

**O processo de formulação estratégica na perspectiva individual: um estudo com gestores do setor hoteleiro do estado do Rio Grande do Norte**

DOI: 10.2436/20.8070.01.83

**Camila Cristina Rodrigues Salgado**

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

Professora da Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

E-mail: adm.camilarodrigues@hotmail.com

**Renan Felinto de Farias Aires**

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

Professor da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Brasil.

E-mail: renanffa@hotmail.com

**Resumo**

Os estudos sobre estratégia têm se difundido há muitos anos e, mais recentemente, o seu processo de formulação na perspectiva individual também tem ganhado atenção no meio acadêmico. Corroborando esta tendência, o objetivo deste estudo é investigar o processo de formulação estratégica de empresas do setor hoteleiro do estado do Rio Grande do Norte a partir de uma perspectiva individual, com base nas três dimensões do processo estratégico propostas por De Wit e Meyer (2010). Para isso, este estudo exploratório-descritivo utilizou a análise de conteúdo para analisar os dados levantados por meio da aplicação de questionários. Como resultado, identificou-se que: em relação ao pensamento estratégico, predominou o pensamento lógico; no que se refere à formação estratégica, tanto a formação deliberada quanto emergente se fazem presentes; e, finalmente, quanto à mudança, os resultados apontam para a mudança evolucionária.

**Palavras-chaves:** estratégia, processo de formulação estratégica, paradoxos da estratégia.

**1 INTRODUÇÃO**

A estratégia refere-se ao modo como as organizações buscam ampliar sua competitividade, se colocando como um ponto de destaque em todas as empresas, independentemente de seu porte, segmento ou forma de gestão (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007). Ela ganha força diante do atual contexto de competição, marcado pelo crescente ritmo da globalização, rivalidade entre as organizações, assim como os rápidos avanços tecnológicos, o que têm criado um ambiente em que a vantagem competitiva

torna-se difícil de ser alcançada (BHATT *et al.*, 2010).

Contudo, apesar do papel indiscutível que as estratégias representam para as organizações, o que se tem observado é uma diversidade de conceitos e aplicações, decorrentes do grande número de autores que desenvolveram e desenvolvem pesquisas sobre esse tema (FREITAS; HOCAYEN-DA-SILVA; SEGATTO, 2013). Desse modo, Santos, Alves e Almeida (2007) chamam a atenção para o fato de que compreender a estratégia na organização não significa, necessariamente, conceituar ou criar definições, mas entender o processo interativo entre pessoas, ambiente, organização e estratégia.

Nesse contexto, surge a necessidade de um olhar para o processo de formulação estratégica, que, em âmbito individual, está ligado a como o estrategista pensa (TRES *et al.*, 2015), já que, apesar do ato de tomar decisões ser bastante frequente, este é um processo bastante complexo (LUCIAN *et al.*, 2008). Sobre isso, De Wit e Meyer (2010) propõem uma análise das estratégias dividindo-as em três categorias, quais sejam: processo, conteúdo e contexto.

A primeira dessas categorias, a de processo, é o foco do presente estudo, que visa compreendê-la a partir de uma perspectiva do indivíduo. Para isso, será realizada uma análise a partir de três dimensões apresentadas no modelo: o pensamento estratégico, a formação estratégica e a mudança estratégica (DE WIT; MEYER, 2010).

Diante do exposto, um setor que se destaca e que se coloca como uma realidade propícia para uma análise detalhada acerca da formulação de estratégias por parte de gestores é o de Turismo, composto de um conjunto de atividades com grande representação econômica e competitividade. Mais especificamente, tem-se o segmento hoteleiro, componente importante de qualquer destino turístico (BALINT; POP, 2015).

O mercado hoteleiro brasileiro tem se mostrado cada vez mais competitivo e dinâmico, marcado por uma competição significativa entre pequenos hotéis independentes e redes hoteleiras de maior porte (GIMENEZ; GIMENEZ, 2011). Nesse contexto, os gestores dos empreendimentos hoteleiros devem buscar alternativas estratégicas viáveis, capazes de para criar vantagens competitivas em relação aos concorrentes, de modo que tais organizações se tornem competitivas e sustentem uma parcela considerável do mercado, como forma de sobrevivência (HOCAYEN-DA-SILVA; TEIXEIRA, 2007).

Além disso, o estado do Rio Grande do Norte, em especial, que tem o turismo como responsável por uma de suas principais receitas, em meio à desvalorização do real em relação ao dólar e à crise político-econômica que o país se encontra, tem se mostrado forte e alcançado posições de destaque, como, por exemplo: foi o estado mais bem avaliado no quesito acomodações no ano de 2015, segundo o *site Trip Advisor*; foi eleito como o melhor destino do Brasil pela Associação dos Agentes de Viagem do Interior de São Paulo; e Natal, sua capital, teve um aumento de 200% na procura na maior agência de viagens *online* do país, o Hotel Urbano (DOMINGO, 2015).

Logo, considerando, de um lado, um campo de estudo complexo e de grande importância para melhorar o desempenho das organizações, e, do outro lado, um segmento que tem se destacado em termos de crescimento e competitividade, este estudo objetiva investigar o processo de formulação estratégica de empresas do setor hoteleiro do estado do Rio Grande do Norte, a partir de uma perspectiva individual, na intenção de contribuir com o aprofundamento da teoria.

Para isso, este artigo está estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar são apresentados e discutidos os paradoxos envolvidos no processo de formulação da estratégia, abordando as dimensões pensamento, formação e mudança estratégica; depois são apresentados, respectivamente, os aspectos metodológicos do estudo e os resultados e discussões; e finalmente, são tecidas as considerações finais, relatando as principais

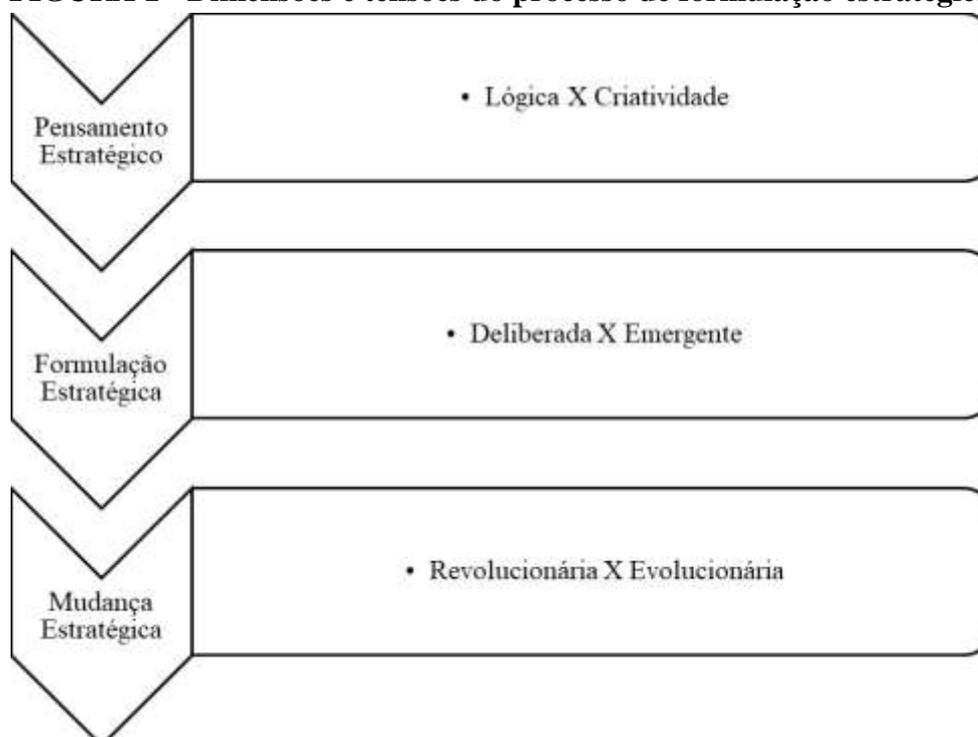
inferências obtidas e as sugestões de trabalhos futuros.

## 2 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA: PARADOXOS

Por se tratar de uma fase complexa e fundamental para o sucesso das organizações, o processo de formulação estratégica demanda uma exploração do campo teórico-empírico envolvido no tema. Neste sentido, De Wit e Meyer (2010) apresentaram uma contribuição relevante, sugerindo uma abordagem que considera que este processo apresenta alguns paradoxos, ou em outras palavras, dimensões que parecem se contradizer.

Estas dimensões são o pensamento estratégico, a formação estratégica e a mudança estratégica (DE WIT; MEYER, 2010). Elas implicam em algumas tensões entre pelo menos duas correntes de pensamentos opostas e que precisam ser analisadas para que o processo estratégico como um todo possa ser compreendido (LUCIAN *et al.*, 2008), como apresentado na Figura 1.

**FIGURA 1 - Dimensões e tensões do processo de formulação estratégica**



Fonte: Adaptado de De Wit e Meyer (2010)

Cada uma das dimensões consideradas na abordagem de De Wit e Meyer (2010) apresentam situações caracterizadas por fatores contraditórios e que aparentam, ao mesmo tempo, serem alternativas corretas (LUCIAN; BARRETTO; JÚNIOR; MORAES, 2008). Isto resulta na complexidade do processo de formulação estratégica, ainda mais diante do fato de que os paradoxos não possuem uma solução real nem uma maneira lógica e perfeita de integrar os opostos (DE WIT; MEYER, 2010). Para ampliar as discussões, as três dimensões e seus paradoxos serão abordados nas seções 2.1, 2.2 e 2.3.

## 2.1 Pensamento estratégico

O pensamento estratégico trata da forma pela qual os estrategistas utilizam seus mapas cognitivos ou modelos mentais, a partir da lógica ou da criatividade no processo da administração estratégica (LUCIAN *et al.*, 2008). Assim, o paradoxo presente nesta dimensão consiste na tensão entre o pensamento lógico e o pensamento criativo (DE WIT; MEYER, 2010).

Por um lado, o pensamento lógico imprime no processo de formulação da estratégia um forte componente racional, ou seja, as decisões envolvidas são analisadas de forma minuciosa antes de serem finalizadas, enquanto que o pensamento criativo não segue nenhum conjunto de regras determinadas previamente, permitindo que as crenças e experiências do estrategista permeiem o processo decisório (LUCIAN *et al.*, 2008).

Já a perspectiva do pensamento criativo é marcada pela atuação de estrategistas que permitem que suas crenças, estabelecidas ao longo do tempo, permeiem a tomada de decisão, utilizando a intuição como forte ferramenta de formulação estratégica, uma vez que acreditam que os modelos de formulação estratégica são limitados e insuficientes (LUCIAN *et al.*, 2008). Segundo Mintzberg e Quinn (2001), pensar criativamente em termos estratégicos pode ser apontado como a fonte da competitividade das organizações.

De forma geral, De Wit e Meyer (2010) caracterizam o paradoxo do pensamento estratégico a partir de duas perspectivas: uma analítica, formal, de regras fixas, objetiva e que trata a estratégia como ciência; e outra informal, indutiva, subjetiva, que trata a estratégia como arte, marcada pela criatividade. Apesar de opostas, as duas perspectivas não devem ser consideradas excludentes, já que ambas possuem características importantes e que contribuem para uma decisão estratégica de sucesso.

## 2.2 Formação estratégica

A segunda dimensão do processo de formulação da estratégia refere-se à formação estratégica, que apresenta como paradoxos as formações de forma deliberada e emergente. Analisando-as separadamente, tem-se que as estratégias deliberadas são aquelas nas quais a empresa antecipa os acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos, de forma a maximizar os seus resultados (BORGES JÚNIOR; LUCE, 2000). Em geral, elas seguem a seguinte lógica: identificação, diagnóstico, concepção e realização (DE WIT; MEYER, 2010).

Esse tipo de estratégia traz consigo vantagens relacionadas à direção, comprometimento, coordenação, otimização e programação (LUCIAN; BARRETTO JÚNIOR; MORAES, 2008). Contudo, para Bodwell e Chermack (2010), esta é uma abordagem passiva e que não oferece aos gestores quase nenhum auxílio na obtenção de uma visão de futuro, podendo ser prejudicial na medida em que se utilizam planos muito rígidos. Considerando o cenário atual, em que é exigida das empresas certa flexibilidade para tirar proveito de novas oportunidades, planos com certa rigidez podem perder um pouco do seu valor.

Neste contexto, as estratégias emergentes se apresentam como um processo contínuo que envolve decisões diárias, ações e participação de todos que fazem a organização (LUCIAN; BARRETTO JÚNIOR; MORAES, 2008), de forma a dar respostas às situações sem o estabelecimento de planos preexistentes. Assim, esse tipo de estratégia se caracteriza por integrar ideias que brotam das atividades diárias dos negócios, sugerindo ações que não haviam sido previstas durante o planejamento formal e que frequentemente surgem dos níveis operacionais, o que permite dizer que as empresas devem também estar

preparadas para reconhecer, avaliar e se adaptar a estratégias emergentes (MARIOTTO, 2003).

Em síntese, o processo planejado que dá origem a estratégias deliberadas está ligado à racionalidade, centralização e formalização em níveis elevados, enquanto que a formação de estratégias de maneira emergente está relacionada à participação e envolvimento dos diferentes níveis hierárquicos da organização na tomada de decisão (CARDOSO; LAVARDA, 2015).

Lucian *et al.* (2008) alertam que deve ser observado o fato de que os dois tipos de formação da estratégia são importantes e devem ser levados em consideração pelos estrategistas. Esta perspectiva é suportada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), que afirmam que todas as estratégias do mundo real precisam de alguma forma exercer controle e promover a aprendizagem.

### 2.3 Mudança estratégica

Assim como o apresentado nas dimensões anteriores, a mudança estratégica também apresenta um paradoxo, que se refere à mudança evolucionária e à mudança revolucionária. Essas mudanças podem ocorrer por diversas razões, como é o caso de diversificações, inclusão de novos projetos, mudanças tecnológicas etc., e de forma geral, duas tensões são encontradas: primeiro, pode-se optar por um tipo de mudança que prega a melhoria por meio de pequenas alterações que ocorrem durante toda a história da empresa, e são fortemente guiadas pelo aprendizado organizacional, que são as chamadas mudanças evolucionárias; e no outro extremo, encontra-se uma abordagem que propõe o rompimento do passado, considerando que esta ligação leva à paralisia, ou seja, as mudanças revolucionárias (LUCIAN; BARRETTO JÚNIOR; MORAES, 2008).

Algumas características desses paradoxos são listadas por De Wit e Meyer (2010), como segue: a) mudança evolucionária – fundamenta-se na melhoria contínua, desenvolvimento gradual, aprendizagem permanente, flexibilidade, adaptação orgânica etc.; b) mudança revolucionária – revolução, mudanças amplas e dramáticas, destruição criativa, dentre outras.

Em síntese, as mudanças evolucionárias são mais lentas e não provocam grandes impactos, já que ocorrem gradualmente, enquanto que as mudanças revolucionárias são marcadas por serem mais brutas, rápidas, intensas e que provocam grandes conflitos e impactos. Mais uma vez, assim como nos casos anteriores, as tensões presentes nesta dimensão da formulação estratégica não se apresentam, individualmente, como verdades absolutas. Não existe um melhor jeito de realizar a mudança e deve-se considerar que cada tipo encontrará a melhor adequação no contexto específico de cada organização, o que implica que as mudanças evolucionárias e revolucionárias devem ter espaço na agenda dos estrategistas (LUCIAN *et al.*, 2008).

## 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem por objetivo investigar o processo de formulação estratégica de empresas do setor hoteleiro do estado do Rio Grande do Norte, a partir de uma perspectiva individual, ou seja, com foco na mente dos estrategistas. Dessa forma, esta investigação é classificada como exploratório-descritiva, pois tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema em questão (GIL, 2010), tornando mais explícito os estudos nesta área, além de objetivar a descrição de algo (MALHOTRA, 2006).

Na coleta de dados foi utilizada a pesquisa bibliográfica para o levantamento de

estudos publicados, com o objetivo de analisar posições diversas em relação ao assunto (GIL, 2010), e um questionário composto por quatro blocos de afirmativas, sendo três deles em escala *Likert* de sete pontos (discordo totalmente; discordo em grande parte; discordo; nem concordo, nem discordo; concordo; concordo em grande parte; concordo totalmente) com questões que versam sobre aspectos relacionados ao processo de formulação estratégica, de acordo com o estudo de Lucian, Barretto Júnior e Moraes (2008), e um bloco sobre o perfil profissional dos entrevistados (gênero, nível hierárquico, formação acadêmica e tempo que exerce o cargo de gestor).

Para que os dados pudessem ser coletados e se tivesse acesso aos gestores da rede hoteleira do Estado do Rio Grande do Norte, a ABIH RN – (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do RN) foi procurada, buscando-se apoio da associação para a aplicação da pesquisa. Assim, foram aplicados dois questionários a gestores ocupantes de cargos de direção em hotéis localizados no Rio Grande do Norte.

Finalmente, utilizou-se como técnica de análise de dados a análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de ferramentas de análise das comunicações que se utilizam de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens (BARDIN, 2008). Desta forma, foram definidas as seguintes categorias de análise: a) pensamento estratégico b) formação estratégica; c) mudança organizacional.

Na intenção de facilitar a compreensão do leitor, mais detalhes metodológicos são apresentados ao longo da apresentação dos resultados, trazendo maior dinamicidade ao estudo.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em primeiro lugar, a amostra que compôs o estudo caracterizou-se como: do sexo masculino; ensino superior completo como grau de escolaridade; ocupantes de cargos de direção; e atuação há mais de 5 anos nos respectivos hotéis.

Após a apresentação desse perfil, chama-se a atenção para o instrumento de coleta e para as categorias de análise que conduziram a análise de dados. Nesse sentido, como indicado anteriormente, foi utilizado um questionário composto por três blocos de afirmativas em escala *Likert* de sete pontos, contudo, as respostas foram analisadas de maneira qualitativa.

Dessa forma, foi utilizada a seguinte lógica: os três primeiros blocos de questões, que versavam sobre o Pensamento Estratégico, a Formação Estratégica e a Mudança Organizacional, continham, cada um deles, dez itens. Esses dez itens eram compostos de características que representam os extremos dos paradoxos, ou seja, cinco deles abordam uma corrente e os outros cinco itens outra corrente do paradoxo.

Em síntese, foram avaliados por meio das escalas: a dimensão do Pensamento Estratégico, com cinco itens sobre o pensamento lógico e cinco itens sobre o pensamento criativo; a Formação Estratégica, com cinco itens de formação deliberada e cinco itens de formação emergente; e a Mudança Organizacional, com cinco itens que indicam uma mudança revolucionária e cinco itens de mudança evolucionária.

Portanto, as respostas obtidas através do questionário foram combinadas e os principais resultados são apresentados nos tópicos a seguir:

##### a) Pensamento Estratégico

Conforme apontado na revisão de literatura, o pensamento estratégico, ou em outras palavras, o processo pelo qual os estrategistas pensam suas estratégias, apresenta um

paradoxo entre o pensamento lógico e o pensamento criativo. No caso da amostra analisada, os resultados apontam, predominantemente, para a formulação da estratégia por meio do pensamento lógico.

Apesar dos respondentes apresentarem sinais de características do pensamento criativo, o que é uma importante fonte de competitividade, suas respostas, de fato, apontam para a formulação da estratégia de maneira lógica, indicando que os gestores costumam realizar reflexões sobre suas crenças e formas de pensamento, processo este que é fortemente marcado por operações claras e dotadas de formalidade.

Fatores como criatividade, intuição, imaginação ou fatores emocionais são sutis, sendo superados pelo pensamento racional. Diante da grande competitividade e ambiente complexo aos quais os hotéis fazem parte, o pensamento lógico pode ser um artefato utilizado pelos gestores na tentativa de distinguir as fantasias das possibilidades reais.

### **b) Formação Estratégica**

No que se refere ao processo de formação estratégica, sabe-se que a tensão existente se refere a formação deliberada e a formação emergente. Nesse sentido, os resultados apontam, para a amostra analisada, que os gestores formam suas estratégias de maneira deliberada. Isso implica dizer que esses estrategistas elaboram suas estratégias após análises, ponderações e reflexões, o que pode ser vantajoso em termos de direção, comprometimento, coordenação, otimização e programação.

Contudo, esta categoria de análise não apresentou resultados fortemente predominantes, já que também foram encontradas indicações do processo de formação estratégica de maneira emergente. Estratégias emergentes dizem respeito à uma série de decisões diárias, ações evolutivas, aprendizagem etc., ou seja, processos distintos da formalidade.

Dessa forma, pode-se afirmar que para a amostra analisada as tensões existentes no paradoxo da formação estratégica estão presentes, apresentando características de ações deliberadas, como a utilização de planos de longo prazo, assim como atitudes emergentes, como a criação de estratégias a partir de experiências do dia a dia e certa flexibilidade.

### **c) Mudança Estratégica**

A mudança estratégica é marcada pelo paradoxo entre a mudança revolucionária e evolucionária. Assim, os resultados revelam, para a amostra em questão, que os estrategistas fazem ajustes ou intervêm nas estratégias criadas de maneira evolucionária.

Mudanças evolucionárias não apresentam radicalidade nas ações, característica das mudanças revolucionárias, sendo marcadas por maior naturalidade, processos de aprendizagem, e implementação de várias pequenas mudanças organizacionais, que cumulativamente se tornarão uma grande mudança na estratégia da empresa.

Esses resultados são uma indicação de que os estrategistas possuem uma postura cautelosa em relação à implantação de mudanças de grande impacto ou com possibilidades de resistência das pessoas que compõem a organização. Essas mudanças incrementais têm seu valor, já que são importantes para o aprendizado organizacional e individual, no entanto podem ser uma barreira ao rompimento muitas vezes necessário com o passado, que ocorre através da revolução.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como propósito central investigar o processo de formulação estratégica de empresas do setor hoteleiro do estado do Rio Grande do Norte - RN, a partir de uma perspectiva individual, partindo das propostas de De Wit e Meyer (2010). Em síntese, diante da importância que o referido setor representa para o Estado, houve um interesse em conhecer como os gestores responsáveis por elaborar as estratégias de suas respectivas organizações conduzem este processo.

Nesse sentido, a literatura utilizada como base enfatizou a existência de paradoxos na formulação da estratégia, que representam tensões que incluem como dimensões: pensamento lógico; pensamento criativo; formação emergente; formação deliberada; mudanças revolucionárias; e mudanças evolucionárias. Conforme já destacado, os paradoxos, ou contradições lógicas, na verdade não possuem uma solução real ou integração forma perfeita em um problema.

Por meio dos passos traçados para sondar a mente dos estrategistas, o presente estudo apresentou resultados que contribuem com a compreensão do processo de formulação estratégica de gestores de hotéis do RN. Assim, identificou-se que esses estrategistas pensam suas estratégias através do pensamento lógico, revelando forte teor de análise e reflexão em suas ações.

Como possível consequência desse pensamento mais racional, os achados mostram que esses estrategistas formam suas estratégias de maneira deliberada, ou seja, através de ações predeterminadas. Ademais, vale destacar que também se observou que essas ações coexistem com ações emergentes, o que é importante para o surgimento de novas ideias, o aprendizado e a inovação. Considerando o setor em questão e o ambiente de competição do qual o Estado do Rio Grande do Norte faz parte, é importante que seja encontrado um caminho capaz de conciliar os benefícios de se formular a estratégia de maneira deliberada, com planejamentos formais, com os benefícios das estratégias emergentes, que surgem como respostas às oportunidades.

Já no que se refere a mudança estratégica, foram identificadas características que apontam para a mudança evolucionária. As mudanças são vistas como importantes, diante da dinamicidade do ambiente, contudo esses estrategistas têm atuado com cautela, prezando por mudanças em pequenas escalas.

Por fim, diante de todo o exposto, espera-se que os resultados aqui demonstrados possam contribuir com a compreensão da mente desses estrategistas, e destaca-se que este foi apenas um passo. Em virtude das limitações metodológicas, principalmente no que se refere ao número da amostra, espera-se que novas explorações possam ser feitas, ampliando a análise realizada. Sugere-se também que seja avaliado como o processo de formação de estratégias ocorre em outros estados do Brasil, fazendo uma comparação entre eles.

## REFERÊNCIAS

BALINT, C.; POP, C. Romanian Hotel Industry Profile through the Traded Hotel Companies. **Procedia Economics and Finance**, n. 25, p. 332-343, 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BHATT, G.; EMDAD, A.; ROBERTS, N.; GROVER, V. Building and leveraging information in dynamic environments: The role of IT infrastructure flexibility as enabler of

organizational responsiveness and competitive advantage. **Information & Management**, v. 47, n. 7-8, p. 341-349, 2010.

BODWELL, W.; CHERMACK, T. J. Organizational ambidexterity: Integrating deliberate and emergent strategy with scenario planning. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 77, p. 193-202, 2010.

BORGES JÚNIOR, A. A.; LUCE, F. B. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio top de marketing da ADVB. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 36-44, 2000.

CARDOSO, F. E.; LAVARDA, R. A. B. Perspectiva da estratégia-como-prática e o processo de formação da estratégia articulada pela média gerência. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 82, n. 3, p. 719-749, 2015.

DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: Process, Content and Context**. An International Perspective. 4. ed. Andover: Cengage Learning, 2010.

DOMINGO, F. **Website do Tribuna do Norte**. Cenário é de expansão no turismo. Disponível em: <http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/cena-rio-a-de-expansa-o-no-turismo/329777> Acesso em: jun. 2016.

FREITAS, C.; HOCAYEN-DA-SILVA, A.; SEGATTO, A. (2013). Strategic Formulation Factors Before Isomorphism: Analysis of Local Production Arrangement of Knitwear of Imbituva. **Iberoamerican Journal Of Strategic Management**, v. 12, n. 1, p. 1-28,2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Evidências de configurações na formação de estratégia em pequenos hotéis. **Turismo: Visão e Ação**, v. 13, n. 3, p. 380-397, 2011.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J.; TEIXEIRA, R. M. Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. **Turismo: Visão e Ação**, v. 9, n. 1, p. 19-36, 2007.

LUCIAN, R.; BARBOSA, G. L.; SOUSA FILHO, J. M.; PEREIRA, F. A.; SILVA, I. M. O que há na mente de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico. **Brazilian Business Review**, v. 5, n. 2, p. 89-107, 2008.

LUCIAN, R.; BARRETTO JÚNIOR, A.; MORAES, W. F. A. O processo de formulação estratégica a partir da perspectiva individual: um estudo com executivos da indústria energética. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 1, n. 2, p. 153-168, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. Mobilizando estratégias emergentes. **Revista de administração de empresas**, v. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 1-15, 2007.

TRES, G. S.; DANTAS, M. L. R.; GODEIRO, D. P. O.; ARAÚJO, A. G. Processo de formulação estratégica em uma rede de franquias do setor farmacêutico. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 14, n.4, p. 78-92, 2015.

***The strategic formulation process in the individual perspective: a study with managers of the hotel sector of Rio Grande do Norte***

***Abstract***

*Strategy studies have been widespread for many years, and more recently, their formulation process from an individual perspective has also gained attention in academia. To corroborate this tendency, the objective of this study is to investigate the process of strategic formulation of companies of the hotel sector of the state of Rio Grande do Norte from an individual perspective, based on the three dimensions of the strategic process proposed by De Wit and Meyer (2010). For this, this exploratory-descriptive study used the content analysis to analyze the data collected through the application of questionnaires. As a result, it was identified that: in relation to strategic thinking, logical thinking predominated; as far as strategic formation is concerned, both deliberate and emergent formation are present; and finally, about change, the results point to evolutionary change.*

**Keywords:** *strategy, strategic formulation process, paradoxes of strategy.*

Artigo recebido em 25/08/2017. Aceito para publicação em 21/01/2018.