

O ESTRATEGISTA EM PERSPECTIVA: UM ESTUDO SOBRE A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA NO MUNICÍPIO DE MOSSORÓ-RN

Yara Maria Câmara Barbosa 

Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) | Mossoró, RN, Brasil

Renan Felinto de Farias Aires  

Universidade Federal da Paraíba (UFPB) | João Pessoa, PB, Brasil

Camila Cristina Rodrigues Salgado 

Universidade Federal da Paraíba (UFPB) | Bananeiras, PB, Brasil

Resumo

As estratégias estão presentes no ambiente organizacional e, com o aumento da competitividade, se tornam fortes aliadas para alcançar a vantagem competitiva. Os estudos nessa área têm se difundido há muitos anos e, mais recentemente, o seu processo de formulação na perspectiva individual também tem ganhado atenção. Diante disso, o objetivo deste estudo é analisar o processo de formulação estratégica de gestores do município de Mossoró-RN. Com base nas três dimensões do processo estratégico propostas por De Wit e Meyer (2010), este estudo descritivo, conduzido a partir de uma abordagem quantitativa, aplicou questionários junto a 104 gestores. Os dados foram tratados através de análise descritiva, análise fatorial exploratória e correlação não-paramétrica. Como resultados, identificou-se que há correlação entre o pensamento criativo e a formação emergente com o número de funcionários, o que ainda não havia sido encontrado em outros estudos.

Palavras-chave: Estratégia; Processo de Formulação Estratégica; Paradoxos da Estratégia.

THE STRATEGIST IN PERSPECTIVE: A STUDY ON THE STRATEGIC FORMULATION IN THE MUNICIPALITY OF MOSSORÓ-RN

Abstract

Strategies are present in the organizational environment and, with the increase in competitiveness, they become strong allies to achieve competitive advantage. Studies in this area have been widespread for many years and, more recently, its formulation process from the individual perspective has also gained attention. Therefore, the aim of this study is to analyze the process of strategic formulation of managers in the municipality of Mossoró-RN. Based on the three dimensions of the strategic process proposed by De Wit and Meyer (2010), this descriptive study, conducted from a quantitative approach, applied questionnaires to 104 managers. Data were treated through descriptive analysis, exploratory factor analysis and non-parametric correlation. As a result, it was identified that there is a correlation between creative thinking and emergent formation with the number of employees, which had not yet been found in other studies.

Keywords: Strategy; Strategic Formulation Process; Paradoxes of Strategy.

Recebido em 26/07/2021. Aprovado em 13/04/2025. Disponível em 23/07/2025. Avaliado com double-blind peer review.

 Autor Correspondente: Renan Felinto de Farias Aires (renanffa@hotmail.com). Editora: Dr. Adm. Fernanda Frankenberger Silva

1 INTRODUÇÃO

Cenários competitivos exigem maior flexibilidade das empresas que, por estarem inseridas em um contexto de mudanças constantes e instabilidade, devem adaptar-se rapidamente e buscar continuamente vantagens competitivas. Assim, do ponto de vista da estratégia, é preciso estar atento aos eventos que ocorrem além dos limites organizacionais e, a partir de interpretação desses eventos, coordenar recursos, processos e decisões, alcançando e sustentando vantagem competitiva (Medeiros et al., 2020).

Segundo Mintzberg et al. (2007), estratégias são definidas como planos que indicam como agir ou lidar em determinada situação e é a partir do processo de formulação que as ideias são desenvolvidas. A forma como as estratégias são definidas e implementadas não é um processo padrão para todas as organizações, sendo realizadas de acordo com a realidade de cada uma delas e também sofrendo influência de fatores externos (Tres et al., 2015).

Nas organizações, independentemente da dificuldade, a responsabilidade de formular estratégias que solucionem problemas existentes no dia a dia recai sobre os estrategistas (Lucian et al., 2008a). Por isso, é de grande relevância a compreensão da mente destes e de como suas decisões influenciam às organizações, podendo assegurar e conservar uma vantagem competitiva frente a outras (Tres et al., 2015).

Dante desse desafio, De Wit e Meyer (2010) desenvolveram um framework para tentar analisar como pensam os decisores. Esse framework foi estruturado através de três dimensões: pensamento estratégico; formação estratégica; e mudança estratégica. Através delas, busca-se investigar o processo de formulação de estratégias na perspectiva individual com o objetivo de compreender o esforço de construção mental do estrategista para decifrar as decisões tomadas dentro do ambiente organizacional.

No entanto, por ser considerada relativamente nova, a proposta de De Wit e Meyer (2010) ainda é pouco explorada e existem poucos estudos na literatura. Por exemplo, Lucian et al. (2008a) analisaram empresas da área de tecnologia da informação e empresas da área do comércio exterior e Lucian et al. (2008b) analisaram os executivos de uma grande empresa do setor elétrico do estado do Pernambuco. Já Silveira Neto et al. (2018) analisaram o ramo varejista da construção civil de Natal-RN, enquanto Tres et al. (2015) analisaram uma rede de franquias no setor farmacêutico que atua em várias regiões brasileiras. Finalmente, Salgado e Aires (2018) analisaram o processo de formulação estratégica de gestores de hotéis do estado do Rio Grande do Norte.

O presente estudo diferencia-se dos demais pois tem como foco os gestores do município de Mossoró-RN. Trata-se de um dos municípios mais ricos, não só do estado do Rio Grande do Norte, mas de todo o interior da região Nordeste (Silva, 2015). Destaca-se na região a produção de sal, de petróleo e a fruticultura irrigada.

Logo, o objetivo do trabalho é analisar o processo de formulação estratégica de gestores do município de Mossoró. Para tanto, o restante do artigo está estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar são apresentados e discutidos os paradoxos envolvidos no processo de formulação da estratégia, abordando as dimensões pensamento, formação e mudança estratégica; depois são apresentados, respectivamente, os aspectos metodológicos do estudo e a análise dos resultados; e finalmente, são tecidas as considerações finais, relatando as principais inferências obtidas e as sugestões de trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apesar da presença fundamental tanto no meio acadêmico quanto na realidade profissional, a estratégia só começou desenvolver-se a partir de 1970, quando surgiram periódicos dedicados ao estudo dessa área (Bertero et al., 2003). A partir das diversas lentes que se disponibilizaram a compreendê-la, constata-se que estratégia deve ser entendida não como uma propriedade fixa de uma organização, mas como algo que os atores organizacionais fazem (Morton et al., 2020).

O processo de formulação de estratégias pode ser entendido como uma atividade cognitiva e subjetiva, já que se relaciona intrinsecamente com a forma como o estrategista avalia o cenário no qual está inserido e toma as decisões. Logo, a tarefa de prever os resultados dessa decisão é complexa e, muitas vezes, dificulta o entendimento dos rumos a serem seguidos pela organização (Tres et al., 2015).

Neste contexto, De Wit e Meyer (2010) propõem uma abordagem para compreensão da formulação estratégica na perspectiva individual. Conforme pode ser observado na Figura 1, esta abordagem divide esse processo em três dimensões: pensamento estratégico, formação estratégica e mudança estratégica. Essas dimensões estão vinculadas a paradoxos que demonstram contradições lógicas, ou seja, fatores reais e que se contradizem ao mesmo tempo.

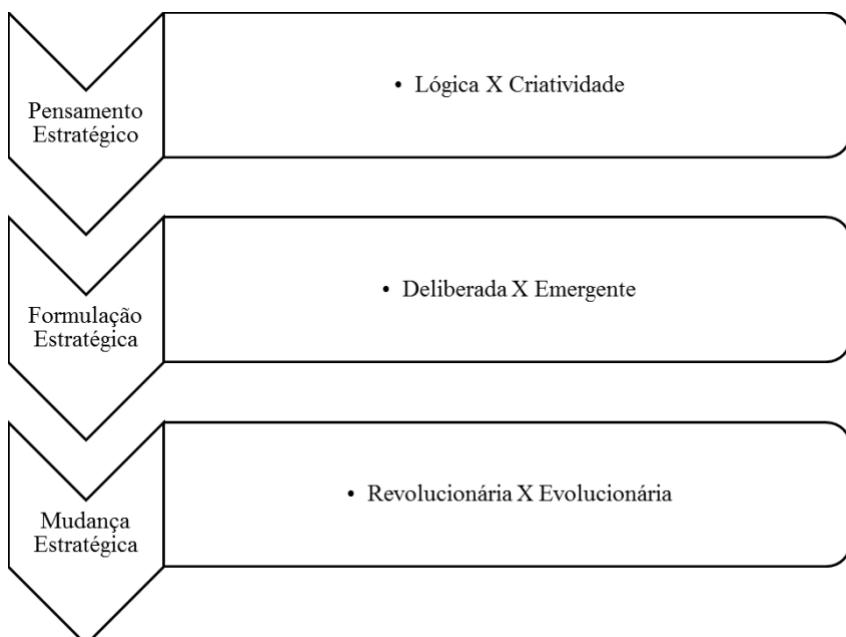


Figura 1. Paradoxos das dimensões e tensões da Estratégia

Fonte: Adaptado de De Wit e Meyer (2010)

O primeiro paradoxo, referente ao pensamento estratégico, expressa o contraste entre pensamento lógico e o pensamento criativo, e trata da compreensão da mente do estrategista e das atividades cognitivas que o permitem tomar decisões (De Wit & Meyer, 2010). Assim, na dimensão pensamento, busca-se compreender a conduta do estrategista na tomada de decisões, analisando o papel da lógica e da criatividade na aplicação dos mapas cognitivos (Lucian et al., 2008a).

O pensamento lógico fundamenta-se em bases racionais e análises detalhadas da decisão final do gestor, evitando que as decisões sejam estabelecidas baseadas na emoção e selecionando a melhor decisão para dada situação (Lucian et al., 2008a; De Wit & Meyer, 2010). Por outro lado, o pensamento criativo é a junção da criatividade com a intuição do gestor. Neste caso, as

Yara Maria Câmara Barbosa; Renan Felinto de Farias Aires; Camila Cristina Rodrigues Salgado

decisões são tomadas com base nas suas experiências de vida, crenças e culturas, tornando o processo decisório intuitivo.

Para Jaime et al. (2018), o pensamento criativo não segue um processo ordenado e sistemático, mas sim um caminho que no início é incerto e confuso, porém ao final do processo chega-se a uma fase de clareza e foco. Os autores concluem que este pensamento representa a capacidade de imaginar e agir de forma diferente na busca por alternativas e oportunidades.

Portanto, o paradoxo presente no pensamento estratégico situa-se nas abordagens lógicas e intuitivas, contudo, não devem ser excluídas por possuírem características consideráveis que colaboram para decisão estratégica de sucesso (Silveira Neto et al., 2018).

O segundo paradoxo, que envolve a formação estratégica, aponta que estratégias podem ser estabelecidas de maneira deliberada ou emergente. Estratégias deliberadas integram-se ao planejamento estratégico formal, que envolvem os grandes executivos da empresa, ou seja, funcionam do topo para a base e limitam a participação dos demais membros da organização (Lucian et al., 2008a).

Por sua vez, as estratégias emergentes possuem uma atuação mais interativa e que envolve decisões diárias. Assim, diferentemente da deliberada, que se limita do topo para a base, a estratégia emergente também está presente na base para o topo, permitindo que toda a organização interaja e participe construção de um aprendizado contínuo (Lucian et al., 2008b).

Estratégias deliberadas apresentam maior controle, uma vez que são construídas a partir da organização de ideias para que então seja implantada. Já as emergentes são de maior aprendizado e surgem de acordo com a situação, se desenvolvendo de modo não intencional ou estrutural (Mintzberg et al., 2007). Graças às intenções precisas, estabelecidas previamente e realizadas sem maiores interferências ambientais, elas admitem como pressuposto um comportamento pretendido tal como realizado, enquanto as estratégias emergentes são realizadas ausentes de uma intenção explícita (Salazar et al., 2015).

Deste modo, para Mintzberg et al. (2010) as estratégias são um filtro entre o planejamento formal e as possibilidades de atuação no curto prazo, por isso não se deve tratar com estratégias deliberadas isoladamente, já que pode haver demasiado apego ao cenário construído previamente, assim como não se deve apenas tratar de estratégias emergentes, o que pode deixar as organizações reativas às condições ambientais.

Por fim, no terceiro paradoxo, trata-se da mudança estratégica, dimensão que está interessada na criação de novas configurações nas organizações e seus ambientes. Conforme Vasconcelos et al. (2018), diante dos novos contextos de mercado, só os que são capazes de fazer da mudança uma condição natural da organização são e serão susceptíveis de adaptar a todo momento o processo ao mercado e a suas evoluções permanentes.

Nesta dimensão, as mudanças estratégicas são divididas em evolucionárias, que se baseiam em melhorias, sendo mais flexíveis e se desenvolvem gradativamente com aprendizados permanentes, e revolucionárias, que envolvem revolução, drama e menor criatividade (De Wit & Meyer, 2010; Silveira Neto et al., 2018).

Segundo Gohr e Santos (2011), as mudanças evolucionárias, também conhecidas como incrementais, se dão em aspectos específicos da organização, fazendo com que a mudança ocorra em pequenos passos durante longos períodos, o que permite que as empresas aprendam por meio de suas ações iniciais. Ainda segundo os autores, já nas mudanças revolucionárias, também conhecidas como radicais, muitas variáveis organizacionais podem mudar ao mesmo tempo.

Logo, o processo de mudança estratégica pode ser concebido como um processo de aprendizado em que a organização está continuamente reavaliando sua relação com o ambiente externo, de forma a encontrar uma posição de equilíbrio (Gohr & Santos, 2011). O fato é que

Yara Maria Câmara Barbosa; Renan Felinto de Farias Aires; Camila Cristina Rodrigues Salgado

não existe a melhor mudança, e sim a mais adequada para cada situação, e as decisões tomadas dependem dos gestores e de seus mapas cognitivos (Lucian et al., 2008a).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa objetiva analisar o processo de formulação estratégica de gestores do município de Mossoró-RN, isto é, visa compreender a mente desses estrategistas. Dessa forma, o estudo é caracterizado como descritivo, pois objetiva descrever as especificidades de determinada população ou fenômeno (Gil, 2018), e foi conduzido a partir de uma abordagem quantitativa para investigar variáveis do processo de formulação estratégica.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica analisando os estudos publicados, que forneceu o embasamento teórico necessário para a continuidade das etapas seguintes. Em seguida, de acordo com os estudos de Lucian et al. (2008a) e Silveira Neto et al. (2018), foi aplicado um questionário estruturado em quatro blocos. Três dos blocos foram compostos de afirmativas relacionadas ao processo de formulação estratégica (pensamento, formação e mudança estratégica) em escala Likert de sete pontos, e um quarto bloco para conhecimento profissional do gestor.

Os questionários foram aplicados in loco junto a gestores da região e a amostra final foi de 104. Sobre isso, o critério de definição do tamanho da amostra apoiou-se em Hair Jr. et al., (2009), que recomendam que a amostra mínima para realização de um estudo é de cinco respondentes para cada variável da escala. Assim, como neste estudo foram utilizadas escalas de dez itens, o que exige pelo menos que 50 questionários sejam respondidos para que as análises multivariadas possam ser executadas, destaca-se que a amostra aqui utilizada se mostrou suficiente.

Na análise dos dados, foi realizada, inicialmente, uma análise descritiva, que permite uma melhor compreensão do comportamento dos dados (Fávero & Belfiore, 2020), bem como foram realizadas a análise fatorial exploratória e a correlação não-paramétrica. A análise fatorial exploratória foi utilizada para captar as dimensões latentes que representam o conjunto de dados em um número menor de conceitos do que as variáveis individuais originais, identificando as variáveis mais representativas ou criando um novo conjunto de variáveis (Hair Jr. et al., 2009; Kirch et al., 2017), assim como também foi realizado o teste de alfa de Cronbach para medição da confiabilidade, validade convergente e validade discriminante das escalas.

Já sobre a correlação não-paramétrica, foi utilizado o coeficiente de correlação por postos de Spearman, uma medida da intensidade da correlação entre duas variáveis com níveis de mensuração ordinal que revela a força e a direção da relação entre as variáveis, seja forte, moderada, fraca, íntima ou nula em ambas direções (positiva e negativa) (Martins & Theóphilo, 2009; Malhotra, 2012).

Para o caso do presente estudo, as variáveis analisadas foram os paradoxos da formação de estratégias e os aspectos inerentes ao perfil profissional dos entrevistados no intuito de testar a seguinte hipótese nula: H0 - Não há correlação entre as dimensões da formulação estratégica e o “gênero”, a “formação acadêmica”, o “nível hierárquico”, o “tempo no cargo”, a “idade”, o “número de funcionários”, o “ramo” e o “porte”. Portanto, além das variáveis analisadas nos estudos de Lucian et al. (2008a) e Silveira Neto et al. (2018), também foram analisadas outras quatro variáveis (idade, número de funcionários, ramo e porte). Portanto, espera-se avançar em relação as pesquisas anteriores.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A primeira etapa da análise foi realizada a partir das estatísticas descritivas, de forma a auxiliar na compreensão dos dados. Dessa forma, os dados extraídos sobre o perfil dos profissionais apontam que 57,9% dos respondentes atuam como gerentes, sendo 57% do sexo masculino. Além disso, a maioria dos respondentes possui uma formação acadêmica de ensino superior completo (44,1%), com uma experiência de 2 anos (17,2%), liderando cerca de 10 funcionários (12,9%).

Feita essa análise inicial, partiu-se para a análise fatorial das três escalas utilizadas no estudo, assim como o teste de confiabilidade de cada uma delas. Com esta análise buscou-se encontrar um meio de condensar a informação em um número menor de variáveis (fatores), com o mínimo de perda aceitável (Hair Jr. et al., 2009). Logo, para garantir a consistência interna, a análise fatorial deve possuir significância acima de 0,5 no índice de Kaiser-Meyer-Olkin (Malhotra, 2012), além de possuir outros índices como o teste de esfericidade de Bartlett, em que é calculado o qui-quadrado e o grau de liberdade.

Além disso, para testar a confiabilidade das escalas foi feito o uso da técnica Alfa de Cronbach, em que valores de no mínimo 0,6 são tidos como satisfatórios (Malhotra, 2012). Por conta dos requisitos, cabe destacar que apenas duas das dimensões foram consistentes. O resumo dos testes de confiabilidade para as duas dimensões consistentes é apresentado na Tabela 1.

Tabela 1. Análise de confiabilidade das dimensões

Dimensão	Alfa de Cronbach
Pensamento	0,668
Formação	0,600

Fonte: Dados da pesquisa

Diante do exposto, a primeira análise sobre o pensamento estratégico obteve um KMO observado de 0,734, com 15 graus de liberdade e qui-quadrado de 142,397 com significância de 0,000. Para chegar estes valores foram retiradas ao todo quatro variáveis (uma por vez) que apresentaram baixas communalities (valores inferiores a 0,6). Os fatores encontrados receberam os títulos de “pensamento lógico”, para o primeiro fator, e “pensamento criativo”, para o segundo fator. A matriz resultante da análise de fatores rotacionada pode ser observada na Tabela 2.

Tabela 2. *Rotated Component Matrix* do Fator de Pensamento Estratégico

Itens	Component	
	1	2
Realizo análise do ambiente interno da empresa e do setor em que ela atua antes de formular estratégias.	,860	
Testo minhas crenças organizacionais com o objetivo de melhorá-las e poder aplicá-las.	,832	
Utilizo a imaginação como fonte de criação estratégica.		,764
Sou intuitivo na formulação de estratégias e me baseio no meu entendimento sobre as coisas.		,829
Formulo estratégias com base na minha forma de pensar e ver as coisas.		,748
Formulo estratégias com base na criatividade		,789

Fonte: Dados da pesquisa

Por sua vez, a segunda análise sobre a formação estratégica obteve um KMO observado de 0,644, com 10 graus de liberdade e qui-quadrado de 121,901 com significância de 0,000. Para chegar estes valores foram retiradas ao todo cinco variáveis (uma por vez) por

apresentaram baixos índices (valores inferiores a 0,5) de *communalities*. Os fatores encontrados receberam os títulos de “formação deliberada”, para o primeiro fator, e “formação emergente”, para o segundo fator. A matriz resultante da análise de fatores rotacionada pode ser observada na Tabela 3.

Tabela 3. *Rotated Component Matrix* do Fator de Formação Estratégica

Itens	Component	
	1	2
Documento e torno explícito os planos estratégicos definidos para o negócio ou atividade	,743	
Acredito que uma boa estratégia deve ser capaz de descrever as ações das pessoas, evitando improvisos.	,707	
Creio que uma estratégia também pode ser construída ou modificada na medida em que as ações vão sendo realizadas.		,755
Acredito que as estratégias surgem no dia a dia, à medida que as coisas vão sendo realizadas.		,886
Acredito que planos estratégicos podem surgir à medida que se identificam novas oportunidades de ação.		,853

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, vale destacar que as matrizes resultantes da análise fatorial foram rotacionadas utilizando-se o método Varimax, caracterizado por minimizar o número de variáveis em cada fator.

Após a identificação dos fatores latentes, uma matriz de correlação não paramétrica de Spearman foi construída, contrastando tais fatores com as variáveis de gênero, formação acadêmica, nível hierárquico, tempo no cargo, idade, número de funcionários, ramo e porte. Pode-se observar na Tabela 4 o resumo das correlações existentes identificadas.

Tabela 4. Resumo das Correlações de *Spearman*

	Funcionários
Pensamento Criativo	,261*
Formação Emergente	,288*

* Significante a $p < .01$

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os resultados apresentados na Tabela 4, pode-se afirmar que há correlação entre o pensamento criativo e a formação emergente com o número de funcionários, o que ainda não havia sido encontrado em outros estudos. Em Lucian et al. (2008a), por exemplo, identificou-se que a formação deliberada apresentou correlação com a formação acadêmica, o nível hierárquico e o tempo de atuação profissional. Já em Silveira Neto et al. (2018), a formação emergente, a formação deliberada e pensamento lógico apresentaram correlação com o nível hierárquico, assim como também foi identificada a correlação do pensamento lógico com a formação acadêmica. Logo, a identificação de uma nova variável que contribui para a análise do processo de formulação estratégica na perspectiva individual é a principal contribuição do presente estudo.

Em relação à hipótese testada de que não há correlação entre as dimensões da formação de estratégias (pensamento, formação e mudança) e o “gênero”, a “formação acadêmica”, o “nível hierárquico”, o “tempo no cargo”, a “idade”, o “número de funcionários”, o “ramo” e o “porte”, tem-se que esta foi refutada, pois os resultados aqui obtidos apontam que há correlação entre o pensamento criativo e a formação emergente e o número de funcionários. A Tabela 5 apresenta um resumo das hipóteses testadas.

Yara Maria Câmara Barbosa; Renan Felinto de Farias Aires; Camila Cristina Rodrigues Salgado

Tabela 5. Análise das Hipóteses Testadas

Hipótese: Há correlação entre as dimensões da formação de estratégias (pensamento, formação e mudança) e o “gênero”, a “formação acadêmica”, o “nível hierárquico”, o “tempo no cargo”, a “idade”, o “número de funcionários”, o “ramo” e o “porte”.

Dimensão	Paradoxo	Variáveis							
		Gênero	Tempo no Cargo	Nível Hierárquico	Formação Acadêmica	Idade	Número de Funcionários	Ramo	Porte
Pensamento	Lógico	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado
	Criativo	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Confirmada	Refutado	Refutado
Formação	Deliberada	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado
	Emergente	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Refutado	Confirmada	Refutado	Refutado
Mudança	Revolucionária	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica
	Evolucionária	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: Dados da pesquisa

A correlação entre o pensamento criativo e o número de funcionários revela que a amostra analisada, que lidera cerca de 10 funcionários, toma suas decisões através do pensamento criativo, apesar de não ser possível quantificar a relação entre essas variáveis. Assim, esses gestores entendem que permanecer inerte às mudanças podem levar a organização ao fracasso e à obsolescência, por isso não são conformistas e utilizam atributos diversos para a criação de diversas alternativas novas e diferenciadas (Severo & Silva, 2006).

Da mesma forma, apesar de não ser possível quantificar a relação entre a formação emergente e o número de funcionários, os resultados indicam que os gestores em questão seguem padrões comportamentais executados na ausência de planos deliberados, ou seja, de forma situacional e sem intenção declarada (Mintzberg et al., 2007; Souza et al., 2012).

Em síntese, constatou-se que das quatro novas variáveis aqui incluídas (idade, número de funcionários, ramo e porte) para a análise do processo de formulação estratégica do ponto de vista do individual, uma delas apresentou correlação com dimensões deste processo, que foi o número de indivíduos. Há, portanto, um avanço em relação às pesquisas anteriores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como finalidade explorar o processo de formulação estratégica dos gestores de Mossoró-RN. Seguindo os paradoxos propostos por De Wit e Meyer (2010), foi possível analisar atores organizacionais do município que é caracterizado como a capital do oeste potiguar, o que revela a relevância da pesquisa.

Em síntese, a grande inferência da pesquisa foi a de revelar uma nova variável - número de funcionários - que contribui para a análise do processo de formulação estratégica na perspectiva individual. Ademais, a pesquisa avançou na literatura da área ao incluir quatro novas variáveis (idade, número de funcionários, ramo e porte) em sua análise, bem como revelar a importância do paradoxo do pensamento criativo, algo também não encontrado em outros estudos.

Portanto, em relação ao objetivo traçado de descrever como a estratégia é elaborada a partir das dimensões da formulação estratégica foi realizado com sucesso, inclusive com novos avanços para literatura da área.

Por fim, cabe salientar a limitação do estudo em relação ao acesso a uma maior amostra de dados e a impossibilidade de analisar a dimensão da mudança estratégica e, sugere-se, em pesquisas futuras na área, que sejam avaliados como o processo de formulação de estratégias ocorre em outras regiões.

Yara Maria Câmara Barbosa; Renan Felinto de Farias Aires; Camila Cristina Rodrigues Salgado

REFERÊNCIAS

- Bertero, C. O., de Vasconcelos, F. C., & Binder, M. P. (2003). Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *RAE-revista de administração de empresas*, 43(4), 48-62.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2010). *Strategy: Process, Content and Context. An International Perspective*. (4. ed.). Andover: Cengage Learning.
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2020). *Manual de Análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata*. Rio de Janeiro: LTC.
- Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Gohr, C. F., & Santos, L. C. (2011). Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 45, 1673-1706.
- Hair Jr., J. F., William, B., Babin, B., & Anderson, R. E. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Jaime, J. H., Galan, Y. I. J., & Flores, E. R. (2018). Desarrollo de competencias de pensamiento creativo y práctico para iniciar un plan de negocio: diseño de evidencias de aprendizaje. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 9(17), 314-342.
- Kirch, J. L., Hongyu, K., Silva, F. L., & Dias, C. T. S. (2017). Análise Fatorial para Avaliação dos Questionários de Satisfação do Curso de Estatística de uma Instituição Federal. *Engineering and Science*, 6(1), 4-13.
- Lucian, R., Barbosa, G., Sousa Filho, J., Pereira, F., & Silva, I. (2008a). O que há na mente de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico. *Brazilian Business Review*, 5(2), 89-107.
- Lucian, R., Barretto Júnior, A., & Moraes, W. (2008b). O processo de formulação estratégica a partir da perspectiva individual: um estudo com executivos da indústria energética. *Revista Brasileira de Estratégia*, 1(2), 153-168.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (6 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas*. (2. ed.). São Paulo: Atlas.
- Medeiros, S. A., Christino, J. M. M., Gonçalves, C. A., & Gonçalves, M. A. (2020). Relationships among dynamic capabilities dimensions in building competitive advantage: a conceptual model. *Gestão & Produção*, 27(1), e3680. <https://doi.org/10.1590/0104-530X3680-20>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. (2. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (2007). *O Processo da Estratégia*. (4. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Morton, J., Wilson, A. D., & Cooke, L. (2020). The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(2), 101613. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101613>
- Salgado, C. C. R., & Aires, R. F. F. (2018). O processo de formulação estratégica na perspectiva individual: um estudo com gestores do setor hoteleiro do estado do Rio Grande do Norte. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 8(1), 167-176.
- Severo, L. S., & Silva, E. M. (2006). Sistema Stanislavski: o processo criativo nas organizações. *Revista de Ciências da Administração*, 8(15), 30-46.
- Silva, R. R. T. (2015). A importância de Mossoró para o Contexto Econômico Potiguar. *Runpetro*, 3(2), 53-63.

Yara Maria Câmara Barbosa; Renan Felinto de Farias Aires; Camila Cristina Rodrigues Salgado

- Silveira Neto, J. C., Aires, R. F. F., Salgado, C. C. R., & Araújo, A. G. (2018). O processo de formulação estratégica na perspectiva individual. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(3), 37-50.
- Souza, S., Silva, A. R. L., Silva Júnior, A., & Silva, P. O. M. (2012). O Processo de formação de estratégias na instituição de educação superior privada: múltiplos interesses articulados no formalismo. *Revista de Gestão*, 19(3), 435-451.
- Tres, G., Dantas, M., Godeiro, D., & Araújo, A. (2015). Processo de formulação estratégica em uma rede de franquias do setor farmacêutico. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 14(4), 78-92.
- Vasconcelos, C. R. M., Castro, F. N., Pontes, T. L. D., & Pimentel, A. C. M. (2018). Inteligência competitiva no cerne do ambiente corporativo. *Suma de Negocios*, 9(20), 120-128.

Biografia

Yara Maria Câmara Barbosa

Graduada em Administração pela Universidade Federal Rural do Semi-Árido (2023), Técnica em Agroecologia pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (2018).

Renan Felinto de Farias Aires

Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2017). Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (2014). Graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2011). Atualmente é Professor Adjunto do Departamento de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e dos Programas de Pós-graduação em Administração da UFPB e da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Membro do Colegiado do PPGA/UFPB e Assessor de Pesquisa do Departamento de Administração. Coordenador do Grupo de Pesquisa em Modelagem de Problemas Estratégicos, de Decisão e de Negócio (GPMEDEN), cadastrado no CNPq. Foi professor do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), onde foi Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração (2021-2023), Presidente da Comissão de Bolsas (2021-2023) e Membro do Colegiado (2019-2023). Ademais, foi Coordenador do Núcleo de Práticas e Pesquisa em Gestão (2019-2023) e Membro do Núcleo Docente Estruturante do Curso de Administração (2018-2023). Publicou 44 artigos em periódicos especializados e 51 trabalhos em anais de eventos. Orientou 13 trabalhos de conclusão de Curso de Graduação, 15 de Iniciação Científica e 4 dissertações de mestrado. Atualmente orienta 2 trabalhos de Iniciação Científica e 3 dissertações de Mestrado. É o atual editor-chefe da Revista Teoria e Prática em Administração - TPA e também editor associado da Brazilian Administration Review (BAR). É revisor de periódicos nacionais e internacionais. Recebeu prêmios de artigos destaque no SEMIC (2019, 2021), SEMEAD (2013) e SIMPEP (2012). Nos últimos anos possui publicações em periódicos de alto impacto, como Computers Industrial Engineering, Journal of The Operational Research Society, Business Process Management Journal, International Journal of Environmental Research and Public Health, Global Journal of Flexible Systems Management, Journal Of Open Innovation: Technology, Market, And Complexity e Sustainability. Os principais temas de interesse em pesquisa são pesquisa operacional, apoio multicritério à decisão, gestão de processos e estratégia.

Camila Cristina Rodrigues Salgado

Graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2011), Mestrado em Engenharia de Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção -

Yara Maria Câmara Barbosa; Renan Felinto de Farias Aires; Camila Cristina Rodrigues Salgado

PEP/UFRN (2014) e Doutorado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande no Norte - PPGA/UFRN (2017). Professora Adjunta do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.