial clássica (Bardin, 2011) permitiu identificar padrões discursivos e interpretar criticamente as práticas relatadas. As evidências revelam a combinação de ferramentas prescritivas, práticas descritivas e ações adaptativas, bem como categorias emergentes ligadas à execução simultânea e à influência de fatores externos.

Como principal contribuição, propõe-se um modelo integrador de formulação estratégica, aplicável a contextos dinâmicos, especialmente para apoiar empresas com baixa maturidade estratégica, como as pequenas e médias empresas brasileiras.

**Palavras-chave:** Estratégia organizacional, pensamento estratégico, elaboração de estratégia.

## **ABSTRACT**

This work is an Executive Summary of the Master's Dissertation by Jorge Fernandes Jacinto, advised by Elza Fátima Rosa Veloso, as part of the Business Management Program at FIA – Faculdade FIA de Administração e Negócios, defended in 2023.

Strategic formulation in organizations involves actions and attributes that reflect different ways of thinking and acting strategically. This study investigates how these elements are manifested in practice, based on prescriptive, descriptive, and adaptive approaches to strategic thinking. An exploratory qualitative methodology was adopted, using semi-structured interviews with experienced executives who have worked in the development of strategies in seventeen medium- and large-sized companies across various sectors.

The classical categorical content analysis (Bardin, 2011) enabled the identification of discursive patterns and a critical interpretation of the reported practices. The findings reveal the

coexistence of prescriptive tools, descriptive routines, and adaptive actions, as well as emergent categories related to overlapping between formulation and execution and the influence of external disruptive factors.

As its main contribution, the study proposes an integrative strategic formulation model, applicable to dynamic environments, particularly to support companies with low strategic maturity, such as Brazilian small and medium-sized enterprises.

Keywords: Organizational strategy, Strategic thinking, Strategy formulation.

## 1. INTRODUÇÃO

A formulação da estratégia organizacional é um campo consolidado da administração desde a década de 1960, com base em modelos racionais estruturados propostos por autores como Chandler (1962), Ansoff (1965) e Andrews (1971). Esses modelos, típicos da abordagem prescritiva, enfatizam o planejamento formal, a análise ambiental e o controle hierárquico como pilares da estratégia empresarial. No entanto, ao longo do tempo, essas abordagens passaram a ser questionadas por sua rigidez e por desconsiderarem a complexidade e dinamicidade do ambiente organizacional. Em contraponto, emergiram abordagens descritivas, que valorizam o papel das práticas cotidianas na construção da estratégia (Mintzberg, 1978; Burgelman, 1983), também perspectivas adaptativas, voltadas à flexibilidade e ao aprendizado contínuo frente a cenários imprevisíveis (Reeves et al., 2020; Teece, 2018).

No contexto contemporâneo, marcado pela aceleração da transformação digital, pela intensificação das interdependências globais e pela instabilidade dos mercados, as organizações enfrentam um ambiente de alta incerteza e complexidade. Muitas delas, especialmente aquelas com baixa maturidade estratégica, absorvem pouco das teorias existentes e como resultado não aplicam os modelos teóricos à realidade organizacional. Diversos estudos apontam que, em tais contextos, ferramentas clássicas são frequentemente utilizadas de forma desarticulada dos desafios práticos, comprometendo a efetividade da formulação estratégica (Whittington, 2001; Jarzabkowski et al., 2021). Nessas situações, a desconexão entre estrutura analítica e prática cotidiana pode gerar estratégias reativas, fragmentadas e de baixa integração organizacional. Diante desse cenário, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: **quais atributos e ações caracterizam a formulação estratégica em empresas de diferentes setores, segundo executivos experientes?**

Este estudo tem como objetivo identificar os elementos mais recorrentes nas práticas de formulação estratégica relatadas por executivos experientes e relacioná-los às abordagens prescritiva, descritiva e adaptativa. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas com quatro executivos atuantes na formulação de estratégias em 17 empresas de médio e grande porte. As informações obtidas foram tratadas por meio da técnica de análise de conteúdo categorial, conforme Bardin (2011), possibilitando a construção de categorias analíticas robustas que articulam teoria, prática e discurso organizacional.

O principal resultado esperado é a proposição de um modelo integrador de formulação estratégica, que represente de maneira mais prática a complexidade dos ambientes contemporâneos, visando auxiliar as organizações com baixa maturidade estratégica na

elaboração de suas estratégias. Tal modelo visa integrar fundamentos teóricos e evidências empíricas, articulando lógica analítica e capacidade adaptativa. Trata-se de uma ferramenta acessível e aplicável, especialmente relevante para organizações com estruturas estratégicas incipientes. No campo teórico, o estudo contribui ao integrar diferentes perspectivas dentro de uma abordagem coerente, alinhada aos debates sobre ambidestria organizacional (Birkinshaw e Gibson, 2004), capacidades dinâmicas (Teece, 2018) e estratégia como prática situada (Jarzabkowski et al., 2021). Na dimensão prática, o trabalho oferece suporte a gestores que buscam tomar decisões mais realistas, flexíveis e orientadas por evidências concretas.

## 1.1 Teoria das Estratégias Empresariais

A formulação da estratégia organizacional é um campo teórico que busca compreender como as organizações constroem caminhos para alcançar competitividade e sustentabilidade em contextos dinâmicos. Ao longo das últimas décadas, três abordagens principais foram consolidadas: prescritiva, descritiva e adaptativa. Embora distintas em suas premissas, essas abordagens não são excludentes, sendo frequentemente combinadas nas práticas organizacionais contemporâneas.

A abordagem prescritiva emergiu com força nas décadas de 1960 e 1970, fundamentando-se em modelos racionais e estruturados. Nessa perspectiva, a estratégia é concebida como um processo sequencial, deliberado e conduzido pela alta gestão em uma lógica *top-down*. Autores como Chandler (1962), Ansoff (1965) e Andrews (1971) enfatizam a importância da análise ambiental, da definição clara de metas e da separação entre formulação e execução. Os principais atributos dessa abordagem incluem o alto grau de formalização, a centralização decisória, o uso de ferramentas como a análise SWOT, e o foco em metas mensuráveis e planejamento de longo prazo.

Em contraposição, a abordagem descritiva surgiu como crítica à visão prescritiva, argumentando que a estratégia também pode emergir de práticas cotidianas e não apenas de planos formais. Mintzberg (1978, 1994) propõe que estratégias frequentemente se formam a partir de padrões de comportamento e decisões informais, enquanto Burgelman (1983) destaca a influência das dinâmicas culturais e políticas internas. Seus atributos centrais incluem a descentralização, a fluidez na tomada de decisão, o papel da cultura organizacional, a valorização das micropráticas e o surgimento espontâneo de estratégias ao longo do tempo.

Já a abordagem adaptativa responde aos desafios de ambientes caracterizados como VUCA — voláteis, incertos, complexos e ambíguos. Essa perspectiva destaca a importância da flexibilidade, do uso de dados em tempo real e da capacidade de reconfiguração rápida diante de rupturas externas. Autores como Reeves et al. (2020) e Teece (2018) defendem a adoção de métodos ágeis, ciclos curtos de revisão estratégica e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Os atributos que distinguem essa abordagem são a experimentação controlada, a aprendizagem contínua, a descentralização operacional com autonomia das equipes e a ênfase em decisões iterativas e orientadas por dados.

Essas três abordagens — com seus respectivos atributos estruturantes — constituíram o alicerce conceitual para a formulação das categorias analíticas deste estudo, assegurando coerência entre teoria, método e dados. Ao adotar essa base teórica tripartida, foi possível mapear com rigor os elementos centrais das práticas estratégicas relatadas pelos executivos

entrevistados, compreendendo como diferentes formas de pensar e agir estrategicamente coexistem, se sobrepõem ou se contrapõem no cotidiano organizacional. Essa estrutura interpretativa possibilitou a identificação de articulações híbridas, nas quais modelos prescritivos são flexibilizados por práticas descritivas e reconfigurados conforme exigências adaptativas, evidenciando tensões operacionais entre controle e flexibilidade, entre intenção deliberada e ação emergente, e entre planejamento estruturado e aprendizagem contínua.

Ao integrar essas dimensões, o estudo aprofunda a compreensão da estratégia não apenas como um plano formal ou como um processo emergente isolado, mas como um fenômeno multidimensional e situado, atravessado por racionalidades diversas, dinâmicas culturais e pressões contextuais que exigem dos gestores competências analíticas, sensibilidade prática e agilidade decisória.

Além dos fundamentos teóricos que distinguem as abordagens prescritiva, descritiva e adaptativa, a realidade das organizações contemporâneas revela um conjunto de atributos e ações estratégicas que ultrapassam as fronteiras conceituais. Na prática, muitas empresas continuam a recorrer a ferramentas tradicionais como a análise SWOT, a definição de missão, visão e valores, e a formulação de objetivos mensuráveis — sobretudo aquelas com maior grau de formalização e tradição na gestão estratégica (Chiavenato, 2003; Learned et al., 1965). Essas ações refletem o legado da abordagem prescritiva, que permanece como base para estruturar processos e estabelecer metas claras.

Entretanto, práticas mais situadas, informais e sensíveis ao contexto vêm ganhando espaço, sobretudo diante da necessidade de operar em ambientes marcados por volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade. A cultura organizacional é cada vez mais reconhecida como um vetor estratégico, capaz de alinhar valores compartilhados ao comportamento coletivo e ao desempenho organizacional (Schein, 2010). Nesse cenário, o uso intensivo de dados em tempo real, a gestão por ciclos curtos e os métodos de gestão ágeis emergem como instrumentos essenciais da abordagem adaptativa, promovendo capacidade de resposta e aprendizado contínuo frente às transformações externas (Rigby et al., 2016; Teece, 2018).

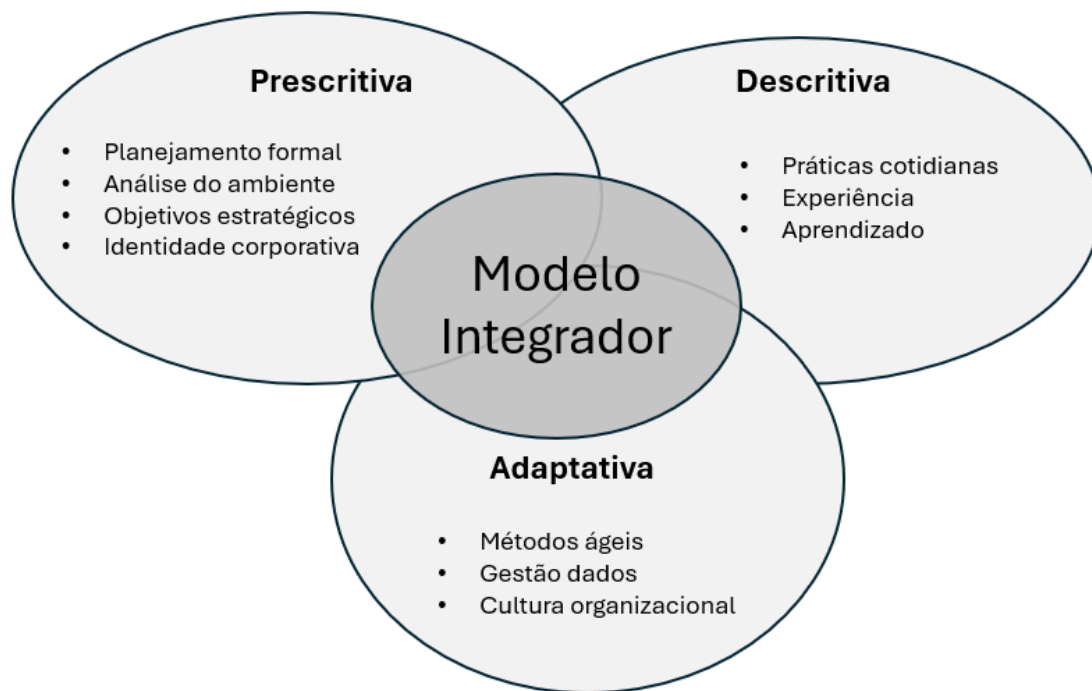
Destaca-se ainda a importância da ambidestria estratégica — a capacidade de conciliar eficiência operacional com inovação exploratória — como competência central das organizações contemporâneas (Birkinshaw e Gibson, 2004). Essa ambivalência entre estabilidade e mudança exige das lideranças um repertório ampliado, que integre estruturas formais com abertura à experimentação e aprendizagem. Estudos recentes (Vaara e Whittington, 2021; Phadermrod et al., 2019) propõem atualizações às ferramentas tradicionais, como a matriz SWOT, incorporando indicadores dinâmicos e heurísticas mais alinhadas às exigências dos contextos atuais.

Diante desse cenário, observa-se um movimento crescente na literatura e na prática organizacional em direção à superação das dicotomias clássicas entre prescrição, descrição e adaptação. Modelos híbridos vêm sendo defendidos como alternativas mais realistas e eficazes, ao combinarem a clareza analítica da abordagem prescritiva, a legitimidade situada da abordagem descritiva e a agilidade responsiva da abordagem adaptativa (Whittington, 2001; Johnson et al., 2005). Essa lógica integradora não se limita à justaposição de técnicas: trata-se de uma articulação estratégica orientada à construção de repertórios ambidestros, capazes de sustentar decisões estratégicas em múltiplos níveis.

Zimmermann et al. (2020) propõem uma visão multiescalar da ambidestria, articulando práticas individuais, rotinas organizacionais e orientações institucionais. Já Jarzabkowski et al. (2021) reforçam a centralidade das práticas sociais, indicando que a formulação estratégica não é apenas um processo técnico, mas uma construção simbólica, permeada por narrativas, relações de poder e interpretações compartilhadas. Nessa perspectiva, a estratégia é tanto um artefato quanto uma prática em ação.

Assim, o modelo analítico adotado neste estudo é fundamentado nessa visão integrativa, buscando refletir a complexidade dos processos estratégicos nas organizações contemporâneas. Ao articular atributos teóricos com ações práticas, e ao considerar as múltiplas dimensões que atravessam a formulação estratégica, o estudo oferece uma contribuição para o desenvolvimento de modelos mais aplicáveis, críticos e ajustados à realidade das empresas que operam em cenários de constante transformação.

Nesse sentido, a Figura 1 a seguir antecipa graficamente o modelo integrador proposto, sintetizando os principais elementos conceituais que orientam a análise do presente estudo.



**Figura 1 – Modelo Integrador das Abordagens Estratégicas na Formulação Organizacional**

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2. METODOLOGIA

O estudo adota uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e interpretativo, direcionada à compreensão dos significados atribuídos por executivos à formulação estratégica. A escolha por esse tipo de abordagem justifica-se pela complexidade inerente ao fenômeno investigado — a relação da teoria com a prática estratégica —, que envolve dimensões simbólicas, culturais, políticas e contextuais dificilmente mensuráveis por métodos quantitativos. Como argumenta Minayo (2012), a pesquisa qualitativa é particularmente adequada para estudar fenômenos sociais complexos, nos quais a subjetividade dos atores e a historicidade das práticas são elementos essenciais de análise.

Para acessar tais dimensões, adotou-se como método a análise de conteúdo temática categorial proposta por Bardin (2011), cuja robustez interpretativa permite apreender padrões de sentido em enunciados discursivos, articulando-os com categorias teóricas previamente definidas. A análise de conteúdo é reconhecida por sua capacidade de construir inferências a partir da linguagem, organizando dados qualitativos com rigor técnico e densidade analítica. O processamento inicial dos dados foi apoiado pelo uso de planilhas eletrônicas com estrutura de codificação, embora ferramentas como NVivo ou Atlas.ti possam ser empregadas em estudos futuros para ampliar a rastreabilidade das categorias. Essa escolha se mostra coerente com o objetivo do estudo, que visa mapear atributos e ações estratégicas na perspectiva de executivos que atuam em diferentes setores organizacionais.

O processo analítico desenvolveu-se em três etapas principais. A primeira foi a leitura exploratória do corpus, com o objetivo de familiarizar-se com o material empírico, identificar temas recorrentes e formular hipóteses iniciais. Com base nessa leitura, foi elaborado um protocolo analítico alinhado ao quadro teórico-conceitual da pesquisa — principalmente os atributos das abordagens prescritiva, descritiva e adaptativa. A segunda etapa consistiu na codificação e categorização das unidades de registro, ou seja, trechos significativos das entrevistas que expressam comportamentos, percepções ou práticas associadas à formulação estratégica. Tais unidades foram organizadas em oito categorias analíticas, como: responsável pela estratégia, estratégias emergentes, momento de implantação, entre outras. Por fim, na terceira etapa, os dados foram interpretados com base na triangulação entre falas, teoria e inferência analítica. Esse processo possibilitou a identificação de padrões, contradições e complementaridades relevantes para a construção do modelo integrador proposto.

A amostra foi composta por quatro executivos com ampla vivência em cargos estratégicos, selecionados por amostragem intencional, conforme os critérios de experiência, formação e diversidade setorial. Os entrevistados representam dezessete empresas de médio e grande porte — tanto familiares quanto não familiares — dos setores financeiro, transporte urbano, varejo e indústria. Os perfis revelam uma formação sólida (com MBAs em Gestão, Estratégia e Liderança) e uma trajetória profissional que soma mais de 80 anos de experiência. Essa composição conferiu diversidade de perspectivas e legitimidade às análises, ao incorporar visões oriundas de distintos contextos organizacionais.

As entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, com base em um roteiro construído a partir dos conceitos discutidos no referencial teórico. O roteiro contemplou aspectos como a formulação e revisão da estratégia, o uso de ferramentas clássicas e emergentes, a participação dos diversos atores organizacionais, a influência da cultura e o uso de métodos de gestão ágil. As entrevistas foram registradas, transcritas integralmente e analisadas posteriormente, assegurando a fidelidade às falas e à riqueza interpretativa. As

perguntas foram formuladas de modo a favorecer a comparabilidade entre os relatos, sem comprometer a abertura para a emergência de novos sentidos.

As categorias utilizadas na análise — definidas a priori com base nos objetivos da pesquisa — foram: (i) responsável pela estratégia; (ii) principais ações executadas; (iii) estratégias emergentes; (iv) duração e revisão da estratégia; (v) inteligência externa; (vi) formulação versus formação; (vii) momento da implantação; e (viii) sistemas de apoio estratégico (como cultura organizacional, uso de dados e agilidade). Essas categorias asseguraram a coerência entre teoria, instrumento de coleta e análise interpretativa, estabelecendo pontes claras entre os conceitos discutidos e as práticas organizacionais descritas.

A validade da análise foi reforçada por meio da triangulação teórica e empírica, articulando as categorias do referencial teórico, os dados das entrevistas e as interpretações geradas. Além disso, a técnica de Bardin possibilitou a emergência de categorias não previstas, ampliando a densidade interpretativa da pesquisa. Foram identificadas, por exemplo, duas categorias emergentes: “fatores externos recorrentes” e “agilidade operacional como estratégia”, as quais se mostraram relevantes para reforçar o caráter adaptativo das práticas relatadas.

Ainda que o número de entrevistados tenha sido intencionalmente reduzido para garantir profundidade analítica, a amostra revelou significativa diversidade funcional e setorial. Os executivos selecionados trouxeram vivências de dezessete empresas de médio e grande porte, abrangendo os setores financeiro, transporte urbano, varejo e indústria, além de ampla formação acadêmica e experiência em cargos estratégicos. Essa configuração assegurou riqueza interpretativa e permitiu uma compreensão multifacetada das práticas estratégicas. Embora o escopo do estudo não tenha sido desenhado para generalização estatística, os achados oferecem bases sólidas para análise qualitativa e construção de proposições teóricas aplicáveis em contextos organizacionais diversos.

O rigor metodológico e a coerência interna do percurso analítico conferem solidez ao estudo. A técnica de Bardin (2011) demonstrou-se particularmente adequada à análise de um fenômeno organizacional tão plural e dinâmico quanto a formulação estratégica, revelando-se capaz de captar tanto as dimensões estruturadas quanto as práticas emergentes e situadas. Essa capacidade interpretativa foi essencial para fundamentar a proposição do modelo integrador apresentado nos capítulos seguintes, oferecendo uma leitura densa, crítica e aplicada da estratégia nas organizações reais. Para fins de organização analítica e resguardo de identidade, os quatro entrevistados foram identificados com nomes fictícios: Alfa, Beta, Gamma e Delta. Cada um compartilhou experiências relacionadas à formulação estratégica em múltiplas empresas em que atuaram, contribuindo com um conjunto diversificado de contextos organizacionais.

O roteiro de entrevistas, apresentado no Apêndice A, foi construído a partir das categorias analíticas estabelecidas, permitindo a coleta de dados coerente com os objetivos da pesquisa e o referencial teórico adotado.

### **3. RESULTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados empíricos obtidos por meio da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, com base nas experiências acumuladas dos entrevistados em

múltiplas organizações nas quais atuaram na formulação estratégica. Esses resultados são articulados com o referencial teórico e com a proposta integradora deste estudo. As categorias analíticas refletem os elementos centrais das abordagens prescritiva, descritiva e adaptativa, possibilitando a construção de um modelo híbrido de formulação estratégica.

### **3.1 Panorama Geral da Análise**

As entrevistas revelam a coexistência de diferentes lógicas estratégicas, que variam conforme o grau de institucionalização das empresas, a cultura organizacional e o perfil dos tomadores de decisão. Os entrevistados — identificados como Alfa, Beta, Gamma e Delta — relataram práticas vivenciadas em diferentes empresas de médio e grande porte, reunindo uma amostra rica e diversificada de contextos estratégicos. Em experiências relatadas por Alfa e Beta, nota-se predominância de estruturas centralizadas: “a decisão final costuma ser do fundador ou sucessor” (Alfa), evidenciando a lógica prescritiva. Já nos relatos de Gamma e Delta, observa-se uma tentativa de colegialidade: “a liderança estratégica começa no topo, mas ganha legitimidade quando compartilhada com outros atores” (Gamma). A tensão entre agilidade e legitimidade institucional marca o processo decisório, exigindo equilíbrio entre ação rápida e participação estruturada..

### **3.2 Análise das Categorias**

#### **a. Responsável pela Formulação da estratégia**

Os relatos indicam que a formulação estratégica varia entre centralização e colegialidade. Alfa afirmou que “a decisão final era sempre do fundador”, evidenciando uma lógica prescritiva, centrada na alta gestão (Chandler, 1962). Já Gamma destacou: “criamos fóruns que reúnem áreas distintas antes de definir as diretrizes estratégicas”, sinalizando um movimento mais participativo, alinhado à abordagem descritiva (Mintzberg, 1994). A triangulação entre dados empíricos, teoria e categorias analíticas mostra que o grau de participação reflete tanto a estrutura organizacional quanto o estilo de liderança, revelando formas híbridas entre decisão hierárquica e contribuição coletiva.

#### **b. Ações Executadas**

As ações estratégicas relatadas demonstram o uso de ferramentas tradicionais com adaptações práticas. Gamma afirmou: “usamos SWOT, missão e metas, mas o contexto muda e nem sempre seguimos à risca”, indicando flexibilidade na aplicação dos instrumentos clássicos. Beta complementou: “a ferramenta está no papel, mas a realidade exige ajustes quase imediatos”. Já Delta mencionou: “aplicamos planejamento utilizando ferramentas clássicas, mas com revisões constantes para refletir mudanças do mercado”. As falas evidenciam uma convivência entre a estrutura analítica da abordagem prescritiva (Ansoff, 1965) e a responsividade da abordagem adaptativa (Reeves et al., 2020). A triangulação reforça a prevalência de práticas híbridas, nas quais os instrumentos são utilizados como referência, mas reinterpretados à luz das contingências organizacionais.

#### **c. Estratégias Emergentes**

As estratégias emergentes foram descritas como parte relevante da dinâmica organizacional, ainda que nem sempre formalizadas. Alfa afirmou: “novas ideias precisam da validação do fundador, o que às vezes trava a execução”. Por outro lado, Beta relatou que “temos fóruns de inovação para testar ideias antes de institucionalizá-las”. Essas declarações mostram como a emergência estratégica está condicionada ao grau de abertura e à estrutura decisória. A cultura organizacional, nesse contexto, atua como facilitadora ou limitadora da inovação espontânea.

#### **d. Tempo e Revisão da Estratégia**

Delta relatou que “revisitamos a estratégia anualmente, em ciclos programados”, evidenciando uma lógica formal e preventiva. Já Beta afirmou que “mudamos apenas em momentos de crise, ajustando a estratégia corrente”, o que demonstra uma abordagem mais reativa. A periodicidade da revisão revela o grau de maturidade estratégica e a capacidade de resposta das empresas ao ambiente dinâmico.

#### **e. Inteligência Externa**

As experiências com inteligência externa variam: “a inteligência externa amplia nossa visão” (Alfa); “só contratamos consultoria em casos críticos” (Gamma). Segundo Davenport & Harris (2007), o uso contínuo de dados externos é essencial para antecipar tendências e sustentar a adaptabilidade.

#### **f. Formulação vs. Formação**

A ambidestria aparece nos relatos: “as decisões vão se formando no dia a dia” (Gamma); “ajustamos conforme aprendemos” (Delta). Essa coexistência entre formulação deliberada e formação emergente encontra respaldo teórico em Mintzberg (1994) e Zimmermann et al. (2020).

#### **g. Implantação da Estratégia**

Beta relata experiências com lógica iterativa: “implantamos enquanto formulamos”, enquanto Alfa descreve contextos mais lineares. Esse contraste revela a convivência entre abordagens prescritivas mais estruturadas e abordagens adaptativas mais ágeis.

#### **h. Sistemas de Apoio**

Os sistemas de apoio à formulação estratégica — como cultura organizacional, uso de dados e métodos ágeis — apresentaram níveis distintos de maturidade entre os entrevistados. Gamma destacou: “temos a cultura documentada, mas ela ainda não é usada como base para decisões estratégicas”. Beta reforçou essa limitação ao afirmar: “as informações estão disponíveis, mas não viraram rotina de análise”. Já Delta apontou avanços: “começamos a usar dados para revisar decisões mais rapidamente”. As falas revelam que, embora haja intenção de integrar esses sistemas, a prática ainda é incipiente em muitas empresas. Conforme Magaldi e Salibi Neto (2020), a cultura e a governança de dados são elementos essenciais para que a estratégia deixe de ser episódica e se torne um processo contínuo e responsivo.

**Quadro 2 – Atributos Estratégicos por Abordagem Prescritiva, Descritiva e Adaptativa**

<b>Categoria/atributo estratégico</b>	<b>Prescritiva</b>	<b>Descritiva</b>	<b>Adaptativa</b>
Responsável pela formulação	Alta gestão (top-down), decisão centralizada	Participação ampliada, decisões colegiadas	Tomada de decisão descentralizada, iterativa
Ferramentas utilizadas	SWOT, metas mensuráveis, planejamento formal	Rotinas, cultura organizacional, storytelling	Dados em tempo real, métodos ágeis, experimentação
Origem das estratégias	Planejamento racional prévio	Padrões emergentes de comportamento	Respostas rápidas a rupturas ambientais
Relação formulação vs execução	Separação nítida	Imbricadas no cotidiano organizacional	Simultaneidade e ciclos curtos de revisão
Tempo e revisão da estratégia	Planos anuais ou plurianuais fixos	Revisões conforme contexto interno/mudanças informais	Ciclos de revisão curtos e iterativos
Uso da inteligência externa	Diagnósticos periódicos, consultorias	Conhecimento informal, redes de contato	Monitoramento contínuo, analytics, sensores de mercado
Cultura organizacional	Pouco integrada à estratégia	Central na formação da estratégia	Considerada fator estratégico adaptativo crucial
Participação dos atores organizacionais	Limitada à alta gestão	Atores diversos influenciam informalmente	Equipes multidisciplinares com autonomia para propor mudanças
Velocidade e flexibilidade decisória	Baixa, devido à rigidez do planejamento	Moderada, baseada em rotinas	Alta, com foco em agilidade e inovação contínua
Reação a fatores externos disruptivos	Dificuldade de adaptação, respostas tardias	Ajustes reativos informais	Reconfiguração rápida com base em aprendizado organizacional

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Chandler (1962), Mintzberg (1978), Burgelman (1983), Teece (2018), Jarzabkowski et al. (2021) e dados da pesquisa.

### **i. Fatores Externos Recorrentes (Categoria Emergente)**

Delta relatou que “com a pandemia, tivemos que rever tudo do zero”, evidenciando como eventos externos disruptivos funcionam como gatilhos para reformulações estratégicas. Situações como rupturas de mercado, pressões competitivas inesperadas ou transformações

tecnológicas desafiam o planejamento tradicional e demandam capacidades dinâmicas, conforme defendem Teece (2018) e Vaara e Whittington (2021).

A Figura 2 consolida os principais achados empíricos deste estudo, destacando em verde os atributos predominantes relatados pelos entrevistados. A cor verde indica a ocorrência de um determinado atributo em oposição ao seu contraponto dentro de cada categoria. Por exemplo, na categoria “Responsável pela estratégia”, o destaque em verde para ‘principal executivo’ sinaliza que essa foi a configuração predominante em detrimento de uma atuação colegiada. O cruzamento entre os perfis organizacionais analisados, as categorias de análise e suas respectivas relações com as abordagens prescritiva, descritiva e adaptativa permite visualizar a diversidade e a combinação dinâmica de práticas estratégicas nas empresas investigadas.

Categoria de análise/ Perfil das empresas	Grande-não familiar	Grande-familiar	Média-não familiar	Média-familiar	Relação com a teoria de pensamento estratégico
<b>Responsável pela estratégia:</b> Principal executivo X Colegiado					Na perspectiva prescritiva a responsabilidade é do executivo principal. Na perspectiva descritiva ele quem coordena as estratégias emergentes.
<b>Responsável pela aprovação da estratégia escolhida:</b> Colegiado X Individual					As principais teorias não cita a responsabilidade da aprovação da estratégia escolhida e sim do responsável pela mesma.
<b>Principais ações executadas:</b> Executa análise ambiental, SWOT, Identidade e Objetivos X não executa					Esses atributos estão descritos nas escolas prescritivas da teoria, ou seja, as que são mais preocupadas como a estratégia deve ser formulada e não como se formam.
<b>Estratégia emergente:</b> Possui modelo para captar novas estratégias que emergem dos ambientes X não possui					As estratégias emergentes aparecem na teoria das escolas descritivas, ou seja não planejadas. Contrapondo a teoria prescritiva que entende que a estratégia deve ser planejada.
<b>Tempo de validade da estratégia escolhida:</b> Maior 2 anos X Menor 2 anos					As escolas prescritivas definem que a estratégia deve ser única e de longo prazo. Já para as escolas descritivas ele pode emergir do ambiente.
<b>Inteligência externa:</b> Utiliza X Não utiliza					As principais teorias afirmam que ao longo do tempo as empresas sempre utilizaram de inteligência externa para elaborarem suas estratégias.
<b>Sobre o processo da elaboração:</b> Formulação X formação					As escolas prescritivas se preocupam mais com a formulação e as escolas descritivas com a formação
<b>Implantação da estratégia:</b> Após elaboração X durante o processo					As escolas prescritivas separam o pensamento da ação, ou seja, primeiro a estratégia deve ser elaborada para depois ser implantada.
<b>Cultura, gestão ágil e dados:</b> Analisam tais atributos na elaboração da estratégia X não analisam					A teoria sobre estratégia adaptativa aborda que sem esses atributos a estratégia fica engessada, em contraste com a velocidade das mudanças dos ambientes interno e externo.

Figura 2 – Cruzamento entre perfil empresarial, categorias analíticas e relação com as abordagens estratégicas

### 3.3 Conexão entre Categorias

A análise evidencia que, nos relatos dos entrevistados, empresas com estruturas maiores tendem a adotar modelos colegiados e ferramentas estruturadas, enquanto organizações menores ou familiares costumam operar com decisões mais centralizadas e intuitivas. As categorias mostram que:

- A abordagem prescritiva se manifesta na centralização, no uso da SWOT, definição de identidade e na separação entre formulação e execução;
- A abordagem descritiva emerge na valorização de práticas cotidianas e experiências acumuladas;
- A abordagem adaptativa é mobilizada em contextos de ruptura, com uso incipiente de dados e métodos ágeis.

Essas abordagens não são mutuamente excludentes. Os relatos revelam articulações entre elas, o que reforça a ideia de uma lógica integrativa. Por exemplo, o uso da SWOT (prescritiva) em conjunto com revisões contínuas (adaptativa) e decisões participativas (descritiva) mostra a composição dinâmica da estratégia.

Nesse sentido, propõe-se um modelo de elaboração estratégica que integra atributos e práticas das abordagens prescritiva, descritiva e adaptativa, conforme emergiram dos dados empíricos e da literatura analisada. Este framework busca refletir a complexidade dos processos estratégicos contemporâneos, especialmente em organizações com diferentes graus de maturidade estratégica. A Figura 1 apresenta graficamente essa proposição integradora, evidenciando como diferentes formas de pensar e agir estrategicamente podem coexistir, sobrepor-se e reconfigurar-se na prática organizacional.

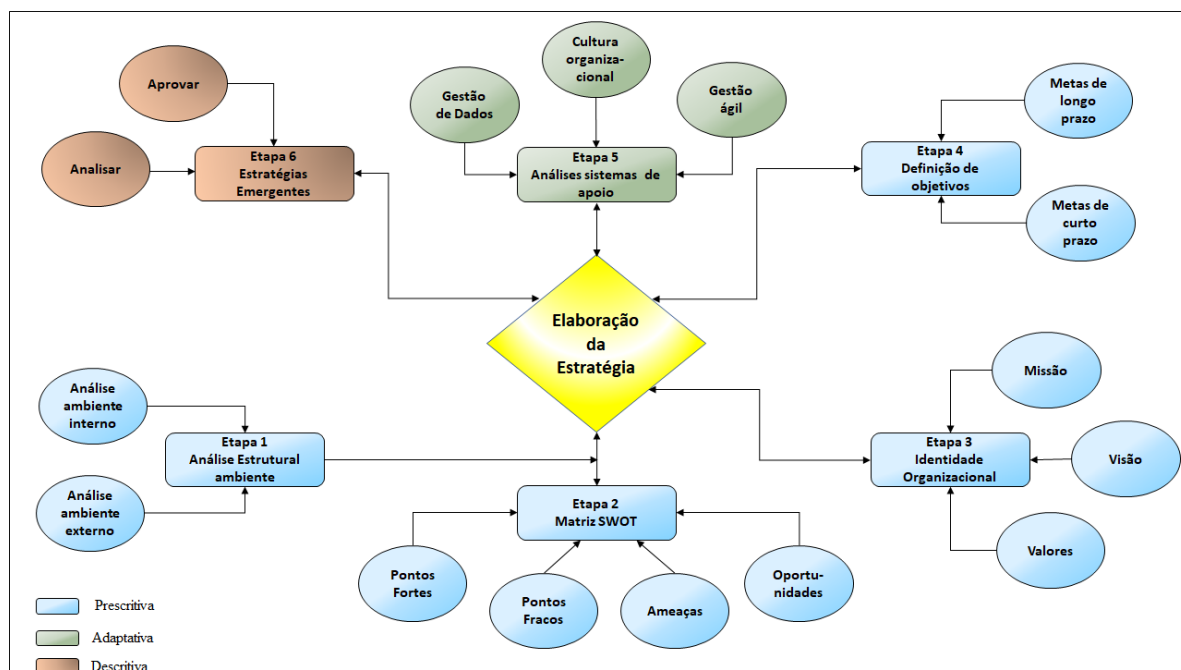


Figura 1 – Modelo Proposto de Elaboração Estratégica Integrando Abordagens Prescritiva, Descritiva e Adaptativa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mintzberg (1994), Burgelman (1983), Magaldi e Salibi Neto (2020), ZIMMERMANN et al. (2020), entre outros.

### 3.4 Discussão Teórica sobre a Proposição

O modelo proposto reflete um movimento da literatura em direção à ambidestria estratégica (Birkinshaw & Gibson, 2004), integrando intenção deliberada e adaptação prática. As evidências trianguladas entre os relatos dos entrevistados, a literatura especializada e as categorias analíticas sustentam essa lógica híbrida, que valoriza tanto a racionalidade planejada quanto a flexibilidade emergente no processo estratégico.

Delta exemplifica essa integração ao relatar experiências em que a estrutura formal convive com contribuições descentralizadas e ciclos curtos de revisão. Já Alfa, ainda que mencione contextos marcados pela centralização decisória, reconhece a importância da escuta ativa e da flexibilidade interpretativa diante de cenários incertos. Esses padrões ilustram com clareza a noção

de “estratégia como prática situada” (Jarzabkowski et al., 2021), segundo a qual as decisões são vivenciadas e ajustadas continuamente, em função de narrativas, contextos e relações de poder.

O modelo, portanto, sintetiza o aprendizado empírico e conceitual obtido ao longo da pesquisa, propondo um framework que transcende as dicotomias tradicionais entre planejamento e emergência. Trata-se de uma estrutura analítica robusta e aplicada, capaz de orientar práticas estratégicas em organizações de diferentes portes, setores e níveis de maturidade, especialmente em contextos marcados por complexidade e transformação constante.

#### **4. CONTRIBUIÇÕES e DIRETRIZES**

Este estudo teve como objetivo compreender quais os principais atributos e ações são considerados pelas empresas na formulação de suas estratégias, com base na perspectiva de executivos com ampla experiência em organizações de médio e grande porte. A adoção de uma abordagem qualitativa, aliada à técnica de análise de conteúdo categorial clássica (Bardin, 2011), permitiu captar padrões discursivos relevantes e interpretar como os fundamentos teóricos das abordagens prescritiva, descritiva e adaptativa são apropriados e combinados no cotidiano organizacional.

Os resultados indicam que, longe de seguir modelos lineares ou unilaterais, as organizações mobilizam repertórios estratégicos híbridos. A prática estratégica evidencia a coexistência de planejamento racional estruturado (prescritivo), decisões emergentes baseadas na experiência dos atores (descritivo) e ações orientadas à adaptabilidade frente a contextos dinâmicos (adaptativo). As falas dos executivos revelam uma formulação que se dá em ciclos iterativos, em que intenção e improvisação, controle e abertura, convivem de maneira não excludente.

Como principal contribuição, propôs-se um modelo integrador de formulação estratégica que articula teoria, prática e contexto. Embora existam diversas ferramentas e abordagens complementares no campo da estratégia, este modelo se apresenta como uma referência acessível e pragmática para pequenas e médias empresas com baixa maturidade estratégica. Seu uso permite, no mínimo, estruturar de forma coerente os elementos centrais da formulação estratégica, mesmo em contextos de recursos limitados. Além de apoiar gestores que enfrentam cenários instáveis, o modelo também amplia a compreensão acadêmica da estratégia como prática situada, oferecendo uma arquitetura analítica ambidestra, capaz de alinhar racionalidade técnica, sensibilidade contextual e capacidade de resposta ágil.

No campo teórico, o estudo reforça a tendência de hibridização entre as abordagens estratégicas e contribui com o debate sobre a estratégia como prática social. A triangulação entre teoria, evidência empírica e interpretação permitiu revelar tensões e complementaridades pouco exploradas por modelos tradicionais, aproximando o conhecimento acadêmico da realidade organizacional.

Reconhece-se, contudo, uma limitação metodológica: o número restrito de participantes e a relativa homogeneidade setorial das empresas investigadas. Essa limitação impõe cautela quanto à generalização dos achados, sendo recomendada sua replicação em amostras mais amplas, diversificadas e, preferencialmente, em estudos longitudinais que permitam acompanhar a evolução dos processos estratégicos ao longo do tempo. Sugere-se também a adoção de métodos mistos em futuras investigações, ampliando a triangulação entre diferentes tipos de dados.

Em síntese, pensar estrategicamente no século XXI exige mais do que seguir planos lineares: requer sensibilidade para integrar análise estruturada, prática situada e adaptação contínua. É essa articulação que este estudo buscou evidenciar ao propor um modelo compatível com a complexidade contemporânea da formulação estratégica, oferecendo um guia conceitual e prático que pode ser utilizado por gestores no desenho de processos mais flexíveis e responsivos, bem como por pesquisadores interessados em aprofundar o entendimento da estratégia como prática integrada.

A partir dos resultados obtidos, propõem-se as seguintes diretrizes para organizações que buscam fortalecer sua capacidade estratégica:

- **Equilibrar estrutura e fluidez**, combinando ferramentas tradicionais (como SWOT e metas formais) com práticas emergentes e colaborativas;
- **Adotar ciclos curtos de revisão estratégica**, favorecendo ajustes frequentes frente à volatilidade do ambiente;
- **Incorporar a cultura organizacional no processo estratégico**, alinhando valores compartilhados às decisões estratégicas;
- **Estimular a inteligência coletiva**, envolvendo diferentes níveis da organização na formulação e na execução da estratégia;
- **Utilizar dados em tempo real e métodos ágeis** como suporte à tomada de decisão em contextos incertos;
- **Valorizar a ambidestria estratégica**, conciliando eficiência operacional com inovação e aprendizado contínuo.

O modelo proposto ultrapassa a função instrumental, atuando como uma ponte entre teoria e prática, ao mesmo tempo em que promove uma nova visão da estratégia como construção social contínua e situada. Sua aplicabilidade é especialmente relevante para organizações com baixa maturidade estratégica, oferecendo um referencial acessível, flexível e alinhado às exigências de ambientes complexos e em transformação.

Com base nos achados e nas diretrizes propostas, conclui-se que repensar a formulação estratégica sob uma lógica integradora não apenas reflete as exigências dos ambientes contemporâneos, como também oferece uma alternativa prática e conceitualmente robusta para organizações em busca de vantagem adaptativa. O modelo proposto, ao articular teoria, prática e contexto, mostra-se especialmente promissor para empresas com baixa maturidade estratégica, ao oferecer um caminho viável para superar a rigidez dos modelos tradicionais e incorporar práticas mais situadas e responsivas. Futuras pesquisas poderão explorar a aplicação do modelo em setores específicos e avaliar sua eficácia em contextos de transformação acelerada, ampliando o debate sobre a estratégia como prática socialmente construída.

## 1. REFERÊNCIAS

- ANDREWS, Kenneth R. The concept of corporate strategy. Homewood: Richard D. Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. Igor. Estratégia corporativa. São Paulo: Atlas, 1965.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIRKINSHAW, Julian; GIBSON, Cristina. Building ambidexterity into an organization. MIT Sloan Management Review, v. 45, n. 4, p. 47–55, 2004.
- BURGELMAN, Robert A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. Administrative Science Quarterly, v. 28, n. 2, p. 223–244, 1983.
- CHANDLER, Alfred D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. Competing on analytics: the new science of winning. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas P.; SMETS, Michael. A practice-based view of strategy. Journal of Management, v. 47, n. 6, p. 1371–1397, 2021.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Exploring corporate strategy. 7. ed. Harlow: Pearson Education, 2005.
- LEARNED, Edmund P.; CHRISTENSEN, C. Roland; ANDREWS, Kenneth R.; GUTH, William D. Business policy: text and cases. Homewood: Richard D. Irwin, 1965.
- MAGALDI, José Salibi Neto; SALIBI NETO, Sandro Magaldi. O novo código da cultura: transforme sua organização e prepare-se para o futuro que já começou. São Paulo: Gente, 2020.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. Management Science, v. 24, n. 9, p. 934–948, 1978.
- MINTZBERG, Henry. The rise and fall of strategic planning. New York: Free Press, 1994.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. Strategic Management Journal, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.
- PHADEMROD, Boonyarat; CROWDER, Richard M.; WILLS, Gary B. Importance-performance analysis based SWOT analysis. International Journal of Information Management, v. 44, p. 194–203, 2019.
- REEVES, Martin; LEINWAND, Paul; RHODES, David. The strategy palette: five approaches to strategy for a complex world. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

RIES, Eric. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Leya, 2020.

RIGBY, Darrell K.; SUTHERLAND, Jeff; TAKEUCHI, Hirotaka. Embracing agile. *Harvard Business Review*, v. 94, n. 5, p. 40–50, 2016.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

TEECE, David J. Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth. *Long Range Planning*, v. 51, n. 1, p. 137–144, 2018.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *Academy of Management Annals*, v. 15, n. 1, p. 1–64, 2021.

WHITTINGTON, Richard. *What is strategy—and does it matter?* 2. ed. Londres: Thomson Learning, 2001.

ZIMMERMANN, Anja; HILL, Sabrina A.; BIRKINSHAW, Julian. Defining the territory for research on strategic ambidexterity: a multilevel review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v. 22, n. 4, p. 399–420, 2020.

## APÊNDICE A

O roteiro a seguir foi utilizado para orientar as entrevistas semiestruturadas realizadas com os executivos participantes. As perguntas foram formuladas com base nos objetivos da pesquisa e nas abordagens teóricas prescritiva, descritiva e adaptativa da formulação estratégica.

1. Na sua visão, quem é o principal responsável pela formulação da estratégia nas organizações? Um ator isolado ou a mesma tem a participação de diversos atores? Comente, por favor.
2. As organizações utilizam ferramentas analíticas como a matriz SWOT, objetivos estratégicos, cinco forças de Porter e definição da identidade organizacional para a formulação estratégica?
3. Você tem observado se existe espaço para estratégias emergentes ou ideias não planejadas no processo estratégico? Comente, por favor.
4. Qual a periodicidade da revisão da estratégia que você tem vivenciado nas organizações?
5. As organizações utilizam, frequentemente, inteligência externa (benchmarking, consultorias, dados de mercado) para embasar a estratégia? Quando isso ocorre? Comente, por favor.
6. Sua experiência mostra que a formulação da estratégia é um processo formal ou se forma no dia a dia dentro das organizações?
7. Comente sobre o planejamento estratégico das organizações, é separado da execução ou ocorre de forma simultânea?
8. Você tem observado se as organizações têm utilizado a cultura organizacional, métodos de gestão ágil e o uso de dados como ferramentas de apoio à estratégia?
9. As organizações têm mecanismos para capturar fatores externos e eventos que emergem do ambiente para incorporá-los na estratégia em execução?