



MUST UNIVERSITY  
MASTER OF SCIENCE IN ADMINISTRATION

CRISTIANO MAGALHÃES TEIXEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AGILIDADE NO PROCESSO DE  
FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS**

FLORIDA – USA

10/2025

**MUST UNIVERSITY**

70 SW 10th St, Deerfield Beach, FL 33441, USA | [info@mustedu.com](mailto:info@mustedu.com) | [www.mustedu.com](http://www.mustedu.com)

MUST University®: licensed by Florida Commission for Independent Education. License: 5593.

CRISTIANO MAGALHÃES TEIXEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AGILIDADE NO PROCESSO DE  
FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA**

Trabalho de Conclusão Final apresentado  
como requisito parcial para obtenção do título  
de MESTRE no Curso de MASTER OF  
SCIENCE IN ADMINISTRATION da MUST  
UNIVERSITY – Florida USA

Orientador (a): Prof. (a) Dr. (a) GRACIELLA MARTIGNAGO

FLORIDA – USA

2025

**MUST UNIVERSITY**

70 SW 10th St, Deerfield Beach, FL 33441, USA | [info@mustedu.com](mailto:info@mustedu.com) | [www.mustedu.com](http://www.mustedu.com)

MUST University®: licensed by Florida Commission for Independent Education. License: 5593.

## Lista de Figuras

Figura 01: Dinâmica da Estratégia.....	28
Figura 02: Modelo básico de planejamento estratégico.....	46
Figura 03: Análise Ambiente Externo.....	55
Figura 04: Análise Contextual Ambientes.....	63
Figura 05: Planejamento Ágil.....	79
Figura 06: Mapa Estratégico .....	81
Figura 07: Modelo de perfil de Adequação Organizacional.....	84
Figura 08: Estrutura do BSC.....	86
Figura 09 : Riscos Globais.....	89

## Lista de Quadros

Quadro 01: Publicações Planejamento Estratégico.....	13
Quadro 02: Definição de estratégia.....	22



## Lista de Gráficos

Gráfico 01: 1. Publicações sobre planejamento estratégico.....13

## **Lista de Abreviaturas e Siglas**

BI - Inteligência de Negócios

BPM - Gestão de Processos de Negócio

Capex - Despesa de Capital

CIO - Diretor de Tecnologia da Informação

CISO - Diretor de Segurança da Informação

CRM - Gestão do Relacionamento com o Cliente

ERP -Planejamento dos Recursos Empresariais

FSC - Forest Stewardship Council

GRI - Global Reporting Initiative

IA - Inteligência Artificial

IaaS - Infraestrutura como Serviço

ISO 9001 - Norma internacional para sistemas de gestão da qualidade.

ISO 14001 - Norma internacional para gestão ambiental.

KPIs - Indicadores-Chave de Desempenho

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados

OKRs - Objetivos e Resultados-Chave

Opex - Despesa Operacional

ONU - Organização das Nações Unidas

PaaS - Plataforma como Serviço

RPA - Automação de Processos Robóticos

SA 8000 - Certificação de responsabilidade social nas cadeias produtivas.

SaaS - Software como Serviço

SASB - Sustainability Accounting Standards Board

SCM - Gestão da Cadeia de Suprimentos.

TCFD - Task Force on Climate-Related Financial Disclosures

TPM - Manutenção Produtiva Total

## Resumo

O presente estudo tem como objetivo propor um modelo de planejamento estratégico integrado que articule os princípios de ESG (ambiental, social e governança) e as potencialidades da transformação digital como vetores de criação de valor sustentável em organizações que atuam em cenários marcados pela volatilidade e pela complexidade. A pesquisa foi desenvolvida a partir de uma abordagem exploratória e bibliográfica, utilizando-se de uma revisão integrativa da literatura, a qual permitiu analisar criticamente as principais contribuições acadêmicas sobre planejamento estratégico, sustentabilidade e inovação tecnológica. Esse procedimento possibilitou a identificação de tendências relevantes, bem como lacunas na aplicação prática dos conceitos, especialmente em contextos emergentes que exigem maior adaptabilidade das organizações. Os resultados revelam que a incorporação sistemática dos princípios de ESG ao planejamento estratégico não apenas fortalece a legitimidade institucional, mas também amplia a responsabilidade socioambiental como dimensão essencial da competitividade contemporânea. De forma complementar, a transformação digital desempenha um papel fundamental ao fornecer dados e informações que subsidiam a análise de cenários, a tomada de decisão e a formulação de estratégias consistentes. Essa dupla integração contribui para a construção de um arcabouço estratégico mais robusto, alinhado às exigências de stakeholders e às pressões regulatórias. Conclui-se que a agilidade estratégica emerge como o eixo central capaz de potencializar os benefícios da sustentabilidade e da digitalização. Entendida como a habilidade de interpretar sinais ambientais, reconfigurar recursos e ajustar continuamente processos, a agilidade estratégica transforma o planejamento em um mecanismo dinâmico de geração de valor, garantindo resiliência, diferenciação e competitividade em ambientes VUCA/BANI.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. ESG. Transformação Digital Agilidade Estratégica

## **Abstract**

This study aims to propose an integrated strategic planning model that combines the principles of ESG (environmental, social, and governance) with the potential of digital transformation as drivers of sustainable value creation in organizations operating in volatile and complex environments. The research adopted an exploratory and bibliographic approach, relying on an integrative literature review that enabled a critical analysis of the main academic contributions on strategic planning, sustainability, and technological innovation. This procedure allowed the identification of relevant trends as well as gaps in the practical application of these concepts, particularly in emerging contexts that demand greater organizational adaptability. The findings suggest that the systematic incorporation of ESG principles into strategic planning not only strengthens institutional legitimacy but also enhances socio-environmental responsibility as a central dimension of contemporary competitiveness. Complementarily, digital transformation plays a fundamental role by providing data and information that support scenario analysis, decision-making, and the development of coherent strategies. The convergence of these two dimensions contributes to the construction of a more robust strategic framework, aligned with stakeholder expectations and regulatory pressures. The study concludes that strategic agility emerges as the pivotal capability to unlock the potential of sustainability and digitalization. Defined as the ability to interpret environmental signals, reconfigure resources, and continuously adjust processes, strategic agility transforms planning from a static exercise into a dynamic mechanism for value creation. Ultimately, it enables organizations to achieve resilience, differentiation, and competitiveness in VUCA/BANI environments, ensuring that ESG and digital transformation become effective instruments of long-term sustainable prosperity.

**Keywords:** Strategic Planning. ESG. Digital Transformation. Strategic Agility

## Sumário

1. Introdução .....	11
2. Metodologia.....	12
3. A Estratégia no Contexto Empresarial Moderno.....	21
3.1 Múltiplas Perspectivas da Estratégia: Os "Cinco Ps" de Mintzberg.....	22
3.2 Estratégia como Processo Dinâmico Diante da Incerteza.....	24
3.3 A Dinâmica da Estratégia: Deliberada, Emergente e Realizada.....	26
3.4 Estratégia e Estrutura com Alinhamento e Adaptabilidade.....	29
3.5 A Natureza da Mudança Estratégica .....	30
3.6 O Conhecimento Tácito e Dinâmico como Vantagem Competitiva .....	32
3.7 Sinergia para a Sobrevivência: Compartilhamento e Ação Coletiva .....	34
3.8 Valores e Ética: Pilares para a Prosperidade Sustentável da Organização .....	36
4. A Essência do Planejamento Estratégico e sua Projeção para o Futuro .....	38
4.1 Desdobramento Estratégico, Governança e Evolução Organizacional .....	41
4.2 Análise Contextual e Capacidade Organizacional .....	44
4.3 Análise e Diagnóstico do Ambiente Externo .....	47
4.3.1 Análise PESTEL .....	48
4.3.2 Análise pelo Modelo Porter .....	49
4.3.3 Análise de <i>Benchmarking</i> .....	52
4.3.4. Análise de <i>Stakeholders</i> .....	53
4.4 Análise e Diagnóstico do Ambiente Organizacional Ambiente Interno.....	56
4.4.1 Análise VRIO.....	57
4.4.2 Matriz BCG.....	59

4.4.3 Mapa de Valor.....	61
4.5 Ferramentas de escolha e exame da Estratégia.....	63
4.5.1 Análise SWOT.....	65
4.5.2 Matriz Ansoff.....	67
5. Transformação digital e ESG como vetores de criação de valor no Planejamento Estratégico.....	68
5.1 ESG Como Pilar Estratégico.....	69
5.1.1 Dimensão Ambiental.....	71
5.1.2 Dimensão Social.....	72
5.1.3 Dimensão Governança.....	73
5.2 Transformação Digital.....	74
6. Ferramentas para implementação e monitoramento do Planejamento estratégico....	78
6.1 Balanced Scorecard.....	79
6.2 Metodologia SMART – KPI’s e OKR’S.....	84
7. Os Desafios da Implementação Estratégica.....	87
8. Maximizando o Valor em Cenários de Complexidade e Mudança.....	90
9. Considerações Finais .....	96
10. Referencias Bibliográficas.....	98

## **1.Introdução**

No cenário empresarial contemporâneo, caracterizado pela crescente complexidade e dinamismo de um mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) e, mais recentemente, BANI (Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível), o planejamento estratégico assume um papel central e desafiador (Weber & Tarba, 2014). A capacidade de uma organização não apenas sobreviver, mas prosperar e gerar valor sustentável, exige uma reavaliação contínua de suas estratégias (Johnson, Scholes, & Wittington, 2011). Diante desse panorama, emerge a questão fundamental: como se formam as estratégias no contexto de complexidade mundo (VUCA / BANI) que requer agilidade organizacional?

A pressão por um desempenho econômico robusto, aliada à necessidade de responsabilidade socioambiental, impõe a adaptação de modelos globais às particularidades econômicas, sociais e culturais do contexto brasileiro. Este estudo justifica-se, portanto, pela urgência em desenvolver estratégias que conciliem esses imperativos, garantindo a perenidade e a competitividade das organizações.

Com o objetivo geral de desenvolver um modelo de planejamento estratégico integrado para empresas contemporâneas que atuam em contexto que exige agilidade. Este trabalho se desdobra em objetivos específicos. Para tanto, busca-se analisar os modelos de planejamento estratégico presentes na literatura acadêmica e identificar as principais ferramentas utilizadas nesse processo, além de analisar criticamente como a integração entre ESG e transformação digital pode ser incorporada aos modelos de planejamento estratégico, identificando práticas e ferramentas que permitam gerar valor sustentável. A metodologia empregada para alcançar tais propósitos será a revisão sistemática da literatura, possibilitando uma análise aprofundada e criteriosa do conhecimento já produzido sobre o tema.

## 2. Metodologia

A metodologia empregada na pesquisa é de natureza exploratória e bibliográfica. Segundo Vergara (2016), a pesquisa bibliográfica é o estudo que se desenvolve com base em material publicado e acessível ao público. É a pesquisa que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto.

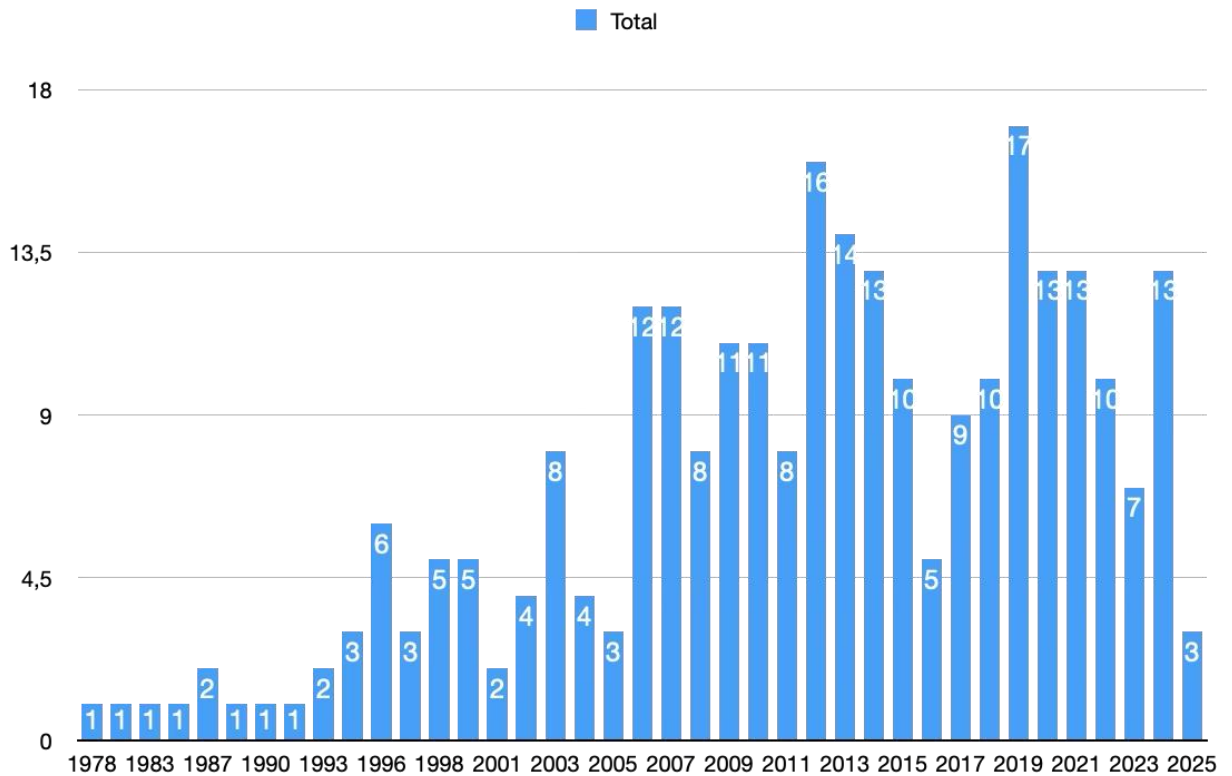
Desenvolveu-se uma revisão integrativa, que consiste em uma abordagem útil quando o objetivo da revisão não é cobrir todos os artigos já publicados sobre o tema, mas sim combinar perspectivas para criar modelos teóricos (Snyder, 2019). A pesquisa fundamentou-se exclusivamente na avaliação de material já publicado, incluindo artigos científicos, livros e outras fontes documentais relevantes.

Como mostra Snyder (2019), a produção de conhecimento no campo da pesquisa empresarial está acelerando, mas permanece fragmentado e interdisciplinar, o que dificulta o acompanhamento do estado da arte e torna a revisão bibliográfica um método de pesquisa relevante. Portanto, uma revisão eficaz e bem conduzida como método de pesquisa cria uma base sólida para o posterior desenvolvimento teórico. Além disto, ao integrar descobertas e perspectivas, uma revisão da literatura desenvolve questões para futuras pesquisas.

A busca por planejamento estratégico na base Scielo resultou no encontro de 269 publicações. Destas, 19 artigos foram publicados na Revista de Administração Contemporânea, 18 na Revista de Administração Pública, 17 na Production, 14 na Revista de Administração de empresas, 13 na Gestão & Produção, 12 na Ciência & Saúde Coletiva e as demais publicações apresentaram menos de 10 publicações ao longo do tempo.

A maioria das publicações está em português (244) e o restante em inglês (55) e espanhol (6). No período de 2020 a 2024, foram publicados 56 artigos na base Scielo.

Gráfico 1. Publicações sobre planejamento estratégico



Fonte: Scielo

Para a condução da revisão integrativa, foram desenvolvidas as seguintes etapas: (1) concepção da revisão, (2) condução da revisão, (3) análise e (4) redação da revisão (Snyder, 2019). Foram encontradas as seguintes publicações:

Quadro 1. Publicações Planejamento Estratégico

Nº	Título	Periódico	Ano
1	A análise patentométrica como subsídio à gestão da inovação tecnológica: Um estudo de caso em radiofármacos para câncer	Encontros Bibli	2023
2	A atenção básica na perspectiva de gestores públicos do sistema único de saúde: estudo qualitativo	Saúde e Sociedade	2021

3	A perspectiva teórica bourdieusiana na análise do Comitê Paralímpico Brasileiro no interior do esporte paralímpico do Brasil	Movimento	2024
4	Adesão terapêutica ao uso de antiparkinsonianos em pessoas idosas e seus fatores associados: Revisão integrativa	Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia	2022
5	Analysis of the level of disclosure of the mission statements of large Brazilian companies	Revista Contabilidade & Finanças	2021
6	Análise de custos do planejamento estratégico do sistema integrado de resíduos sólidos urbanos em Campo Grande/MS	Engenharia Sanitaria e Ambiental	2022
7	Análise dos instrumentos de gestão elaborados pelas Secretarias Municipais de Saúde de Santa Catarina no período de 2014 a 2017	Saúde em Debate	2020
8	Análise dos problemas vinculados aos padrões de qualidade da atenção primária no Distrito Federal	Saúde em Debate	2024
9	Análise situacional de uma clínica-escola de fonoaudiologia de uma universidade federal da Bahia: Um enfoque sobre os problemas	Physis: Revista de Saúde Coletiva	2023
10	Artificial intelligence techniques applied to predict teams position of the Brazilian football championship	Journal of Physical Education	2021

11	Assimetrias no conteúdo informacional das súmulas dos tribunais de contas brasileiros e seus impactos no princípio da isonomia	Revista Direito GV	2021
12	Avaliação institucional e gestão estratégica - vínculos necessários para o desenvolvimento institucional	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)	2021
13	Bio-C Repair - a new bioceramic material for root perforation management: Two case reports	Brazilian Dental Journal	2021
14	Challenges of municipal planning from the perspective of nurse managers	Revista Brasileira de Enfermagem	2020
15	City science and urban planning: geoprocessing as an instrument for municipal strategic planning	Geopauta	2022
16	Clusters of heterogeneity of tuberculosis-HIV connection in Brazil: A geospatial study	Revista de Saúde Pública	2024
17	Comissão Própria de Avaliação - CPA: sua atuação na construção do diálogo entre comunidade acadêmica e direção da IES	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)	2021
18	Comunidades profissionais de aprendizagem en educación parvularia en Chile	Cadernos de Pesquisa	2020
19	Construindo cidades saudáveis: A instrumentalização de políticas públicas intersetoriais de saúde a partir do planejamento estratégico situacional	Saúde e Sociedade	2020

20	Contribuições da Biblioteconomia e Ciência da Informação para a gestão de bibliotecas universitárias	RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação	2020
21	Contribuições do planejamento estratégico para a organização do plano de desenvolvimento institucional de uma instituição de ensino superior	Interações (Campo Grande)	2024
22	Convention & Visitors Bureaux (CVBX) e marketing colaborativo: Estudo sobre os motivos de cooperação dos atores do destino nas ações do CVB de Curitiba - Paraná	Turismo: Visão e Ação	2020
23	Desafios para a sustentabilidade dos periódicos científicos brasileiros e do Programa SciELO	Ciência & Saúde Coletiva	2021
24	Educação permanente em saúde: Práticas desenvolvidas nos municípios do estado de Goiás	Trabalho, Educação e Saúde	2020
25	Estimulando o esforço: A dinâmica inovativa interna de três empresas fomentadas pelo BNDES no Prosoft*	Economia e Sociedade	2024
26	Experiências de captação de recursos e a interface com o marketing social: estudo de caso no Núcleo Social de Diadema	Interações (Campo Grande)	2021

27	Fatores ambientais no monitoramento de indicadores de efetividade assistencial hospitalar	Cogitare Enfermagem	2024
28	Generating meaningful conversation: World Café in strategic interprofessional planning in continuing education	Revista Brasileira de Enfermagem	2020
29	Genotype x environment interaction and stability in landraces of cowpea under dryland conditions	Revista Caatinga	2023
30	Gestão de museus a partir da aplicação da avaliação pós-ocupação: O caso do Museu Histórico e Cultural de Jundiaí, São Paulo	Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material	2020
31	Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)	2021
32	How can strategy-as-practice enable innovation under the influence of environmental dynamism?	Revista de Administração Contemporânea	2022
33	Idade, insuficiência renal e transfusão são preditores de risco de longa permanência hospitalar após cirurgia de revascularização do miocárdio	Arquivos Brasileiros de Cardiologia	2024

34	Inclusão digital e desempenho escolar no contexto da pandemia: Uma análise comparativa entre Brasil e Colômbia	Civitas - Revista de Ciências Sociais	2023
35	Integração global e dissociação local: uma análise temporal do planejamento de GPDU's por meio dos projetos Estação das Docas e Belém Porto Futuro	Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais	2021
36	Monitoramento do planejamento estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto	Movimento	2021
37	O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas?	Cadernos EBAPE.BR	2023
38	Pecuária sustentável no Pantanal: Desafios e oportunidades para os produtores locais de ovinos	Interações (Campo Grande)	2024
39	Planejamento estratégico de um programa de pós-graduação em rede: Experiência de construção coletiva	Interface - Comunicação, Saúde, Educação	2022
40	Planejamento estratégico em uma instituição pública de saúde de 2012 a 2022: Implicação das percepções da força de trabalho e decisões gerenciais	Saúde e Sociedade	2023

41	Plano de desenvolvimento institucional (PDI) nas universidades federais: Uma análise entre regiões	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)	2023
42	Produtividade científica e tecnológica dos docentes da Universidade Federal de Roraima	Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)	2022
43	Projeção do preço da arroba do boi gordo no estado de São Paulo utilizando modelos lineares dinâmicos	Revista de Economia e Sociologia Rural	2022
44	Quantum computing: Current and potential applications in digital agriculture	Pesquisa Agropecuária Brasileira	2024
45	Regiões homogêneas em Sergipe agrupadas através dos índices climáticos	Revista Brasileira de Meteorologia	2022
46	Scale of competencies for sustainability at the organizational scope	Revista de Administração da UFSM	2024
47	Scientometric analysis of research on trachoma in Brazil, 2000–2020	Revista de Saúde Pública	2022
48	SEM model in neuromarketing as a planning tool in higher education	Texto Livre	2022
49	Sociometrias territoriais de participação cidadã: Mapas de Kernel como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico municipal	urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana	2020

50	Strategic planning in stricto sensu postgraduate courses in nursing: An experience report	Texto & Contexto - Enfermagem	2024
51	Strategic planning: Unraveling civil servants' autonomy and motivation through social representations of organizational goals	Revista de Administração Pública	2024
52	Uma revisão crítica das ferramentas de pesquisa operacional aplicada ao planejamento florestal nos periódicos brasileiros	Ciência Florestal	2021
53	Violência obstétrica: A abordagem da temática na formação de enfermeiros obstétricos	Acta Paulista de Enfermagem	2020
54	Water sustainability of the Guamá river basin, eastern Amazonia/Brazil	Sociedade & Natureza	2020
55	Áreas com queda da cobertura vacinal para BCG, poliomielite e tríplice viral no Brasil (2006- 2016): Mapas da heterogeneidade regional	Cadernos de Saúde Pública	2020
56	“Una herramienta de inspiración”: El Plan Maestro de Las Culturas de la provincia de San Luis, Argentina, 2013-2023	Vibrant: Virtual Brazilian Anthropology	2024

Fonte :SciELO

Destes, foram analisados os artigos que constam dos periódicos cadernos EBAPE, Revista de Administração Contemporânea e Revista de Administração da UFSM, dada a relevância para a área de administração.

### 3. A Estratégia no Contexto Empresarial Moderno

No cenário empresarial contemporâneo, a estratégia vai além de um simples conjunto de planos. Ela se configura como o pilar sobre o qual as organizações edificam seu porvir e consolidam sua relevância em mercados caracterizados pela constante dinâmica. Conforme Whittington (2002 , p.15 ) “a estratégia é a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”.

Essa definição engloba duas dimensões cruciais. Primeiramente, ela sublinha o caráter direcional da estratégia, que se traduz na clareza sobre onde a empresa almeja chegar. Trata-se de estabelecer uma visão de futuro, metas ambiciosas e objetivos de longo prazo que orientarão todas as decisões e iniciativas. Para organizações empresariais, essa determinação é indispensável, pois confere propósito e direção para navegar em cenários de alta complexidade e incerteza, garantindo que todos os esforços estejam sinergicamente alinhados a um objetivo comum.

A citação enfatiza o aspecto prático e operacional: a necessidade de converter essa visão em ações concretas e na alocação de recursos. Não basta idealizar o futuro; é preciso planejar como os objetivos serão atingidos, quais percursos serão trilhados e como os ativos da empresa sejam eles financeiros, humanos, tecnológicos ou de conhecimento , serão empregados de forma otimizada.

Desse modo, a estratégia se revela como um processo contínuo de formulação e execução, que conecta a ambição de longo prazo com a realidade das operações diárias Whittington (2002). Para organizações que operam em um contexto instável e complexo, caracterizado por alta velocidade de transformação digital e de pressões do ambiente externo e interno para a sustentabilidade, o processo de formulação de estratégias passou a exigir agilidade (Weber & Tarba, 2014). Outras definições são apresentadas no quadro 1.

O processo de formação de estratégias permite a identificação de oportunidades e a mitigação de riscos, mas também possibilita a construção de uma vantagem competitiva sustentável, impulsionando a inovação e assegurando resultados financeiros robustos em harmonia com impactos sociais e ambientais positivos. Em suma, a estratégia é a ponte que une o "onde queremos estar" ao "como chegaremos lá", guiando a empresa em sua jornada de crescimento e evolução.

Quadro 2. Definição de estratégia

<b>Definição de termo "estratégia"/Fonte:</b>	<b>Autor(es)/Ano de publicação</b>
"Estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e abordagens de negócios que os gestores implementam para alcançar o melhor desempenho da empresa. É o plano gerencial para aprimorar a posição da organização no mercado, aumentar a satisfação do cliente e atingir as metas de desempenho"	Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland, 1995
"Estratégia competitiva é sobre ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para entregar um mix único de valor, uma estratégia é criar adequação entre as atividades de uma empresa. No cerne da gestão está a estratégia: definir a posição de uma empresa, fazer concessões e forjar adequação entre as atividades"	Michael Porter, 1996
"A estratégia não é a missão – é o plano que permite à empresa cumprir a missão. A estratégia pode ser definida como um plano, método ou série de ações para obter um objetivo específico ou resultado pretendido"	Robert Jonas, 2000
"A estratégia é a arte e a ciência da ação informada para atingir uma visão específica, um objetivo abrangente ou um propósito superior para uma empresa"	Mark Daniel, 2006
"A estratégia é a direção e o escopo de uma organização a longo prazo, que obtém vantagem em um ambiente em mudança por meio da sua configuração de recursos e competências com o objetivo de atender às expectativas das partes interessadas"	Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, 2008
"Estratégia é um curso de ação para atingir o propósito de uma organização"	Bob De Wit, Ron Meyer, 2010
"Estratégia é um termo que se refere a uma complexa rede de pensamentos, ideias, insights, experiências, objetivos, expertise, memórias, percepções e expectativas que fornece orientação geral para ações específicas em busca de fins específicos. Estratégia é, ao mesmo tempo, o curso que imaginamos e, ao mesmo tempo, o curso que seguimos, a viagem que de fato realizamos"	Fred Nickols, 2012

Fonte: Hnedina (2019).

### 3.1 Múltiplas Perspectivas da Estratégia: Os "Cinco Ps" de Mintzberg

Longe de ser um conceito monolítico, Mintzberg e Quinn (2007) propõem que a estratégia pode ser compreendida sob diferentes perspectivas, que se interligam e se

complementam na prática gerencial. Segundo Mintzberg e Quinn (2007, p. 24) “as estratégias podem ser “como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva” – com algumas inter-relações”.

Esses "cinco Ps" de Mintzberg (2007) são para analisar como as organizações de fato operam e formulam suas direções. A estratégia como Plano remete à abordagem deliberada e intencional, onde cursos de ação são conscientemente traçados, alinhando-se perfeitamente com a ideia de Whittington (2002) de "determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo" e a "adoção de ações e alocação de recursos". Contudo, Mintzberg (2007) adiciona o Pretexto (ou *Ploy*), que se refere a uma manobra específica para enganar ou superar um concorrente, incorporando uma dimensão tática e competitiva que reconhece a natureza dinâmica e, por vezes, astuta do mercado.

Mais sutilmente, a estratégia se manifesta como um Padrão de comportamento consistente ao longo do tempo. Diferente do plano, que é intencional, o padrão é a estratégia realizada, que pode emergir das ações da organização, mesmo sem uma intenção prévia explícita. Essa perspectiva é vital para entender como as organizações aprendem e se adaptam, revelando que a verdadeira estratégia de uma empresa frequentemente reside nos comportamentos e decisões repetidos que moldam sua trajetória, refletindo um aprendizado contínuo e uma evolução orgânica.

Ainda dentro dos "cinco Ps", a estratégia como Posição foca na forma como a organização se insere no ambiente, buscando um nicho ou vantagem competitiva em relação a outros atores. Essa dimensão é fundamental para a criação de diferenciação e para o sucesso em um segmento de mercado específico. A estratégia como Perspectiva olha para dentro da organização, para a visão compartilhada, a cultura e a forma como os membros coletivamente percebem o mundo e a si mesmos. Essa última dimensão é particularmente poderosa, pois sugere que a estratégia não é apenas um conjunto de decisões racionais, mas também uma

construção social e cognitiva que molda a identidade e os valores da empresa, influenciando desde a inovação até a forma como os recursos são mobilizados.

O objetivo central do livro de Mintzberg e Quinn (2007) é justamente desmistificar a ideia de que a estratégia é um processo linear e puramente racional, como frequentemente é retratado em abordagens prescritivas. Ao apresentar essas múltiplas definições e suas inter-relações, a obra convida o leitor a uma visão mais eclética e realista do processo estratégico. Ela reconhece que, embora o planejamento formal seja importante, a estratégia muitas vezes emerge de ações não intencionais, de aprendizados contínuos e da interação complexa entre os diversos atores e forças dentro e fora da organização, fornecendo uma estrutura robusta para que gestores e empresas possam navegar com sucesso na complexidade do ambiente de negócios contemporâneo, adaptando-se e inovando de forma contínua.

### 3.2 Estratégia Como Processo Dinâmico Diante Da Incerteza

Como destacam Weber e Tarba (2014, p.5), “um dos principais determinantes do sucesso de uma empresa é a agilidade estratégica, a capacidade de permanecer flexível diante de novos desenvolvimentos, ajustar continuamente a direção estratégica da empresa e desenvolver formas inovadoras de criar valor”. Essa concepção complementa a visão da estratégia como processo adaptativo e dinâmico, pois evidencia que, em um ambiente de crescente incerteza, não basta apenas formular planos rígidos; é necessário cultivar uma postura de renovação contínua, ajustando a rota organizacional diante de mudanças inesperadas e aproveitando novas oportunidades de criação de valor. A agilidade estratégica, portanto, funciona como um elemento-chave que conecta a complexidade ambiental às capacidades internas da organização, garantindo perenidade e vantagem competitiva.

Segundo Morin (2005, p. 479), “A estratégia ajuda a avançar diante da incerteza e da aleatoriedade. Estratégia é ação. E ação pressupõe complexidade, ou seja, lidar com o acaso, o

imprevisto, iniciativa, tomada de decisão, consciência da deriva e das transformações. Desenvolver estratégias envolve buscar informações para lidar com o acaso: lutar contra ele ao mesmo tempo em que consegue aproveitar as oportunidades que ele oferece. A estratégia considera cenários para a ação, que podem ser atualizados de acordo com as informações obtidas durante a ação.” Essa concepção evidencia que a estratégia deve ser compreendida como processo dinâmico, adaptativo e profundamente ligado ao contexto, exigindo abertura, flexibilidade e capacidade de atualização constante.

O design estratégico se insere nesse mesmo horizonte, estruturado por princípios vinculados ao pensamento complexo, como circularidade, autoprodução, dialógica, princípio hologramático, interação sujeito-objeto e ecologia da ação (Morin, 2005). Em vez de eliminar a incerteza, o design estratégico a reconhece como fonte de criação e transformação, construindo caminhos por meio de trocas permanentes de informação com o ambiente. A cooperação dialógica é central nesse processo, pois permite compreender contradições e diferenças. Como destaca Mariotti (2010, p. 152), é da “tensão criativa provocada por contradições insolúveis que surgem as soluções”. Assim, a realidade é concebida como construção social em constante movimento, sujeita ao determinismo e ao acaso, mas também capaz de ser alterada pela ação coletiva.

O cerne do design estratégico está na construção coletiva do conhecimento, fruto da análise, síntese, criação e integração entre as partes e o todo. Esse processo é não linear e se alimenta de interações com o ambiente, em um movimento circular de ações e retroações. Ideias lançadas no ambiente promovem sinergias, interações e refinamentos constantes, transformando inteligência coletiva em conhecimento estratégico aplicável. Trata-se de um processo transdisciplinar que valoriza a diversidade humana e fomenta inovações capazes de promover mudanças sistêmicas de longo prazo.

Esse percurso não é rígido nem sequencial, sendo construído pelos atores envolvidos a partir das necessidades emergentes. Ele se organiza em cinco momentos fundamentais: O primeiro é o Inspirar, que consiste na busca de referências, informações e percepções capazes de ampliar o repertório coletivo e sensibilizar os atores envolvidos. Em seguida, no momento de imaginar, as contradições e tensões identificadas são transformadas em possibilidades criativas, explorando cenários futuros e expandindo as fronteiras do pensamento estratégico. O terceiro momento é inventar, quando ideias são transformadas em conceitos e propostas concretas, articulando análise e criação em soluções inovadoras. O quarto é implementar, que corresponde à execução e experimentação, por meio de prototipagem e prática, sempre aberta a ajustes e retroalimentada pelo feedback do ambiente. Por fim, o momento de incubar busca consolidar, refinar e sustentar as soluções desenvolvidas, garantindo sua evolução contínua e estimulando novos ciclos de inspiração e inovação.

Dessa forma, compreende-se que a estratégia, na perspectiva de Morin (2005), não se resume a um roteiro fixo, mas a um processo interativo em que ordem e desordem, acaso e intenção se entrelaçam. A contribuição de Weber e Tarba (2014) fortalece esse entendimento ao evidenciar que a agilidade estratégica é um pré-requisito para enfrentar a volatilidade, ajustando continuamente a direção da empresa. O design estratégico, ao adotar os princípios do pensamento complexo e a compreensão de que as soluções emergem da tensão criativa entre contradições (Mariotti, 2010), favorece a criação coletiva e a inovação sustentável, articulando os momentos de inspirar, imaginar, inventar, implementar e incubar como engrenagens que impulsionam a transformação organizacional diante da incerteza.

### 3.3 A Dinâmica da Estratégia: Deliberada, Emergente e Realizada

Ao aprofundar a discussão sobre a estratégia, ilumina-se a dinâmica de como ela se forma e se manifesta na realidade organizacional. Introduce-se, assim, uma distinção crucial

entre a intenção e o resultado. Segundo Mintzberg e Quinn (2007, p. 25), "Se rotulamos a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como estratégia realizada, podemos distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das estratégias emergentes, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas (que se tornaram não-realizadas)."

Essa perspectiva é fundamental para a abordagem da estratégia, pois reconhece que nem tudo o que é planejado se concretiza, e nem tudo o que se concretiza foi previamente planejado. A estratégia pretendida refere-se aos planos e intenções formulados pela liderança, alinhando-se à visão tradicional de estratégia como um processo racional e deliberado, em que metas são estabelecidas e recursos são alocados de forma consciente para atingi-las, conforme a definição de Whittington (2002). As estratégias deliberadas são, portanto, aquelas intenções que, de fato, são implementadas com sucesso, refletindo um alto grau de controle e previsibilidade por parte da organização, e se encaixam na perspectiva de "plano" das "cinco Ps" de Mintzberg.

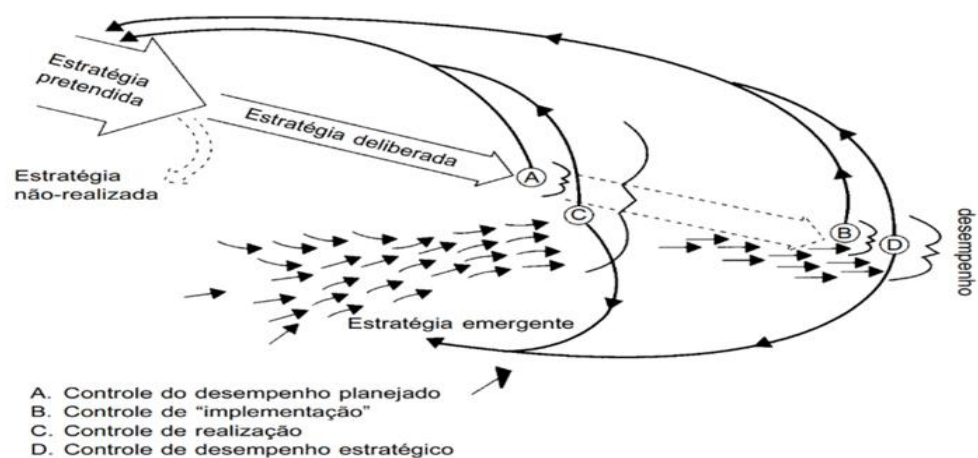
No entanto, a realidade organizacional é frequentemente mais complexa e imprevisível do que os planos iniciais podem prever. É aqui que entra o conceito de estratégia realizada, que se desdobra nas estratégias emergentes. Estas últimas são padrões de comportamento ou cursos de ação que se desenvolvem ao longo do tempo, não necessariamente como resultado de um plano formal, mas como uma resposta adaptativa a circunstâncias imprevistas, aprendizados inesperados ou iniciativas de níveis mais baixos da organização. Mintzberg e Quinn (2007) argumentam que muitas das estratégias mais bem-sucedidas são, na verdade, uma combinação de elementos deliberados e emergentes, em que a capacidade de reconhecer e capitalizar padrões não intencionais é tão importante quanto a execução de planos pré-definidos, conectando-se à ideia de estratégia como "padrão".

Nesse sentido, a discussão sobre a emergência e adaptação estratégica encontra eco no conceito de agilidade. Segundo Doz e Kosonen (2010, p. 55), "A estratégia rápida é necessária

em mercados e contextos competitivos diferentes daqueles nos quais as abordagens de estratégia mais tradicionais foram desenvolvidas. O planejamento estratégico que confia em previsões necessita ser complementado (ou substituído) pela sensibilidade estratégica baseada em *insight*. Os padrões tradicionais de autonomia, delegação e compromissos individuais nas subsidiárias precisam ser substituídos por compromissos coletivos firmados por uma equipe de liderança unificada, que trabalha como um corpo único e integrado. Padrões estáveis, de longo prazo, nos compromissos de recursos precisam tornar-se mais fluidos, capazes de mudar rapidamente. Esse é o desafio da agilidade estratégica."

Assim, a distinção entre estratégias deliberadas e emergentes, somada ao desafio da agilidade estratégica, oferece uma visão mais fluída e realista da formação da estratégia. Essa perspectiva desafia a rigidez do planejamento puramente *top-down* e enfatiza a importância da flexibilidade, do aprendizado contínuo e da capacidade de adaptação. Para os gestores, isso significa que a estratégia não é apenas um exercício de formulação, mas também um processo de observação, experimentação e ajuste, em que a intuição e a agilidade desempenham papéis cruciais, especialmente em empresas que buscam a transformação digital e a excelência.

Figura 1. Dinâmica da Estratégia



Fonte: Mintzberg e Quinn (2007).

### 3.4 Estratégia e Estrutura com Alinhamento e Adaptabilidade

Um dos pilares centrais da gestão organizacional é a relação intrínseca entre estratégia e estrutura. Não basta apenas formular uma direção ou permitir que ela emerja; a forma como a organização se estrutura para segui-la é igualmente decisiva.

Segundo Mintzberg (2007, p. 196), “a organização efetiva é aquela que reúne em sua estrutura práticas gerenciais, recompensas e pessoas em um pacote que, por sua vez, ajusta-se à estratégia. Porém, as estratégias mudam, portanto, a organização deve mudar.” Essa perspectiva evidencia que a eficácia organizacional depende de um alinhamento contínuo entre os elementos internos e a orientação estratégica. Uma estratégia, seja ela um plano cuidadosamente elaborado ou um padrão emergente, somente se concretiza quando departamentos, hierarquias, processos, sistemas de recompensa e pessoas atuam de forma integrada e orientada a um propósito comum. Sem essa consistência, mesmo estratégias inovadoras tendem a fracassar na execução, diluindo-se em ineficiências e conflitos internos, resultando em uma “estratégia não-realizada”.

Complementando essa visão, Weber e Tarba (2014, p. 6) ressaltam que “a agilidade estratégica implica que a empresa possua a capacidade constante de mudar efetivamente seu curso de ação, adaptando competências existentes e, ao mesmo tempo, se reconfigurando para sobreviver e prosperar no longo prazo”. Em convergência com Mintzberg e Quinn (2007), essa abordagem reforça que o alinhamento entre estrutura e estratégia não deve ser entendido como estático, mas como um processo dinâmico. Assim, a estrutura organizacional deve, simultaneamente, sustentar a estratégia vigente e oferecer flexibilidade para que a empresa se reinvente frente a pressões ambientais, avanços tecnológicos ou transformações no mercado.

Nesse sentido, estruturas rígidas e inflexíveis podem rapidamente transformar-se em barreiras à inovação e à capacidade de resposta, minando o desempenho organizacional. O descompasso entre estrutura e estratégia intensifica conflitos, reduz a motivação dos

colaboradores e enfraquece a consecução de objetivos de longo prazo. Conseqüentemente, a organização torna-se mais exposta a ambientes competitivos marcados pela volatilidade, pela necessidade de adaptação ágil e pela fluidez operacional — elementos indispensáveis à sustentabilidade e à perenidade das empresas contemporâneas.

Compreender essa interdependência permite reconhecer que a gestão estratégica não se limita à formulação de planos isolados, mas deve ser concebida como um processo vivo, moldado pela interação entre intenção, ação e contexto organizacional. Nessa perspectiva, a estrutura deve ser simultaneamente reflexo e facilitadora da estratégia, acompanhando sua evolução. Apenas assim as empresas conseguem não apenas sobreviver, mas também prosperar e se reinventar continuamente, em um cenário onde a capacidade de adaptação é tão valiosa quanto a de planejar.

### 3.5 A Natureza da Mudança Estratégica

Complementando a adaptabilidade organizacional, a mudança estratégica constitui o mecanismo por meio do qual as organizações se reinventam. Se a estratégia é um processo vivo em constante moldagem e a estrutura deve ajustar-se a ela, a forma como essa transformação ocorre torna-se fundamental para a sobrevivência e o êxito empresarial.

Segundo Mintzberg e Quinn (2007, p. 165), “os processos de mudança estratégica nas grandes organizações bem-administradas raramente lembram os sistemas racionais-analíticos descritos na literatura. Ao contrário, os processos de mudança estratégica normalmente são fragmentados, evolucionários e intuitivos. A estratégia real desenvolve-se à medida que decisões internas e fatos externos fluem juntos para criar um consenso para ação, amplamente compartilhado.” Essa perspectiva desafia diretamente a visão tradicional de que a mudança estratégica é um processo linear e previsível, orquestrado apenas por planejamento racional e analítico. Ao contrário, evidencia-se como um fenômeno fragmentado, evolucionário e intuitivo. A fragmentação sugere que a mudança não ocorre de maneira única e total, mas em

partes sucessivas, muitas vezes desconexas no início, reforçando a noção de que a estratégia realizada pode emergir de elementos dispersos. O caráter evolucionário indica um desenvolvimento gradual, marcado por ciclos de tentativa e erro, nos quais a organização aprende e se adapta continuamente. Já a dimensão intuitiva ressalta o papel do julgamento e da percepção dos gestores, capazes de captar sinais e tendências antes de sua formalização, o que se articula com o conceito de estratégia emergente, em que padrões de ação se consolidam sem uma intenção inicial explícita.

A fluidez da mudança estratégica é reforçada pela interação constante entre “decisões internas e fatos externos”. Isso demonstra que a estratégia não decorre apenas da resposta a pressões de mercado ou a avanços tecnológicos, mas resulta igualmente das dinâmicas internas, como cultura organizacional, competências acumuladas, iniciativas de colaboradores em diferentes níveis e até disputas políticas internas (Johnson, Scholesm & Wittington 2011). Nessa perspectiva, a estratégia é simultaneamente condicionada e moldada pelo entrelaçamento de fatores externos e internos, configurando-se como um processo Co evolutivo.

Em complemento, Prange e Hennig (2019, p. 4) argumentam que “a transformação ágil precisa ser vista como um processo que contribui para a criação de valor tanto no nível individual (por exemplo, mentalidade e conhecimento) quanto no nível organizacional (por exemplo, estruturas, estratégias e identidade transformadas)”. Essa abordagem amplia a visão de Mintzberg e Quinn (2007), ao evidenciar que a mudança estratégica não deve restringir-se ao ajuste estrutural nem à reação às pressões externas, mas deve ser compreendida como um processo contínuo de transformação que agrega valor em múltiplos níveis. Nesse sentido, a agilidade estratégica promove, simultaneamente, o desenvolvimento das competências individuais e a ressignificação da identidade organizacional, fortalecendo uma base mais resiliente para enfrentar contextos de volatilidade.

Nas organizações contemporâneas, caracterizadas pela aceleração das transformações e pela intensificação da incerteza, a mudança estratégica assume caráter imperativo para a manutenção da competitividade. Planos de longo prazo excessivamente rígidos e a confiança exclusiva em análises racionais tendem a limitar a capacidade de resposta, gerando inércia e perda de oportunidades críticas. Em contrapartida, a construção de um ambiente organizacional que reconheça a mudança como processo contínuo de aprendizagem, em que a experimentação seja legitimada e práticas baseadas na intuição e na colaboração sejam incentivadas, configura-se como diferencial competitivo. Tal orientação fortalece a adaptabilidade estrutural e possibilita respostas mais ágeis e eficazes às pressões ambientais e às rupturas inerentes ao cenário contemporâneo.

O propósito de apresentar essa perspectiva sobre a mudança estratégica é oferecer aos gestores uma compreensão mais profunda e realista dos desafios e oportunidades inerentes à condução de organizações em ambientes complexos. Evidencia-se que, para alcançar efetividade, a liderança deve combinar deliberação e emergência, reconhecendo que a estratégia se define como equilíbrio dinâmico entre controle e adaptação. Ao admitir a natureza fragmentada, evolucionária e intuitiva da mudança e ao adotar padrões ágeis de transformação, as organizações constroem a resiliência necessária para se reinventar, inovar e prosperar em um mundo em constante transformação, garantindo que sua estrutura e suas práticas se mantenham alinhadas às demandas de um futuro incerto.

### 3.6 O Conhecimento Tácito e Dinâmico como Vantagem Competitiva

Em um ambiente de mudança estratégica contínua, fragmentada e intuitiva, a capacidade de uma organização de gerenciar seu conhecimento torna-se um diferencial competitivo crucial. Richard Whittington (2002), em sua obra, destaca a centralidade desse recurso. Whittington (2002, p. 41) afirma.: "Na atual economia baseada em conhecimento, o conhecimento superior é, provavelmente, o recurso mais valioso. O conhecimento é valioso precisamente por ser difícil

de gerenciar e negociar. A maior parte do conhecimento útil é tácita, não facilmente capturada em bancos de dados gerenciais ou imitada por concorrentes. O conhecimento reside nas mentes dos membros da equipe nos níveis mais baixos, e não nos arquivos da gerência executiva. O conhecimento é dinâmico de maneiras imprevisíveis – experiências e eventos sempre lhe acrescentam algo."

Essa citação sublinha que, na economia contemporânea, o conhecimento transcende os ativos tangíveis e se posiciona como o recurso mais valioso. Sua dificuldade de gerenciamento e negociação reside, em grande parte, na sua natureza tácita. Diferente do conhecimento explícito, que pode ser codificado e armazenado em bancos de dados ou manuais, o conhecimento tácito está enraizado nas experiências, intuições e habilidades individuais dos colaboradores. Isso significa que a verdadeira riqueza intelectual de uma empresa não se encontra apenas nos relatórios da alta gerência, mas, crucialmente, "nas mentes dos membros da equipe nos níveis mais baixos", aqueles que estão na linha de frente, interagindo diretamente com clientes, processos e tecnologias.

A natureza dinâmica do conhecimento, que é constantemente enriquecida por "experiências e eventos", reforça a ideia de que a estratégia não pode ser um processo estático. Se a mudança estratégica é fragmentada e intuitiva, é porque o conhecimento que a impulsiona também o é. As inovações e as adaptações muitas vezes emergem de *insights* inesperados, de aprendizados informais e da capacidade de conectar pontos que não estavam previstos em nenhum plano formal. Isso exige que as organizações desenvolvam mecanismos para capturar, compartilhar e alavancar esse conhecimento tácito e em constante evolução, transformando-o em estratégias emergentes que podem, posteriormente, ser formalizadas, e que a estrutura organizacional seja flexível o suficiente para absorver e disseminar esse conhecimento.

Para as empresas no contexto contemporâneo, o gerenciamento do conhecimento não é uma opção, mas uma necessidade estratégica. Isso implica em criar ambientes que incentivem

a experimentação, o diálogo aberto e a colaboração entre todos os níveis hierárquicos. A liderança deve atuar como facilitadora, removendo barreiras que impeçam o fluxo de conhecimento e valorizando as contribuições de cada indivíduo, reconhecendo que a inteligência coletiva é a verdadeira força motriz da inovação e da adaptabilidade, e que essa capacidade de aprender e mudar é o que permite que a estratégia e a estrutura evoluam em conjunto.

Ao abordar o gerenciamento do conhecimento como complementar à visão de que a estratégia é um processo complexo e multifacetado, Whittington (2002) destaca que a capacidade de uma organização de se adaptar e prosperar está intrinsecamente ligada à sua habilidade de reconhecer, nutrir e alavancar o conhecimento que reside em seus colaboradores, especialmente aquele de natureza tácita e dinâmica. Ao fazer isso, as empresas podem transformar a imprevisibilidade da mudança em uma fonte contínua de vantagem competitiva, garantindo que a estratégia, a estrutura e o conhecimento trabalhem em sinergia para o sucesso a longo prazo.

### 3.7 Sinergia para a Sobrevivência: Compartilhamento e Ação Coletiva

Em um cenário de complexidade crescente e mudança constante, a capacidade de uma organização de trabalhar em conjunto, tanto interna quanto externamente, torna-se um imperativo. Segundo Mintzberg (2007, p. 223), “A realidade do ambiente mundial competitivo atual exige colaboração no compartilhamento de informações e na solução de problemas, suporte cooperativo e compartilhamento de recursos, e ação e implementação coletivas.”

Essa citação ressalta que a colaboração não é mais uma opção, mas uma exigência fundamental imposta pelo ambiente competitivo global. Ela se manifesta em diversas frentes: no compartilhamento de informações e na solução de problemas, o que se conecta diretamente com o gerenciamento do conhecimento. Se o conhecimento mais valioso é tácito e reside nas

mentos dos colaboradores em todos os níveis, a colaboração é o mecanismo pelo qual esse conhecimento é socializado, discutido e aplicado para resolver desafios complexos e gerar insights que impulsionam a inovação e a mudança estratégica. É através da colaboração que as estratégias emergentes, muitas vezes fragmentadas e intuitivas, podem ser identificadas, validadas e integradas em um padrão de ação coerente.

Nesse sentido, Freire (2017 , p.93) enfatiza que “o design estratégico é uma ação projetiva transdisciplinar, capaz de conectar diferentes pontos de vista e entrelaçar competências e funções interdependentes no projeto da estratégia. A capacidade do design de promover o diálogo e a construção coletiva está no cerne desse processo”. Essa perspectiva amplia o entendimento de Mintzberg (2007) ao mostrar que a colaboração não se restringe ao nível operacional, mas se torna fundamento epistemológico da estratégia em ambientes complexos. Ao adotar o design estratégico como processo de aprendizagem social, a organização fortalece sua habilidade de criar significados compartilhados, transformar inteligência coletiva em inteligência institucional e fomentar mudanças culturais que sustentam a inovação e a adaptação.

A colaboração é fundamental também para o suporte cooperativo e o compartilhamento de recursos. Em um mundo onde nenhuma organização possui todos os recursos ou capacidades necessárias para competir sozinha, a formação de alianças, parcerias e redes torna-se essencial. Isso permite que as empresas alavanquem forças complementares, compartilhem riscos e acessem mercados ou tecnologias que seriam inatingíveis individualmente. Essa interdependência, como já discutido na relação entre estratégia e estrutura, exige que as organizações sejam flexíveis e capazes de se ajustar, pois a colaboração bem-sucedida depende da capacidade de harmonizar diferentes culturas, processos e objetivos em prol de um propósito comum.

A citação de Freire (2017) reforça que o design estratégico, ao promover a construção coletiva, possibilita que essas colaborações se materializem em projetos transformadores e não apenas em acordos formais. Assim, a colaboração transcende a dimensão operacional e passa a ser vista como processo crítico de criação de valor, permitindo que a organização integre múltiplas perspectivas e crie soluções sistêmicas para desafios complexos.

A citação de Mintzberg (2007) também aponta para a necessidade de ação e implementação coletivas. A estratégia, em sua essência, é sobre fazer as coisas acontecerem. Em grandes organizações, ou em ecossistemas de negócios complexos, a execução eficaz de uma estratégia, seja ela deliberada ou emergente, raramente é obra de um único indivíduo ou departamento. Requer a coordenação de múltiplos atores, o alinhamento de esforços e a construção de um consenso para a ação que transcende as fronteiras formais. A colaboração, nesse sentido, é o motor que transforma intenções em resultados, permitindo que a organização se mova de forma coesa em direção aos seus objetivos.

O objetivo ao enfatizar a colaboração é reforçar a ideia de que a gestão estratégica é um processo intrinsecamente social e interativo. Ele desafia a visão de que a estratégia é um produto de mentes isoladas no topo da hierarquia, mostrando que ela é, na verdade, construída e realizada por meio da interação contínua e da cooperação entre indivíduos, equipes e até mesmo organizações. Ao abraçar a colaboração como um princípio fundamental, as empresas podem não apenas otimizar a alocação de recursos e o gerenciamento do conhecimento, mas também fortalecer sua capacidade de adaptação e inovação, garantindo sua relevância e sucesso contínuo na complexa e interconectada economia.

### 3.8 Valores e Ética: Pilares para a Prosperidade Sustentável da Organização

Um pilar que sustenta todas as dimensões da estratégia discutidas é o dos valores e da ética. Em um ambiente de negócios cada vez mais interconectado e transparente, a forma como

as organizações operam e se relacionam com seus *stakeholders* é tão crucial quanto suas estratégias de mercado.

Segundo Whittington (2002, p. 145). "Para muitos, a condição para gerar prosperidade nas economias de transição é o estabelecimento de uma classe gerencial que opere de acordo tanto com as normas profissionais quanto éticas das escolas de administração ocidentais."

Essa citação, embora focada em economias de transição, ressoa com uma verdade universal no contexto empresarial moderno: a prosperidade sustentável não é apenas uma questão de eficiência operacional ou inovação tecnológica, mas também de legitimidade e confiança. Valores e ética fornecem o arcabouço moral que guia as decisões estratégicas, desde a definição dos objetivos de longo prazo até a alocação de recursos. Eles influenciam quais metas são consideradas válidas e como a empresa se propõe a alcançá-las, moldando a própria essência da estratégia como "perspectiva" na visão de Mintzberg e Quinn (2007), onde a cultura e a visão compartilhada definem o que é aceitável e desejável.

A integração de valores e ética é vital para a coesão interna e a credibilidade externa. No que tange à relação entre estratégia e estrutura, as normas éticas e profissionais devem permear as práticas gerenciais, os sistemas de recompensa e a seleção de pessoas. Uma organização que prega a inovação, mas não valoriza a experimentação e o aprendizado com o erro, ou que busca a colaboração sem promover a transparência e a confiança, enfrentará um desalinhamento ético que comprometerá sua eficácia. A aderência a princípios éticos fortalece o "consenso para ação" que emerge da mudança estratégica, garantindo que as transformações, mesmo que fragmentadas e intuitivas, sejam conduzidas de forma responsável e alinhada aos interesses de todos os envolvidos.

A ética é um componente indissociável do gerenciamento do conhecimento e da colaboração. A confiança, que é um pilar da colaboração eficaz, é construída sobre a base de comportamentos éticos, como a integridade no compartilhamento de informações, o respeito à

propriedade intelectual e a transparência nas interações. Em um mundo onde o conhecimento é o recurso mais valioso e muitas vezes tácito, a ética assegura que esse conhecimento seja utilizado para o bem comum e não para fins exploratórios ou prejudiciais. A responsabilidade social e ambiental, que são extensões dos valores éticos, tornam-se parte integrante da estratégia, especialmente para empresas que operam na era dos Negócios 5.0, onde as expectativas de sustentabilidade e impacto positivo são crescentes.

O objetivo ao abordar valores e ética, é contextualizar a estratégia não apenas como um exercício de poder e eficiência, mas também como uma prática moral. Ele sugere que a longevidade e o sucesso de uma organização dependem cada vez mais de sua capacidade de operar com integridade, responsabilidade e um senso de propósito que transcende o lucro. Ao integrar valores e ética em todas as suas dimensões estratégicas – desde a formulação até a execução, passando pela gestão do conhecimento e pela promoção da colaboração – as empresas podem construir uma reputação sólida, atrair e reter talentos, e, em última instância, gerar prosperidade de forma sustentável e significativa em um mundo que exige não apenas resultados, mas também responsabilidade.

#### **4. A Essência do Planejamento Estratégico e sua Projeção para o Futuro**

Segundo Calvosa (2023, p. 3), “o planejamento estratégico é uma prática bem-sucedida em organizações públicas e privadas e que tem consequências positivas para o desempenho organizacional. O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas?”. Esse questionamento evidencia a necessidade de revisitar a relevância dessa ferramenta gerencial diante das transformações que marcam o ambiente de negócios atual. Ao considerar a pluralidade de perspectivas, os ideais da obra de Mintzberg (1994), complementados pelas contribuições de Fischmann e Almeida (2018), revelam-se convergentes. Todas essas abordagens centralizam a validade do planejamento estratégico na

atitude e na capacidade do gestor de envolver colaboradores e stakeholders, transformando-o em um processo de construção coletiva. Assim, mais do que uma técnica administrativa, o planejamento estratégico configura-se como oportunidade de mudança de modelo mental, orientando o progresso organizacional e a definição do que é relevante para a instituição e para as pessoas que dela fazem parte em uma perspectiva de longo prazo.

Em um cenário de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, caracterizado pela aceleração exponencial das transformações tecnológicas e pela intensificação das demandas sociais e ambientais, a ausência de uma direção clara e bem definida compromete não apenas o crescimento, mas a própria perenidade organizacional. O planejamento estratégico, nesse sentido, não deve ser compreendido como um exercício meramente burocrático ou limitado a projeções estáticas, mas como um instrumento vital para permitir que a organização navegue com segurança pelas complexidades e incertezas que caracterizam o ambiente contemporâneo.

A construção de um plano estratégico robusto pressupõe o alinhamento entre identidade, propósito e visão de futuro. A clareza sobre a razão de existir da organização consolida a base de sua cultura e orienta suas operações, enquanto uma visão ambiciosa e inspiradora atua como um farol, direcionando esforços coletivos para a inovação e a relevância de longo prazo. Complementarmente, os valores corporativos funcionam como um compasso ético, assegurando que cada ação e decisão esteja ancorada em princípios que promovem o crescimento sustentável e socialmente responsável. Essa tríade — identidade, visão e valores — fortalece o engajamento dos colaboradores, atrai talentos de excelência e sustenta a construção de uma marca resiliente, capaz de resistir às pressões e instabilidades do tempo.

Contudo, a essência do planejamento estratégico não se limita à formulação inicial. A sua projeção para o futuro demanda uma postura adaptativa e ágil, pois os modelos tradicionais, excessivamente dependentes de previsões lineares, mostram-se insuficientes diante da volatilidade e da complexidade atuais. Nesse sentido, Doz e Kosonen (2010, p. 53) destacam

que: "A agilidade estratégica requer três mudanças fundamentais na ênfase da alta gerência, no modo como eles dirigem a empresa. Em primeiro lugar, requer a mudança do planejamento estratégico baseado na previsão para uma sensibilidade estratégica baseada no *insight*, dando mais ênfase no entendimento das situações à medida que se desenvolvem do que na antecipação das futuras interações estratégicas. Em segundo lugar, a agilidade estratégica exige uma mudança muito profunda na maneira de a alta gerência trabalhar e de seus membros se relacionarem com o CEO, migrando dos relacionamentos individuais para os compromissos coletivos. Isso exige um novo acordo na alta gerência: de responsabilidades individuais independentes para compromissos coletivos interdependentes. Em terceiro lugar, a agilidade estratégica necessita de uma mudança de mentalidade e comportamento: da alocação de recursos e 'propriedade', tendo em vista alavancar e compartilhar recursos, e do foco em jogos orçamentários e da competição na alocação de capital para o compromisso em compartilhar e trocar recursos intangíveis, como marcas e competências."

Essa perspectiva amplia a compreensão da estratégia como um processo contínuo, dinâmico e coletivo, que exige da alta gerência não apenas visão e direcionamento, mas também flexibilidade e cooperação. A capacidade de substituir compromissos individuais por compromissos coletivos, de compartilhar recursos tangíveis e intangíveis e de responder rapidamente às mudanças externas constitui-se como um diferencial competitivo essencial para a sobrevivência e o crescimento sustentável no futuro.

Portanto, a essência do planejamento estratégico projeta-se para além de previsões e cronogramas rígidos: ela se traduz em uma mentalidade organizacional capaz de unir clareza de propósito, firmeza de valores e agilidade estratégica. Esse tripé permite que as empresas contemporâneas mantenham relevância em ambientes voláteis e alcancem não apenas resultados financeiros consistentes, mas também valor sustentável de longo prazo.

#### **4.1 Desdobramento Estratégico, Governança e Evolução Organizacional**

Segundo Oliveira (2023, p. 69), “o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes resultados finais: direcionamento dos esforços para os resultados comuns, que sejam do interesse de todos os envolvidos no processo estratégico da empresa; consolidação do entendimento, por todos os funcionários, da visão, dos valores, da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades ou áreas que integram a estrutura organizacional; e estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.”

Para traduzir a estratégia em ações mensuráveis e garantir um acompanhamento eficaz, é fundamental adotar um sistema de medição de desempenho que integre diversas perspectivas. Primeiramente, a perspectiva financeira, focada na sustentabilidade e no crescimento econômico, com indicadores que assegurem a saúde financeira da empresa em um cenário de longo prazo. Em seguida, a perspectiva do cliente, essencial para a competitividade, medindo a satisfação, a retenção e a aquisição de novos clientes, pois compreender e superar suas expectativas, mesmo as que ainda não se manifestaram, é fundamental. A perspectiva dos processos internos visa a excelência operacional e a inovação contínua, identificando e otimizando os processos críticos que geram valor, com indicadores de eficiência e qualidade que se adaptem às tecnologias emergentes. Por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento foca na capacidade da organização de inovar, melhorar e mudar, incluindo o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores e a evolução constante da infraestrutura tecnológica, sendo a base para o crescimento futuro e a resiliência em face de disrupções.

A incorporação dos princípios de uma governança sólida, um cuidado ambiental profundo e uma responsabilidade social genuína é uma necessidade estratégica para empresas de grande porte. Fortalecer a transparência, a ética e a conformidade, especialmente em relação à proteção rigorosa das informações e à resiliência dos sistemas digitais, são cruciais para construir e manter a confiança em um mundo hiperconectado. Uma governança robusta minimiza riscos, atrai investidores visionários e constrói confiança com todas as partes interessadas. O comprometimento com o cuidado ambiental se dará através da otimização do uso de recursos e redução de impactos, atendendo às expectativas regulatórias e sociais que se tornarão cada vez mais exigentes. A responsabilidade social se manifestará no foco no bem-estar dos colaboradores, na diversidade e no impacto positivo nas comunidades onde a empresa atua, o que atrai e retém os talentos mais valiosos, melhora a reputação e fortalece a licença social para operar em qualquer era.

Para garantir a excelência nos processos internos, uma equipe operacional de alto desempenho pode implementar e aprimorar abordagens avançadas para otimizar fluxos de trabalho, eliminar desperdícios e acelerar a entrega de valor, garantindo que cada recurso seja utilizado com maestria. A busca e manutenção de padrões de excelência reconhecidos globalmente, que atestam um compromisso inabalável com a qualidade, a gestão ambiental responsável e as práticas sociais justas, abrem portas para novos mercados e fortalecem a confiança de clientes e parceiros em qualquer contexto futuro.

A transformação digital é um pilar central de um planejamento estratégico que mira um legado duradouro, com foco em: segurança, onde a proteção avançada de seus ativos digitais e a conformidade com as diretrizes de privacidade são inegociáveis, fundamentais para a confiança e a continuidade dos negócios em um ambiente de ameaças em constante evolução; unificação dos dados, criando uma visão 360 graus do cliente e das operações, permitindo decisões mais inteligentes e personalizadas, impulsionadas pela inteligência artificial, que será

a força motriz da inovação; e integração dos canais, oferecendo uma experiência fluida e consistente para o cliente, independentemente do ponto de contato, em um ecossistema cada vez mais complexo. É crucial que, em toda essa jornada, se mantenha um equilíbrio com o bem-estar humano em toda a empresa. A tecnologia deve ser uma ferramenta para empoderar os colaboradores e melhorar suas vidas, não para sobrecarregá-los.

Nesse sentido, é importante destacar que a adoção da inteligência artificial deve estar subordinada ao propósito organizacional e ao valor estratégico. Como defendem Kim, Mauborgne e Ji (2025, p.7), “quando as empresas começam pela estratégia, identificando como podem oferecer um salto de valor aos compradores e depois recorrem à tecnologia como ferramenta, a IA pode ser um poderoso catalisador de lucro, crescimento e oportunidades comerciais”. Essa citação reforça que a IA não deve ser tratada como resposta em si mesma, mas como meio para potencializar os objetivos estratégicos previamente definidos, ampliando a coerência entre o Balanced Scorecard, a transformação digital e os princípios de governança e sustentabilidade. A integração da IA ao planejamento estratégico deve estar subordinada ao propósito organizacional e às perspectivas do Balanced Scorecard. A mera adoção de IA não assegura vantagem competitiva, é preciso que sua utilização amplifique indicadores de valor sustentável.

Em suma, um planejamento estratégico de longo prazo, fundamentado na clareza de sua identidade, guiado por perspectivas de desempenho abrangentes, intrinsecamente ligado aos princípios de governança, cuidado ambiental e responsabilidade social, suportado por uma cultura de melhoria contínua humanizada e impulsionado por uma transformação digital segura e inteligente, é a chave para assegurar a relevância, a competitividade e o crescimento sustentável de uma empresa em um futuro distante. Este plano permite antecipar desafios, capitalizar oportunidades e, acima de tudo, construir um futuro próspero e responsável para

todos os seus públicos. Investir tempo e recursos neste planejamento é investir na perenidade e na liderança de uma organização em um amanhã que ainda estamos começando a vislumbrar.

#### **4.2 Análise Contextual e Capacidade Organizacional**

Para que uma empresa possa traçar um caminho claro e eficaz, é imprescindível que ela compreenda profundamente tanto o ambiente em que está inserida quanto suas próprias capacidades internas, projetando-se para as realidades de um futuro sustentável.

A importância dessa compreensão é historicamente reconhecida no campo da estratégia. Segundo Mintzberg (2007 , p.294 ), "Em geral, podemos distinguir três tipos de análise estratégica – estudos ambientais (externa), estudos organizacionais (interna) e estudos de exame de estratégia (preocupada com a escolha decisória após as estratégias pretendidas terem sido concebidas)". Essa categorização seminal sublinha a necessidade de uma abordagem multifacetada, que abrange a exploração do contexto externo, a avaliação das competências internas e a subsequente formulação e escolha das direções estratégicas.

É fundamental considerar as diversas partes interessadas que interagem com a empresa. Isso inclui clientes, colaboradores, fornecedores, investidores, reguladores e a comunidade em geral. Compreender suas expectativas, necessidades e preocupações é vital, pois suas percepções e apoio podem influenciar diretamente o sucesso de qualquer iniciativa estratégica. O engajamento com esses grupos permite que a empresa construa relacionamentos sólidos, obtenha *insights* valiosos e garanta que suas estratégias ressoem com aqueles que são impactados por suas ações, contribuindo para a sustentabilidade e a reputação a longo prazo, mesmo em cenários de profunda mudança.

Outro aspecto crucial da análise externa é a observação atenta do cenário competitivo. Entender o que os concorrentes estão fazendo suas estratégias, seus pontos fortes, suas deficiências, suas inovações e seu posicionamento no mercado e oferece *insights* valiosos. Essa

comparação permite identificar as melhores práticas do setor, descobrir lacunas no mercado que podem ser exploradas, e antecipar movimentos que poderiam representar desafios. Ao aprender com os sucessos e fracassos de outros, a empresa pode aprimorar suas próprias capacidades, diferenciar-se e fortalecer sua posição, transformando o conhecimento do mercado em vantagens competitivas duradouras.

A avaliação do ambiente externo envolve a observação atenta de diversas tendências que podem impactar o negócio. Isso inclui a análise das condições políticas e legais, como novas regulamentações governamentais, políticas fiscais ou mudanças na legislação que possam afetar as operações ou o mercado. É igualmente crucial entender as dinâmicas econômicas, como taxas de crescimento, inflação, poder de compra dos consumidores e tendências de mercado que influenciam a demanda e a oferta. As tendências sociais e culturais também são vitais, abrangendo mudanças demográficas, valores da sociedade, estilos de vida e comportamentos do consumidor, que moldam as preferências e expectativas. No campo da tecnologia, é necessário acompanhar as inovações em ritmo acelerado, o surgimento de novas ferramentas e plataformas, e como elas podem criar oportunidades ou ameaçar modelos de negócios existentes. Por fim, as questões ambientais ganham cada vez mais relevância, exigindo a consideração de preocupações ecológicas, sustentabilidade e regulamentações relacionadas ao impacto no planeta. A compreensão dessas tendências externas permite à empresa identificar potenciais oportunidades a serem exploradas e ameaças a serem mitigadas, com uma visão de séculos.

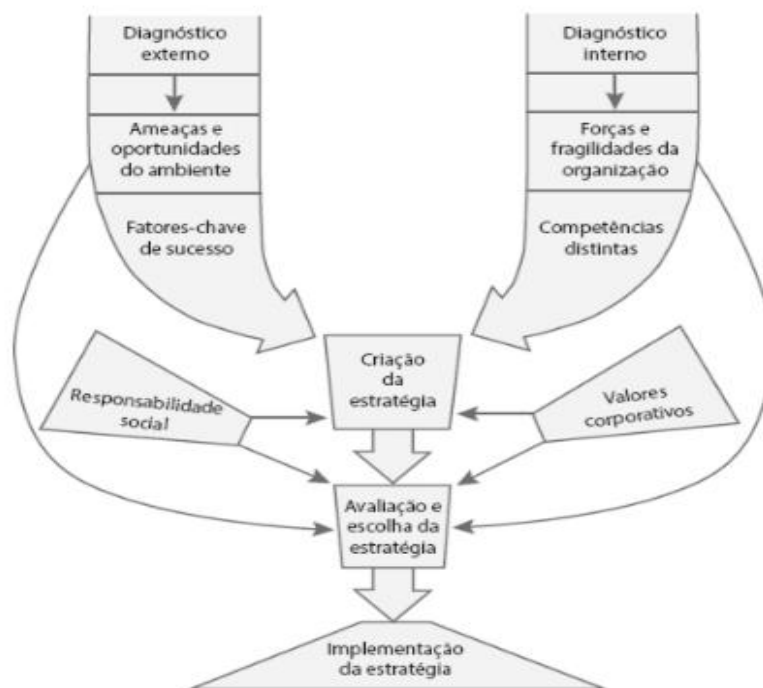
Paralelamente à análise externa, é essencial realizar uma avaliação interna rigorosa. Isso significa examinar os recursos da empresa, suas capacidades, seus processos operacionais e sua cultura organizacional. Essa autoavaliação detalhada revela as forças da organização – aquilo que ela faz excepcionalmente bem, seus diferenciais competitivos e seus ativos valiosos. Ao

mesmo tempo, identifica as fraquezas – áreas onde a empresa precisa melhorar, deficiências em recursos ou processos que podem limitar seu desempenho.

A combinação dessas duas análises – a compreensão das forças e fraquezas internas com a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo – é o que permite um planejamento estratégico verdadeiramente eficaz. Essa integração fornece uma visão holística que capacita a liderança a tomar decisões mais informadas, alocar recursos de forma mais eficiente e desenvolver estratégias que capitalizem os pontos fortes da empresa para aproveitar as oportunidades, ao mesmo tempo em que abordam as fraquezas e se preparam para os desafios que o futuro trará.

A realização dessas avaliações abrangentes não é apenas uma etapa do planejamento; é a base sobre a qual toda a estratégia é construída. Ela permite que a empresa não apenas reaja às mudanças, mas as antecipe, se adapte e prospere em um cenário de negócios em constante e radical evolução, garantindo sua relevância e sucesso a longo prazo.

Figura 2 : Modelo básico de planejamento estratégico



Fonte : Chiavenato, I. (2023)

#### 4.3 **Análise e Diagnóstico do “Ambiente Externo”.**

Em um cenário de constante volatilidade e incerteza, a capacidade de diagnosticar e compreender as forças que moldam o mercado é fundamental para a sustentabilidade, inovação e obtenção de resultados financeiros sólidos. Para isso, diversas ferramentas analíticas avançadas são empregadas.

Segundo Whittington (2011, p. 74) "As influências do ambiente podem ser compreendidas como camadas em torno da organização, com a camada externa compondo o macroambiente, a camada intermediária a indústria ou setor e a camada interna os grupos estratégicos e os segmentos de mercado. O macroambiente pode ser analisado em termos de fatores PESTEL, a partir dos quais é possível identificar os principais indicadores de mudança. Os cenários alternativos sobre o futuro podem ser construídos de acordo com o modo de desenvolvimento dos principais indicadores. As indústrias e os setores podem ser analisados em termos das Cinco Forças de Porter barreiras de entrada, substitutos, poder do comprador, poder do fornecedor e rivalidade. Juntos, esses fatores determinam a atratividade da indústria ou do setor e influenciam o desempenho como um todo."

Dessa forma, ferramentas como a Análise PESTEL e o Modelo das Cinco Forças de Porter, conforme destacado por Whittington (2011), tornam-se essenciais para uma compreensão aprofundada do ambiente. A PESTEL oferece uma visão macro das tendências e forças externas que influenciam o negócio, enquanto o modelo de Porter aprofunda-se na dinâmica competitiva do setor.

Complementarmente, a Análise de *Benchmarking* impulsiona a busca pela excelência e inovação através da comparação com as melhores práticas de mercado, e a Análise de *Stakeholders* garante que as estratégias estejam alinhadas com as expectativas e influências de todos os grupos relevantes.

A integração dessas ferramentas proporciona uma visão holística e estratégica do ambiente externo, permitindo uma análise robusta. Juntas, elas capacitam as organizações a navegar com inteligência e agilidade em um ambiente de negócios em constante evolução, assegurando sua relevância.

#### **4.3.1 Análise PESTEL**

A análise PESTEL é uma ferramenta fundamental no campo do planejamento estratégico, representando um acrônimo para os fatores Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. Seu significado reside na capacidade de fornecer uma estrutura sistemática para a compreensão do macroambiente externo no qual uma organização opera. Ao examinar cada um desses componentes, as empresas podem identificar as forças que moldam o cenário competitivo e influenciam suas operações e mercados.

Segundo Rodrigues (2024 , p. 112), a análise PESTEL ajuda a compreender como funciona o mercado. Ao monitorizar as oportunidades e ameaças às suas operações e mercados, a empresa pode antecipar a evolução do ambiente e, assim, assegurar a sustentabilidade das suas operações.

Justificando essa importância, o estudo PESTEL é crucial por diversas razões. Ele força a liderança a olhar para além das operações internas e do setor imediato, considerando um espectro mais amplo de influências que podem impactar o negócio, o que é vital para evitar "pontos cegos" estratégicos. Ao analisar tendências em cada um dos seis fatores, a empresa pode descobrir novas oportunidades de mercado, tecnologias emergentes a serem exploradas, mudanças sociais que criam demandas ou políticas governamentais que favorecem certos investimentos. Da mesma forma, a análise PESTEL permite prever potenciais ameaças, como novas regulamentações que podem aumentar custos, instabilidade econômica que afeta o poder de compra, avanços tecnológicos de concorrentes ou questões ambientais que exigem

adaptação, possibilitando o desenvolvimento de planos de contingência e estratégias de mitigação.

As informações coletadas e analisadas através do PESTEL servem como base sólida para a formulação de objetivos e estratégias, fornecendo um direcionamento claro para decisões críticas. Elas ajudam a responder perguntas essenciais para o futuro da organização: Como as novas políticas governamentais ou mudanças regulatórias podem afetar nossas operações e acesso a mercados? Dada a atual conjuntura econômica, como taxas de juros e inflação, qual o momento ideal para expandir ou otimizar custos? Quais são as implicações de tendências sociais e demográficas emergentes para o perfil de nossos consumidores e a demanda por nossos produtos? Que tecnologias disruptivas podem redefinir nosso setor e como podemos alavancá-las para inovar ou melhorar a eficiência? Como as crescentes preocupações ambientais e novas legislações de sustentabilidade impactam nossa cadeia de suprimentos e reputação, e quais oportunidades de diferenciação surgem daí? E, finalmente, estamos preparados legalmente para operar em novos territórios ou para lidar com novas exigências de privacidade de dados?

Em um mundo cada vez mais volátil e incerto, a capacidade de antecipar e adaptar-se é sinônimo de sustentabilidade a longo prazo. O PESTEL fornece os *insights* necessários para construir uma estratégia resiliente, capaz de suportar choques e aproveitar as ondas de mudança. Além disso, ao compartilhar os resultados da análise PESTEL, a empresa pode alinhar seus colaboradores sobre os desafios e oportunidades externas, promovendo uma cultura de consciência ambiental e estratégica em todos os níveis. Em síntese, a análise PESTEL não é apenas um exercício acadêmico, mas uma ferramenta prática e indispensável que capacita as organizações a navegar com inteligência e agilidade em um ambiente de negócios em constante evolução, assegurando sua relevância e sucesso contínuo.

### **4.3.2 Análise pelo Modelo Porter**

**MUST UNIVERSITY**

70 SW 10th St, Deerfield Beach, FL 33441, USA | [info@mustedu.com](mailto:info@mustedu.com) | [www.mustedu.com](http://www.mustedu.com)

MUST University®: licensed by Florida Commission for Independent Education. License: 5593.

O modelo das Cinco Forças de Porter é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para analisar a dinâmica competitiva de um setor e compreender os fatores que influenciam a lucratividade e a sustentabilidade das empresas. Desenvolvido por Michael Porter, esse modelo considera cinco forças competitivas que moldam o ambiente de negócios e determinam o grau de atratividade de um mercado. Como destaca Watkins (2024 , p.27), “esse modelo para a análise da competição entre empresas leva em conta cinco fatores — as forças competitivas —, que variam de acordo com o cenário no qual a empresa está inserida: rivalidade entre os concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de entrada de novos concorrentes; ameaça de produtos substitutos”.

A primeira força, a rivalidade entre os concorrentes, analisa o grau de competição dentro do setor. Mercados altamente competitivos, com muitos players disputando participação de mercado, tendem a pressionar os preços para baixo e reduzir a lucratividade das empresas. Fatores como diferenciação de produtos, custos fixos elevados e baixa taxa de crescimento do mercado podem intensificar essa rivalidade. Empresas que operam em mercados com alta rivalidade precisam investir continuamente em inovação, marketing e eficiência operacional para se destacar e manter sua posição competitiva.

O poder de negociação dos clientes é outra força significativa no modelo de Porter. Clientes com alto poder de barganha podem pressionar as empresas por preços mais baixos, maior qualidade ou melhores condições de serviço, impactando diretamente as margens de lucro. Esse poder é maior quando os clientes têm muitas opções de fornecedores, quando os custos de troca são baixos ou quando os produtos oferecidos são pouco diferenciados. Para mitigar essa força, as empresas podem buscar estratégias de fidelização, como programas de relacionamento ou personalização de produtos e serviços.

O poder de barganha dos fornecedores, avalia a capacidade dos fornecedores de influenciar os preços ou a disponibilidade de insumos. Quando os fornecedores são poucos,

possuem produtos diferenciados ou têm alta relevância para a cadeia produtiva, seu poder de barganha aumenta, o que pode elevar os custos das empresas. Para reduzir essa dependência, as organizações podem diversificar sua base de fornecedores, negociar contratos de longo prazo ou até mesmo integrar verticalmente suas operações, assumindo o controle de parte da cadeia de suprimentos.

A ameaça de entrada de novos concorrentes é outra força que pode impactar significativamente a competitividade de um setor. Mercados com barreiras de entrada baixas, como custos iniciais reduzidos, ausência de regulamentações rigorosas ou fácil acesso a canais de distribuição, tendem a atrair novos players, aumentando a competição e reduzindo a lucratividade. Por outro lado, barreiras como economias de escala, marcas consolidadas e tecnologias exclusivas podem dificultar a entrada de novos concorrentes, protegendo as empresas estabelecidas.

A ameaça de produtos substitutos avalia o risco de que produtos ou serviços alternativos atendam às mesmas necessidades dos consumidores, desviando a demanda do setor. Substitutos que oferecem melhor custo-benefício ou maior conveniência podem reduzir a atratividade de um mercado. Para enfrentar essa força, as empresas devem investir em inovação, diferenciação e na construção de marcas fortes que criem valor percebido para os clientes.

A aplicação do modelo de Porter permite que as empresas compreendam melhor o ambiente competitivo em que estão inseridas e identifiquem oportunidades e ameaças que podem impactar sua estratégia. Além disso, o modelo fornece *insights* valiosos para a formulação de estratégias que maximizem a competitividade e a lucratividade, como a exploração de nichos de mercado, a criação de barreiras à entrada ou a negociação mais eficiente com fornecedores e clientes. O modelo das Cinco Forças de Porter oferece uma visão estruturada e abrangente do ambiente competitivo. Essa abordagem permite que as organizações desenvolvam estratégias mais robustas e alinhadas às características do mercado.

### 4.3.3 Análise de *Benchmarking*

A análise de *benchmarking* é uma ferramenta estratégica que se traduz na busca contínua e sistemática por melhores práticas e desempenho. Seu significado reside em ser um processo de comparação, onde uma organização avalia seus próprios processos, produtos ou serviços em relação aos de outras empresas, geralmente líderes de mercado ou reconhecidas pela excelência em determinadas áreas. O objetivo não é simplesmente copiar, mas sim aprender, adaptar e aprimorar. Conforme Oliveira (2023, p.89) "*Benchmarking* é um processo contínuo e interativo de investigação e análise das estratégias de sucesso das empresas líderes ou de referência e excelência administrativa, procurando conhecer, adaptar e aprimorar essas estratégias para a realidade da empresa considerada". Essa definição ressalta o caráter dinâmico e proativo do *benchmarking*, que vai além da mera observação, buscando a internalização e a customização do conhecimento adquirido.

O *benchmarking* permite que uma empresa identifique não apenas o que as organizações de ponta estão fazendo bem, mas também onde ela própria está aquém, fornecendo um ponto de partida claro para a melhoria ao comparar métricas de desempenho, processos operacionais, abordagens de gestão ou até mesmo modelos de negócio. Além disso, ele contribui para a definição de metas realistas e ambiciosas; sem um referencial externo, as metas estratégicas podem ser baseadas apenas em dados históricos internos ou em expectativas subjetivas, mas o *benchmarking* oferece uma base de comparação externa, permitindo que a organização estabeleça metas mais realistas, porém desafiadoras, inspiradas pelo que já foi alcançado por outros, elevando o nível de ambição e direcionando os esforços para a excelência.

Outro ponto relevante é o estímulo à inovação e à melhoria contínua. Ao expor a organização a diferentes formas de operar e a soluções inovadoras adotadas por outras empresas, o *benchmarking* fomenta uma cultura de inovação e de melhoria contínua, encorajando a equipe a pensar "fora da caixa", a questionar o *status quo* e a buscar novas

maneiras de agregar valor. A obtenção de vantagem competitiva também é um benefício direto; compreender as estratégias e os sucessos dos concorrentes diretos ou de empresas de outros setores que se destacam em áreas relevantes é fundamental para construir e sustentar uma vantagem competitiva, permitindo que a empresa aprenda com os acertos e erros de outros, evitando armadilhas e acelerando seu próprio desenvolvimento estratégico.

Adicionalmente, o *benchmarking* oferece suporte à tomada de decisão estratégica. As informações obtidas fornecem dados valiosos para a formulação e validação de decisões estratégicas, seja na escolha de novas tecnologias, na reestruturação de departamentos, na entrada em novos mercados ou na definição de políticas de recursos humanos, reduzindo a incerteza e aumentando a probabilidade de escolhas acertadas. Por fim, ele promove o aprendizado organizacional. O processo de benchmarking não se limita à coleta de dados; ele envolve a análise, a adaptação e a implementação, o que promove um aprendizado profundo em toda a organização, capacitando colaboradores e líderes com novos conhecimentos e perspectivas cruciais para a adaptabilidade e resiliência em um ambiente de negócios em constante evolução. Em suma, o *benchmarking* transcende a mera comparação; ele é um motor de transformação. Ao integrar a inteligência externa no processo de planejamento estratégico, as organizações podem não apenas otimizar seu desempenho atual, mas também moldar proativamente seu futuro, garantindo sua relevância e competitividade a longo prazo.

#### **4.3.4 Análise de Stakeholders**

A análise de *stakeholders*, ou partes interessadas, é um processo fundamental no planejamento estratégico que visa identificar, mapear e compreender os indivíduos ou grupos que possuem algum tipo de interesse, influência ou são afetados pelas atividades e resultados de uma organização. Seu significado reside em proporcionar uma visão abrangente do ecossistema de relações da empresa, permitindo que a gestão compreenda as diversas

perspectivas e expectativas que circundam o negócio. Conforme Rodrigues (2024, p. 134) “Em outras palavras, a análise de persona ajuda a entender melhor quem são os *stakeholders* (ou seja, as pessoas ou grupos que têm interesse na organização), suas necessidades, comportamentos e motivações. Isso pode incluir clientes, funcionários, investidores, parceiros, entre outros. Com essas informações, a organização pode desenvolver estratégias mais eficazes e personalizadas para cada grupo de interesse, melhorando assim o relacionamento e a comunicação com eles” .

A importância do estudo da análise de *stakeholders* para o planejamento estratégico é multifacetada e crucial para o sucesso e a sustentabilidade de longo prazo de qualquer organização. Primeiramente, ela permite uma formulação de estratégias mais eficazes e personalizadas. Ao conhecer as necessidades e motivações de cada grupo de interesse, a empresa pode desenhar estratégias que não apenas atendam aos seus próprios objetivos, mas que também gerem valor para seus stakeholders, aumentando a probabilidade de aceitação e sucesso. Por exemplo, uma estratégia de produto pode ser melhor adaptada se as necessidades dos clientes forem profundamente compreendidas, ou uma estratégia de expansão pode ser mais bem-sucedida se as preocupações da comunidade local forem consideradas desde o início.

Em segundo lugar, a análise de *stakeholders* é vital para a mitigação de riscos e a gestão de crises. *Stakeholders* insatisfeitos ou negligenciados podem se tornar fontes significativas de risco, seja através de ações regulatórias, boicotes de consumidores, desmotivação de funcionários ou pressão de investidores. Ao identificar proativamente os interesses e o potencial de influência de cada grupo, a organização pode antecipar conflitos, desenvolver planos de contingência e construir relacionamentos que minimizem a probabilidade de eventos negativos.

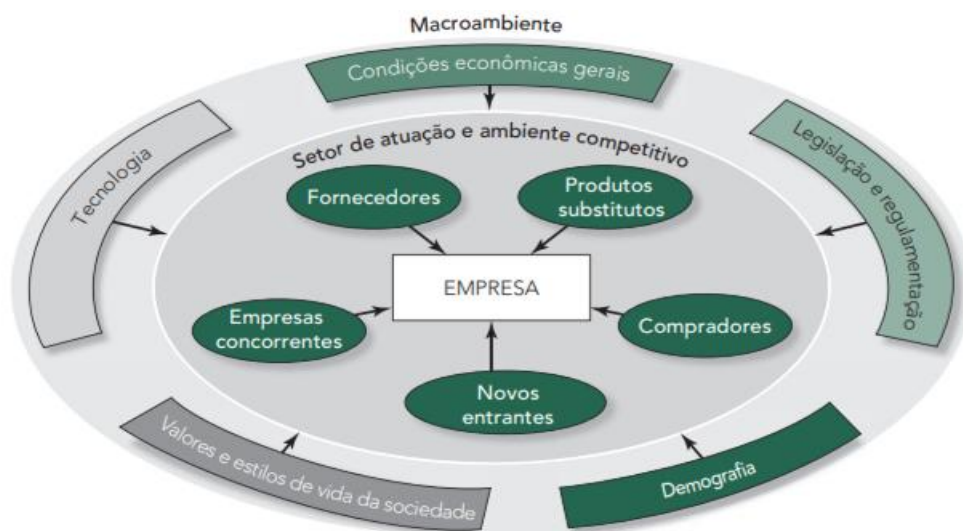
Adicionalmente, essa análise contribui para a identificação de oportunidades e a inovação. Muitas vezes, os stakeholders, especialmente clientes e parceiros, são fontes ricas de *insights* e ideias para novos produtos, serviços ou melhorias de processos. Um engajamento

contínuo e estruturado com esses grupos pode revelar oportunidades de mercado inexploradas ou necessidades não atendidas, impulsionando a inovação e a diferenciação competitiva.

A melhora do relacionamento e da comunicação é outro benefício direto. Ao entender as preferências de comunicação e as informações relevantes para cada stakeholder, a empresa pode adaptar suas mensagens e canais, construindo confiança e fortalecendo laços. Isso é essencial para manter a licença social para operar, atrair talentos, garantir o apoio de investidores e fomentar a lealdade do cliente.

A análise de *stakeholders* promove uma alocação mais eficiente de recursos. Ao priorizar os stakeholders com maior influência ou impacto crítico nos objetivos estratégicos, a organização pode direcionar seus esforços e investimentos de forma mais inteligente, garantindo que as ações mais importantes recebam a atenção e os recursos necessários. Em um cenário de negócios cada vez mais interconectado e complexo, onde a reputação e a confiança são ativos intangíveis de valor inestimável, a capacidade de gerenciar proativamente as relações com todos os seus stakeholders não é apenas uma boa prática, mas uma necessidade estratégica para a perenidade e o crescimento sustentável.

Figura 3: Análise do Ambiente Externo



Fonte: Gamble & Thompson Jr (2012), p.58

#### **4.4 Análise e Diagnóstico do Ambiente Organizacional ‘Ambiente Interno’**

Compreender profundamente os recursos e capacidades intrínsecas de uma organização permite não apenas identificar vantagens competitivas, mas também otimizar a alocação de recursos e direcionar a inovação. Para alcançar tal compreensão holística e acionável, é necessário recorrer a um conjunto integrado de ferramentas analíticas e metodologias de gestão.

Nesse sentido, a análise do ambiente interno constitui um processo essencial, demandando uma visão abrangente e a sistematização de dados provenientes de diferentes dimensões organizacionais. Como destaca Chiavenato (2023, p. 249), “o estrategista deve simultaneamente focar intensamente a estratégia e, ao mesmo tempo, concentrar-se em sua execução. Por outro lado, deve observar os processos internos da organização, mas, ao mesmo tempo, focar o cliente e o mercado para avaliar seus resultados. E, também, avaliar o que ocorreu no passado histórico, entender o que está acontecendo no presente e, sobretudo, antecipar-se àquilo que poderá ocorrer no futuro.” Essa perspectiva amplia a relevância da análise integrada, pois evidencia que o estrategista não pode restringir-se a diagnósticos estáticos, mas precisa articular diferentes dimensões temporais e funcionais da organização.

Para lidar com essa complexidade, a utilização de ferramentas complementares torna-se imprescindível. A Análise VRIO, por exemplo, mostra-se fundamental para a identificação de recursos e capacidades sustentáveis, especialmente ao ser aplicada na avaliação da cultura organizacional e na consolidação de vantagens competitivas. Em paralelo, a Matriz BCG auxilia na otimização do portfólio de produtos e serviços, enquanto o Mapa de Valor contribui para a identificação das principais fontes de criação de valor. O benchmarking fortalece o aprendizado contínuo por meio da comparação com práticas de mercado, e a análise de stakeholders assegura a consideração dos múltiplos interesses que influenciam o processo decisório. Finalmente, a tradução da estratégia em ações concretas e mensuráveis é viabilizada por metodologias com

indicadores e objetivos, que garantem clareza, mensuração e acompanhamento dos resultados estratégicos.

Essa integração metodológica possibilita que organizações de grande porte identifiquem, com maior precisão, suas forças e fragilidades, e transformem tais diagnósticos em diretrizes consistentes para a construção de vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo.

#### **4.4.1 Análise VRIO**

A análise VRIO é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para avaliar os recursos e capacidades de uma organização, com o objetivo de identificar aqueles que podem gerar uma vantagem competitiva sustentável. O modelo baseia-se em quatro dimensões principais: valor, raridade, imitabilidade e organização. Cada uma dessas dimensões desempenha um papel essencial na determinação do potencial estratégico de um recurso, e sua integração é indispensável para que a empresa alcance uma posição de destaque no mercado. Como destaca Rodrigues (2024, p.200), “o modelo de *framework* VRIO é uma ferramenta analítica usada para avaliar os recursos e capacidades de uma organização e o potencial desses recursos e capacidades para criar uma vantagem competitiva sustentável”.

O valor, examina se um recurso ou capacidade permite que a organização explore oportunidades ou neutralize ameaças no ambiente competitivo. Recursos valiosos são aqueles que aumentam a eficiência ou a eficácia das operações, contribuindo diretamente para a criação de valor para os clientes e para o negócio. Por exemplo, uma empresa que possui tecnologia de ponta para produção sustentável pode reduzir custos operacionais e atender à crescente demanda por práticas ambientais responsáveis, agregando valor ao mercado. Esse tipo de recurso não apenas melhora o desempenho da organização, mas também reforça sua relevância no setor em que atua.

A raridade, avalia se o recurso é único ou escasso no mercado. Recursos amplamente disponíveis não oferecem diferenciação estratégica, mesmo que sejam valiosos. Para que um recurso contribua para uma vantagem competitiva, ele deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais. Um exemplo prático seria uma patente exclusiva ou um talento único dentro da equipe, que pode diferenciar a empresa de seus concorrentes e criar barreiras à entrada. Nesse sentido, a raridade é um fator determinante para que a organização se destaque em um ambiente competitivo, garantindo que seus recursos não sejam facilmente replicáveis.

A imitabilidade avalia o quão difícil é para os concorrentes replicarem ou substituírem um recurso ou capacidade. Recursos que são caros, complexos ou dependem de fatores históricos e culturais específicos são mais difíceis de serem imitados, o que fortalece a posição competitiva da organização. Um exemplo seria uma marca consolidada ao longo de décadas, com forte apelo emocional junto aos consumidores, que envolve anos de construção e investimento, tornando-se praticamente impossível de replicar. Esse critério reforça a importância de desenvolver recursos que não apenas sejam valiosos e raros, mas também que apresentem barreiras significativas à sua cópia ou substituição.

A organização analisa se a empresa está estruturada de forma a explorar plenamente os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. Isso inclui processos internos, sistemas de gestão, cultura organizacional e liderança. Sem uma organização adequada, mesmo os melhores recursos podem ser subutilizados. Por exemplo, uma empresa que possui uma tecnologia inovadora, mas não tem processos internos para integrá-la de forma eficiente, pode não conseguir transformar esse recurso em vantagem competitiva. Assim, a organização desempenha um papel fundamental ao garantir que os recursos estratégicos sejam utilizados de maneira eficaz e alinhada aos objetivos da empresa.

A integração desses elementos é essencial para que um recurso ou capacidade gere uma vantagem competitiva sustentável. Caso um recurso seja valioso, raro e difícil de imitar, mas a

organização não esteja preparada para utilizá-lo, ele não alcançará seu potencial estratégico. A análise VRIO, portanto, não apenas identifica os recursos estratégicos, mas também destaca a importância de alinhar a estrutura organizacional para maximizar seu impacto.

A análise VRIO oferece benefícios significativos, como foco estratégico, ao ajudar a identificar os recursos mais relevantes para a competitividade da empresa; suporte à tomada de decisão, orientando investimentos em áreas que realmente geram diferenciação; e a possibilidade de alcançar sustentabilidade competitiva, ao identificar e proteger recursos que garantem vantagens de longo prazo. Dessa forma, a análise VRIO se torna uma abordagem estruturada e eficaz para conectar elementos internos à estratégia competitiva, permitindo que as empresas desenvolvam vantagens sustentáveis em um ambiente de negócios dinâmico e competitivo.

#### **4.4.2 Matriz BCG**

A matriz BCG, também conhecida como Matriz de Crescimento e Participação, é uma ferramenta estratégica amplamente utilizada para analisar o portfólio de produtos ou unidades de negócios de uma organização. Seu objetivo principal é auxiliar os gestores a identificar quais produtos geram maior lucro, quais possuem maior potencial de crescimento e quais, por outro lado, estão trazendo prejuízo para a empresa. Essa análise permite uma alocação mais eficiente de recursos, garantindo que os esforços sejam direcionados para áreas que realmente contribuem para a competitividade e sustentabilidade do negócio. Como destaca Rodrigues (2024, p. 185), “a ideia é entender quais são os produtos que geram maior lucro para a empresa, quais têm o maior potencial de crescimento e quais estão trazendo prejuízo. Com essas informações, o gestor é capaz de traçar estratégias de vendas mais robustas, mantendo a sua empresa competitiva frente aos concorrentes” .

A matriz é composta por quatro quadrantes que classificam os produtos ou unidades de negócios com base em dois critérios principais: a taxa de crescimento do mercado e a

participação relativa no mercado. Esses quadrantes são denominados como "Estrelas", "Vacac Leiteiras", "Interrogações" e "Abacaxis". Cada um deles representa uma posição estratégica distinta e exige abordagens específicas para maximizar o desempenho da empresa.

Os produtos classificados como "Estrelas" possuem alta participação no mercado e estão inseridos em mercados com alto crescimento. Esses produtos demandam investimentos significativos para sustentar seu crescimento e consolidar sua posição de liderança. No entanto, eles também têm o potencial de se tornarem "Vacac Leiteiras" no futuro, à medida que o mercado amadurece. Por outro lado, as "Vacac Leiteiras" são produtos que já alcançaram uma posição consolidada em mercados de baixo crescimento. Esses produtos geram lucros consistentes e são fundamentais para financiar outras áreas do portfólio, como as "Estrelas" e as "Interrogações".

As "Interrogações", por sua vez, representam produtos com baixa participação no mercado, mas que estão inseridos em mercados de alto crescimento. Esses produtos demandam uma análise mais criteriosa, pois podem se tornar "Estrelas" com o investimento adequado, mas também podem se transformar em "Abacaxis" caso não consigam aumentar sua participação no mercado. Finalmente, os "Abacaxis" são produtos com baixa participação em mercados de baixo crescimento. Em geral, esses produtos não geram retornos significativos e podem até mesmo consumir recursos que poderiam ser alocados de forma mais eficiente em outras áreas.

A aplicação da matriz BCG permite que os gestores tomem decisões estratégicas embasadas, como priorizar investimentos em produtos com maior potencial de crescimento, descontinuar produtos que não geram retorno ou reposicionar aqueles que possuem potencial de melhoria. Além disso, a ferramenta oferece uma visão clara e objetiva do portfólio da empresa, facilitando o alinhamento das estratégias de marketing, vendas e desenvolvimento de produtos.

Outro ponto relevante é que a matriz BCG não deve ser utilizada de forma isolada, mas sim em conjunto com outras ferramentas estratégicas, como a análise SWOT ou o modelo VRIO, para garantir uma visão mais ampla e integrada do negócio. Dessa forma, é possível considerar não apenas os aspectos financeiros e de mercado, mas também os recursos internos e as capacidades organizacionais que podem influenciar o desempenho de cada produto.

A matriz BCG é uma ferramenta essencial para a gestão estratégica, permitindo que as empresas identifiquem oportunidades, otimizem seus recursos e mantenham sua competitividade no mercado. Essa abordagem estruturada e analítica contribui para que as organizações tomem decisões mais assertivas e alcancem resultados sustentáveis em um ambiente de negócios cada vez mais desafiador.

#### **4.4.3 Mapa de Valor**

A análise da cadeia de valor é uma ferramenta estratégica fundamental que permite às organizações examinar de forma sistemática todas as atividades que realizam e como elas se interligam para criar valor para o cliente final. Seu significado reside em desmembrar as operações de uma empresa em atividades primárias (como logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas, e serviços) e atividades de apoio (como infraestrutura da empresa, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e compras). Ao fazer isso, a análise da cadeia de valor revela onde o valor é gerado, onde os custos são incorridos e onde existem oportunidades para otimizar processos e diferenciar a oferta. Conforme Rodrigues, (2024, p.206), "A análise da cadeia de valor é frequentemente usada para identificar oportunidades de reduzir custos, melhorar a diferenciação, encontrar a sinergia entre atividades e entender como o negócio cria valor real para o cliente, permitindo a formulação de estratégias competitivas mais eficazes".

Primeiramente, ela é crucial para a identificação de oportunidades de redução de custos. Ao mapear cada etapa da cadeia, a empresa pode verificar ineficiências, desperdícios ou

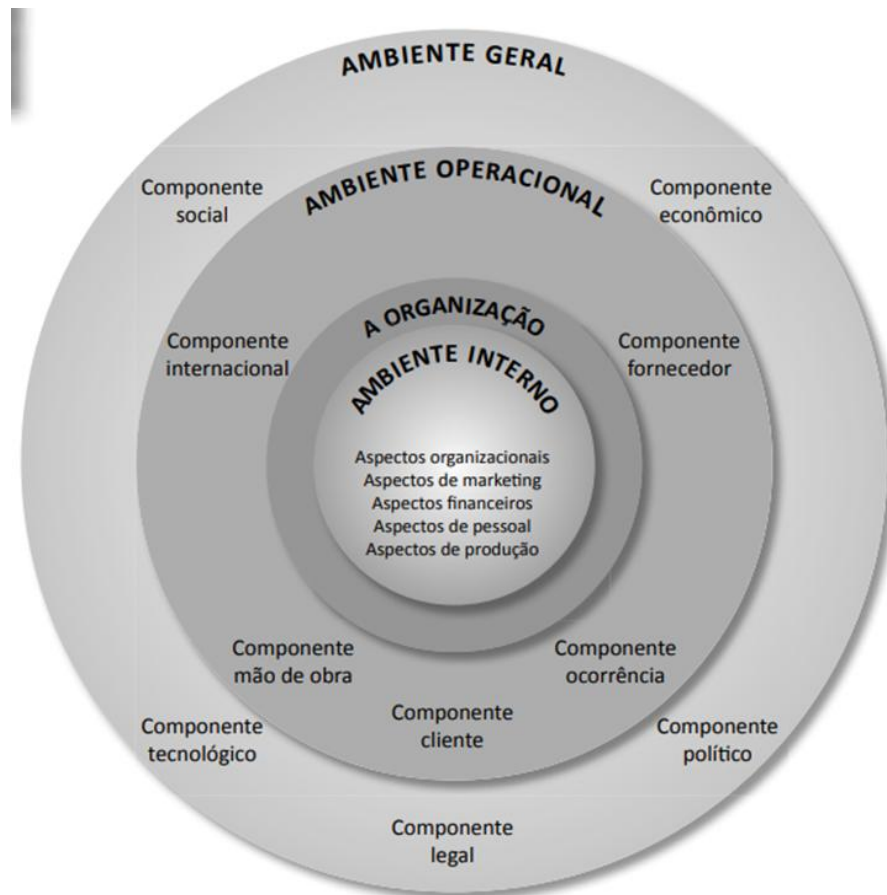
atividades que não agregam valor, permitindo a implementação de melhorias operacionais, como as preconizadas por metodologias LEAN e KANBAN, que resultam em maior eficiência e menor custo. Em segundo lugar, a análise da cadeia de valor é vital para a melhoria da diferenciação. Compreender as atividades que mais contribuem para a percepção de valor pelo cliente permite que a empresa invista e aprimore essas áreas, criando uma proposta de valor única que a distingue da concorrência. Isso pode envolver aprimoramento de produtos, excelência no serviço ao cliente ou inovação tecnológica.

Além disso, a ferramenta é essencial para encontrar sinergias entre atividades. Ao visualizar a interconexão entre as diversas funções, a organização pode identificar como a otimização de uma atividade pode impactar positivamente outras, gerando ganhos de eficiência e eficácia em toda a cadeia. Por exemplo, um investimento em automação (robótica) na produção pode não apenas reduzir custos operacionais, mas também melhorar a qualidade do produto, impactando positivamente o marketing e a satisfação do cliente. A análise da cadeia de valor também aprofunda a compreensão de como o negócio cria valor real para o cliente. Ela força a empresa a olhar para suas operações sob a ótica do cliente, garantindo que as estratégias desenvolvidas estejam genuinamente focadas em entregar o que o cliente valoriza, o que é fundamental para a satisfação e retenção de clientes.

No contexto de empresas de grande porte, a análise da cadeia de valor ganha ainda mais relevância. Ela permite identificar onde a inteligência artificial, a unificação de dados e a integração de canais podem ser aplicadas para otimizar processos (como na logística ou no atendimento ao cliente), reduzir custos (por meio de automação) e criar fontes de valor (personalização da experiência do cliente). A cibersegurança e a LGPD, por exemplo, podem ser vistas como atividades de apoio que garantem a integridade da cadeia de valor e a confiança do cliente. Ao integrar essa análise com outras ferramentas como a Matriz SWOT (identificando forças e fraquezas internas nas atividades) e o *Benchmarking* (comparando a performance de

suas atividades com as melhores do mercado), a empresa pode formular estratégias competitivas mais eficazes, construir uma vantagem sustentável e garantir que seus esforços de planejamento estratégico se traduzam em resultados tangíveis e valor para todas as partes interessadas.

Figura 4 : Análise Contextual Ambientais



Fonte: Certo e Peter (2004).

#### 4.5 Ferramentas de Escolha e Exame da Estratégia

A formulação da estratégia representa um dos eixos centrais da gestão organizacional, por constituir o ponto de convergência entre análise ambiental, capacidades internas e definição de posicionamento competitivo. Nesse processo, a organização busca não apenas delinear

diretrizes de ação, mas também estruturar os meios necessários para sustentar uma vantagem competitiva em contextos de elevada complexidade e incerteza.

Segundo Oliveira (2023, p. 220), “a essência da formulação de estratégias consiste em lidar com a concorrência, pois a estratégia tem uma forte abordagem para consolidar uma vantagem competitiva para a empresa. Portanto, você deve conhecer as forças que controlam a concorrência num setor empresarial. Verificou-se que a formulação de uma estratégia deve, necessariamente, ser baseada num inventário dos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização em caso de implementação da estratégia e na especificação dos recursos não disponíveis internamente que precisam ser adquiridos no mercado.” Essa perspectiva enfatiza que a formulação estratégica não pode prescindir de uma análise detalhada das forças competitivas, associada a uma avaliação criteriosa da base de recursos e capacidades organizacionais, complementada pela identificação de lacunas que exigem aquisição ou desenvolvimento.

Dessa forma, a formulação estratégica deve ser concebida como um processo integrador, no qual a compreensão do ambiente competitivo se articula à gestão eficiente dos recursos internos e externos. Ao alinhar esses elementos, a organização não apenas fortalece sua posição frente à concorrência, mas também constrói fundamentos sólidos para a implementação, assegurando consistência entre diagnóstico, decisão e execução. Em ambientes marcados por volatilidade e pressão competitiva, essa abordagem integradora torna-se uma condição essencial para a construção de estratégias adaptáveis, robustas e orientadas à criação de valor sustentável no longo prazo.

#### **4.5.1 Análise SWOT**

A matriz SWOT, também conhecida como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma ferramenta de gestão estratégica amplamente utilizada para realizar um diagnóstico abrangente de uma organização, produto, serviço ou até mesmo de um projeto

específico. Seu significado reside na capacidade de estruturar a análise de fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho e o futuro de um negócio.

Segundo Rodrigues ( 2024 , p. 105) "a matriz SWOT é uma ferramenta de gestão que permite estudar uma situação de negócio, seja para uma organização, um produto ou um serviço. Ela permite obter dados sobre as forças, oportunidades, ameaças e fraquezas de um negócio." . Essa ferramenta organiza as informações em quatro quadrantes distintos: Forças (Strengths) e Fraquezas (Weaknesses), que são fatores internos e controláveis pela organização; e Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), que são fatores externos e incontroláveis, mas que podem impactar significativamente o ambiente de negócios.

A importância do estudo da matriz SWOT para o planejamento estratégico é fundamental por diversas razões. Primeiramente, ela proporciona uma visão clara e concisa da situação atual da empresa. Ao identificar suas Forças, a organização reconhece seus diferenciais competitivos, seus recursos valiosos e suas capacidades internas que a colocam em vantagem no mercado. Isso pode incluir uma marca forte, tecnologia proprietária, equipe qualificada, processos eficientes ou uma base de clientes leal. O conhecimento dessas forças permite que a empresa as capitalize e as utilize como alavancas para o crescimento.

Em contrapartida, a análise das Fraquezas obriga a organização a confrontar suas limitações internas, áreas que precisam de melhoria ou recursos que estão em falta. Isso pode envolver processos ineficientes, falta de capital, tecnologia desatualizada, lacunas de competência na equipe ou uma reputação fragilizada. Reconhecer as fraquezas é o primeiro passo para desenvolver estratégias que visem minimizá-las ou eliminá-las, evitando que se tornem obstáculos intransponíveis.

No que tange aos fatores externos, a matriz SWOT direciona o olhar para as Oportunidades presentes no ambiente. Estas são tendências de mercado favoráveis, mudanças regulatórias que abrem novos caminhos, avanços tecnológicos que podem ser explorados, ou

nichos de mercado inexplorados. Identificar essas oportunidades permite que a empresa desenvolva estratégias proativas para aproveitá-las, expandindo sua atuação e gerando valor.

Simultaneamente, a análise das Ameaças externas é crucial para a gestão de riscos. As ameaças podem ser a entrada de novos concorrentes, mudanças nas preferências dos consumidores, crises econômicas, novas legislações restritivas, desastres naturais ou disrupções tecnológicas. Compreender essas ameaças permite que a organização prepare planos de contingência, adapte suas estratégias para mitigar impactos negativos e proteja sua posição no mercado.

A grande valia da matriz SWOT reside na sua capacidade de integrar essas quatro dimensões. Ela não apenas lista os fatores, mas estimula a reflexão sobre como as forças podem ser usadas para aproveitar oportunidades (estratégias ofensivas), como as fraquezas podem ser minimizadas para evitar ameaças (estratégias defensivas), como as forças podem ser usadas para combater ameaças (estratégias de confronto) e como as fraquezas podem ser superadas para aproveitar oportunidades (estratégias de desenvolvimento). Essa interconexão entre os fatores internos e externos é o que realmente fundamenta a formulação de estratégias eficazes e realistas. Ao fornecer um panorama claro e estruturado, a matriz SWOT capacita os líderes a tomar decisões mais informadas sobre alocação de recursos, posicionamento competitivo, desenvolvimento de produtos e serviços, e gestão de riscos, tornando-se uma ferramenta indispensável para a construção de um planejamento estratégico robusto e adaptável em um cenário de negócios em constante evolução.

#### **4.5.2 Matriz Ansoff**

A Matriz Ansoff, também conhecida como Matriz Produto/Mercado, é uma ferramenta de planejamento estratégico fundamental que auxilia as empresas a identificar e avaliar opções de crescimento. Seu significado reside na sua estrutura simples, porém poderosa, que cruza dois eixos principais: produtos (existentes ou novos) e mercados (existentes ou novos), resultando

em quatro estratégias de crescimento distintas. Conforme Rodrigues ( 2024 , p.209), "A matriz Produto/Mercado, também conhecida como matriz de Ansoff, é uma ferramenta de planejamento estratégico que ajuda as empresas a determinar suas estratégias de crescimento com base em produtos existentes ou novos e em mercados existentes ou novos" .

A importância do estudo e aplicação da Matriz Ansoff para o planejamento estratégico é importante pois trata pela sua capacidade de estruturar as opções de crescimento. Ela oferece uma estrutura clara para que as empresas pensem sistematicamente sobre suas direções de crescimento, organizando as possibilidades em quatro categorias lógicas e facilitando a análise e a tomada de decisão, em vez de uma abordagem aleatória. Além disso, a matriz é vital para a avaliação do risco associado a cada estratégia. A estratégia de Penetração de Mercado, que envolve produtos existentes em mercados existentes, é a de menor risco, focada em aumentar a participação de mercado com táticas como o aumento de vendas ou incentivo ao maior consumo. O Desenvolvimento de Mercado, que leva produtos existentes para novos mercados (segmentos, geografias ou canais), apresenta um risco moderado. Similarmente, o Desenvolvimento de Produto, que consiste na criação de novos produtos ou melhorias significativas para mercados existentes, também carrega um risco moderado. Por fim, a Diversificação, que envolve produtos novos em mercados novos, é a estratégia de maior risco, podendo ser relacionada (com sinergias com o negócio principal) ou não relacionada, sendo esta última a mais arriscada.

A Matriz Ansoff também é fundamental para a orientação na alocação de recursos. Ao identificar as estratégias de crescimento mais adequadas, ela fornece uma base sólida para a alocação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, permitindo que as empresas decidam onde investir mais para maximizar o retorno e onde mitigar riscos. Adicionalmente, a ferramenta estimula a inovação e a expansão, encorajando a empresa a olhar para além de suas operações atuais, buscando a inovação de produtos e novas oportunidades de mercado, o que é

particularmente relevante no cenário de Negócios 5.0, onde a agilidade e a capacidade de adaptação são diferenciais competitivos. Por fim, a Matriz Ansoff demonstra uma forte complementaridade com outras análises estratégicas; ela não opera isoladamente, mas se beneficia e complementa ferramentas como a Matriz SWOT, que podem revelar oportunidades em novos mercados ou a necessidade de novos produtos, as quais são então exploradas através das estratégias da Matriz Ansoff. O Business Model Canvas, por exemplo, pode ser usado para detalhar como um novo produto ou a entrada em um novo mercado será operacionalizada. Em suma, a Matriz Ansoff é uma bússola estratégica que permite às organizações não apenas visualizar as possíveis rotas para o crescimento, mas também avaliar os riscos inerentes a cada uma delas. Ao integrar essa ferramenta no processo de planejamento estratégico, as empresas podem tomar decisões mais informadas sobre como expandir seus negócios, garantindo que o crescimento seja sustentável e alinhado com seus objetivos de longo prazo.

## **5. Transformação digital e ESG como vetores de criação de valor no Planejamento Estratégico**

O debate contemporâneo sobre gestão empresarial tem evidenciado a relevância da articulação entre planejamento estratégico, transformação digital e práticas ESG (Environmental, Social and Governance). Esse entrelaçamento tem sido discutido na literatura como um movimento que amplia o escopo da estratégia organizacional, deslocando-o de uma perspectiva centrada exclusivamente em resultados financeiros para uma lógica que também contempla aspectos socioambientais e tecnológicos.

Autores têm ressaltado que o planejamento estratégico, ao ser concebido como processo de formulação, implementação e avaliação de diretrizes organizacionais, tende a incorporar variáveis que refletem as transformações do ambiente competitivo, a exemplo das mudanças regulatórias associadas ao ESG e da incorporação de tecnologias digitais emergentes. Nesse

sentido, Harraca (2022, p. 86) observa que “cabe destacar a importância de integrar, dentro do planejamento estratégico da empresa, os drivers que vão sustentar a geração de valor para o negócio. Certamente, entre eles, três elementos-chave vai compor a equação: a cultura organizacional, a abordagem ESG e a inovação”.

Esse posicionamento sugere que a análise estratégica não se restringe a instrumentos financeiros ou operacionais, mas deve considerar a integração entre valores organizacionais, práticas de governança socioambiental e inovação tecnológica. A transformação digital, ao introduzir novas formas de processar e interpretar dados, tende a reconfigurar processos decisórios e a ampliar a capacidade organizacional de adaptação a ambientes caracterizados pela volatilidade, pela incerteza e pela complexidade. Por sua vez, o ESG tem sido associado ao fortalecimento da legitimidade institucional e à construção de confiança junto a stakeholders, fatores que se interconectam com a valorização de mercado e a resiliência organizacional.

A partir desse panorama, torna-se pertinente investigar de que modo a convergência entre ESG e transformação digital se manifesta no âmbito do planejamento estratégico e em que medida essa integração pode ser compreendida como vetor de criação de valor. Tal investigação não se propõe a oferecer respostas conclusivas, mas a delinear um quadro analítico que contribua para o avanço da reflexão acadêmica sobre a temática, sustentando a discussão em referenciais teóricos e práticos consolidados.

### **5.1 ESG Como Pilar Estratégico**

A lógica do *Triple Bottom Line* — Pessoas, Planeta e Lucro — ampliou a visão tradicional de desempenho organizacional, deslocando o foco exclusivo da maximização do lucro para a integração equilibrada entre resultados econômicos, impactos ambientais e efeitos sociais. Essa perspectiva tem se consolidado como referência teórica e prática na gestão estratégica, orientando gestores a compreender o desempenho empresarial em sua totalidade, considerando múltiplos stakeholders e as consequências de longo prazo de suas decisões.

Garlet, Beuron, Ávila, Balsan, Madruga e Kraetzig (2024, p. 4) reforçam essa ideia ao salientarem que “as competências para a sustentabilidade são transversais e buscam a transformação necessária. No âmbito organizacional, devem estar fundamentadas nos três pilares da sustentabilidade — econômico, social e ambiental —, considerando a empresa como um sistema integrado”. Esse raciocínio enfatiza que a sustentabilidade não pode ser tratada como elemento periférico, mas deve ser intrinsecamente incorporada à lógica do planejamento estratégico.

O mercado financeiro também reconheceu a relevância desse movimento. O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) tornou-se referência para avaliar companhias brasileiras comprometidas com práticas ESG, evidenciando que transparência, ética e responsabilidade socioambiental são fatores que se conectam diretamente à valorização de mercado.

Além disso, padrões e frameworks internacionais sustentam essa integração. O GRI (Global Reporting Initiative) fornece diretrizes para relatórios abrangentes de sustentabilidade; o SASB (Sustainability Accounting Standards Board) orienta métricas financeiras específicas por setor; e o TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) estimula a transparência na divulgação de riscos climáticos. Essas ferramentas são, portanto, instrumentos estratégicos que ampliam a comparabilidade entre empresas, fortalecem a confiança dos investidores e ancoram práticas empresariais em referenciais globais.

Dessa forma, a incorporação do ESG ao planejamento estratégico transcende a lógica da conformidade normativa, tornando-se elemento central da competitividade organizacional. A literatura e os marcos internacionais evidenciam que empresas que internalizam as dimensões ambientais, sociais e de governança em sua estratégia apresentam maior resiliência em contextos de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA), bem como de fragilidade, ansiedade, não linearidade e incompreensibilidade (BANI). Planejar estrategicamente sob a ótica ESG significa repensar não apenas como a organização opera, mas

sobretudo para quem e para que ela existe, assegurando resultados financeiros consistentes, impactos sociais positivos e preservação ambiental.

### **5.1.1 Dimensão Ambiental**

A dimensão ambiental do ESG refere-se ao modo como a organização identifica, mensura e gerencia os impactos de suas operações sobre o meio ambiente, conectando-se diretamente ao processo de formulação estratégica. Contempla práticas organizacionais voltadas à preservação e regeneração do capital natural, abarcando gestão de emissões de carbono, eficiência energética, proteção da biodiversidade, uso racional da água e manejo de resíduos. Incorporar variáveis ambientais ao planejamento estratégico significa antecipar riscos regulatórios, mitigar vulnerabilidades reputacionais e, simultaneamente, explorar oportunidades de inovação e diferenciação competitiva.

Harraca (2022, p. 43) destaca que empresas que assumem compromissos genuínos com a sustentabilidade ambiental conquistam “maior valorização da marca, maior fortalecimento da cultura da empresa, maior proximidade com colaboradores e maior conexão com clientes”. Esse efeito decorre do fortalecimento da legitimidade organizacional, resultado de práticas ambientais robustas que reforçam a confiança dos stakeholders.

Ferramentas como a ISO 14001, aplicável a sistemas de gestão ambiental, a certificação LEED, voltada para edificações sustentáveis, e o selo FSC, que garante a rastreabilidade de produtos florestais responsáveis, funcionam como mecanismos de legitimação no mercado e devem ser incorporadas ao planejamento estratégico como referenciais de desempenho. Esses instrumentos reduzem o risco de *greenwashing* e ampliam a credibilidade da organização.

Paralelamente, modelos conceituais inovadores como a Economia Donut, de Kate Raworth, propõem métricas estratégicas que compatibilizam o crescimento econômico com limites ecológicos e sociais, sinalizando que a prosperidade empresarial não pode ultrapassar

fronteiras planetárias. Na prática, organizações que internalizam essa lógica reconfiguram suas metas estratégicas em torno de indicadores como redução de emissões de carbono, eficiência energética, economia circular e gestão responsável de recursos naturais. Assim, restrições ambientais transformam-se em oportunidades de inovação, consolidando a sustentabilidade como vetor de competitividade.

### **5.1.2 Dimensão Social**

A dimensão social do ESG aborda a forma como a organização se relaciona com pessoas, comunidades e stakeholders, constituindo-se como eixo essencial para a sustentabilidade estratégica. Inserida no planejamento estratégico, essa dimensão requer a definição de objetivos de longo prazo que envolvem políticas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), programas de desenvolvimento humano e compromissos com a justiça social. Garlet, Beuron, Ávila, Balsan, Madruga e Kraetzig (2024, p. 8) sublinham a centralidade dessas competências ao destacarem “o compromisso com a igualdade de oportunidades e de gênero, a responsabilidade social e a cidadania, o raciocínio ético, o compromisso com a segurança, a valorização e o respeito à diversidade e ao multiculturalismo”. Tais atributos, quando incorporados no processo estratégico, deslocam o foco da organização para além de métricas financeiras, conferindo-lhe o papel de agente de transformação social.

No cenário internacional, documentos como os Princípios Orientadores da ONU e a Agenda 2030, com seus 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), fornecem parâmetros normativos para orientar a atuação empresarial. Incorporar os ODS ao planejamento estratégico significa, por exemplo, estabelecer metas concretas de erradicação da pobreza, ampliação da educação de qualidade, promoção da igualdade de gênero ou incentivo à saúde e bem-estar.

Estratégias voltadas à dimensão social geram ganhos múltiplos: fortalecem a retenção de talentos, promovem maior engajamento dos colaboradores, ampliam a reputação institucional e consolidam a empresa como organização cidadã. Dessa forma, a dimensão social torna-se um diferencial competitivo no longo prazo, ao mesmo tempo que legitima a atuação corporativa perante a sociedade civil e fortalece sua relevância no ecossistema social em que está inserida.

### **5.1.3 Dimensão Governança**

A governança corporativa constitui a base que sustenta a integração das dimensões ambientais e sociais, ao estruturar mecanismos de liderança, decisão e controle organizacional. Quando alinhada ao planejamento estratégico, a governança assegura que os compromissos ESG sejam incorporados de forma coerente, transparente e ética em todos os níveis da organização.

Harraca (2022, p. 92) enfatiza que empresas com governança sólida são capazes de gerar valor econômico e social simultaneamente, ao destacar que podem “gerar empregos, alcançar lucros e cumprir metas ao mesmo tempo que maximizam a contribuição positiva para o mundo, minimizam impactos ambientais e promovem impactos sociais positivos, pautadas na ética, na transparência e na integridade”.

Na perspectiva estratégica, a governança se materializa na adoção de princípios fundamentais: transparência, ao disponibilizar informações além das exigências legais; equidade, garantindo tratamento justo e isonômico a todos os *stakeholders*; *accountability*, que impõe a responsabilidade pelos atos de gestão; e responsabilidade corporativa, que assegura a viabilidade econômica e a consideração dos impactos sociais e ambientais do negócio.

Modelos conceituais como o Triângulo Básico da Governança (Propriedade, Conselho de Administração e Diretoria Executiva) e o Quadrilátero de Múltiplos Interesses (que expande

o triângulo ao incluir *stakeholders* externos) devem ser incorporados ao planejamento estratégico como referenciais de estrutura decisória. Adicionalmente, mecanismos de *compliance*, processos de *due diligence* e aderência à Lei Anticorrupção ampliam a resiliência institucional, fortalecendo a confiança dos investidores e consolidando a legitimidade organizacional.

Portanto, a dimensão da governança não se limita ao cumprimento de normas legais, mas configura-se como pilar estratégico que garante a coerência da atuação corporativa, orientando-a para a criação de valor sustentável em longo prazo.

## **5.2 Transformação Digital**

A transformação digital representa uma redefinição fundamental de como as organizações operam e entregam valor, impulsionada pela integração profunda de tecnologias digitais em todos os aspectos do negócio. Seu objetivo primordial é fomentar a inovação, otimizar estratégias e construir competências essenciais para o planejamento e a gestão, sempre com um olhar atento ao impacto nas pessoas – o ponto focal de qualquer mudança significativa. Essa jornada exige que as empresas questionem abordagens tradicionais, repensem a organização da tecnologia, o papel da liderança de TI e as competências necessárias para prosperar em um cenário de constante evolução. Segundo Yoshikuni, Favaretto, Albertin e Meirelles (2022, p. 3), “estudos acadêmicos seminais demonstraram que o SIS habilita a estratégia, dando suporte ao processo e conteúdo da estratégia de negócio e contribuindo para a sobrevivência, sustentação e crescimento das organizações em ambientes complexos e dinâmicos”. O termo Sistemas de Informação Estratégicos (SIS) é tratado na literatura sob diferentes perspectivas, mas converge na compreensão de que se constitui em um conjunto de recursos de TI capazes de coletar, armazenar, processar, analisar e disponibilizar informações para apoiar a tomada de decisão e sustentar os processos de gestão da estratégia. Dessa forma, os SIS assumem

relevância como instrumentos de gerenciamento estratégico do conhecimento e de aprendizado organizacional, possibilitando que as empresas reajam de forma orquestrada às incertezas do ambiente.

A transformação digital só alcança sua plenitude quando fundamentada em sistemas que integrem conhecimento, apoiem decisões e permitam respostas ágeis. Nesse sentido, Caserta (2020, p. 132) identifica quatro objetivos centrais: “1. Transformar produtos; 2. Empoderar colaboradores; 3. Engajar melhor com clientes; 4. Otimizar operações”. Esses objetivos se conectam diretamente ao planejamento estratégico empresarial, na medida em que transformar produtos implica inovar portfólios e agregar valor frente à concorrência, empoderar colaboradores requer a integração de sistemas como ERP, CRM e Business Intelligence (BI) que fornecem informações estratégicas em tempo real, engajar clientes demanda o uso de plataformas digitais de e-business e e-commerce em suas modalidades B2B, B2C e C2C para personalizar a experiência e ampliar a fidelização, e otimizar operações exige a adoção de recursos como cloud computing, RPA e automações escaláveis que garantem eficiência e flexibilidade em ambientes voláteis.

No cerne dessa transformação está a capacidade de converter dados em conhecimento e, conseqüentemente, em valor. Em um mundo onde trilhões de bytes são gerados diariamente, a distinção entre dados estruturados, como registros de vendas em sistemas ERP e CRM, e dados não estruturados, como e-mails, imagens e comentários de clientes, torna-se crucial. A gestão eficaz do Big Data, caracterizada pelos seus 5V's – volume, velocidade, variedade, veracidade e valor – oferece a base para decisões mais informadas, ágeis e fundamentadas em evidências. Nesse mesmo horizonte, a era dos Negócios 4.0, como descreve Serafim (2023, p. 5), “é caracterizada pela convergência da transformação digital com as operações empresariais, gerando novos modelos de negócios, fluxos de trabalho otimizados e experiências do cliente completamente reinventadas. Nesse cenário, a Inteligência Artificial (IA) emerge como uma

força inovadora que transcende a automação e se estende para a predição, a personalização e a análise profunda”.

A Inteligência Artificial, associada ao Machine Learning e ao Deep Learning, impulsiona a automação por meio da Robotic Process Automation (RPA), amplia a descoberta de padrões ocultos nos dados e simula comportamentos humanos complexos em áreas como visão computacional, processamento de linguagem natural e robótica. Ao lado dessa capacidade analítica, a infraestrutura em nuvem (Cloud Computing) fornece a sustentação necessária, migrando investimentos de CAPEX para OPEX e possibilitando escalabilidade sob demanda. Modelos como IAAS, PAAS e SAAS democratizam o acesso a tecnologias avançadas, tornando viável a adoção de soluções sofisticadas por organizações de diferentes portes. Complementarmente, a Internet das Coisas (IoT) integra o mundo físico ao digital, permitindo que sensores e dispositivos em ambientes como cidades inteligentes, fábricas automatizadas e casas conectadas gerem fluxos contínuos de dados que alimentam estratégias de otimização e inovação.

A Blockchain, por sua vez, introduz um novo paradigma de confiança e transparência, ao registrar transações de forma distribuída, criptografada e imutável, viabilizando contratos inteligentes, rastreabilidade em cadeias de suprimentos e auditorias digitais. A criptografia garante a segurança das informações em ambientes digitais, protegendo dados sensíveis e mitigando riscos de ataques cibernéticos. Essa infraestrutura tecnológica impacta diretamente o ambiente competitivo, reconfigurando as cinco forças de Porter e transformando a cadeia de valor empresarial. Ao digitalizar processos e integrar sistemas como ERP, CRM, BI e SCM, as empresas conseguem não apenas aumentar a eficiência operacional, mas também gerar novos modelos de negócio e criar barreiras competitivas.

Nesse contexto, a gestão de processos de negócio (BPM) assume papel central, ao viabilizar o redesenho e a automação de fluxos de trabalho. Todavia, a implementação de mudanças

digitais enfrenta frequentemente resistência organizacional, exigindo estratégias de gestão da mudança que integrem dimensões técnicas e humanas. Para que a transformação seja bem-sucedida, torna-se essencial compreender e aplicar conceitos como UX (experiência do usuário), CX (experiência do cliente), BX (experiência de marca) e UI (interface do usuário), que asseguram soluções digitais mais intuitivas, agradáveis e de maior valor percebido.

Além disso, abordagens ágeis como Lean Startup, Design Sprint e Scrum emergem como metodologias indispensáveis para inovação em ambientes incertos, permitindo ciclos curtos de experimentação, aprendizado contínuo e entregas incrementais. Esses métodos fortalecem a agilidade organizacional, objetivo final da transformação digital, e asseguram adaptação rápida às mudanças externas. A infraestrutura de TI, composta por redes, sistemas e armazenamento de dados, constitui a base sobre a qual todas essas transformações se sustentam. O alinhamento estratégico entre TI e negócio torna-se um desafio permanente, mas essencial, uma vez que a terceirização de serviços (outsourcing) e a definição clara de papéis na governança digital, como CIO e CISO, precisam ser cuidadosamente gerenciadas para garantir que os investimentos em tecnologia gerem valor real.

Por fim, a segurança da informação e o compliance tornam-se pilares indispensáveis. A conformidade com legislações como a LGPD, associada à aplicação de frameworks como COBIT e ITIL, assegura que a transformação digital seja conduzida dentro de parâmetros éticos, legais e sustentáveis. A prevenção de fraudes, a proteção de dados sensíveis e a integridade dos sistemas consolidam a confiança necessária para que os processos digitais sejam aceitos por clientes, parceiros e demais stakeholders.

Em síntese, a transformação digital não deve ser compreendida apenas como uma inovação tecnológica, mas como um processo estratégico e contínuo que redefine os fundamentos da gestão empresarial. O alinhamento entre sistemas de informação, objetivos organizacionais, governança e cultura é o que possibilita transformar dados em conhecimento, conhecimento em

valor e valor em vantagem competitiva sustentável. Organizações que conseguirem articular esses elementos em seus planejamentos estratégicos estarão mais preparadas para prosperar em cenários de incerteza, complexidade e constante evolução.

## **6. Ferramentas para implementação e monitoramento do Planejamento estratégico**

A implementação e o monitoramento eficaz da estratégia são pilares fundamentais para o sucesso de empresas de grande porte na era dos Negócios 5.0, onde a agilidade, a inovação e a sustentabilidade são imperativos. Nesse contexto, o Balanced Scorecard (BSC) emerge como uma ferramenta essencial, estabelecendo a estrutura estratégica ao traduzir a visão e a estratégia em objetivos mensuráveis através de suas quatro perspectivas interligadas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. Contudo, a mera definição desses objetivos não garante a execução; é aqui que os Key Performance Indicators (KPIs) e os Objectives and Key Results (OKRs) entram em cena, formando um ecossistema robusto para transformar a estratégia em ação e resultados tangíveis. A sinergia entre essas ferramentas cria um ciclo virtuoso de gestão estratégica, permitindo que as empresas não apenas formulem suas estratégias, mas as implementem, monitorem e adaptem continuamente em um ambiente de negócios em constante evolução, garantindo o alinhamento com a sustentabilidade (ESG), a inovação e a transformação digital.

Figura 5 : Planejamento Ágil



Fonte: Adaptado de Lucca, Giancarlo (2013) p.180

### 6.1 **Balanced Scorecard**

Segundo Lucca (2013, p.39) “O conceito de gestão estratégica balanceada surgiu no início da década de 1990 com os estudos de Robert Kaplan e David Norton, ambos professores da Harvard Business School. Os autores acreditavam que a visão puramente contábil e

**MUST UNIVERSITY**

70 SW 10th St, Deerfield Beach, FL 33441, USA | [info@mustedu.com](mailto:info@mustedu.com) | [www.mustedu.com](http://www.mustedu.com)

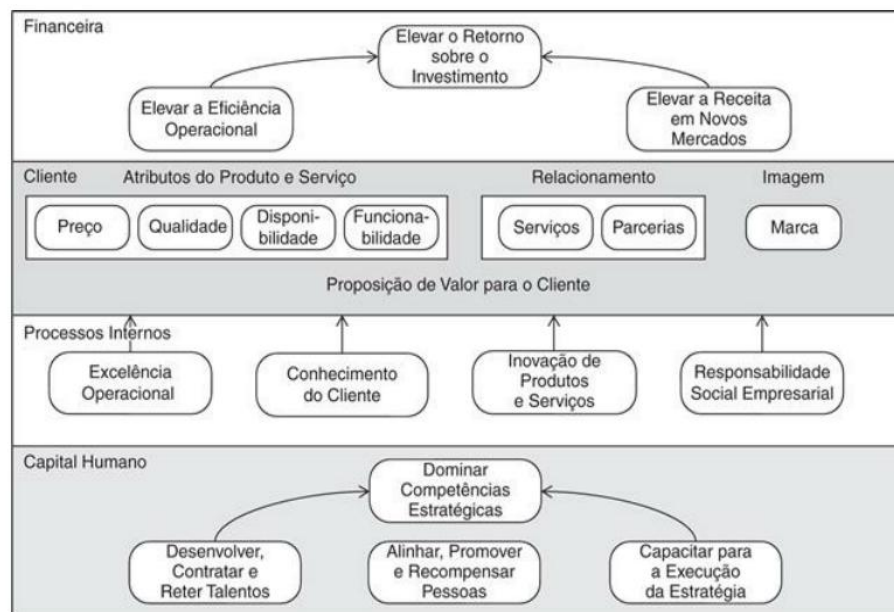
MUST University®: licensed by Florida Commission for Independent Education. License: 5593.

financeira de avaliação do desempenho, em prática até então, já não refletia a realidade estratégica das organizações. Com isso, propuseram um sistema de medição de desempenho denominado por eles: “Balanced Scorecard”. O termo “balanceado” foi utilizado pelos autores por entenderem que a visão estratégica deveria ser desdobrada em quatro áreas estratégicas chaves das organizações: área financeira, área do mercado, área dos processos e área do desenvolvimento humano”.

A importância do estudo e da implementação do Balanced Scorecard para o planejamento estratégico é imensa, atuando como uma ponte vital que conecta a formulação da estratégia à sua execução eficaz. Ele se destaca por sua capacidade de transformar a visão e a estratégia abstratas em objetivos e indicadores mensuráveis e acionáveis, garantindo que todos na organização compreendam o que precisa ser feito para alcançar os resultados estratégicos, conectando o "pensar" estratégico ao "fazer" operacional. Ao equilibrar as perspectivas financeira e não financeira, o BSC proporciona uma visão holística do desempenho, evitando que a empresa se concentre apenas em resultados de curto prazo e assegurando que fatores críticos para o sucesso futuro, como a satisfação do cliente, a inovação de processos e o desenvolvimento de talentos, recebam a devida atenção, promovendo um crescimento sustentável. Além disso, o BSC serve como uma ferramenta poderosa para a comunicação e o alinhamento organizacional. Ao vincular os objetivos departamentais e individuais aos objetivos estratégicos maiores, ele promove o alinhamento, garantindo que todos os esforços estejam direcionados para os mesmos fins. Conforme Evans (2013 , p.127) destaca em *Ferramentas Estratégicas*, "Quando utilizado com eficácia na implementação da estratégia, o balanced scorecard ajuda a racionalizar processos, informar e motivar os funcionários, gerar maior satisfação dos clientes e melhorar perceptivelmente os resultados financeiros que emanam da estratégia" . Com indicadores claros e metas definidas para cada perspectiva, o BSC facilita a gestão e o monitoramento contínuo do progresso da estratégia. Isso permite a

identificação de desvios, a análise de causas-raiz e a tomada de decisões corretivas em tempo hábil, tornando o processo de gestão estratégica mais dinâmico e responsivo. Mais do que uma ferramenta estática, o BSC fomenta o aprendizado organizacional e a melhoria contínua; ao analisar os resultados dos indicadores, a organização pode aprender sobre a validade de suas hipóteses estratégicas e ajustar o curso conforme necessário, um ciclo de feedback e aprendizado fundamental para a adaptação em ambientes de negócios voláteis. Finalmente, no contexto atual de Negócios 5.0 e transformação digital, o BSC pode ser expandido para incorporar métricas de ESG (Ambiental, Social e Governança), permitindo que a empresa não apenas monitore seu desempenho financeiro e operacional, mas também sua contribuição para a sustentabilidade e responsabilidade corporativa, alinhando a estratégia com valores éticos e sociais cada vez mais exigidos pelo mercado e pela sociedade.

Figura 6 : Mapa Estratégico Exemplo



Fonte: Filho, E. H. (2012) , p.139

No contexto do planejamento estratégico para empresas de grande porte, especialmente no cenário de instabilidade ambiental e da transformação digital, o BSC emerge como a ferramenta central para colocar em execução todo o arcabouço de conhecimentos e análises. As

análises iniciais, como PESTEL, Matriz SWOT, Benchmarking, Mapeamento de *Stakeholders* e Matriz Ansoff, fornecem os *insights* cruciais sobre o macroambiente, as capacidades internas, as melhores práticas do mercado, os interesses das partes envolvidas e as lacunas e direções de crescimento. O Business Model Canvas, por sua vez, ajuda a visualizar e desenhar o modelo de negócio. O BSC pega todas essas informações e as traduz em objetivos estratégicos claros e mensuráveis dentro de suas quatro perspectivas. Por exemplo, uma oportunidade identificada na SWOT ou uma tendência tecnológica da PESTEL pode se tornar um objetivo na perspectiva de Clientes (“Lançar novo produto digital para atender demanda emergente”) ou de Processos Internos (“Implementar plataforma de IA para otimizar atendimento”). O Strategic Roadmap, que delinea o caminho para alcançar a visão, é então desdobrado em iniciativas e projetos vinculados aos objetivos do BSC.

No cenário atual de transformação digital, com a ascensão da inteligência artificial, a necessidade de conformidade com a LGPD, a criticidade da cibersegurança, a automação, a robótica, a unificação de dados e a integração de canais de alto nível, o BSC se torna o orquestrador dessas iniciativas. Ele permite que objetivos como “Garantir a segurança dos dados do cliente e conformidade com a LGPD” (na perspectiva de Processos Internos ou Aprendizado e Crescimento) ou “Alavancar IA para personalização da experiência do cliente” (na perspectiva de Clientes) sejam formalmente estabelecidos, com KPIs específicos e iniciativas claras. A unificação de dados e a integração de canais, essenciais para uma visão 360 do cliente, são traduzidas em objetivos de Processos Internos, com metas de eficiência e qualidade. Além disso, a utilização do Balanced Scorecard com base em ESG (Ambiental, Social e Governança) é de suma importância pois as preocupações com sustentabilidade e responsabilidade corporativa não são apenas “boas práticas”, mas imperativos estratégicos. O BSC permite que objetivos relacionados à redução da pegada de carbono (ISO 14001), à promoção da diversidade e inclusão (SA 8000), à ética na governança sejam integrados

diretamente nas perspectivas, garantindo que o desempenho ESG seja monitorado e alinhado aos resultados financeiros e operacionais.

A formação de equipes operacionais de alto desempenho, fundamentadas em especializações metodológicas e em padrões de certificação reconhecidos internacionalmente, constitui elemento central para a eficácia da execução estratégica. Nesse contexto, práticas como Lean, Kanban e Total Productive Maintenance (TPM), aliadas a certificações como ISO 9001, ISO 14001 e SA 8000, funcionam como vetores que garantem consistência, eficiência e alinhamento com os objetivos organizacionais.

O Balanced Scorecard (BSC) desempenha papel articulador nesse processo ao desdobrar os objetivos estratégicos em metas táticas e operacionais, criando condições para que as equipes direcionem suas ações de forma coerente com a visão de longo prazo da organização. As metodologias Lean e Kanban contribuem diretamente para a otimização de processos e fluxos de trabalho, especialmente no âmbito da perspectiva de Processos Internos do BSC, ao passo que a TPM assegura a confiabilidade e a excelência na gestão e manutenção de ativos produtivos.

De maneira complementar, as certificações ISO 9001, ISO 14001 e SA 8000 não apenas refletem padrões de qualidade, sustentabilidade e responsabilidade social, mas também se configuram como instrumentos que reforçam e impulsionam o alcance das metas definidas pelo BSC. Assim, a integração entre metodologias de gestão, sistemas de certificação e frameworks estratégicos fortalece a capacidade organizacional de transformar objetivos estratégicos em resultados tangíveis, sustentáveis e socialmente responsáveis.

O BSC fornece a estrutura para a gestão e o monitoramento contínuo do desempenho. Cada objetivo estratégico possui Key Performance Indicators (KPIs) associados, que são visualizados em Dashboards, permitindo uma análise rápida e eficaz do progresso. Os Objectives and Key Results (OKRs) podem ser utilizados para desdobrar os objetivos do BSC

em metas mais granulares para as equipes, garantindo alinhamento e foco na execução. Em suma, o Balanced Scorecard não é apenas um sistema de medição, mas um sistema de gestão estratégica completo que permite que todas as análises, visões e capacidades de uma organização sejam traduzidas em um plano de ação coerente, mensurável e alinhado, assegurando que a empresa não apenas sobreviva, mas prospere e lidere na complexa e acelerada era dos Negócios 5.0.

Figura 7: Modelo de perfil de Adequação Organizacional



Adaptado de Chiavenato (2023 , p.165)

## 6.2 Metodologia SMART – KPI’s e OKR’S

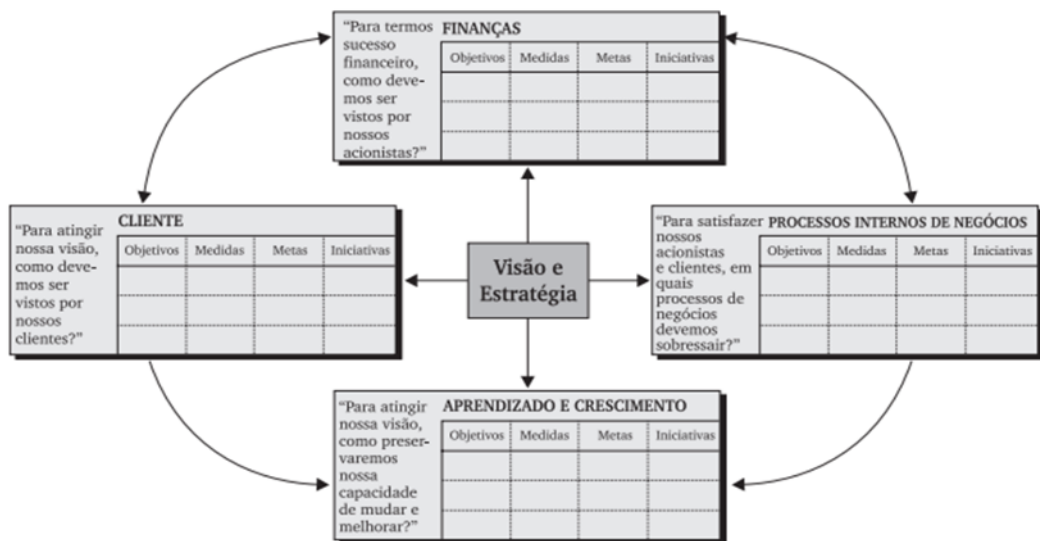
Metas e objetivos SMART representam um acrônimo para Specific (Específicos), Measurable (Mensuráveis), Achievable (Alcançáveis), Relevant (Relevantes) e Time-bound

(Definidos no tempo), e seu significado reside em ser um *framework* robusto que garante que os alvos estabelecidos sejam inequívocos, quantificáveis, realistas, alinhados com a estratégia geral da organização e com um prazo claro para sua concretização. Essa metodologia transforma intenções genéricas em planos de ação concretos e monitoráveis, servindo como a espinha dorsal da execução eficaz da estratégia. Conforme Evans (2013, p.101) detalha em *Ferramentas Estratégicas*, "Enquanto as metas são indicativas e direcionais, os objetivos são precisos. Procure estabelecer metas: Específicas — um número preciso em relação a determinado parâmetro. Mensuráveis — este parâmetro deve ser quantificável — por exemplo, um percentual de participação de mercado em num segmento, em vez de um alvo vago, como 'melhor fornecedor'. Alcançáveis — não faz sentido visar o improvável — o inevitável resultado será decepção. Relevantes — a meta deve estar relacionada com o objetivo; se for a liderança de mercado, uma meta de vencer a 'melhor campanha de marketing do ano' na publicação do setor não seria apropriada. Definidas no tempo — Procure especificar o prazo para realização da meta. Uma meta sem um horizonte de tempo não teria qualquer efeito motivacional e faria as pessoas evitar decisões difíceis" .

A aplicação rigorosa dos critérios SMART no planejamento estratégico é, portanto, fundamental, pois objetivos específicos eliminam ambiguidades, garantindo que todos na organização compreendam exatamente o que precisa ser alcançado, direcionando esforços e recursos para os pontos mais críticos da estratégia. A mensurabilidade é vital, pois permite que a organização acompanhe seu desempenho de forma objetiva, identifique desvios rapidamente e tome decisões baseadas em dados, não em suposições, o que é crucial para a gestão de KPIs e Dashboards. A característica de serem alcançáveis, embora desafiadores, torna os objetivos motivadores, evitando a desmotivação e o fracasso que metas irrealistas podem causar, e aumentando o comprometimento das equipes. A relevância assegura que cada objetivo contribua diretamente para os objetivos estratégicos maiores da organização, evitando que

equipes trabalhem em iniciativas que não agregam valor à visão geral e garantindo que todos os esforços estejam alinhados com o Balanced Scorecard. Por fim, a definição de um prazo (Time-bound) cria um senso de urgência e responsabilidade, impulsionando a ação e permitindo a avaliação do desempenho dentro de um período determinado, evitando a procrastinação.

Figura 8 : Estrutura do BSC



Fonte : Muller, C. J. (2014 ) p.133

No contexto de empresas de grande porte em transformação digital, a aplicação de metas SMART é ainda mais crítica para traduzir a complexidade dessas iniciativas em ações concretas. Por exemplo, um objetivo estratégico de "Otimizar a experiência do cliente através de IA" se torna SMART ao ser formulado como: "Reduzir o tempo médio de resposta do atendimento ao cliente em 30% utilizando *chatbots*<sup>7</sup> com IA até o final do terceiro trimestre de 2025". Essa formulação é específica (reduzir tempo de resposta com *chatbots*<sup>7</sup>), mensurável (30% de redução), alcançável (com investimento em IA), relevante (melhora a experiência do cliente) e definida no tempo (até o final do 3º trimestre de 2025). A metodologia SMART, portanto, não é apenas uma formalidade, mas uma prática essencial que transforma a estratégia

em um plano de ação concreto, monitorável e passível de ajustes, garantindo que os esforços da organização sejam focados, eficientes e, em última instância, bem-sucedidos.

## **7. Os Desafios da Implementação Estratégica**

A implementação de um planejamento estratégico, por mais robusto e meticulosamente elaborado que seja, invariavelmente se depara com desafios significativos, especialmente quando confrontada com as avaliações e premissas que o fundamentaram. A transição do plano para a ação é um ponto crítico onde a teoria encontra a complexidade da realidade organizacional, revelando que as premissas iniciais sobre o ambiente interno e externo, como mercado, concorrência, tecnologia e regulamentação, podem rapidamente se tornar obsoletas diante da velocidade das mudanças. Como aponta Watkins (2024, p.6), "Os recentes avanços tecnológicos, a globalização e a instabilidade político-econômica apenas intensificaram a necessidade de desenvolver o pensamento estratégico. O ritmo acelerado das mudanças tecnológicas desestruturou os modelos de negócios tradicionais e criou novas oportunidades para aqueles que conseguem pensar estrategicamente. O mundo se tornou interconectado e interdependente, o que exige que os líderes encarem de forma mais ampla e global seus mercados e operações. Além disso, como a instabilidade político-econômica criou um ambiente mais instável e volátil, ficou cada vez mais difícil prever e planejar o futuro". Se essas avaliações não forem continuamente validadas e ajustadas, a estratégia corre o risco de se tornar irrelevante, levando a decisões baseadas em dados incorretos e à subestimação da complexidade interna, que muitas vezes não captura a cultura organizacional ou a real capacidade de execução, gerando metas irrealistas e planos de ação desalinhados.

Um dos maiores obstáculos reside na comunicação e no engajamento, pois é fundamental que a visão, os objetivos e as estratégias sejam compreendidos e internalizados por todos os níveis da organização. A falha na comunicação pode resultar em esforços

dispersos, e a resistência natural à mudança, impulsionada pelo medo do desconhecido ou pela zona de conforto, pode sabotar a execução, mesmo quando as premissas indicam a necessidade da transformação.

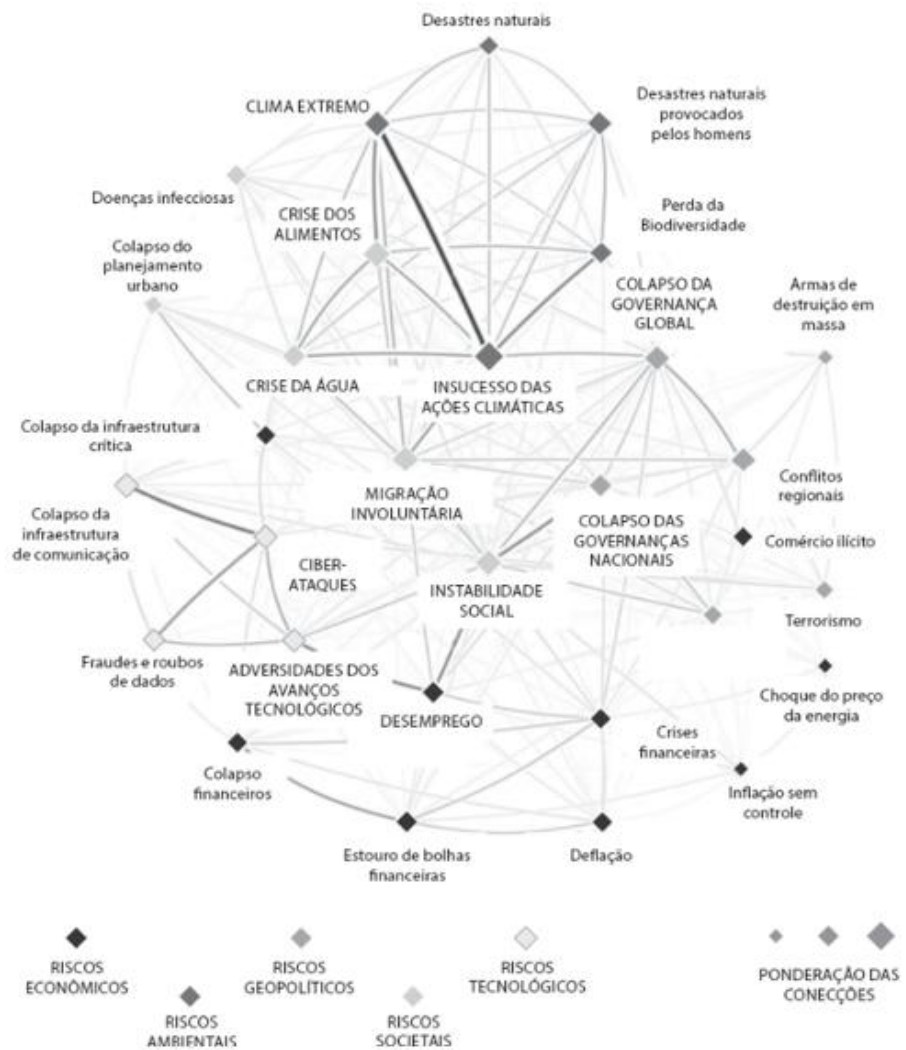
Adicionalmente, a gestão de recursos e a capacidade de execução representam gargalos consideráveis. As avaliações iniciais podem prever a necessidade de certos recursos – financeiros, humanos, tecnológicos –, mas durante a implementação, podem surgir gargalos inesperados, desvios orçamentários ou a falta de talentos com as competências necessárias. Uma alocação de recursos que não se adapta à dinâmica da execução pode paralisar o progresso, e lacunas de competência, se não forem precisamente identificadas e endereçadas por um plano de desenvolvimento de talentos eficaz, comprometem seriamente a execução.

O monitoramento e a adaptação são igualmente cruciais. Para que a implementação seja bem-sucedida, é indispensável um sistema de medição de desempenho que reflita o progresso em relação aos objetivos estratégicos. Se as métricas definidas nas avaliações iniciais não forem claras, mensuráveis ou relevantes, torna-se difícil monitorar o avanço, identificar desvios e tomar decisões corretivas a tempo. A rigidez na execução, sem a capacidade de ajustar o curso com base no feedback do ambiente e nos resultados parciais, pode levar ao fracasso, especialmente quando eventos imprevisíveis, os chamados ‘cisnes negros’, invalidam completamente o plano original, exigindo uma revisão estratégica ágil e completa.

Por fim, a liderança e a governança desempenham um papel insubstituível. A implementação bem-sucedida exige um forte e contínuo patrocínio da alta liderança; se os líderes não demonstrarem compromisso, não comunicarem a importância da estratégia ou não removerem os obstáculos, a equipe pode perder o foco e a motivação. A ausência de uma estrutura de governança clara para a execução da estratégia, com papéis e responsabilidades bem definidos, processos de tomada de decisão ágeis e mecanismos de prestação de contas, pode levar à fragmentação dos esforços e à falta de responsabilidade. Em síntese, a

implementação do planejamento estratégico é um processo dinâmico que exige mais do que apenas um plano bem elaborado; requer uma cultura organizacional que valorize a adaptabilidade, a comunicação transparente, o engajamento contínuo dos colaboradores e uma liderança forte e flexível, garantindo um ciclo constante de monitoramento, aprendizado e ajuste para que a empresa permaneça no caminho certo rumo a um futuro que transcende gerações.

Figura 9: Riscos Globais



Fonte : Chiavenato , I. (2023) p.8

## **8. Maximizando o Valor em Cenários de Complexidade e Mudança**

O cenário empresarial contemporâneo, imerso na complexidade e volatilidade de um mundo VUCA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo) e, mais recentemente, BANI (Frágil, Ansioso, Não-linear e Incompreensível), impõe uma redefinição profunda sobre como as organizações concebem, formulam e executam suas estratégias. A era atual desmistifica a visão linear e puramente racional do planejamento estratégico, pois a estratégia não é apenas um plano deliberado, mas também um padrão emergente de ações e decisões. No contexto VUCA/BANI, essa dualidade se torna um imperativo. Empresas brasileiras, ao navegarem por um ambiente de rápidas transformações tecnológicas, sociais e econômicas, devem abraçar uma estratégia híbrida, que combine a clareza de objetivos de longo prazo com a flexibilidade para se adaptar a eventos não previstos. Isso significa que, embora a "estratégia pretendida" (planos e intenções formulados pela liderança) continue sendo fundamental para direcionar esforços e alocar recursos, a capacidade de reconhecer e capitalizar as 'estratégias emergentes' (padrões de comportamento que se desenvolvem como resposta adaptativa) é igualmente crucial. A agilidade, portanto, não é um mero adjetivo, mas uma característica intrínseca a esse processo, permitindo que a organização se reinvente e inove continuamente, transformando a incerteza em oportunidade.

A necessidade de reinvenção contínua e aprimoramento estratégico é capturada por Chiavenato (2023), que argumenta sobre a natureza dinâmica do ambiente de negócios e a resposta necessária das organizações: Segundo Chiavenato (2023 , p. 252) "Como o contexto em que os negócios operam muda e se transforma de maneira rápida e exponencialmente é preciso também, e sempre, mudar continuamente a jornada estratégica da organização. Isso traz a necessidade de uma iteração, não somente constante, mas intensa com o suporte de dados, como feedback em tempo real, para não somente avaliar, flexibilizar e adaptar, mas ajustar as

prioridades capazes de garantir a resiliência organizacional e o sucesso na estratégia." Essa reflexão de Chiavenato (2023) ressalta que a estratégia, longe de ser um plano estático e imutável, deve ser uma jornada fluida e adaptável. Para as empresas brasileiras, imersas em um cenário de complexidades singulares, desde flutuações econômicas até desafios sociais e regulatórios, essa orientação se torna um pilar fundamental. A capacidade de coletar e analisar dados em tempo real, transformando-os em *insights* acionáveis, permite que as organizações não apenas reajam a eventos imprevistos, mas que antecipem tendências e ajustem proativamente seus objetivos e táticas. A resiliência, nesse contexto, transcende a mera capacidade de suportar choques; ela se manifesta na habilidade de aprender, evoluir e até mesmo prosperar em meio à disrupções, garantindo a perenidade e a competitividade no longo prazo. Isso implica investir em sistemas de inteligência de mercado, plataformas de análise de dados e, crucialmente, em uma cultura organizacional que valorize a experimentação e o aprendizado contínuo a partir do feedback.

A adaptação estratégica eficaz depende de uma compreensão profunda e contínua tanto do ambiente externo quanto das capacidades internas da organização. As ferramentas de análise contextual, como a Análise PESTEL, o Modelo das Cinco Forças de Porter, a Análise de Benchmarking e a Análise de Stakeholders, não são exercícios pontuais, mas processos iterativos que fornecem os *insights* necessários para identificar oportunidades e ameaças em tempo real. Para empresas brasileiras, isso implica uma vigilância constante sobre as particularidades do mercado local, as nuances regulatórias e as dinâmicas sociais que podem impactar a estratégia. Paralelamente, a avaliação rigorosa da capacidade interna, por meio de ferramentas como a Análise VRIO, a Matriz BCG e o Mapa de Valor (Cadeia de Valor), permite que a empresa identifique seus recursos valiosos, raros, inimitáveis e bem organizados, bem como otimize seu portfólio de produtos e processos. A Matriz SWOT, ao integrar forças e fraquezas internas com oportunidades e ameaças externas, torna-se a base para a formulação de

estratégias que capitalizem os pontos fortes e mitiguem as vulnerabilidades. A Matriz Ansoff, por sua vez, orienta as direções de crescimento, equilibrando risco e potencial de expansão. Essa análise interna e externa contínua é o alicerce para que as empresas brasileiras possam construir e sustentar uma vantagem competitiva, mesmo em um ambiente em constante mutação.

A criação de valor sustentável e a maximização do retorno financeiro na nova era dependem intrinsecamente da integração de dois pilares: ESG (Environmental, Social e Governance) e Transformação Digital. Longe de serem iniciativas isoladas, essas dimensões se complementam e se potencializam mutuamente. A agenda ESG transcendeu a esfera da responsabilidade social corporativa para se tornar um imperativo estratégico. Empresas que demonstram compromisso genuíno com a sustentabilidade ambiental, a equidade social e uma governança corporativa transparente não apenas mitigam riscos reputacionais e regulatórios, mas também atraem investimentos, talentos e a lealdade de consumidores cada vez mais conscientes. No Brasil, onde as questões socioambientais são proeminentes, a incorporação dos princípios ESG – alinhados aos ODS da ONU e à visão do *Triple Bottom Line* – é um diferencial competitivo que se traduz diretamente em valor financeiro a longo prazo, por meio de maior resiliência, acesso a capital e melhor posicionamento de mercado.

Essa visão ampliada do propósito corporativo, que transcende a mera busca pelo lucro, é um imperativo estratégico e ético, segundo Chiavenato (2023, p.264) "Afinal, uma organização é um empreendimento humano, vivo, dinâmico e não apenas um punhado de ativos ou de recursos inertes. O lucro é importante, mas a organização precisa preocupar-se com metas mais elevadas. A obrigação da administração é perpetuar a corporação e servir à sociedade, e isso vem antes das obrigações com os acionistas. O argumento fundamental reside no fato de que a competitividade estratégica da organização é aumentada quando seus mecanismos de governança são elaborados e aplicados de maneira que atendam aos interesses de todos os

*stakeholders* envolvidos e não apenas de alguns deles. Este é o desafio da governança corporativa: atuar em 360°. É o que está acontecendo com a agenda Ambiental, Social e Governança Corporativa (ESG, em inglês, Environmental, Social, Corporate Governance) que avalia como companhias e investimentos impactam o meio ambiente e a sociedade, e como esse impacto pode levar a riscos nos negócios e nos aportes de recursos a projetos, o que torna a organização mais eficiente e eficaz, mais inovadora e mais transparente ao mundo que a rodeia." Essa declaração de Chiavenato reforça a ideia de que a sustentabilidade e a responsabilidade social não são apenas "*nice-to-haves*", mas sim pilares essenciais para a longevidade e o sucesso competitivo. Para as empresas brasileiras, isso significa ir além da conformidade regulatória e integrar os princípios ESG no cerne de sua estratégia de negócios. Uma governança corporativa que atua em 360°, considerando os interesses de todos os stakeholders – desde colaboradores e clientes até fornecedores, comunidades e o meio ambiente –, não só mitiga riscos e atrai investimentos responsáveis, mas também fomenta a inovação e constrói uma reputação de marca robusta. Essa abordagem holística não apenas otimiza o retorno financeiro a longo prazo, mas também posiciona a empresa como um agente de transformação positiva na sociedade, um diferencial cada vez mais valorizado por consumidores e investidores conscientes no cenário global e local.

A Transformação Digital, por sua vez, é o catalisador que permite às empresas não apenas atender, mas superar as expectativas ESG e otimizar o retorno financeiro. Tecnologias como Inteligência Artificial (IA), Big Data, Computação em Nuvem, IoT e Blockchain oferecem as ferramentas para monitorar e reportar dados ESG com precisão, garantindo transparência e conformidade; otimizar processos operacionais, reduzindo custos e aumentando a eficiência (automação, robótica); personalizar a experiência do cliente e criar novos modelos de negócios, impulsionando receitas; fortalecer a cibersegurança e a proteção de dados LGPD, construindo confiança e mitigando riscos; e unificar dados e integrar canais, proporcionando

uma visão 360° do negócio e do cliente. A sinergia entre ESG e digitalização permite que as empresas brasileiras não apenas operem de forma mais eficiente e inovadora, mas também construam uma reputação sólida e um propósito que ressoa com todos os seus stakeholders, garantindo a perenidade do negócio.

A mais brilhante das estratégias é inócua sem uma execução eficaz. Os desafios da implementação estratégica, como a resistência organizacional e a alocação inadequada de recursos, são superados por uma liderança engajada e uma cultura organizacional que valorize a adaptabilidade, a colaboração e o aprendizado contínuo. A gestão do conhecimento tácito e dinâmico, que reside nas mentes dos colaboradores, é um recurso inestimável que deve ser cultivado e alavancado para impulsionar a inovação e a capacidade de resposta. A sinergia e a ação coletiva, tanto interna quanto externamente, são essenciais para transformar intenções em resultados tangíveis.

Para garantir que a estratégia se traduza em valor sustentável e retorno financeiro, é fundamental um sistema robusto de mensuração e monitoramento. O BSC emerge como a ferramenta central, traduzindo a visão e a estratégia em objetivos mensuráveis nas perspectivas Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. O BSC, quando expandido para incorporar métricas ESG, permite que as empresas brasileiras monitorem não apenas seu desempenho econômico, mas também sua contribuição socioambiental. A operacionalização desses objetivos é garantida pela metodologia SMART, KPIs e os OKRs, por sua vez, desdobram esses objetivos em metas granulares para as equipes, promovendo alinhamento e foco na execução. A utilização de Dashboards permite uma análise rápida e eficaz do progresso, facilitando a identificação de desvios e a tomada de decisões corretivas em tempo hábil.

Em síntese, a adaptação dos modelos de planejamento estratégico para criar valor sustentável e maximizar o retorno financeiro em empresas brasileiras no contexto VUCA/BANI

não reside na reinvenção completa da roda, mas sim na integração inteligente e dinâmica das abordagens existentes. É um processo contínuo que exige flexibilidade estratégica, ou seja, a capacidade de equilibrar o planejamento deliberado com a emergência de novas direções, respondendo proativamente às mudanças. Requer também uma análise aprofundada, utilizando sistematicamente ferramentas de diagnóstico (PESTEL, Porter, SWOT, VRIO, BCG, Cadeia de Valor, Stakeholders) para uma compreensão multifacetada do ambiente e das capacidades. O compromisso ESG é fundamental, incorporando os princípios ambientais, sociais e de governança como parte intrínseca da estratégia, gerando valor além do financeiro e atraindo capital responsável. A aceleração digital é outro pilar, com o uso estratégico da transformação digital (IA, dados, automação, cibersegurança) como um motor de eficiência, inovação e diferenciação competitiva. Por fim, é crucial ter uma liderança adaptativa e uma cultura de aprendizado, promovendo um ambiente que incentive a colaboração, o gerenciamento do conhecimento e a resiliência diante dos desafios, além de uma mensuração e ajuste contínuo, para monitorar o progresso, aprender com os resultados e adaptar a estratégia conforme necessário. Para as empresas brasileiras, isso significa não apenas adotar modelos globais, mas adaptá-los às suas realidades culturais, sociais e econômicas específicas, transformando os desafios da complexidade em oportunidades de crescimento e liderança. Ao investir em um planejamento estratégico que é ao mesmo tempo robusto em sua fundação e ágil em sua execução, as organizações podem não apenas sobreviver, mas prosperar e construir um legado de prosperidade sustentável para as futuras gerações.

## 9. Considerações Finais

Este estudo buscou compreender o papel do planejamento estratégico na era VUCA/BANI, enfatizando a necessidade de integração entre os princípios de ESG e a transformação digital como eixos estruturantes da criação de valor sustentável. A pesquisa, de natureza exploratória e fundamentada em revisão integrativa da literatura, permitiu identificar que tais elementos, quando tratados de forma articulada, fortalecem tanto a legitimidade institucional quanto a capacidade de inovação e resiliência organizacional.

As principais descobertas indicam que o ESG contribui para consolidar relações de confiança com stakeholders e ampliar a responsabilidade socioambiental das organizações, enquanto a transformação digital assume papel estratégico como provedora de dados e informações que subsidiam a análise de cenários, a formulação de estratégias e a tomada de decisões em tempo real. A interpretação desses resultados permite afirmar que a eficácia dessa integração não reside apenas na adoção de ferramentas e práticas, mas na capacidade de desenvolver e sustentar a agilidade estratégica, entendida como competência central para interpretar sinais ambientais, reconfigurar recursos e adaptar continuamente processos diante da volatilidade e da incerteza.

Todavia, reconhecem-se limitações inerentes ao estudo. A abordagem teórica não possibilita explorar as particularidades da implementação prática, especialmente no que se refere à gestão da mudança cultural e à adequação das práticas às especificidades do contexto brasileiro. Além disso, a dependência de literatura publicada pode restringir a captura das transformações tecnológicas e regulatórias mais recentes.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos empíricos que investiguem como organizações de diferentes setores vêm operacionalizando a integração de ESG e

transformação digital em seus processos estratégicos. Ademais, torna-se relevante avaliar como distintas estruturas de governança influenciam a velocidade e a profundidade dessa integração, bem como desenvolver métricas adaptadas ao contexto nacional para mensuração da agilidade estratégica.

Do ponto de vista prático, os resultados implicam que gestores e líderes devem ir além da adoção de ferramentas de diagnóstico ou monitoramento e fomentar uma cultura organizacional orientada ao aprendizado, à colaboração e à inovação contínua. É a liderança, nesse sentido, que se configura como catalisadora da mudança, promovendo a convergência entre sustentabilidade e digitalização de modo a gerar valor de longo prazo.

Em síntese, conclui-se que a agilidade estratégica constitui-se como eixo fundamental para transformar o planejamento estratégico em um processo vivo, capaz de converter desafios em oportunidades e assegurar prosperidade sustentável, diferenciação competitiva e impacto positivo de longo prazo. Assim, o futuro da gestão estratégica repousa em uma abordagem holística, adaptativa e responsável, capaz de articular os imperativos da sustentabilidade com as potencialidades da digitalização, em benefício das organizações e da sociedade.

10. Referências Bibliográficas

Caserta, T. (2020) *Transformação Digital Desmitificada*. São Paulo, Autoridade

Calvosa, M. V. D. (2023). O planejamento estratégico ainda é válido e eficaz para as organizações contemporâneas? *Cadernos EBAPE.BR*, 21(2), e2022-0016.  
<https://doi.org/10.1590/1679-395120220016>

Chiavenato, I. ( 2023) *Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados*. Barueri, Atlas.

Doz, Y. & Kosonen, M. (2010) *Fast : como usar a agilidade estratégica para vencer* . Porto Alegre , Bookman.

Evans, Vaughan (2024) *Ferramentas estratégicas*. São Paulo, Elsevier

Freire, K. de M. (2017). Do planejamento estratégico à concepção de estratégias: Uma mudança em favor do design estratégico. *Strategic Design Research Journal* , 91–96.

Filho, E. H. (2012 ) *Pessoas Focadas na estratégia*. Rio de Janeiro, Elsevier

Fischmann, A. A. & Almeida, M. I. R. (2018). *Planejamento Estratégico na Prática*. São Paulo, SP: Editora Atlas.

Garlet, V., Beuron, T. A., Ávila, L. V., Balsan, L. A. G., Madruga, L. R. da R. G., & Kraetzig, E. R. S. (2024). Scale of competencies for sustainability at the organizational scope. *Revista de Administração da UFSM*, 17(1), e1. <https://doi.org/10.5902/1983465971281>

Harraca P., (2022) *O poder transformador do ESG* , São Paulo. Planeta do Brasil

Hnedina, K. V. (2019). *Strategy: essence, advantages, methods and techniques of formation*. *Business Inform*, 2(493), 14-20. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-2-14-20>

Johnson, G., Scholes, K. & Wittington, R. (2011) *Fundamentos da Estratégia* . Porto Alegre, Bookman.

- Kim W. C., Mauborgne, R., & Ji M. (2025). *Certifique-se de que sua estratégia de IA realmente cria valor*. *Harvard Business Review*.
- Mariotti, H. (2010) *Pensamento complexo: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável*. São Paulo, Atlas
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.  
Recuperado de <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (2007) *O processo da estratégia*. Porto Alegre , Artmed.
- Morin, E. (2005) *O método: a ética*. Porto Alegre, Sulina.
- Muller, C. J. (2014) *Planejamento estratégico, Indicadores e processos* . São Paulo, Atlas.
- Oliveira, Djalma (2023) *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro , Atlas.
- Prange, C., & Hennig, A. (2019). From strategic planning to strategic agility patterns. *Journal of Creating Value*, 5(2), 1–13. <https://doi.org/10.1177/2394964319867778>
- Rodrigues , A. (2024) *Domine seu negócio com IA*. São Paulo, DVS
- Vergara, S. (2016) *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo, Atlas.
- Serafim, Juliana (2023) *Inteligência Artificial* .São Paulo, Literare Books.
- Snyder, H. (2019) Literature review as a research methodology: Na overview and guidelines. *Journal of Business Research*. 104, p. 333-339.
- Watkins, M. (2024) *As seis disciplinas do pensamento estratégico*. Rio de Janeiro, Schwarcz
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art. *California Management Review*, 5–12. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.5>
- Whittington, Richard (2002) *O que é estratégia* . São Paulo , Pioneira

Yoshikuni, A. C., Favaretto, J. E. R., Albertin, A. L., & Meirelles, F. de S. (2022). *Como a estratégia como prática pode habilitar a inovação sob influência do dinamismo ambiental?* *Revista de Administração Contemporânea*, 26(1), e200131.  
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200131.por>