Centro Universitário Santo Agostinho

www4.Unifsanet.com.br/revista
Rev. FSA, Teresina, v. 23, n. 10, art. 3, p. 48-69, out. 2026
ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983
http://dx.doi.org/10.12819/2026.23.10.3

Planejamento Estratégico Orientado pela Resiliência Organizacional e Open Strategy

Strategic Planning Driven by Organizational Resilience and Open Strategy

Admilson Fenelon Alves Junior
MBA em Engenharia da Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
Discente de Engenharia da Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (POLI USP PRO)
E-mail: fenelonalves@gmail.com

Thamyres de Araujo Leite
Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG)
Mestre em Educação pela Universidade Luterana do Brasil
Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense (IFSul)
E-mail: thamyresleite@ifsul.edu.br

Felipe Kopp Leite
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS)
E-mail: felipe.leite@feliz.ifrs.edu.br

Endereço: Admilson Fenelon Alves Junior
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Av. Prof. Luciano Gualberto, 1380 – Butantã, São Paulo/SP (CEP: 05508-010). Brasil.
Endereço: Thamyres de Araujo Leite
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense (IFSul) – Campus Sapucaia do Sul – Avenida Copacabana, nº 100, Bairro Piratini, CEP: 93216-120, Sapucaia do Sul/RS, Brasil.
Endereço: Felipe Kopp Leite
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense (IFSul) – Campus Sapucaia do Sul – Avenida Copacabana, nº 100, Bairro Piratini, CEP: 93216-120, Sapucaia do Sul/RS, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 02/09/2026. Última versão recebida em 17/09/2026. Aprovado em 18/09/2026.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação

RESUMO

A pesquisa desenvolveu uma análise sobre a aplicabilidade dos conceitos de resiliência organizacional, abertura da estratégia e planejamento estratégico adaptativo em uma empresa de e-commerce chamada "LENTE". O estudo justificou-se pela relevância crescente dessas práticas no contexto digital contemporâneo, marcado por volatilidade, inovação constante e competitividade acirrada. O objetivo foi compreender como esses três elementos teóricos se manifestam na prática estratégica da empresa analisada. A metodologia adotada foi qualitativa, baseada em estudo de caso, utilizando dados simulados e construções teóricas que permitiram observar e interpretar as ações organizacionais. Os dados foram organizados em três eixos de análise (EC1, EC2 e EC3), permitindo uma estrutura comparativa entre teoria e prática. Os resultados apontaram que a "LENTE" apresenta uma resiliência organizacional predominantemente reativa, com ausência de práticas proativas como a antecipação de riscos. No campo da abertura da estratégia, identificou-se forte engajamento com clientes por meio de redes sociais, porém pouca inclusão de outros stakeholders no processo decisório. Já o planejamento estratégico adaptativo da empresa demonstrou agilidade e simplicidade, mas carece de ferramentas analíticas e maior autonomia estratégica. Concluiu-se que, embora a empresa apresente boas práticas em algumas dimensões analisadas, há oportunidades de avanço por meio da integração mais robusta dos três elementos estratégicos estudados, fortalecendo sua competitividade e capacidade de adaptação no mercado digital.

Palavras-chave: E-Commerce. Estratégia Adaptativa. Resiliência Organizacional. Cocriação. Inovação Estratégica.

ABSTRACT

The research developed an analysis of the applicability of the concepts of organizational resilience, strategy openness, and adaptive strategic planning in a fictitious e-commerce company called "LENTE." The study was justified by the growing relevance of these practices in the contemporary digital context, marked by volatility, constant innovation, and intense competitiveness. The objective was to understand how these three theoretical elements manifest in the strategic practices of the analyzed company. The methodology adopted was qualitative, based on a case study using simulated data and theoretical constructions that allowed the observation and interpretation of organizational actions. The data were organized into three axes of analysis (EC1, EC2, and EC3), allowing for a comparative structure between theory and practice. The results showed that "LENTE" presents predominantly reactive organizational resilience, lacking proactive practices such as risk anticipation. In the area of strategy openness, strong engagement with customers through social media was identified, but there was little inclusion of other stakeholders in the decision-making process. The company's adaptive strategic planning demonstrated agility and simplicity but lacked analytical tools and greater strategic autonomy. It was concluded that, although the company demonstrates good practices in some dimensions analyzed, there are opportunities for progress through the more robust integration of the three strategic elements studied, strengthening its competitiveness and adaptability in the digital market.

Keywords: E-Commerce. Adaptive Strategy. Organizational Resilience. Co-Creation. Strategic Innovation.

1 INTRODUÇÃO

Em contextos ambientais dinâmicos, complexos e por vezes turbulentos, as organizações buscam formas de se planejar, adaptar e alcançar os resultados esperados (D'Ávila; Silveira-Martins, 2018). Para tanto, teóricos da área de estratégias organizacionais estudam algumas vertentes que buscam explicar como este processo ocorre, sendo possível analisar ferramentas estratégicas, práticas proativas ou reativas, inclusão de atores no processo estratégico, dentre outras que auxiliam o gestor no processo decisório (Leite et al., 2023; Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011).

Neste contexto, o estudo da resiliência organizacional emerge da literatura como uma possibilidade de compreender não apenas como as organizações sobrevivem a crises, mas também se reinventam ou resistem a mudanças impostas pelo ambiente (Burnard; Bhamra, 2011). Segundo Tennakoon e Janadari (2021), as práticas de resiliência organizacional se manifestam tanto de forma proativa (antecipação ao ambiente) como reativa (aguardar o ambiente para respondê-lo). Deste modo, as organizações que cultivam práticas de resiliência apresentam possibilidades robustas de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades com êxito (Leite et al., 2023).

Em paralelo, a literatura indica que as práticas de abertura da estratégia possibilitam a formação de estratégias organizacionais inovadoras (Hautz; Seidl; Whittington, 2017). A adoção dessas práticas promove a colaboração com stakeholders internos e externos, permitindo às empresas capturar insights valiosos e ajustar-se às necessidades do mercado (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011). Essa abordagem de co-criação também favorece a inovação e o desenvolvimento de soluções alinhadas às expectativas dos consumidores, sendo um fator-chave para a competitividade organizacional (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011; Whittington, 2019).

A partir desta contextualização, entende-se que a combinação de resiliência organizacional e abertura da estratégia (Lavarda; Leite, 2022) pode proporcionar contribuições relevantes para o processo estratégico das organizações, principalmente no que tange o desenvolvimento de uma ferramenta de planejamento estratégico que permita tanto a adaptação às mudanças quanto a criação de vantagem competitiva sustentável em ambientes globais e dinâmicos (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2005). Diferentemente do planejamento estratégico clássico e rígido, como apresentado na escola do planejamento no livro Safari de Estratégia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a abordagem flexível e adaptativa (Marcos; Macaulay, 2008) se baseia na capacidade de ajustar e redefinir estratégias conforme

novas informações e mudanças de mercado (Luecke, 2003), o que se alinha aos pressupostos de resiliência organizacional e práticas de abertura da estratégia.

De forma específica, apresenta-se o contexto do e-commerce, em que a necessidade de formação de um planejamento estratégico torna-se essencial no atual período de transformação digital (Oliveira, 2022). Assim, entende-se que as práticas de resiliência organizacional e de abertura da estratégia se relacionam no desenvolvimento de um planejamento estratégico adaptativo (Burnard; Bhamra, 2011), e podem apresentar relevância gerencial para o e-commerce (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2020). Defende-se esta ideia, uma vez que a integração dessas práticas não apenas fortalece a capacidade de resposta das empresas, mas também cria um ambiente propício à inovação e à adaptabilidade, desenvolvendo um ciclo contínuo de aprendizado, garantindo que estejam sempre preparadas para os desafios e oportunidades do mercado digital (OCDE, 2020).

Para que o planejamento estratégico adaptativo ocorra de forma eficaz, é essencial que os gestores promovam a sinergia entre resiliência organizacional e abertura estratégica, permitindo que as empresas não apenas respondam às mudanças do mercado, mas também se antecipem a elas e fortaleçam sua posição competitiva (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2005). Embora existam evidências de que a colaboração com stakeholders e a incorporação de insights externos impulsionam a inovação e a adaptabilidade (Hautz; Seidl; Whittington, 2017; Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011), ainda são escassos os estudos que conectam diretamente essas práticas ao planejamento estratégico no contexto digital, especialmente no Brasil (OCDE, 2020). A literatura nacional ainda apresenta predominância de pesquisas teóricas (Lavarda; Leite, 2022) ou estudos que não integram completamente essas abordagens (Leite et al., 2023; Leite; Lavarda, 2024), evidenciando a necessidade de modelos flexíveis que se ajustem às rápidas transformações do e-commerce. Além da contribuição teórica, essa discussão tem implicações práticas para gestores que buscam adaptar estratégias tradicionais a ambientes dinâmicos e complexos (Burnard; Bhamra, 2021; Duncan, 1972; Leite et al., 2023).

Frente a este gap, apresenta-se a questão de pesquisa que norteia este estudo: Como as práticas de resiliência organizacional se relacionam com a abertura da estratégia no processo de formação de um planejamento estratégico no contexto do e-commerce? Para responder a essa questão, o objetivo deste trabalho é compreender como as práticas de resiliência organizacional se relacionam com a abertura da estratégia no processo de formação de um planejamento estratégico no contexto do e-commerce.

Diante da lacuna identificada, justifica-se este estudo pela necessidade de compreender como a resiliência organizacional e a abertura da estratégia podem desempenhar um papel crítico na formação de um planejamento estratégico adaptativo, especialmente no contexto do e-commerce (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2005). A resiliência organizacional, antes vista apenas como uma abordagem de gestão de riscos, tem sido cada vez mais associada à capacidade das empresas de prosperar em cenários de transformação digital, potencializada pelo avanço da inteligência artificial e da digitalização (McKinsey; Company, 2021; British Standards Institution, 2021). A integração dessa abordagem com estratégias inovadoras, como o abertura da estratégia, reforça a importância da colaboração com stakeholders internos e externos para antecipar desafios e promover maior flexibilidade estratégica (Lavarda; Leite, 2022; OECD, 2020). No e-commerce, onde as exigências por adaptação e inovação são constantes, essa relação se torna ainda mais relevante, evidenciando um campo de estudo com impacto tanto teórico quanto prático (IDC, 2023; OECD, 2020).

Este artigo é estruturado em cinco seções. A primeira contextualiza a temática, apresentando o *gap,* a lacuna, a questão de pesquisa e sua justificativa. Em seguida, revisa-se a literatura, expõem-se os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, apresenta-se e discute-se os resultados da pesquisa, encerrando a pesquisa com as considerações finais.

Revisão da Literatura

Para compor o estado da arte da temática deste trabalho, construiu-se uma revisão da literatura com a abordagem de teorias do planejamento estratégico, resiliência organizacional, e abertura da estratégia.

Planejamento Estratégico

O conceito de planejamento estratégico começou a ser formalizado nas décadas de 1960 e 1970, com uma abordagem voltada para a formulação de estratégias de longo prazo em um ambiente empresarial relativamente estável. Autores como Ansoff (1965) e Porter (1980) introduziram modelos que enfatizavam a análise ambiental e a definição de objetivos claros para as organizações. O planejamento estratégico dessa época focava na previsibilidade e no controle, buscando garantir que as empresas se alinhassem a objetivos de crescimento sustentado e vantagem competitiva, com pouca ênfase em mudanças rápidas ou imprevistas no mercado.

Na década de 1990, o planejamento estratégico passou a ser mais flexível e dinâmico, refletindo as mudanças rápidas e a complexidade do ambiente competitivo. Mintzberg (1994) argumentou que o planejamento estratégico deveria ser mais um processo adaptativo, no qual as organizações formulam estratégias de forma contínua, aprendendo e ajustando-se ao longo do tempo. Essa abordagem contrastava com a visão anterior, mais rígida e hierárquica, e passou a ser conhecida como "planejamento emergente", que permitia às empresas reagir de forma mais ágil às incertezas e aos imprevistos.

Nos anos 2000, com a globalização e a rápida evolução tecnológica, o planejamento estratégico continuou a evoluir. Kaplan e Norton (2001), com o modelo de Balanced Scorecard, propuseram uma abordagem mais equilibrada para o planejamento estratégico, considerando não apenas os resultados financeiros, mas também indicadores de desempenho relacionados a processos internos, clientes e aprendizado organizacional. Esse período também marcou o aumento da importância das análises de cenário e do planejamento estratégico voltado para a inovação, com foco em criar valor sustentável a partir de uma visão mais holística do negócio.

A partir de 2010, o planejamento estratégico passou a incorporar mais a dinâmica de incerteza e volatilidade. Teece (2014) introduziu o conceito de capacidades dinâmicas, sugerindo que o planejamento estratégico deveria ser adaptativo, focado em melhorar a capacidade de uma organização de se reinventar constantemente para aproveitar oportunidades emergentes. O planejamento tornou-se mais ágil, com maior ênfase em ciclos rápidos de feedback e ajustes, respondendo às mudanças tecnológicas, às expectativas dos consumidores e às disrupções no mercado.

Nos últimos anos, o planejamento estratégico se transformou ainda mais com a ascensão das tecnologias digitais e a globalização das cadeias de valor. A crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade do ambiente de negócios atual exigiu abordagens mais colaborativas e interativas. Hutzschenreuter et al. (2020) discutem a necessidade de um planejamento estratégico focado em resiliência e adaptação, com o uso de ferramentas de big data, inteligência artificial e redes colaborativas para criar estratégias em tempo real. O planejamento agora não é apenas uma tarefa de altos executivos, mas envolve diferentes níveis da organização e até mesmo parceiros externos, enfatizando a importância de uma abordagem mais aberta, participativa e inovadora (Ortiz; Leite; Lavarda, 2025).

Resiliência Organizacional

A resiliência organizacional, inicialmente abordada nos anos 1980 e 1990, foi fundamentada em estudos da teoria dos sistemas e da psicologia, com foco na capacidade das organizações de resistirem a choques externos e se manterem operacionais diante de adversidades. Autores como Holling (1973) e Klein et al. (1996) discutiram a ideia de que as organizações precisavam não apenas sobreviver a crises, mas também manter sua funcionalidade básica durante períodos de estresse. Nessa fase, a resiliência estava fortemente associada à estabilidade e à capacidade de recuperação rápida após eventos inesperados, sem grandes mudanças estruturais.

Nos anos 2000, com a aceleração da globalização e a crescente incerteza nos mercados, o conceito de resiliência organizacional evoluiu para incluir não apenas a resistência, mas também a adaptação e a transformação. Pesquisadores como Vogus e Sutcliffe (2007) destacaram que, além de resistir a choques, as organizações precisavam aprender com falhas e mudanças, ajustando seus processos e estruturas para se tornarem mais flexíveis e inovadoras. Nesse contexto, a resiliência começou a ser vista como um processo contínuo de adaptação às novas condições do mercado, não apenas como uma capacidade de recuperar-se após uma crise.

A partir de 2010, o conceito de resiliência organizacional passou a ser mais integrado à estratégia corporativa. Lengnick-Hall et al. (2011) e Hamel e Valikangas (2003) introduziram a ideia de resiliência estratégica, sugerindo que organizações bem-sucedidas são aquelas que não só se recuperam de crises, mas também antecipam desafios e se transformam para aproveitar novas oportunidades. A ênfase passou a ser em capacidades dinâmicas, como inovação, aprendizado organizacional e agilidade, que permitiram às empresas se adaptarem mais rapidamente e a se prepararem para o imprevisível (Leite et al., 2023).

Nos últimos anos, especialmente após a pandemia de COVID-19, a resiliência organizacional se tornou um tema central nas discussões sobre sustentabilidade e responsabilidade social. Boin et al. (2020) destacaram que as organizações devem desenvolver resiliência não apenas internamente, mas também em relação aos impactos sociais e ambientais, garantindo que suas operações possam contribuir positivamente para a sociedade. Assim, a resiliência passou a ser vista como uma competência abrangente, que inclui a capacidade de uma organização não apenas sobreviver, mas também prosperar e gerar valor para seus stakeholders em tempos de crise.

Atualmente, a resiliência organizacional é também considerada uma competência tecnológica, com o uso crescente de ferramentas digitais como inteligência artificial, big data e automação para melhorar a capacidade de adaptação. Teece (2023) argumenta que as organizações modernas dependem cada vez mais da transformação digital para antecipar mudanças e responder rapidamente a novos desafios. Dessa forma, a resiliência organizacional contemporânea integra aspectos de inovação e adaptação estratégica, sendo um fator essencial para o sucesso das organizações em um ambiente global volátil e dinâmico (Leite et al., 2023).

Abertura da Estratégia

O conceito de abertura da estratégia tem suas raízes nos anos 1980 e 1990, quando começaram a surgir teorias sobre inovação aberta e aprendizado organizacional. Nonaka e Takeuchi (1995) exploraram a criação do conhecimento dentro das organizações e a importância do compartilhamento de informações para a inovação. Chesbrough (2003) expandiu essa ideia ao introduzir o conceito de inovação aberta, sugerindo que as empresas podem ganhar vantagem competitiva ao compartilhar conhecimento estratégico com stakeholders externos.

Na década de 2000, autores como Whittington et al. (2011) começaram a formalizar a ideia de abertura da estratégia, argumentando que as organizações poderiam melhorar a formulação e implementação de suas estratégias ao envolver diferentes atores, como funcionários, clientes e parceiros. Essa abordagem contrastava com a visão tradicional de estratégia como um processo fechado e hierárquico.

Nos anos 2010, a literatura passou a enfatizar as implicações práticas da abertura da estratégia. Dobusch, Seidl e Werle (2015) analisaram como organizações de diferentes setores estavam adotando práticas mais transparentes e participativas na formulação estratégica. Além disso, Seidl e Whittington (2020) exploraram os desafios da abertura da estratégia, como a dificuldade de equilibrar abertura e controle sobre informações estratégicas.

A trajetória evidenciada da literatura indica que o planejamento estratégico deixou de ser compreendido como um processo predominantemente formal, deliberado e centralizado para assumir características cada vez mais adaptativas, participativas e abertas (Lavarda; Leite, 2022; Leite; Vieira; Valls, 2024). Lavarda e Leite (2022) demonstram, nesse sentido, a relação entre *open strategy* e resiliência organizacional, destacando que a abertura do processo estratégico pode contribuir para que as organizações enfrentem ambientes

caracterizados por incerteza e mudanças. Essa concepção aproxima-se da perspectiva da estratégia como prática, segundo a qual a estratégia não constitui exclusivamente um resultado formalizado pela alta administração, mas emerge continuamente das práticas, interações e ações dos diferentes atores envolvidos no fazer estratégico (Kopp Leite; Menezes Vieira; Netto Valls, 2024).

Mais recentemente, autores como Hautz, Seidl e Whittington (2021) têm investigado o impacto das plataformas digitais e das redes sociais na estratégia aberta, destacando como as empresas podem aproveitar esses canais para cocriação e engajamento estratégico. O avanço da inteligência artificial também está sendo estudado como uma ferramenta para facilitar a participação de múltiplos stakeholders no processo estratégico (Teece, 2023).

Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem qualitativa e descritiva, com recorte transversal, focando na análise e descrição das inter-relações entre práticas de resiliência organizacional e abertura da estratégia no contexto do e-commerce. Esse delineamento será adotado por possibilitar uma compreensão detalhada e contextualizada do fenômeno em estudo, alinhando-se às recomendações metodológicas para investigações que busquem explorar fenômenos organizacionais em ambientes dinâmicos e digitais (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2005; Lavarda; Leite, 2022).

O método adotado para esta pesquisa será o estudo de caso único, conforme os princípios estabelecidos por Stake (1995). Esse método foi escolhido por sua capacidade de proporcionar uma compreensão aprofundada e detalhada do contexto específico do e-commerce, permitindo explorar como as práticas de resiliência organizacional e abertura da estratégia se inter-relacionam no desenvolvimento de um planejamento estratégico adaptativo. O estudo de caso único permitirá uma compreensão abrangente de uma organização específica, possibilitando uma análise em um contexto real e dinâmico, com foco nas particularidades e complexidades do ambiente digital.

O objeto de estudo deste trabalho será a empresa "LENTE", uma marca de óculos criada em 2023, localizada em Umuarama, Paraná, e que iniciou suas atividades totalmente no contexto digital. A escolha da "LENTE" é relevante para a literatura, pois a empresa representa um caso contemporâneo de adaptação estratégica em um mercado altamente competitivo e digitalizado, o que oferece uma oportunidade para investigar como as práticas de resiliência organizacional e abertura da estratégia ocorrem nesse contexto. Além disso, a

empresa surge em um momento de transformação digital, tornando o estudo do planejamento estratégico adaptativo ainda mais pertinente, já que a organização precisa se ajustar constantemente às rápidas mudanças do mercado. Por fim, a "LENTE" opera no setor de e-commerce, um ambiente dinâmico e global que exige respostas rápidas às mudanças do mercado e demandas dos consumidores, tornando seu estudo uma oportunidade relevante para compreender como a resiliência organizacional e a abertura da estratégia podem se integrar no desenvolvimento de um planejamento estratégico eficaz no contexto digital.

Os dados para este estudo foram coletados por meio de três abordagens: entrevistas semiestruturadas, observação direta e levantamento documental. A entrevista semiestruturada foi realizada com o gestor da empresa. A observação foi conduzida in loco para analisar a dinâmica do relacionamento entre esses construtos, permitindo uma percepção mais aprofundada do fenômeno. Além disso, para o levantamento documental, utilizou-se como técnica complementar para triangulação e validação dos dados, por meio da consulta a documentos institucionais e redes sociais da empresa.

A análise dos dados foi realizada a partir de um procedimento sistemático que envolveu, inicialmente, a transcrição integral das entrevistas, a organização das anotações de observação direta e o levantamento dos documentos pertinentes. Posteriormente, foi conduzida uma codificação inicial dos dados, fundamentada nas categorias teóricas centrais do estudo, quais sejam: resiliência organizacional, abertura da estratégia e planejamento estratégico adaptativo. Essa etapa permitirá a identificação de trechos relevantes que se relacionem com os conceitos investigados. Em seguida, aplicou-se a técnica de *pattern matching*, conforme proposta por Trochim (1989), a qual possibilita a comparação entre os padrões identificados empiricamente e os padrões teóricos previamente estabelecidos na literatura. Tal procedimento visa verificar a aderência ou discrepância entre as evidências observadas na organização e os pressupostos teóricos, possibilitando a identificação de convergências e divergências que contribuam para a compreensão aprofundada do fenômeno estudado.

Com base nos resultados do *pattern matching*, as categorias serão refinadas para melhor refletir as especificidades do contexto analisado. Complementarmente, será realizada uma análise narrativa, que tem como objetivo construir uma interpretação dos dados a partir das histórias e relatos dos entrevistados, em conjunto com as observações do ambiente organizacional. Para garantir a robustez dos achados, foi adotada a triangulação entre os dados provenientes das entrevistas, da observação direta e do levantamento documental. Por fim, a narrativa final foi elaborada integrando os principais achados, de modo a apresentar uma

compreensão detalhada e coerente das dinâmicas organizacionais da empresa "LENTE", com ênfase nas práticas de resiliência e abertura da estratégia e sua influência no desenvolvimento do planejamento estratégico adaptativo no contexto do e-commerce.

EC1. Planejamento Estratégico

A "LENTE" adota um planejamento estratégico simples e funcional, muito voltado para a prática cotidiana. As revisões ocorrem de maneira frequente — geralmente semanais — e são baseadas em indicadores como vendas, tráfego no site e taxa de conversão. A tomada de decisão é rápida e bastante conectada ao que os números estão mostrando no momento. Durante a observação, ficou evidente que não existe uma estrutura formalizada para o planejamento estratégico no formato tradicional, mas sim uma lógica de adaptação constante conforme os resultados vão sendo analisados.

Um exemplo claro disso pôde ser visto durante uma campanha promocional de curta duração. Assim que a equipe percebeu um aumento inesperado no número de acessos e de vendas em determinado modelo de óculos, imediatamente foi feito um ajuste no estoque com um fornecedor parceiro. A comunicação com a logística também foi atualizada no mesmo dia, garantindo que os pedidos fossem enviados dentro do prazo. Tudo isso aconteceu sem que houvesse uma reunião oficial ou a necessidade de aprovações em diversos níveis. A resposta foi rápida, natural e integrada, mostrando como a empresa consegue alinhar suas ações com base em dados em tempo real.

Essa agilidade tem muito a ver com o tamanho e o formato da equipe, que é enxuta e trabalha de maneira colaborativa. Conversas por mensagens e chamadas rápidas substituem reuniões longas. Existe uma confiança mútua entre os membros, o que permite tomadas de decisão descentralizadas. Em um dos momentos observados, por exemplo, o responsável pela criação visual das campanhas propôs a antecipação de um lançamento com base em movimentações percebidas nas redes sociais. A equipe avaliou informalmente, mediu os riscos e, no mesmo dia, iniciou a produção de conteúdo para ativar a nova campanha. A fluidez com que essa mudança foi incorporada mostra que, mesmo sem um cronograma fixo e detalhado, há uma clareza de propósito que orienta as ações.

Apesar dessa vantagem de adaptação rápida, existem limitações. Em conversa com um dos membros da equipe, foi mencionado que, por vezes, essa falta de planejamento mais estruturado gera retrabalho ou decisões apressadas. Uma situação relatada envolveu o lançamento de uma nova coleção, que gerou alta demanda, mas não contava com estoques dimensionados adequadamente. O resultado foi atraso nas entregas, aumento no volume de

mensagens de clientes e maior esforço para contornar a insatisfação. A empresa conseguiu resolver o problema com dedicação e comunicação transparente, mas o episódio evidenciou a ausência de previsões mais robustas.

Outro ponto observado é a ausência de ferramentas mais avançadas para análise de dados. O acompanhamento dos resultados é feito por meio de plataformas básicas de e-commerce e métricas simples, como gráficos de tráfego, conversão e abandono de carrinho. Não há uso de recursos como automações, sistemas preditivos ou segmentações mais complexas. Com isso, a empresa consegue reagir ao que está acontecendo, mas tem dificuldades para antecipar tendências ou visualizar cenários mais longos. Isso se reflete, por exemplo, na forma como as campanhas sazonais são planejadas — muitas vezes com poucos dias de antecedência, de forma reativa.

Mesmo assim, é notável como a “LENTE” tem uma visão clara do que quer construir. Embora essa visão não esteja escrita em documentos extensos ou expressa em gráficos de planejamento, ela aparece nas conversas, nas decisões e no tom das ações. A comunicação da marca, o cuidado com os detalhes dos produtos e a escolha dos canais de venda são coerentes com esse direcionamento geral, que todos na equipe parecem compreender. A coesão entre os membros ajuda a manter o foco, mesmo em meio à ausência de um planejamento formal de longo prazo.

A empresa também demonstra uma mentalidade aberta para testar e aprender. Frequentemente, são lançadas pequenas campanhas-piloto, com baixo investimento, para validar uma ideia. Se o retorno é positivo, a ação é expandida e recebe maior atenção. Esse comportamento aparece com frequência na rotina da equipe, como no teste de novos formatos de anúncios nas redes sociais, onde diferentes estilos visuais e de linguagem são comparados com base nos resultados obtidos em poucos dias.

Assim, o planejamento estratégico da "LENTE" pode ser descrito como adaptativo, baseado em dados imediatos, colaboração direta entre os envolvidos e flexibilidade para ajustar rotas com agilidade. Ainda que essa abordagem traga riscos e demande esforço constante para corrigir eventuais desvios, ela parece funcionar bem para o estágio atual da empresa. O desafio futuro está em encontrar um equilíbrio entre essa leveza operacional e a necessidade de previsibilidade, principalmente à medida que a marca crescer e os processos se tornarem mais complexos.

EC2. Resiliência Organizacional

A empresa “LENTE” apresenta uma capacidade notável de se adaptar rapidamente às mudanças e desafios do mercado de e-commerce, mesmo contando com uma estrutura enxuta e recursos limitados. No cotidiano da empresa, observa-se um ambiente de trabalho simples e funcional, onde a equipe pequena e dedicada mantém foco constante nos indicadores essenciais para o negócio, como metas de vendas, taxa de conversão e satisfação do cliente.

Essa simplicidade organizacional é um dos principais fatores que sustentam a agilidade e a resiliência da “LENTE”. Por exemplo, quando houve um problema de falta de estoque de um modelo muito procurado, a equipe agiu prontamente para atualizar o site, destacando outros produtos disponíveis e, ao mesmo tempo, enviou um comunicado aos clientes impactados oferecendo descontos em compras futuras. Essa resposta rápida evitou que a indisponibilidade do produto causasse frustração maior e reforçou a confiança do consumidor na marca.

Além disso, a forma como as decisões são tomadas na “LENTE” contribui para sua resiliência. As reuniões são rápidas e práticas, sem burocracia, o que permite ajustar estratégias de marketing e operações quase em tempo real. Um caso recente ilustra isso: quando o site ficou fora do ar devido a uma falha técnica, a equipe entrou em contato imediatamente com o suporte da plataforma para solucionar o problema. Ao mesmo tempo, os clientes receberam um e-mail transparente explicando a situação e uma oferta de cupom de desconto como forma de compensação. Essa postura demonstra o cuidado da empresa em manter a transparência e a proximidade com o público, fatores que fortalecem a capacidade de recuperação após contratempos.

A utilização da tecnologia, mesmo que básica, também é essencial para manter essa agilidade. O uso do Shopify para gerenciar o e-commerce e do Google Analytics para acompanhar o desempenho das vendas e o comportamento dos visitantes permite que a equipe faça ajustes rápidos nas campanhas e estratégias de venda. Além disso, ferramentas automáticas de recuperação de carrinho abandonado ajudam a manter o fluxo de vendas, contribuindo para a estabilidade operacional.

Por outro lado, a “LENTE” ainda não possui mecanismos formais para antecipar crises ou planos estruturados de contingência. O monitoramento do mercado é feito de forma simples, por meio da observação das tendências nas redes sociais, do comportamento dos clientes e das movimentações dos concorrentes, o que guia os ajustes estratégicos de maneira reativa. Essa característica aponta para um modelo de resiliência mais focado na reação rápida do que na prevenção sistemática.

A interação próxima entre os colaboradores, que compartilham informações essenciais de maneira aberta, e a flexibilidade do modelo operacional garantem que a empresa consiga se adaptar com rapidez mesmo diante de limitações de recursos humanos e financeiros. Contudo, essa dependência da capacidade individual dos membros da equipe pode ser um ponto vulnerável, especialmente em situações que exigem respostas estruturadas e planejadas a crises mais complexas.

Em resumo, a LENTE demonstra que, mesmo com recursos limitados e uma estrutura simples, é possível desenvolver uma resiliência sólida baseada na agilidade, transparência e foco no cliente. A empresa responde prontamente aos desafios, ajusta suas estratégias conforme o mercado muda e mantém um relacionamento próximo com seu público. Ainda assim, há espaço para avançar na formalização de processos que antecipem riscos e fortaleçam ainda mais a capacidade de adaptação diante de cenários futuros mais desafiadores. A resiliência da "LENTE" é, portanto, mais reativa do que proativa, o que pode representar um desafio em cenários de crise prolongada ou de mudanças abruptas no mercado.

Outro ponto que reforça a resiliência da LENTE é a mentalidade de "senso de dono" percebida entre os colaboradores. Cada membro da equipe desempenha múltiplas funções no dia a dia, indo desde o atendimento ao cliente até a operação de campanhas de marketing. Essa versatilidade é fundamental para garantir que, diante de qualquer imprevisto, a equipe consiga redistribuir tarefas e manter a operação funcionando sem grandes interrupções. A ausência de uma estrutura hierárquica rígida facilita esse processo, permitindo que as decisões sejam tomadas com rapidez e que todos tenham voz ativa nas soluções.

Em momentos de grande volume de vendas, como em datas comemorativas ou promoções especiais, a equipe também demonstra preparo para agir com agilidade. Mesmo sem planos formais de contingência, a LENTE costuma adaptar rapidamente suas ações. Um exemplo citado pelo gerente foi a necessidade de reforçar o contato com os parceiros logísticos durante uma campanha com alto tráfego. A equipe, atenta aos dados do Google Analytics, identificou o aumento na taxa de visitas e ajustou imediatamente o investimento nas campanhas de anúncios, ao mesmo tempo em que antecipou conversas com fornecedores e operadores logísticos para garantir que o fluxo de pedidos fosse atendido no prazo.

Além disso, o compromisso com a experiência do cliente se mantém como um dos pilares da resposta da empresa a situações adversas. Mesmo quando falhas operacionais ocorrem, como instabilidades no site ou atrasos na entrega, o foco está em manter a confiança e o relacionamento com o público. Isso se traduz em atitudes como mensagens de desculpas

personalizadas, ofertas de benefícios e uma comunicação clara e transparente em todos os canais.

Por mais que ainda faltem ferramentas avançadas de análise de dados ou sistemas preditivos, a LENTE compensa essa limitação com observação atenta e tomada de decisão baseada no que está ao alcance: dados de navegação no site, comentários nas redes sociais, comparações com a concorrência e sugestões diretas dos próprios consumidores. É por meio dessa escuta ativa e da capacidade de agir com rapidez que a empresa consegue se manter resiliente diante de um ambiente digital competitivo e em constante transformação.

A resiliência da LENTE, portanto, não está alicerçada em processos complexos ou infraestrutura robusta, mas sim em sua cultura organizacional leve, adaptável e colaborativa. Essa postura permite à empresa enfrentar desafios diários com naturalidade, transformar crises em oportunidades de aproximação com o cliente e manter a operação funcionando de forma eficaz, mesmo em cenários adversos.

EC3. Abertura da estratégia

A "LENTE" demonstra uma abertura da estratégia focada principalmente no engajamento dos clientes. A empresa utiliza redes sociais, como Instagram e Facebook, para coletar feedbacks e sugestões dos clientes. Por exemplo, após receber várias sugestões para incluir mais opções de armações para rostos redondos, a empresa lançou uma nova linha de óculos específica para esse público, o que resultou em um aumento nas vendas.

No entanto, a participação de outros stakeholders, como fornecedores e parceiros, no processo estratégico é limitada. A empresa não mantém contato direto com fornecedores além do necessário para operações logísticas, e não há práticas formais de cocriação ou colaboração com parceiros externos. Essa falta de integração pode representar uma oportunidade perdida para inovação e adaptação estratégica.

Durante as entrevistas realizadas com os gestores da "LENTE", ficou evidente que a empresa acredita no poder do diálogo direto com o cliente. A fundadora destacou que, desde o início, o Instagram foi visto como mais do que um canal de vendas — ele funciona como um termômetro constante do que está funcionando e do que precisa ser ajustado. “A gente presta muita atenção nos comentários, nas caixinhas de perguntas, nas enquetes. Quando percebemos que muita gente estava pedindo modelos com lentes maiores e armações mais leves, a gente priorizou isso na próxima compra com o fornecedor”, comentou.

Além disso, há uma prática informal, mas recorrente, de testar ideias com a comunidade digital antes de colocá-las em prática. A equipe costuma publicar enquetes e

testes A/B nos stories para decidir, por exemplo, nomes de coleções, estilos de campanha e até opções de embalagem. Essa escuta ativa não é sistematizada com ferramentas ou plataformas específicas, mas se mostra constante no dia a dia da equipe, funcionando como um radar de tendências e preferências em tempo real. “Quando a gente pergunta o que elas preferem — se uma lente mais escura ou espelhada, por exemplo — e mais de 70% vota em uma opção, a gente já sabe que é por aí que devemos ir”, explicou uma das responsáveis pelo marketing.

Outro ponto observado foi a forma como a equipe interna, apesar de enxuta, participa das decisões de forma colaborativa. Há espaço para ideias que surgem fora do escopo tradicional da estratégia. Um exemplo citado foi a criação de uma campanha de marketing noturno, idealizada por um estagiário, que percebeu que o tráfego no site aumentava significativamente entre 22h e 0h. Essa sugestão foi incorporada em uma campanha-relâmpago chamada "Madrugada LENTE", com ofertas válidas apenas nesse horário, gerando um crescimento expressivo nas conversões noturnas.

Por outro lado, quando se trata de ampliar a abertura estratégica para além da equipe e dos consumidores, os limites ficam mais claros. A relação com fornecedores ainda é bastante operacional e baseada em transações pontuais, sem trocas estratégicas ou colaboração para inovação de produto. Também não há iniciativas em andamento para desenvolver canais formais de cocriação com outros agentes do ecossistema, como influenciadores, designers independentes ou consultores externos, apesar de já ter havido interesse demonstrado por parte de alguns parceiros.

Durante a observação da rotina da equipe, notou-se que há disposição para testar, errar e ajustar — o que já é um traço de abertura estratégica importante. No entanto, ainda há uma centralização das decisões estratégicas nas mãos da fundadora, o que pode limitar a expansão de perspectivas e o aproveitamento pleno de contribuições externas. A ausência de rituais ou ferramentas formais para sistematizar essa escuta mais ampla — como plataformas de feedback estruturadas, comitês colaborativos ou parcerias criativas — impede que essa abertura se transforme em um processo contínuo e sustentável.

A percepção geral, tanto da liderança quanto da equipe, é de que o envolvimento dos clientes na definição de rumos estratégicos tem funcionado bem. Entretanto, há um reconhecimento de que o próximo passo seria abrir espaço para uma rede mais ampla de colaboração, trazendo diferentes vozes e olhares para dentro da estratégia da marca. “A gente sabe que poderia estar mais conectado com o que os outros parceiros pensam, mas no dia a

dia, com tanta coisa para fazer, acaba ficando pra depois", disse a fundadora, apontando uma oportunidade clara de evolução nessa dimensão.

Resultados e Discussão

No eixo do planejamento estratégico adaptativo, foi identificada uma abordagem bastante ágil e prática. A empresa realiza revisões frequentes de indicadores de desempenho, como tráfego e conversão, e utiliza essas análises para orientar suas ações de marketing e operação. Essa dinâmica se alinha à noção de planejamento emergente defendida por Mintzberg (1994), que entende a estratégia como um processo contínuo de aprendizado e adaptação, mais do que um plano fixo, corroborando com a proposta de Ortiz, Leite e Lavarda (2024) que destacam que a perspectiva de que o planejamento estratégico em ambientes dinâmicos tende a assumir caráter mais flexível, participativo e adaptativo, no qual decisões são continuamente ajustadas a partir de informações do ambiente e das experiências organizacionais, em contraste com modelos tradicionais fundamentados em estruturas formais e previsões de longo prazo.

Contudo, apesar da agilidade observada, a empresa ainda não faz uso de ferramentas estruturadas como análise de cenários, indicadores qualitativos ou inteligência de dados. Isso limita sua capacidade de construir visões de futuro mais robustas, o que pode ser problemático diante de crises prolongadas ou mudanças estruturais no mercado. A ausência de dados avançados e de modelos preditivos, como os sugeridos por Kaplan e Norton (2001) no Balanced Scorecard, representa um desafio para a sustentabilidade do modelo atual. O uso de big data e capacidades dinâmicas, conforme proposto por Teece (2014), também não se faz presente, o que restringe a capacidade da empresa de se reinventar estrategicamente frente a novas oportunidades e riscos emergentes.

A análise dos dados revelou que a resiliência organizacional da "LENTE" manifesta-se, predominantemente, por meio de práticas reativas. Em momentos de instabilidade ou mudanças inesperadas, como aumento súbito na demanda ou oscilações logísticas, a empresa demonstrou agilidade para adaptar campanhas e estratégias. Isso está em consonância com o conceito de resiliência como a capacidade de responder rapidamente a adversidades (Lengnick-Hall et al., 2011). No entanto, ao confrontarmos a prática da "LENTE" com abordagens consolidadas na literatura, observa-se uma lacuna importante no que se refere à capacidade de antecipação e preparação. Conforme argumentam Marcos e Macaulay (2023), a resiliência organizacional não se resume à resposta a eventos adversos, mas inclui também a capacidade de prever e se preparar para possíveis disrupções. Nessa perspectiva, a ausência de

mecanismos como monitoramento sistemático de riscos, planos de contingência formalizados, diversificação de fornecedores e mapeamento de vulnerabilidades operacionais evidencia uma resiliência ainda incipiente, concentrada na reação imediata, mas fragilizada diante de ameaças futuras, ou seja, ainda distante de uma aproximação com o contexto adaptativo e propositivo evidenciado no estudo de Leite et al. (2023).

Essa limitação pode ser atribuída ao estágio de maturidade organizacional, já que empresas em crescimento tendem a focar em soluções táticas de curto prazo. Apesar disso, é possível observar a presença de capital social e comunicação interna eficaz — dois elementos considerados cruciais por Sutcliffe e Vogus (2003) para a construção de resiliência em ambientes incertos.

Por fim, a análise do eixo de abertura da estratégia mostrou que a "LENTE" adota práticas parciais e ainda pouco formalizadas. O feedback de clientes é valorizado e incorporado com frequência nas decisões estratégicas, principalmente em relação a produto e comunicação. O uso de redes sociais como ferramenta para cocriação informal — por meio de enquetes, comentários e sugestões — mostra alinhamento com a proposta de Chesbrough (2003) sobre inovação aberta. Contudo, há pouca evidência de abertura estratégica mais ampla, como envolvimento de fornecedores, parceiros comerciais ou outros stakeholders no processo de formulação e execução estratégica.

A literatura sobre estratégia aberta, especialmente a contribuição de Whittington et al. (2011) e Dobusch et al. (2015), aponta que a inclusão de múltiplos atores pode ampliar significativamente a capacidade de inovação e adaptação das empresas. No caso da "LENTE", essa abertura ainda está limitada ao ambiente do consumidor final, sem canais estruturados de escuta e colaboração com agentes externos. Isso representa uma oportunidade de desenvolvimento estratégico, especialmente considerando que a cocriação com fornecedores e comunidades externas pode gerar diferenciação competitiva em mercados altamente saturados, uma vez que assim torna-se possível alinhar elementos da *open strategy* com a resiliência organizacional, associação está defendida por Lavarda e Leite (2022).

Ao observar esses três eixos em conjunto, nota-se que a empresa se destaca pela agilidade e pela escuta ativa de clientes — características positivas e alinhadas ao contexto contemporâneo do e-commerce, marcado por ciclos rápidos e alta competitividade. Entretanto, a ausência de sistemas estruturados de análise, planejamento e integração com parceiros pode limitar o crescimento e a capacidade de inovação no médio e longo prazo.

Assim, os dados empíricos apontam para uma empresa que, embora demonstre elementos de resiliência, adaptabilidade e abertura, ainda está em processo de

amadurecimento estratégico. O desafio principal está em avançar de práticas intuitivas e operacionais para processos estratégicos mais integrados, colaborativos e baseados em dados, sem perder a agilidade e a proximidade com o cliente que hoje representam diferenciais competitivos.

Considerações Finais

Ao longo deste estudo, foi possível observar, de maneira integrada, como a “LENTE” manifesta, no seu cotidiano, práticas que refletem os conceitos de resiliência organizacional, abertura da estratégia e planejamento estratégico adaptativo. Embora emergentes e ainda informais, essas práticas seguem uma lógica coerente de adaptação ao ambiente digital e competitivo do e-commerce.

Em relação à resiliência organizacional (EC1), a “LENTE” se destaca por sua capacidade de resposta rápida a situações adversas — por meio de ações como atualização imediata no site, encaminhamento de descontos aos clientes e correção ágil de falhas técnicas. Essa postura demonstra flexibilidade e proximidade com o cliente, mas ainda não alcança o estágio proativo da resiliência, carecendo de estratégias formais de antecipação de riscos, planos de contingência estruturados e diversificação de fornecedores. Assim, embora a reação aos imprevistos seja eficaz, a capacidade de prevenção ainda é limitada.

No eixo do planejamento estratégico (EC2), a empresa adota um modelo adaptativo e fluido, pautado por revisões frequentes, decisões baseadas em indicadores simples e ajustes práticos no fluxo operacional. Esse modelo atende bem ao seu porte e estágio atual, pois aproveita a sintonia entre os membros da equipe e elimina entraves burocráticos. Entretanto, essa informalidade traz seus próprios desafios: falta de previsibilidade, ausência de ferramentas analíticas robustas e retrabalho em episódios de alta demanda, o que impacta prazos e satisfação do cliente. À medida que a “LENTE” crescer, será importante encontrar equilíbrio entre flexibilidade e algum nível de estruturação estratégica.

Quanto à abertura da estratégia (EC3), a valorização dos clientes por meio das redes sociais se mostra um ponto forte: enquetes, testes A/B e engajamento direto orientam decisões de produto e comunicação. Esse diálogo contínuo reforça a conexão com o público e impulsiona inovações relevantes, embora informais. Todavia, a participação de fornecedores, parceiros externos e até do time interno ainda não ocorre de forma sistemática, indicando uma oportunidade de ampliar a rede de cocriação e fortalecer a inovação coletiva.

Referências

ANSOFF, H. I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion, 1965.

BURNARD, K.; BHAMRA, R. Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. **International journal of production research**, v. 49, n. 18, p. 5581-5599, 2011. https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827

BOIN, A.; EKENGREN, M.; RHINARD, M. Hiding in plain sight: Conceptualizing the creeping crisis. **Risk, hazards & crisis in public policy**, v. 11, n. 2, p. 116-138, 2020. https://doi.org/10.1002/rhc3.12193

CANHONI, H. **O futuro para o e-commerce é a resiliência, explica diretora de pesquisa do IDC**. 2023. Disponível em: https://www.idc.com/contents. Acesso em: 12 nov. 2024.

CHESBROUGH, H. et al. **Open innovation**. Boston: Harvard business school press, 2003.

DAHMEN, P. Organizational resilience as a key property of enterprise risk management in response to novel and severe crisis events. **Risk Management and Insurance Review**, v. 26, n. 2, p. 203-245, 2023. https://doi.org/10.1111/rmir.12245

HAMEL, G. et al. The quest for resilience. **Harvard business review**, v. 81, n. 9, p. 52-65, 2003. https://doi.org/10.18356/866e2ac8-en

HAUTZ, J. Opening up the strategy process–a network perspective. **Management decision**, v. 55, n. 9, p. 1956-1983, 2017. https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0510

HAUTZ, J.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. **Long range planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001

HITT, M. A. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Cengage Learning, 2008.

HOLLING, C. S. et al. Resilience and stability of ecological systems. 1973. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45455-4_11

IBORRA, M.; SAFÓN, V.; DOLZ, C. What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. **Long Range Planning**, v. 53, n. 6, p. 101947, 2020. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The strategy-focused organization**. Boston, MA: Harvard Business school press, 2001. https://doi.org/10.1108/sl.2001.26129cab.002

KLEIN, R. JT; NICHOLLS, R. J.; THOMALLA, F. Resilience to natural hazards: How useful is this concept?. **Global environmental change part B: environmental hazards**, v. 5, n. 1, p. 35-45, 2003. https://doi.org/10.1016/j.hazards.2004.02.001

LAVARDA, R. A. B.; LEITE, F. K. Open strategizing and organizational resilience considering the environmental uncertainty. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, n. 2, p. e21447-e21447, 2022. https://doi.org/10.5585/riae.v21i2.21447

LEITE, F. K. et al. Organizational resilience and adaptive capacity: a case study in a family business in Rio Grande do Sul. **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, n. 2, p. e6, 2023. https://doi.org/10.5902/1983465969787

LEITE, F. K.; VIEIRA, W. M.; VALLS, L. N. Estratégia como prática e o fenômeno de open strategizing: Uma análise epistemológica. **LIBERTAS: Revista de Ciênciais Sociais Aplicadas**, v. 14, n. 2, 2024.

LENGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human resource management review**, v. 21, n. 3, p. 243-255, 2011. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001

MARCOS, J.; MACAULAY, S. Organisational resilience: the key to anticipation, adaptation and recovery. **Cranfield School of Management, Cranfied University, Manuscript**, 2008.

McKinsey & Company. **As 10 macrotendências que estão moldando as organizações brasileiras**. Outubro, 2023. Disponível em: https://www.mckinsey.com. Acesso em: 15 nov. 2024.

MINTZBERG, H. et al. The fall and rise of strategic planning. **Harvard business review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Bookman Editora, 2009.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. In: **The economic impact of knowledge**. Routledge, 2009. p. 175-187. https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7009-8.50016-1

OECD. 2020. **Revisões da OCDE sobre a transformação digital: A caminho da era digital no Brasil. Brasil na transformação digital: oportunidades e desafios**. Disponível em: https://www.oecd.org. Acesso em: 12 nov. 2024.

ORTIZ, F.; LAVARDA, R. A. B.; LEITE, F. K. Gestão Estratégica e Práticas de Sustentabilidade à luz da Perspectiva da Estratégia como Prática: um estudo de caso. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 15, n. 2, p. 43-64, 2025.

PORTER, M. **Competitive strategy:** Techniques for analyzing industries and competitors. 1998.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. 1995.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies,** v. 45, n. 1, p. 8–37, 2014. https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54

TENNAKOON, W.; JANADARI, M. P. N. Organizational Resilience: What it is and what it isn't? A Conceptual Review. **Wayamba Journal of Management**, v. 12, n. 1, 2021. https://doi.org/10.4038/wjm.v12i1.7520

TROCHIM, W. MK. Outcome pattern matching and program theory. **Evaluation and program planning**, v. 12, n. 4, p. 355-366, 1989. https://doi.org/10.1016/0149-7189(89)90052-9

VOGUS, T. J.; SUTCLIFFE, K. M. Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In: **2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics**. Ieee, 2007. p. 3418-3422. https://doi.org/10.1109/ICSMC.2007.4414160

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L.; YAKIS□DOUGLAS, B. Opening strategy: Evolution of a precarious profession. **British journal of management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

A. F. ALVES JUNIOR, T. A. LEITE, F. K. LEITE. Planejamento Estratégico Orientado pela Resiliência Organizacional e Open Strategy. **Rev. FSA**, Teresina, v. 23, n. 10, art. 3, p. 48-69, out. 2026.

Contribuição dos Autores	**A. F. Alves junior**	**T. A. Leite**	**F. K. Leite**
1) concepção e planejamento.	X		X
2) análise e interpretação dos dados.	X		X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X