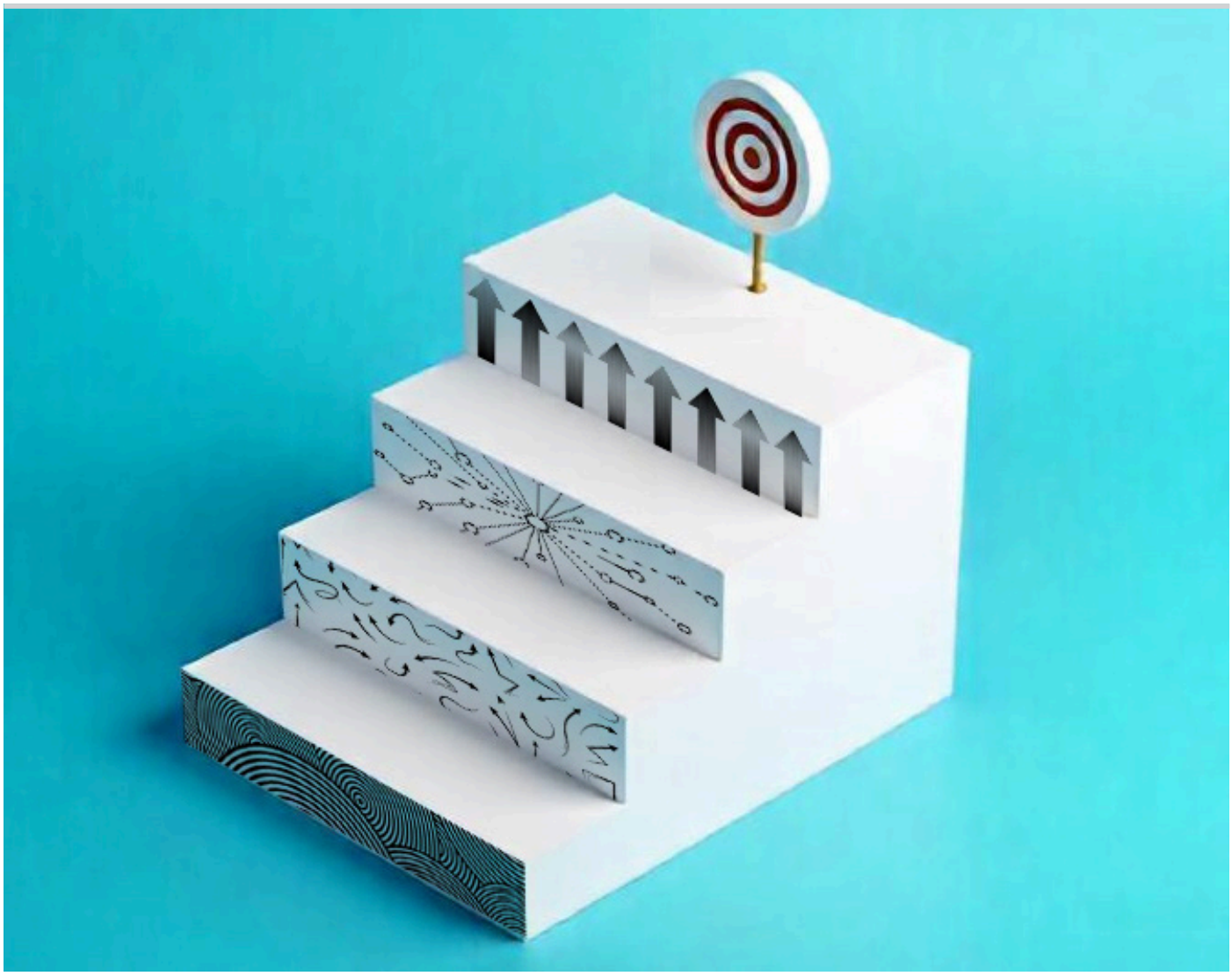
FRAMEWORK PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS EFICAZES

FRAMEWORK FOR EFFECTIVE STRATEGIC DECISIONS



Modelo estruturado em quatro etapas revela como formular problemas estratégicos, criar soluções eficazes, testar e adaptar estratégias a ambientes complexos e dinâmicos.

A four-step structured model reveals how to formulate strategic problems, develop effective solutions, and test and adapt strategies in complex and dynamic environments.

Vitor de Barros Santos Freire - Pesquisador associado ao Insper Metricis
E-mail: vitorbsf2@insper.edu.br; vitorbsfreire@gmail.com



Resumo

Objetivo: propor um modelo para aprimorar a tomada de decisão estratégica, garantindo maior eficácia no endereçamento de problemas e aproveitamento de oportunidades.

Estado da arte: decisões estratégicas são centrais para gestores e empreendedores, mas estudos mostram que processos falhos frequentemente levam ao endereçamento inadequado de problemas (erro do tipo III), o que resulta em desperdício de recursos e oportunidades. Isso se deve à ausência de processos estruturados que formulem adequadamente os problemas e mitiguem vieses individuais e coletivos.

Originalidade: o *framework* proposto combina e adapta discussões e métodos voltados a diferentes fases do processo de decisão e implementação estratégica, consolidando o conhecimento em um único modelo simples e prático capaz de ajudar gestores e empreendedores a tomar decisões estratégicas mais eficazes.

Impactos: o artigo oferece aos leitores um modelo intuitivo e aplicável em quatro etapas para melhorar decisões estratégicas, de forma a aumentar as chances de sucesso no desenho e ao implementar planos estratégicos, mesmo em cenários incertos e dinâmicos.

Palavras-chave: tomada de decisão estratégica, erro do tipo III, implementação estratégica, incerteza, inovação, governança da falha.

ODS: 9 - Indústria, inovação e infraestrutura; 8 – Trabalho decente e crescimento econômico; 16 - Paz, justiça e instituições eficazes, particularmente em seu objetivo 16.6 - Desenvolver instituições eficazes, responsáveis e transparentes em todos os níveis.

ABSTRACT

Objective: *To propose a model that enhances strategic decision-making by improving the effectiveness in addressing problems and seizing opportunities.*

State of the art: *Strategic decisions are central to managers and entrepreneurs, yet research shows that flawed decision-making processes often result in poorly formulated decision problems (Type III errors), leading to resource misallocation and missed opportunities. This issue largely stems from the lack of structured processes capable of comprehensively diagnosing problems by mitigating both individual and collective biases.*

Originality: *The proposed framework integrates and adapts concepts and methods from various phases of the strategic decision-making and implementation process, and consolidates them into a coherent, accessible, and actionable model designed to support more effective strategic choices.*

Impacts: *This article presents an intuitive four-step model that enhances the quality of strategic decisions and increases the likelihood of success in designing and implementing strategic plans, even under conditions of uncertainty and complexity.*

Keywords: *Strategic decision-making, type III error, strategy implementation, uncertainty, innovation, failure governance.*

SDGs: *9 – Industry, Innovation and Infrastructure; 8 – Decent Work and Economic Growth; 16 – Peace, Justice and Strong Institutions, particularly its target 16.6 – Develop effective, accountable and transparent institutions at all levels.*

A tomada de decisão estratégica em organizações enfrenta desafios cada vez maiores em um ambiente caracterizado por incerteza, complexidade e dinamicidade. A pressão por respostas rápidas frequentemente leva gestores e consultores a encurtarem o processo de tomada de decisão e partir rapidamente para ações sem antes articular adequadamente o problema a ser resolvido ou a oportunidade a ser aproveitada.[1]

Embora o imediatismo pareça economizar recursos no curto prazo, decisões apressadas, baseadas em conhecimento superficial e experimentações limitadas, frequentemente falham em abordar os problemas centrais ou em aproveitar oportunidades de forma eficaz. Isso é ainda mais evidente em problemas complexos, que surgem de forma desestruturada e mal definida e que podem gerar discordâncias entre tomadores de decisão sobre as causas raiz e a melhor forma de abordá-los.[2]

A busca por uma abordagem clara e concisa é essencial, mesmo diante de questões complexas.[3] No entanto,

ignorar etapas compromete a análise adequada, o que resulta em falhas no enfrentamento dos desafios e desperdício de recursos.[4] Problemas mal definidos surgem, sobretudo, quando há múltiplas perspectivas sobre sua natureza e possíveis soluções. Isso ocorre, por exemplo, quando há diferentes interpretações sobre as causas subjacentes, cuja análise deve preceder a busca por soluções.[5]

Um processo estruturado de formulação do problema que identifica potenciais causas raiz é crucial para decisões estratégicas eficazes. Considere, por exemplo, uma empresa que enfrenta alta rotatividade de funcionários-chave. Enquanto alguns gestores atribuem o problema a salários abaixo do mercado, o diretor de recursos humanos pode enxergar a falta de uma cultura organizacional como a causa principal. Sem uma análise estruturada que integre diferentes perspectivas e diferencie os sintomas das causas, a empresa pode desperdiçar recursos em aumentos salariais ou em iniciativas genéricas de fomento à cultura organizacional, sem compreender os fatores que realmente impulsionam a saída dos funcionários. Enquanto isso, as verdadeiras raízes do problema podem estar em falhas na liderança, na ausência de perspectivas de crescimento interno ou em critérios inadequados de contratação.

A abordagem imediatista exacerba vieses individuais e coletivos, e resulta em decisões apressadas e potencialmente equivocadas que não apenas falham em resolver os problemas, mas também podem gerar novas complicações.[6] Essa questão tem sido discutida há décadas,[7] mas recentemente ganhou destaque no campo da tomada de decisão e implementação estratégica, especialmente em relação aos erros do tipo III – resolver o problema errado – e do tipo IV – falha na implementação da solução.[8] Esses erros contrastam com os tradicionais erros do tipo I – tomar uma decisão ruim que aparentava ser boa – e do tipo II – não tomar uma decisão boa porque aparentava ser ruim –, mitigados por ferramentas convencionais como árvores de decisão.[9]

Avanços recentes na literatura enfatizam os benefícios de uma abordagem estruturada na formulação e resolução de problemas estratégicos.[10] Uma linha de pesquisa particularmente ativa tem explorado o conceito da gestão baseada em teoria (*theory-based view*)[11] ou a abordagem científica para a tomada de decisões de negócio,[12] entendendo, a gestão estratégica como um processo dinâmico de formulação, experimentação e refinamento de teorias e hipóteses sobre criação de valor.[13]

Essa abordagem pode ser aplicada tanto a processos táticos curtos e inovações incrementais quanto a decisões estratégicas de grande impacto. No primeiro caso, métodos ágeis permitem ciclos rápidos de teorização e experimentação.[14] São especialmente eficazes em setores com produtos e serviços digitais, como SaaS (*software as a service*), em que há grande disponibilidade de dados e possibilidade de ajustes em tempo real, com apoio crescente da inteligência artificial.[15]

Já no caso de decisões estratégicas de grande impacto e baixa frequência – foco deste artigo –, os tomadores de decisão precisam desenvolver uma teoria abrangente baseada em uma visão de futuro, em vez de baseada em dados históricos. Esses processos exigem um desenho experimental que permita testar e refinar a teoria antes de uma implementação em larga escala.[16] Essa abordagem é essencial em contextos como a promoção de inovações radicais[17] ou a adaptação a mudanças estruturais no comportamento do consumidor, em que as premissas sobre a geração de valor precisam ser reconstruídas de forma criteriosa.[18]

Com base nas recentes discussões sobre o tema, este artigo propõe um *framework* estruturado para tomada de decisões estratégicas eficazes. Inspirado no método científico, mas adaptado para ser intuitivo e prático, ele foi batizado de "gestão racional", por buscar a racionalidade característica do método científico. O *framework* organiza a gestão racional em quatro etapas: formulação estruturada do problema, plano estratégico como teorização focada em objetivos, experimentação direcionada e revisão iterativa. Esse modelo busca mitigar riscos e maximizar a criação de soluções valiosas, fortalecendo a capacidade organizacional de inovar[19] e enfrentar desafios estratégicos complexos.[20]

O PROBLEMA DA FALTA DE UMA GESTÃO RACIONAL

Uma formulação equivocada de oportunidades e problemas estratégicos pode gerar graves consequências para as organizações, e comprometer sua capacidade de criar e capturar valor, até mesmo ameaçando sua sobrevivência.[21] Os pesquisadores Nelson Repenning, Don Kieffer e Todd Astor afirmam que "poucas habilidades de gestão são tão poderosas quanto a disciplina de articular claramente o problema que se busca resolver antes de partir para a ação", ressaltando que essa é uma das habilidades mais subestimadas pelos gestores.[22] Problemas mal formulados levam a soluções que atacam sintomas em vez das causas raiz,

o que resulta em abordagens superficiais e ineficazes. Esse tipo de equívoco é conhecido como erro do tipo III, que ocorre ao se resolver um problema errado ou mal definido.[23]

Por exemplo, uma rede varejista de eletrônicos enfrentava quedas nas vendas físicas, apesar do aumento no fluxo de clientes. Baseando-se em sua tradição de descontos, decidiu igualar os preços dos concorrentes *on-line*. Embora tenha recuperado parte das vendas, a estratégia prejudicou financeiramente a empresa, cujos custos fixos eram superiores aos dos concorrentes *on-line*[24]. O erro central foi a formulação do problema: a empresa apressadamente adotou ações que atacavam o sintoma da queda nas vendas, sem identificar a verdadeira causa, que estava na mudança de comportamento do consumidor, refletida no fenômeno do *showrooming*[25] – clientes conhecendo e testando produtos na loja antes de comprá-los no comércio eletrônico.

Presa a formas de pensar baseadas em experiências passadas, a empresa tomou decisões precipitadas que acabaram destruindo valor. O erro foi tratar a situação como um problema conhecido e não como um contexto novo e um problema potencialmente complexo, para o qual dados passados eram de pouca utilidade. Se tivesse incorporado diferentes perspectivas na análise, a empresa poderia ter identificado o problema de forma diferente e buscado alternativas mais eficazes. À época, já existiam sinais das mudanças no comportamento do consumidor. Concorrentes físicos enfrentavam desafios similares e adotavam estratégias diversas, como programas de fidelidade, aplicativos para compras com celular em visitas às unidades, e serviço e garantias adicionais exclusivos às lojas físicas. A própria diversidade de respostas dos concorrentes era indício de que a questão não era plenamente compreendida pelo setor. Por natureza, problemas complexos surgem de forma desestruturada e mal definida e envolvem múltiplas perspectivas sobre sintomas, causas raiz e potenciais soluções.

A falha na formulação do problema levou ao erro do tipo III, reforçando a importância de identificar corretamente as causas raiz. Discussões recentes sobre tomada de decisão estratégica destacam os custos ocultos desses erros.[26] Técnicas tradicionais procuram mitigar erros dos tipos I e II – que tratam da escolha das melhores decisões entre um conjunto de alternativas –, partindo do pressuposto de que o problema já está bem formulado. Quando isso não ocorre, tanto o plano estratégico quanto sua implementação ficam comprometidos, o que resulta em desperdício de recursos e criação de novos problemas.[27]

Além de mitigar riscos, a adoção de um processo racional – capaz de limitar vieses individuais e coletivos – e estruturado – capaz de separar sintomas de causas raiz – na tomada de decisões estratégicas traz diversos benefícios. Inspirada no método científico, a gestão racional promove uma abordagem lógica e sistemática, que se inicia com a formulação estruturada dos problemas para depois criar planos estratégicos robustos e orientados a resultados.[28] Isso facilita a comunicação interna, favorece o aprendizado organizacional e uma implementação mais eficiente.[29] Além disso, fomenta uma cultura de tolerância à falha, essencial à inovação,[30] ao transformar problemas e oportunidades em hipóteses testáveis de uma teoria de criação de valor, de forma a permitir experimentações direcionadas. Os resultados dos testes alimentam um ciclo contínuo de formulação, teorização, experimentação, análise e adaptação, essencial para organizações inovadoras e preparadas para lidar com desafios complexos.

Pesquisas recentes reforçam a eficácia dessa abordagem. Gestores treinados em processos estruturados evitam desperdícios de recursos ao abandonar ideias inviáveis antes daqueles sem treinamento. Além disso, inovam de forma mais eficaz, ao pivotar negócios de forma mais assertiva e direcionada, alcançando melhores resultados em ambientes incertos.[31] A gestão racional e estruturada, portanto, emerge como um diferencial competitivo para empresas que buscam navegar com sucesso em cenários de constante transformação.

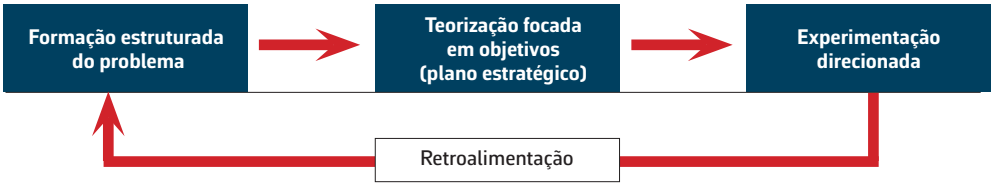
A GESTÃO RACIONAL EM QUATRO ETAPAS

A questão central que se coloca é: como estruturar um processo de gestão racional? Com base nas discussões mais recentes sobre formulação de problemas, planos estratégicos representados por mapas causais e gestão inspirada em abordagens científicas, propõe-se um *framework* composto por quatro etapas integradas: (1) Formulação estruturada do problema, (2) Teorização focada em objetivos, (3) Experimentação direcionada, e (4) Retroalimentação. A Figura 1 ilustra o *framework*, cujas etapas são detalhadas a seguir.

Idealmente, o *framework* deve ser aplicado em grupos,[32] preferencialmente com pessoas com experti-

Figura 1.

O *framework* da gestão racional



Fonte: elaboração própria

ses heterogêneas, e fazendo uso de técnicas específicas para garantir que diferentes perspectivas sejam compartilhadas e consideradas. Essa abordagem busca mitigar vieses como *groupthinking*, conflitos de interesse, visão estreita (*tunnel vision*), entre outros.[33] Este artigo delineia as diretrizes gerais e as principais etapas do *framework* da gestão racional.

Formulação estruturada do problema

A formulação estruturada do problema é uma etapa projetada para evitar o erro do tipo III, que consiste em resolver o problema errado.[34] Nessa fase, é fundamental mapear sintomas e distingui-los das causas raiz, para garantir que os esforços organizacionais estejam alinhados à realidade do problema e evitar formulações equivocada ou parciais.

Primeiro, identificam-se sintomas correlacionados com aquele que desencadeou o processo. No caso da varejista analisada neste artigo, a queda nas vendas e o aumento do fluxo de clientes nas lojas físicas eram sintomas correlacionados. Depois, investigam-se possíveis causas subjacentes, considerando múltiplas perspectivas para formular o problema de forma mais abrangente. Assim, eventuais perspectivas incongruentes podem ser consideradas como teorias alternativas a serem testadas.

Considerando novamente o exemplo da varejista, diferentes perspectivas sobre as causas raiz poderiam ter evitado a formulação inadequada do problema. Enquanto gestores focados em estratégias de precificação poderiam atribuir a queda nas vendas a uma questão de estratégia de preços, especialistas em comportamento do consumidor poderiam enxergar mudanças estruturais nos hábitos de compra. Já os consultores do setor destacariam a vantagem competitiva dos varejistas *on-line* devido aos custos menores. Ao integrar essas visões, a empresa poderia ter reformulado seu desafio estratégico: como rentabilizar lojas físicas diante do *showrooming* e da concorrência com varejistas *on-line*?

A qualidade dessa etapa pode ser avaliada por sua abrangência e profundidade, garantindo que sintomas e causas raiz sejam devidamente explorados. Essa abordagem reduz o erro do tipo III, mesmo que possa levar a múltiplas formulações do problema.[35] No caso analisado, os decisores poderiam considerar ao menos duas hipóteses: i) a precificação é a causa raiz, ou ii) a perda de competitividade reflete mudanças no comportamento do consumidor e transformações estruturais no setor.

Ter mais de uma formulação não representa um problema; pelo contrário, fortalece a análise estratégica, promove aprendizado organizacional e minimiza riscos. Caso não haja confiança suficiente em uma única formulação, o ideal é ampliar a discussão para incluir outros *stakeholders* internos e externos. Se nenhuma formulação se mostrar predominante – o que tende a ser raro após um processo estruturado – pode-se seguir com mais de uma hipótese para as etapas seguintes.

O ponto central é que a formulação do problema não deve depender apenas da percepção subjetiva de um grupo restrito de *stakeholders*, pois isso pode introduzir vieses. Integrar múltiplas perspectivas mitiga distorções derivadas, por exemplo, de incentivos internos e visões limitadas ao escopo de atuação dos envolvidos.[36] Uma (ou mais) formulação clara e validada por diferentes atores é essencial para um entendimento completo e compartilhado do problema, e sustenta as etapas seguintes do processo de planejamento estratégico.

Teorização focada em objetivos (plano estratégico)

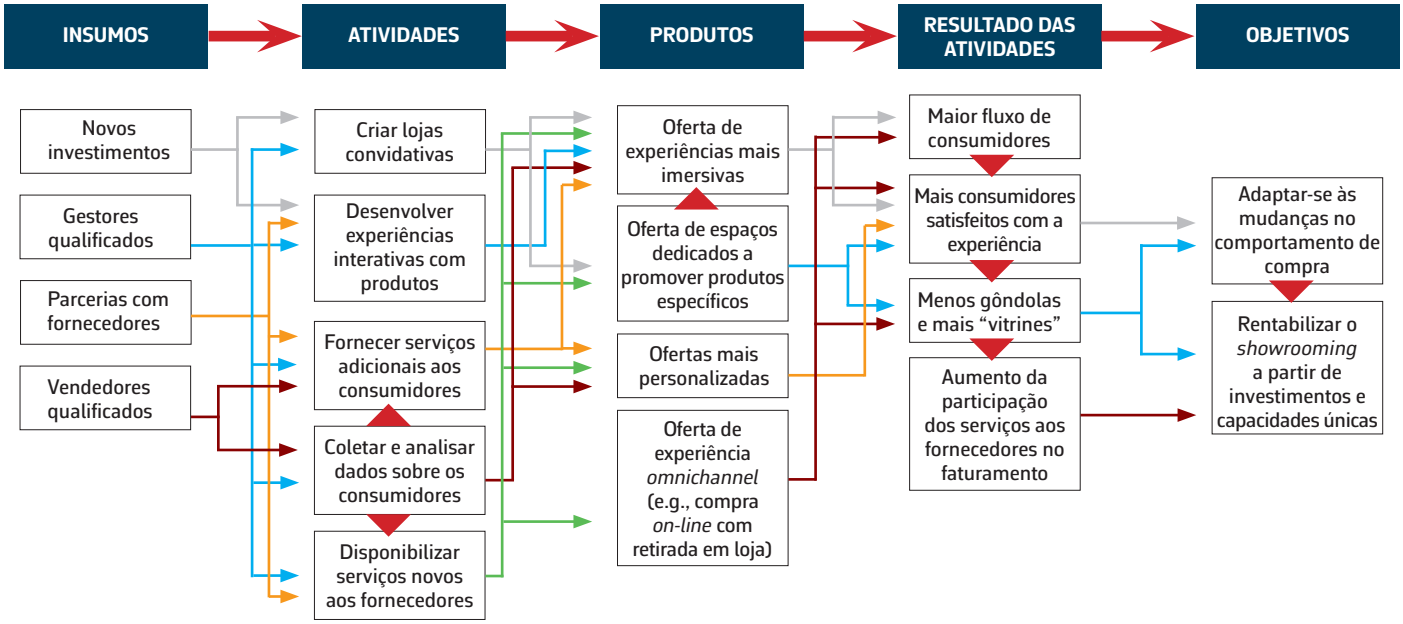
A segunda etapa, denominada teorização focada em objetivos, busca criar um plano estratégico robusto para resolver o problema identificado. O termo "teorização" destaca que todo plano estratégico se baseia em premissas e visões seletivas do que é importante para gerar valor. Gestores e empreendedores formulam teorias sobre quais atividades realizar, quais ativos adquirir, quais produtos oferecer e como isso pode criar valor,[37] ajustando-as conforme ocorrem novos aprendizados.[38] O termo "teorização" também busca apro-

ximar o *framework* da discussão prática sobre criação de novos negócios (por exemplo, "tese de negócio"), assim como enfatizar sua inspiração no método científico, em que teorias não são "verdades", mas um conjunto de ideias coerentes a serem testadas e validadas.

Nessa fase, constrói-se uma teoria calcada na lógica causal, que conecta recursos, atividades e resultados esperados. Inspirada nos mapas causais[39] ou na teoria de mudança,[40] essa etapa estrutura um plano estratégico que detalha as conexões entre atividades, insumos necessários, produtos dessas atividades e resultados esperados, identificando ainda os pressupostos críticos que sustentam a teoria de como alcançar os resultados. A Figura 2 ilustra o plano a partir do exemplo da varejista analisada.

Figura 2.

Plano estratégico expresso como teoria da mudança



O plano apresentado na Figura 2 parte do pressuposto de convergência para a seguinte questão central: como rentabilizar as lojas físicas diante da tendência de *showrooming* e da impossibilidade de competir em preços com varejistas online? A partir dessa formulação, que sintetiza crenças e percepções sobre possíveis cenários futuros do setor,[41] os tomadores de decisão desenvolvem uma teoria sobre como abordar o problema e a estruturam em um mapa causal.[42] Caso houvesse múltiplas formulações, cada uma exigiria um mapa distinto, que seria testado na fase seguinte. Para fins de exposição do *framework* da gestão racional, assumimos a convergência para uma única formulação.

As conexões causais desse plano (representadas por flechas na Figura 2) são hipóteses a serem testadas. No caso da varejista, um plano para rentabilizar o *showrooming* pode envolver o desenvolvimento de experiências interativas com produtos e marcas. A hipótese é que isso aumentaria o fluxo de clientes, impulsionando a divulgação de novos produtos e incentivando fornecedores a pagar por espaços e serviços diferenciados. Essas hipóteses guiam a fase seguinte, de experimentação.

A construção do plano em formato de mapa causal reduz incertezas, alinha recursos e direciona ações. Essa estrutura oferece clareza na tomada de decisão e facilita a implementação. A qualidade desta etapa depende da precisão e concisão do plano[43] e da solidez das conexões causais.[44] Quando possível, a confiabilidade dessas conexões deve ser sustentada por dados. Na ausência deles, é essencial que as conexões sejam embasadas em teses bem fundamentadas. Esse processo estruturado acelera o aprendizado organizacional e facilita futuras adaptações.

Experimentação direcionada

A terceira etapa consiste em testar as principais hipóteses do plano estratégico para validar as relações causais, consolidar confiança nas premissas e identificar ajustes antes de escalar a solução ou pivotar o modelo de negócio.[45] Por ser um *framework* inspirado no método científico, a melhor prática, considerada "padrão ouro",[46] seria realizar experimentos randomizados com grupos de controle para obter análises causais robustas. No caso da varejista, um experimento poderia envolver ofertas personalizadas em lojas selecionadas aleatoriamente, para comparar o efeito na satisfação do consumidor com lojas do grupo de controle. Contudo, esse padrão nem sempre é viável devido a restrições de negócio, ética, tempo e recursos. Assim, a experimentação deve ser entendida de forma ampla, como um conjunto de testes e análises que geram indícios sobre a validade das hipóteses e premissas do plano estratégico.[47]

Diferente de abordagens arbitrárias, que testam alternativas baseadas em ideias isoladas de alguns gestores, sem conexão clara com os objetivos estratégicos, a experimentação direcionada estrutura os testes para garantir alinhamento com as hipóteses centrais do plano estratégico. Isso permite interpretar os resultados dos experimentos como evidências objetivas e despersonalizadas, o que reduz resistências decorrentes de um eventual "dono" da ideia[48] e evita desperdício de recursos em experimentos irrelevantes.

A eficácia dessa etapa depende da capacidade dos experimentos de gerar aprendizados relevantes para aprimorar a estratégia – seja na formulação do problema ou na teorização da solução – e garantir alinhamento entre o plano teórico e sua aplicação prática.[49] A questão central é definir quais experimentos priorizar. Embora este artigo tenha um caráter introdutório, é possível destacar ao menos um critério fundamental: priorizar experimentos com elos causais de menor confiança a priori.[50] Focar nas hipóteses mais incertas maximiza o valor do conhecimento adquirido: um resultado negativo pode indicar necessidade de ajustes, enquanto um resultado positivo fortalece a confiança na viabilidade da solução.[51] No exemplo da Figura 2, se a principal incerteza estiver na viabilidade de negociar com fornecedores para que paguem por espaços promocionais, os experimentos devem priorizar essa premissa, testando se ela realmente gera maior satisfação do consumidor e melhor percepção da marca.

Retroalimentação

A quarta e última etapa consiste no ciclo de retroalimentação, que assegura a incorporação dos aprendizados para aprimorar as etapas anteriores. Essa fase envolve revisitar e, quando necessário, reavaliar ou fortalecer as premissas adotadas na formulação do problema, incluindo a relação entre sintomas e causas raiz, assim como os vínculos causais do plano estratégico.

A gestão estratégica não é um processo linear, mas iterativo, que exige revisões constantes na definição do problema, na construção teórica e na execução de experimentos. Esse ciclo de retroalimentação permite transformar aprendizado em vantagem competitiva, de modo a adaptar-se a mudanças no contexto e acumular conhecimento ao longo do tempo. Em ambientes complexos e dinâmicos, essa abordagem iterativa aumenta a precisão das decisões estratégicas, fortalece o alinhamento organizacional e fomenta uma cultura de aprendizado e inovação.[52]

Além disso, essa etapa desempenha papel crucial na integração do conhecimento coletivo gerado durante o processo, além de contribuir para reduzir vieses que poderiam influenciar decisões futuras. Ao consolidar aprendizados e promover ajustes estruturados, a retroalimentação não apenas refina a tomada de decisão estratégica, mas também posiciona a organização para lidar com contextos de complexidade e mudanças, que necessitam de novos aprendizados.[53]

NOTAS

1. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004; Kilmann, R. H., & Mitroff, I. I. (1979). Problem defining and the consulting/intervention process. *California Management Review, 21*(3), 26-33. https://doi.org/10.2307/41165304

2. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004; Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066; Dentoni, D., Bitzer, V., & Schouten, G. (2018). Harnessing wicked problems in multi-stakeholder partnerships. *Journal of Business Ethics, 150*(2), 333-356. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3858-6

3. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258-271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048

4. Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066
5. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
6. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
7. Drnevich, P. L., Mahoney, J. T., & Schendel, D. (2020). Has Strategic Management Research Lost Its Way? S*trategic Management Review, 1*(1), 35-73. https://doi.org/10.1561/111.00000004; Mitroff, I. I., & Featheringham, T. R. (1974). On systemic problem solving and the error of the third kind. *Behavioral Science, 19*(6), 383-393. https://doi.org/10.1002/bs.3830190605; Volkema, R. J. (1983). Problem formulation in planning and design. *Management Science, 29*(6), 639-652. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.6.639
8. Kilmann, R. H., & Mitroff, I. I. (1979). Problem defining and the consulting/intervention process. *California Management Review, 21*(3), 26-33. https://doi.org/10.2307/41165304; Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066
9. Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing before strategic decision making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066; Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004; Drnevich, P. L., Mahoney, J. T., & Schendel, D. (2020). Has Strategic Management Research Lost Its Way? *Strategic Management Review, 1*(1), 35-73. https://doi.org/10.1561/111.00000004; Repenning, N. P., Kieffer, D., & Astor, T. (2017). The most underrated skill in management. *MIT Sloan Management Review, 58*(3), 38-48.
10. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004; Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580
11. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382-396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173; Felin, T., & Holweg, M. (2024). Theory Is All You Need: AI, Human Cognition, and Causal Reasoning. *Strategy Science, 9*(4), 346-371. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0189
12. Novelli, E., & Spina, C. (2024). Making business model decisions like scientists: Strategic commitment, uncertainty, and economic performance. *Strategic Management Journal, 45*(13), 2642-2695. https://doi.org/10.1002/smj.3636; Felin, T., Gambardella, A., Novelli, E., & Zenger, T. (2024). A Scientific Method for Startups. *Journal of Management, 50*(8). https://doi.org/10.1177/01492063231226136; Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Cristofaro, M., Giardino, P. L., & Barboni, L. (2025). Growth hacking: A scientific approach for data-driven decision making. *Journal of Business Research, 186*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115030
13. Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382-396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173; Felin, T., Gambardella, A., Novelli, E., & Zenger, T. (2024). A Scientific Method for Startups. *Journal of Management*. https://doi.org/10.1177/01492063231226136
14. Cristofaro, M., Giardino, P. L., & Barboni, L. (2025). Growth hacking: A scientific approach for data-driven decision making. *Journal of Business Research, 186*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115030; Blank, S., & Eckhardt, J. T. (2024). The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship. *Journal of Management, 50*(8), 3012-3034. https://doi.org/10.1177/01492063231168095
15. Csaszar, F.A.; Ketkar, H.J.; Kim, H. (2024). *AI and strategic decision making*. Working paper, Bocconi University, Milan; Csaszar, F. A., & Steinberger, T. (2022). Organizations as Artificial Intelligences: The Use of Artificial Intelligence Analogies in Organization Theory. *Academy of Management Annals, 16*(1), 1-37. https://doi.org/10.5465/annals.2020.0192
16. Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382-396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173; Felin, T., Gambardella, A., Novelli, E., & Zenger, T. (2024). A Scientific Method for Startups. *Journal of Management, 50*(8). https://doi.org/10.1177/01492063231226136; Felin, T., & Holweg, M. (2024). Theory Is All You Need: AI, Human Cognition, and Causal Reasoning. *Strategy Science, 9*(4), 346-371. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0189
17. Gomes, L. A. V., & Borini, F. M. (2024). Ultrapassando as barreiras da inovação radical. *GV-Executivo, 23*(4). https://doi.org/ https://doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.92547
18. Teixeira, T., & Watkins, E. A. (2014). *Showrooming at Best Buy.* Harvard Business School, Case 515-019.
19. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Novelli, E., & Spina, C. (2024). Making business model decisions like scientists: Strategic commitment, uncertainty, and economic performance. *Strategic Management Journal, 45*(13), 2642-2695. https://doi.org/10.1002/smj.3636; Felin, T., Gambardella, A., Novelli, E., & Zenger, T. (2024). A Scientific Method for Startups. *Journal of Management, 50*(8). https://doi.org/10.1177/01492063231226136; Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. S*trategic Management Journal, 34*(2), 197–214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
20. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258-271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
21. Anthony, S. D. (2016). Kodak's Downfall Wasn't About Technology. *Harvard Business Review, 15*, 1–5.

22. Repenning, N. P., Kieffer, D., & Astor, T. (2017). The Most Underrated Skill in Management. *MIT Sloan Management Review, 58*(3), 38-48. http://mitsmr.com/2lUfGbQ
23. Mitroff, I. I., & Featheringham, T. R. (1974). On systemic problem solving and the error of the third kind. *Behavioral Science, 19*(6), 383-393. https://doi.org/10.1002/bs.3830190605
24. Teixeira, T., & Watkins, E. A. (2014). *Showrooming at Best Buy*. Harvard Business School, Case 515-019.
25. Teixeira, T., & Watkins, E. A. (2014). *Showrooming at Best Buy*. Harvard Business School, Case 515-019.
26. Bennett, V. M., & Chatterji, A. K. (2023). The entrepreneurial process: Evidence from a nationally representative survey. *Strategic Management Journal, 44*(1), 86-116. https://doi.org/10.1002/smj.3077; Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. Strategic Management Journal, 45(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Repenning, N. P., Kieffer, D., & Astor, T. (2017). The Most Underrated Skill in Management. MIT Sloan Management Review, 58(3), 38-48. http://mitsmr.com/2lUfGbQ
27. Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066
28. Lazzarini, S. G., & Zenger, T. (2023, August). *Strategy as (a causal) Theory of Change*. Academy of Management Proceedings. https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.11924abstract
29. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. Strategy Science, 2(4), 258-271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048; Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382-396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173
30. Gomes, L. A. V., & Borini, F. M. (2024). Ultrapassando as barreiras da inovação radical. *GV-Executivo, 23*(4), e92547. https://doi.org/10.12660/gvexec.v23n4.2024.92547
31. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Novelli, E., & Spina, C. (2024). Making business model decisions like scientists: Strategic commitment, uncertainty, and economic performance. *Strategic Management Journal, 45*(13), 2642-2695. https://doi.org/10.1002/smj.3636
32. Nickerson, J. A., & Argyres, N. (2018). Strategizing Before Strategic Decision Making. *Strategy Science, 3*(4), 592-605. https://doi.org/10.1287/stsc.2018.0066
33. Para um exemplo prático veja Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
34. Repenning, N. P., Kieffer, D., & Astor, T. (2017). The Most Underrated Skill in Management. *MIT Sloan Management Review, 58*(3), 38-48. http://mitsmr.com/2lUfGbQ
35. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
36. Para um aprofundamento nos vieses cognitivos de grupos heterogêneos, veja Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197-214. https://doi.org/10.1002/smj.2004
37. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258-271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
38. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382–396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173
39. MacLennan, A. F., & Markides, C. C. (2021). Causal Mapping for Strategy Execution: Pitfalls and Applications. *California Management Review, 63*(4), 89-122. https://doi.org/10.1177/00081256211019799
40. Lazzarini, S. G., & Zenger, T. (2023, August). Strategy as (a causal) Theory of Change. *Academy of Management Proceedings*. https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.11924abstract
41. Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382-396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173
42. Lazzarini, S. G., & Zenger, T. (2023). Strategy as (a causal) Theory of Change. *Academy of Management Proceedings*. https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.11924abstract
43. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258-271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
44. Lazzarini, S. G., & Zenger, T. (2023). Strategy as (a causal) Theory of Change. *Academy of Management Proceedings*. https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.11924abstract
45. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209-1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580
46. Angrist, J. D., & Pischke, J. S. (2009). Mostly harmless econometrics: An empiricist's companion; Menezes-Filho, N., Peixoto, B., Pinto, C. C. de X., Foguel, M. N., & Barros, R. P. (2012). *Avaliação econômica de projetos sociais* (N. Menezes-Filho, Ed.; 1st ed.). Fundação Itaú Social: Dinâmica Gráfica e Editora Ltda.
47. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209–1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258–271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
48. Baer, M., Dirks, K. T., & Nickerson, J. A. (2013). Microfoundations of strategic problem formulation. *Strategic Management Journal, 34*(2), 197–214. https://doi.org/10.1002/smj.2004

49. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209–1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580
50. Camuffo, A., Gambardella, A., & Pignataro, A. (2024). Theory-Driven Strategic Management Decisions. *Strategy Science, 9*(4), 382–396. https://doi.org/10.1287/stsc.2024.0173
51. Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258–271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
52. Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal, 45*(6), 1209–1237. https://doi.org/10.1002/smj.3580; Felin, T., & Zenger, T. R. (2017). The Theory-Based View: Economic Actors as Theorists. *Strategy Science, 2*(4), 258–271. https://doi.org/10.1287/stsc.2017.0048
53. Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A knowledge-based theory of the firm - The problem-solving perspective. *Organization Science, 15*(6), 617–632. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0093

CONFLITOS DE INTERESSE

O autor não tem conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Vitor de B. S. Freire: Conceitualização; curadoria de dados, análise formal; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Artigo convidado. Avaliado pela co-editora da *GV-executivo* e Editores convidados.
Submetido 23-01-2025. Aprovado 21-03-2025
Versão original. DOI: https://doi.org/10.12660/gvexec.v24n2.2025.93331