

PROCESSO DE CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIAS: A VISÃO DE COEXISTÊNCIA, INTEGRAÇÃO E INTERAÇÃO DOS PROCESSOS DELIBERADO E EMERGENTE

Ana Cláudia Fernandes Terence (FCAV/UNESP)
anaterence@fcav.unesp.br

Edmundo Escrivão Filho (EESC/USP)
edescrivao@uol.com.br



Este ensaio visa apresentar a criação de estratégias a partir da visão de coexistência, integração e interação dos processos deliberado e emergente. Pode-se considerar o processo de criação de estratégias sob duas diferentes concepções: como deliberado ou emergente. Na primeira, o processo fundamenta-se na busca racional das melhores alternativas e caminhos para se obter o sucesso organizacional, orientado para o estabelecimento de objetivos. A visão emergente destaca que as estratégias podem ser criadas em um processo baseado em flexibilidade, experiências prévias e intuição, a partir dos acontecimentos cotidianos da organização. Em síntese, a criação de estratégia deve ser compreendida como um processo que relaciona as estratégias (deliberadas ou emergentes) com a tomada de decisão e sua operacionalização, fundamentado em um contexto dinâmico de contínuo de aprendizado.

Palavras-chaves: estratégia, processo de criação de estratégia, deliberado, emergente

1. Introdução

Diante das constantes mudanças ambientais que ocorrem na sociedade contemporânea e de sua interferência na competitividade das empresas, a estratégia torna-se fundamental no enfrentamento destas transformações, passando a ser concebida a partir de um processo ou de um instrumento capaz de relacionar a tomada de decisão estratégica com as atividades operacionais e cotidianas das organizações – capaz de relacionar objetivo e ação (COSTA; ALMEIDA, 2005; GLUCK, KAUFMAN; WALLECK, 1982).

Existem diversas formas para se desenvolver estratégias nas organizações. Independentemente da classificação utilizada para definir o processo estratégico pode-se constatar que dois dos aspectos deste processo se evidenciam: o deliberado, baseado em planos lógicos e racionais, orientado para o estabelecimento de objetivos (pró-ativos ou adaptativos) e o emergente, baseado em flexibilidade, oportunismo, experiências prévias, aprendizado e intuição (GLUCK, KAUFMAN; WALLECK, 1982; HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2005; IDENBURG, 1993; MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). É oportuno observar que características específicas, estágio de desenvolvimento, áreas funcionais e níveis hierárquicos de cada organização exercem influência na adoção do critério que orientará a escolha de suas estratégias, bem como o grau de formalização do processo.

Frente às limitações do processo de estratégias deliberadas, pretende-se discutir o processo estratégico a partir da criação de estratégias. Para tanto, entende-se que as empresas devem estar preparadas para reconhecer e avaliar as estratégias emergentes e se adaptar a estas, conforme recomenda Mariotto (2003). Regnér (2003) observa que o grande desafio na área de estratégia é delinear como são criadas e identificar as variáveis envolvidas neste processo.

Em razão da forte presença do planejamento formal e deliberado na formação do engenheiro de produção, faz-se necessário explicitar a existência de outro curso de ação nas organizações, de existência emergente e não-deliberada, a fim de que sua prática seja mais eficiente. Desta forma, este artigo constitui-se em um ensaio com o objetivo de apresentar a criação de estratégias a partir da visão de coexistência, integração e interação dos processos deliberado e emergente.

2. Referencial teórico

2.1 Estratégia

O conceito de estratégia é algo relativamente complexo, não havendo consenso sobre a questão. Por sua vez, a literatura aponta inúmeras definições, que focalizam diferentes aspectos (CHAFEE, 1985; GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1982). De acordo com Quinn (2006), existe uma definição útil, segundo a qual a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. Neste sentido, a estratégia ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização com base em suas competências e deficiências internas, mudanças antecipadas no ambiente e ações dos concorrentes, com base em três elementos: metas, políticas e planos de ação.

Hax e Majluf (1988) apresentam uma definição mais ampla de estratégia, que aborda os elementos apresentados anteriormente. Para os autores, a estratégia é um padrão coerente, único e integrativo de decisões; determina e revela o propósito organizacional em termos de

objetivos, programa de ação e prioridades de alocação de recursos; seleciona os negócios nos quais a organização atua ou irá atuar; define o tipo de organização econômica e humana que a empresa é ou pretende ser; apresenta alternativas para alcançar uma vantagem sustentável a longo prazo, em cada um dos negócios da empresa, respondendo corretamente às oportunidades e ameaças do seu ambiente, e às forças e fraquezas da organização; está presente em todos os níveis hierárquicos da empresa e, por fim, define a natureza das contribuições econômicas e não-econômicas que pretende realizar junto a seus *stakeholders*.

Sob este enfoque, a estratégia não se configura apenas como conjuntos de ações coordenadas para o alcance de objetivos. Constitui-se em ações coordenadas que envolvem um contexto, ou seja, espaço e tempo, ações condicionadas às características ambientais, que são as ações de outros agentes e as várias interações que existem entre estas. A estratégia é, portanto, um instrumento que alinha a organização ao seu ambiente (HITT; IRELAND, 1985; MacCRIMMON, 1993). As dimensões da estratégia incluem: o estabelecimento do propósito organizacional, a definição do foco competitivo da organização, o direcionamento das ações, a resposta às demandas do ambiente e os aspectos de gestão (HAX; MAJLUF, 1988). Complementando, a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente; é complexa, pois, mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, sua essência deve permanecer inalterada; afeta a organização como um todo; implica questões de conteúdo e de processo; existe em vários níveis na organização e envolve vários aspectos conceituais e analíticos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Mintzberg e Lampel (1999) classificam dez escolas, caracterizadas conforme os diversos aspectos do processo de formação de estratégias que enfatizam. A apresentação do processo estratégico em escolas fundamenta a estratégia em várias disciplinas – economia, antropologia, psicologia, sociologia, ciência política, biologia e possivelmente outras. Dentre tais escolas, encontram-se três de caráter prescritivo que dão maior destaque ao modo como as estratégias deveriam ser formuladas (*design*, planejamento e posicionamento) e seis descritivas (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural e ambiental), que se concentram no processo de concepção da estratégia. A escola da configuração apresenta aspectos prescritivos e descritivos. (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; VASCONCELOS, 2001).

- *Design*: enfatiza o caráter conceitual e consciente do processo de formação de estratégia. Pressupõe que este se desenvolve a partir da avaliação das forças e fraquezas organizacionais, das oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente, com o intuito de realizar ajustes necessários. A estratégia resulta em um projeto.

- *Planejamento*: enfoca a formação de estratégias como um processo formal, estruturado e numérico. Sob tal perspectiva, demanda instrumentos formais, decompõe-se em passos distintos, delineados por listas de verificação e exige o suporte de técnicas. A estratégia resulta em um plano.

- *Posicionamento*: destaca que a formação de estratégias pressupõe a escolha deliberada de posicionamento competitivo por meio de um processo analítico de decisão. Privilegia a análise formal das situações do segmento para se definir uma posição genérica. Sob esta perspectiva, a estratégia resulta em uma posição.

- *Empreendedora*: considera a formação de estratégia um processo visionário, que focaliza o papel dos líderes carismáticos e dos empreendedores visionários. Tanto a formulação quanto

a implementação são processos informais e intuitivos baseados na criatividade, visão e perspectiva do líder. A estratégia resulta em uma visão.

- *Cognitiva: propõe um processo mental de elaboração e implementação de estratégias.* Implica a interpretação, o processamento de informações e o mapeamento da realidade, com o objetivo de defini-la a partir de novos conceitos, considerando inovações radicais.

- *Aprendizado: pressupõe que a estratégia deriva de um processo emergente/exploratório, com ênfase no aprendizado por tentativa e erro.* Trata-se de um processo que se revela e evolui como um modo interativo de formulação e implementação de estratégias presente na figura do estrategista.

- *Poder: desvenda um processo de negociação e interesses presente na elaboração de estratégias.* A formação de estratégias é influenciada por relações de poder tanto no micro quanto no macrocontexto. No microcontexto, a formação de estratégia se dá a partir de um processo político que implica barganha, persuasão e confronto nas negociações entre os atores que dividem o poder. No macrocontexto, o poder é utilizado sobre os parceiros e outras redes de relacionamento na negociação de estratégias de interesse coletivo.

- *Cultural: revela a inserção humana e social no processo de formar estratégias.* Pressupõe que, como um processo social e integrativo, a cultura da organização influencia a formação de estratégias.

- *Ambiental: enfatiza o papel determinante do ambiente na formação das estratégias organizacionais, processo este configurado como reativo.* Sob este ponto de vista, o ambiente, por meio de comportamentos isomórficos, determina a estratégia da empresa.

- *Configuração: síntese das escolas anteriores, com ênfase no processo contextual de transformação.* Esta escola apresenta-se sob diferentes aspectos: o prescritivo que diz respeito à transformação e prática, à alteração da condição atual da organização e; o descritivo que refere-se à classificação das organizações como agrupamentos coerentes, em termos de suas características e seus comportamentos (por exemplo, organizações mecanicistas, em condições de estabilidade relativa, tendem a adotar o planejamento, enquanto o estilo empreendedor se faz presente nas configurações dinâmicas de empresas iniciantes).

Escrivão Filho (2006), a partir da análise da obra “Safári de Estratégias” (MINTTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), identificou três níveis de análise das escolas do pensamento estratégico: (1) abordagem individual e interna à organização, como as escolas do design, empreendedora, cognitiva e do aprendizado; ao nível individual, essas duas últimas poderiam ser fundidas; (2) abordagem coletiva e interna à organização, como as escolas do planejamento, cultural, do aprendizado e do poder micro; (3) abordagem externa à organização, como as escolas do posicionamento, ambiental e do poder macro. Estas dimensões contribuem para se compreender as escolas em seu conjunto e propicia a identificação do comportamento que estudam: o indivíduo a partir do conceito de liderança; a organização; e o ambiente respectivamente, conforme apresentado na figura 1.



Figura 1 - Conceitos-chave estruturantes das escolas do pensamento estratégico (ESCRIVÃO FILHO, 2006)

O conceito de liderança expressa processos de concepção racional, processos visionários e processos cognitivos de modelos e informação; todos esses processos desenvolvidos na mente do estrategista. O nível de ação coletiva, denominado de organização, apresenta processos de planejamento organizacional, processos de aprendizagem, processos culturais e processos de poder; todos desenvolvidos através da interação humana. As forças ambientais registram processos de análise de posições no setor de negócios, processos de aliança e negociação com outras organizações e processos de adaptação da organização ao ambiente; todos desenvolvidos em relação ao comportamento de outras organizações (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO; TERENCE, 2007).

A interação destas dimensões e seus elementos compõem um sistema de administração estratégica. Portanto, Escrivão Filho (2006) esclarece que cabe ao estrategista conceber a criação de estratégia como um sistema formado pela orientação do líder, pelos processos organizacionais e pelas forças do ambiente, considerando que cada uma dessas três dimensões pode ter comportamento diverso dentro do sistema, conforme papel desempenhado pelos elementos (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO; TERENCE, 2007). Pode-se afirmar, portanto, que o estudo da estratégia a partir de apenas uma escola – um único elemento do sistema – é uma visão míope e reducionista. O sistema reforça a necessidade de uma visão global em liderança, organização e ambiente na administração estratégica.

2.2 Processo de criação de estratégia

O processo estratégico pode ser definido como a criação de estratégias para uma determinada organização. Este conceito implica uma proximidade entre formar e implementar ações estratégicas (MANDERSCHIED; KUSY, 2005), tendo em vista a adaptação das estratégias de acordo com as mudanças ambientais. Trata-se de uma abordagem cuja premissa é: a criação de estratégias de uma organização engloba estratégias deliberadas e emergentes, com o intuito de definir o direcionamento da organização em um processo contínuo de aprendizagem.

Pode-se considerar o processo de criação de estratégias sob duas diferentes visões, como deliberado ou emergente. A primeira abordagem, considerada tradicional e dominante, devido ao seu uso em grande número de pesquisas e publicações e à sua influência no meio

empresarial, fundamenta-se na busca racional das melhores alternativas e caminhos para se obter o sucesso organizacional, pela utilização de instrumentos analíticos e para interpretar a realidade. A principal ferramenta que representa esta vertente é o planejamento estratégico e, nos dias atuais, a administração estratégica. Entre os autores que adotam a visão deliberada, estão aqueles que pertencem às escolas do planejamento, do posicionamento e do *design*. A partir dos anos 80, ganha força a visão emergente, destacando que as estratégias podem ser criadas em um processo contínuo de aprendizado, a partir dos acontecimentos cotidianos da organização. Entre os autores que partilham esta visão estão os das escolas empreendedora, de cognição e de aprendizagem (MINTZBERG; LAMPEL, 1999; MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG, 2004).

É oportuno observar que, embora seja um tema amplamente discutido, pouco conhecimento se tem sobre o modo como a estratégia é realizada e seus benefícios (GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1982). Mintzberg (1987c) questiona a dicotomia formulação/implementação de estratégia, de acordo com a qual a estratégia se desenvolve em um processo consciente e deliberado ou em um processo não intencional. O processo de criação de estratégias, para ser completo, deve abranger características tanto deliberadas quanto emergentes (ANDERSEN, 2004; MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985). Muitas estratégias são claramente deliberadas e outras claramente emergentes, mas é provável que a maioria delas se localize em uma linha contínua que existe entre estes dois tipos. Algumas estratégias podem se aproximar de uma ou outra extremidade, mas a maioria encontra-se nos pontos intermediários, pois assim como a elaboração de estratégia puramente deliberada impede o aprendizado contínuo, a elaboração de estratégia puramente emergente dificulta ou impede o controle organizacional (MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG et al., 2006).

2.2.1 Processo deliberado

A grande maioria das obras da literatura sobre estratégia aborda o processo deliberado de formulação e implementação de estratégias, descrevendo-o como um processo racional, a partir do qual se produzem estratégias claras e explícitas. Esta racionalidade diz respeito ao uso de informação previamente coletada com o intuito de selecionar uma alternativa sensata para perseguir objetivos propostos (HOUGH; WHITE, 2003; MINTZBERG, 1987b).

A dimensão racional, representada por planos, enfatiza a importância da análise exaustiva das alternativas disponíveis para a tomada de decisão, o monitoramento sistemático do ambiente, a adoção de métodos de planejamento e a unificação de estratégias com o fim de se identificarem e avaliarem as conseqüências da adoção de cada alternativa e selecionar-se a mais adequada diante das possibilidades (FREDRICKSON; MITCHELL, 1984; HART, 1992; HOUGH; WHITE, 2003). Para concretizar este intento, sugere-se a análise sistemática de concorrentes e mercados e a avaliação de forças e fraquezas internas e externas que, combinadas com a produção de estratégias claras e explícitas, tornem possível fixar metas, avaliar cursos de ação e desenvolver um plano para alcançar as metas. São privilegiados, sobretudo, modelos que identificam construções lógicas de interpretação da realidade, tais como análise SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities, threats*), planejamento estratégico, análise da indústria, cadeia de valor, matriz elaborada BCG (*Boston Consulting Group*), curvas de aprendizagem e diamante da competitividade.

A figura abaixo representa o processo deliberado, que se caracteriza como *racional-instrumental e analítico*, conforme descrito anteriormente, um processo elaborado a partir de

um objetivo pré-definido e da análise das capacidades organizacionais (condições internas e externas), que leva à concepção de um plano a ser implementado, à realização de ações previstas e ao alcance de objetivos pré-determinados. Ressalte-se que o processo de elaboração e implementação de estratégias é composto de atividades gerenciais inter-relacionadas (análises, cálculos, definições de metas, estabelecimento de ações etc), que podem ser revistas quando houver alterações significativas nas condições internas e/ou externas, por dificuldades ou falhas na implementação ou alterações de objetivos.

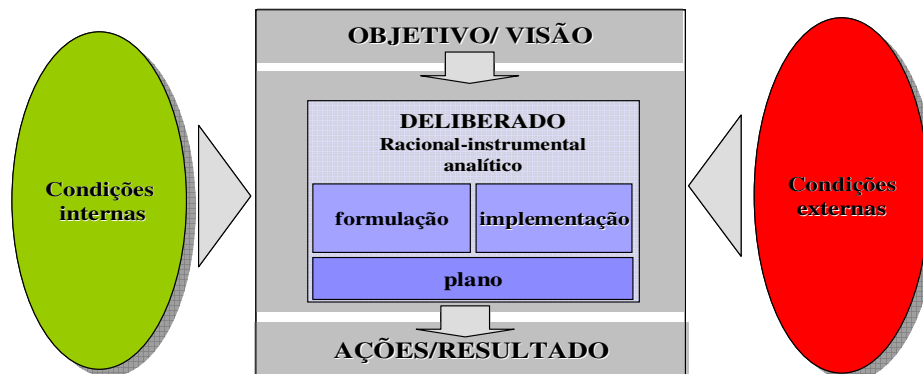


Figura 2 - Processo deliberado de criação de estratégias

O modelo racional do processo de criação de estratégia está fortemente relacionado com o sistema de planejamento estratégico que, após duas décadas, ainda é uma ferramenta amplamente utilizada pelas empresas. A escola do planejamento surgiu com a publicação de Ansoff (1965) e predominou na literatura até meados dos anos 70, hesitou nos anos 80 e continua a ter influência na literatura atual (MINTZBERG, LAMPEL, 1999). A gestão estratégica, durante muito tempo, foi entendida fundamentalmente como planejamento estratégico e este como ferramenta de crescimento, por meio da expansão e diversificação. O planejamento estratégico, assim compreendido, ajuda a elaborar uma estratégia para as organizações, prevê a definição de um curso de ação a ser seguido a partir da identificação de pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente (BERTERO; VASCONCELOS; BINDER, 2003).

A crise do planejamento estratégico ocorreu em razão da imprevisibilidade cada vez maior do ambiente de negócios, sendo que o processo racional e sistemático apresenta melhor resultado quando aplicado a ambientes estáveis (HOUGH; WHITE, 2003). Foi nesse contexto que a Administração Estratégica ganhou espaço, por ser a responsável pelo desenvolvimento e pela implantação de estratégias nos diversos níveis funcionais da organização (BERTERO, 1995) de maneira mais dinâmica e integrada.

Apesar da sua ampla influência e utilização nos meios acadêmico e empresarial e de ainda ter vários defensores e seguidores, o processo deliberado racional-analítico vem recebendo inúmeras críticas. Mintzberg (1994), um dos maiores críticos do processo estritamente deliberado, concluiu que o planejamento estratégico não é sinônimo de formulação de estratégia. O autor apresenta uma série de dificuldades na utilização eficaz da ferramenta, devido a algumas características tais como: tende a inibir a criatividade e o pensamento

estratégico, é inflexível, gera resistência a mudanças e causa um clima de conformidade, desencorajando novas idéias. A seguir, apresentam-se outras limitações à sua realização:

- as mudanças ambientais, cada vez mais intensas e constantes, dificultam previsões sobre o futuro (MINTZBERG, 1994), assim a criação de estratégias, levando em conta o planejamento estratégico, para as empresas que atuam nos ambientes que mudam rapidamente é inadequada (BROWN; EISENHARDT, 1997; HOUGH; WHITE, 2003);
- a lógica formal do processo nem sempre é capaz de construir um consenso em torno da solução de problemas (QUINN, 1980);
- muitos planos não resultam em novas ações e estratégias (CAMPBELL; ALEXANDER, 1997), desta forma, não é um meio para criar estratégias, mas para programar uma já criada; a criação de estratégias, por meio do planejamento, resulta em extrapolação das estratégias existentes ou na convivência com estratégias dos competidores (MINTZBERG, 1987a);
- separa os planejadores do dia-a-dia organizacional, o que resulta em uma tendência a confiar em dados (formais) de valor questionável, ao invés de se utilizarem observações e dados cotidianos (MINTZBERG, 1994);
- segue um calendário que tem, como base, um ritual de etapas e fases que assume que o futuro será mais ou menos como o presente (HAMEL, 1996) ou como o passado;
- é um processo linear, estático e fragmentado (FARJOUN, 2002).

Dentre os aspectos positivos, os autores argumentam que, como processo explícito, auxilia na coleta e análise de dados fundamentais (longo prazo) para se desenvolver e manter o alinhamento da organização com o seu ambiente (ANSOFF, 1990; ARMSTRONG, 1982; QUINN, 1989), para se viabilizarem a integração e o controle de processos (MILLER; CARDINAL, 1994) e para se requererem a comunicação de objetivos e a alocação de recursos (QUINN, 1989). Enfim, proporciona disciplina ao pensamento estratégico na organização e oferece melhores resultados diante dos métodos de tentativa e erro (ARMSTRONG, 1982; ANSOFF, 1990, 1991).

2.2.2 Processo emergente

Uma outra visão do processo de criação de estratégia desponta e destaca que as estratégias podem ser moldadas, o que demanda dedicação, perfeição por meio do domínio de detalhes, conexão entre pensamento e ação em um processo fluido de aprendizado. O estrategista que molda a estratégia utiliza seu conhecimento, resultante de sua experiência anterior, para moldar o seu futuro (MINTZBERG, 1987c).

O conceito emergente foi introduzido na literatura por Mintzberg (1978), para especificar as estratégias que não são preconcebidas - mas formadas por ações derivadas das atividades diárias de negócios, especialmente da inter-relação da organização com seus clientes e o mercado - e se identificam como estratégias à medida que vão se desenrolando ou até mesmo depois que ocorrem (MARIOTTO, 2003). Portanto, o conceito de estratégias emergentes caracteriza-se como um padrão formado por uma sucessão de ações que não foram previamente determinadas (MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1985).

O processo essencialmente emergente destaca aspectos como inovação, criação, descoberta, originalidade e mudanças, que dizem respeito à dimensão de inovação da estratégia. De

acordo com esta dimensão, portanto, o processo implica visão, mudança, *insight* e aprendizado. Assim sendo, as ações desenvolvidas sem uma pré-concepção explícita derivam de um processo criativo e intuitivo, a partir de uma inter-relação que envolve as condições internas e externas, a perspectiva da alta direção e a análise de viabilidade dos funcionários que atuam em níveis inferiores (FARJOUN, 2002) em um processo que acontece de maneira irregular, inesperada e, freqüentemente, informal (MINTZBERG, 1994).

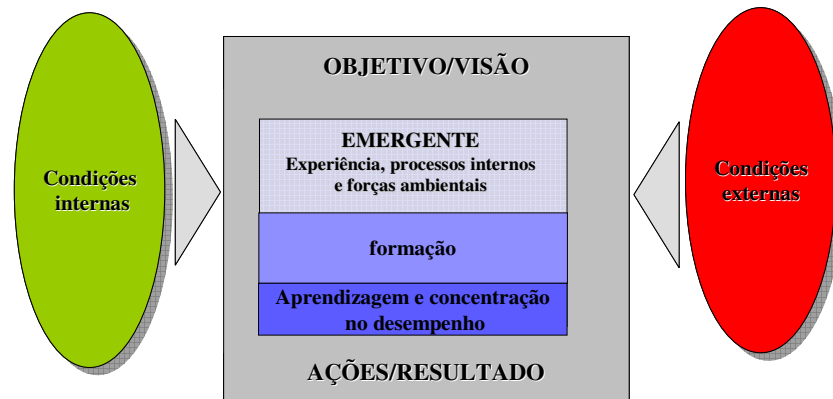


Figura 3 - Processo emergente

Prado Júnior (2003) destaca que as estratégias emergentes se formam a partir de *padrões* de atuação que são incrementalmente produzidos pela dinâmica interna da organização e da sua interação com o ambiente e que se organizam de forma coerente a partir de dois processos distintos, mas não mutuamente excludentes: (1) mecanismos de ajuste e controle mútuos e (2) mecanismos organizacionais de seleção de iniciativas e priorização de projetos, por meio dos quais estratégias emergem do relacionamento entre a gerência média e a alta gestão. Tais padrões originam-se de um processo de aprendizagem estratégica que ocorre em função da otimização do uso da informação disponível pelos diversos atores envolvidos com a estratégia e da identificação de objetivos *a posteriori*. Cabe aos administradores detectar e reconhecer as estratégias emergentes, construindo estruturas flexíveis, que liberem a criatividade e criem espaço para que emerjam e se consolidem (CANCELLIER, 2004).

Mariotto (2003) apresenta o processo de criação de estratégias emergentes sob quatro interpretações: (1) como um fenômeno hierárquico (surge na base da organização e emerge aos níveis superiores); (2) como um fenômeno cognitivo (surge quando a organização começa coletivamente a percebê-la); (3) como resultado de auto-organização em sistemas complexos (desenvolve-se como resultado espontâneo de inúmeras ações não-coordenadas); e (4) como fenômeno de aprendizagem (emerge quando a organização corrige suas ações ou quando corrige seus próprios planos). As interpretações apresentadas pelo autor são complementares e podem ser identificadas como perspectivas diferentes de um fenômeno único e complexo.

Entre as críticas, destaca-se que as estratégias emergentes são imprecisas e vagas, não abordam o contexto complexo na totalidade (ANSOFF, 1991; RÉGNER, 2003) e não relacionam as intenções com as ações (MINTZBERG; WATERS, 1985). Portanto, raramente têm-se estratégias puramente emergentes. Como são desenvolvidas com o propósito de responder a mudanças inesperadas no mercado, são reativas (OSBORN, 1998).

3 Visão de coexistência, integração e interação

Régner (2003), em seus estudos sobre o conteúdo e o processo de estratégias periféricas e centrais, identificou que os processos de criação da estratégia deliberada e emergente se relacionam a contextos administrativos distintos. Segundo o autor, em sua essência pode-se identificar a estratégia emergente como um processo exploratório de tentativa e erro, que envolve dados, contatos informais e experiências e resulta em novas estratégias. Ao contrário, estratégias deliberadas apresentam-se como dedutivas e implicam análise, relatórios formais e rotinas administrativas, resultando em adaptação e aperfeiçoamento da estratégia.

O processo tradicional, baseado em práticas dedutivas, é relevante para refinar e melhorar a estratégia prevalecente, enquanto atividades cotidianas exploratórias e indutivas parecem cruciais para criação e desenvolvimento de estratégia. A partir desta concepção, pode-se afirmar que as estratégias emergentes e deliberadas coexistem permanentemente, em maior ou menor grau, no processo geral de criação de estratégias de qualquer organização. Assim sendo, o que define o quanto são deliberadas ou emergentes são alguns aspectos: (1) a pré-existência de intenções estratégicas explícitas ou o grau com que estas intenções foram explicitadas; (2) o nível de controle centralizado da organização e (3) o nível de previsibilidade e controle do ambiente externo (PRADO JÚNIOR, 2003). Apresentam-se, na tabela 2, as características dos processos deliberado e emergente de criação de estratégias.

Características	Processo deliberado	Processo emergente
Contexto	Estável	Dinâmico
Estrategista	Alta direção	Interação entre alta direção e níveis inferiores
Processo principal	Formal	Informal
Aspecto predominante	Análise	Intuição e criatividade
Forma	Plano	Padrão
Foco	Ação	Aprendizado
Tipo	Explícita	Explícita ou implícita

Tabela 1 - Características do processo deliberado e emergente

Na prática, a criação de estratégia, conforme as duas perspectivas sob as quais é vista, classifica-se como: (1) deliberada - a estratégia como princípio de ação racional-instrumental, com opção por objetivos e procedimentos relacionados a um conjunto de resultados deliberadamente traçados para a resolução de situações específicas e (2) emergente - a estratégia como processo de cognição, eliciado pelos conteúdos e mecanismos que ocupam a mente dos dirigentes (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002). Ressalte-se, entretanto, que ambas são influenciadas por condições internas e externas, não são excludentes e coexistem em um mesmo processo (figura 5).

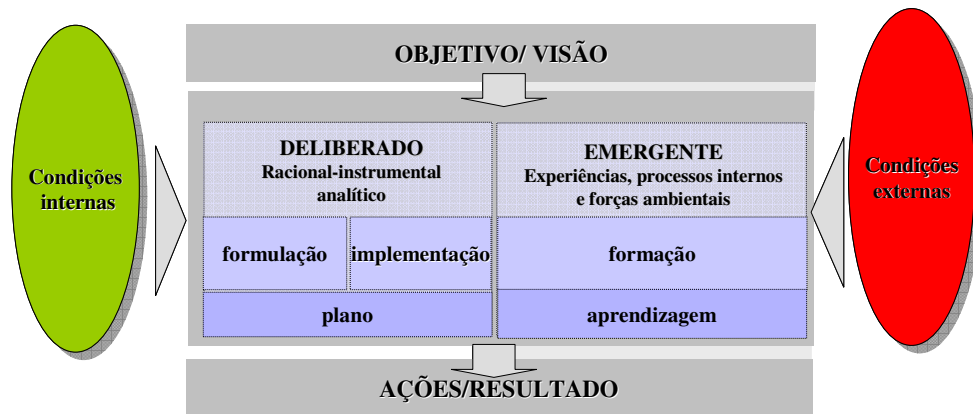


Figura 4 - Processo emergente e deliberado: visão de coexistência

Nesta visão, a estratégia é retratada como um processo racional, analítico, lógico e, ao mesmo tempo, cognitivo, intuitivo, subjetivo e de aprendizagem, que concilia o pensamento e a ação frente aos objetivos organizacionais. Na formação contínua de estratégia, termo sugerido por Mariotto (2003), os processos deliberado e emergente, além de coexistirem, devem interagir por meio de estrutura, técnicas e processos adequados.

Acerca das características do modo prescritivo e orgânico, isto é, deliberado e emergente, respectivamente, além da coexistência e interação, deve haver integração (FARJOUN, 2002), ou seja, o processo de formação de estratégias é único – um processo que demanda análise, intuição, formalidade, informalidade, envolvimento da alta direção e dos níveis inferiores. O que determina a influência maior ou menor dos processos deliberado ou emergente são as condições internas e/ou externas. A escolha estratégica deve levar em conta perspectivas objetivas e subjetivas do ambiente organizacional, pois os estrategistas estão submetidos à avaliação das relações e transações impessoais, às técnicas de análise de mercado e ainda à avaliação de outros tipos de relações e padrões de conduta institucionalizados e compartilhados por pessoas, dentro e fora dos limites organizacionais (CHILD, 1997).



Figura 5 - Processo deliberado e estratégico: visão de coexistência, interação e integração

4 Considerações Finais

A maneira deliberada e tradicional de desenvolver estratégia - processo periódico, racional e formal - não é suficiente para as organizações diante das mudanças, desafios e pressões que enfrentam diariamente. Por outro lado, apenas a criação de estratégias emergentes não proporciona pró-atividade e controle. As ações estratégicas, para serem eficazes, devem ser realizadas em um processo contínuo, levando em conta que as estratégias intencionais são desafiadas ou revistas por estratégias emergentes que, por sua vez, formam uma nova estratégia intencionada e assim por diante. Estratégias emergentes integram idéias que surgem das atividades diárias dos negócios, especialmente da inter-relação da organização com seus clientes, mercado (MARIOTTO, 2003) e seus agentes internos.

Para Perussi Filho (2006) o processo de criação de estratégia não é contínuo como afirma Mariotto (2003). O processo de criação de estratégias segue um padrão associado às fases do ciclo de vida da empresa - criação da empresa; busca da eficácia externa; e busca da eficácia interna – denominado pelo autor de “formação quântica de estratégia” fazendo uma analogia à física quântica. Desta forma, a estratégia, considerando-se a evolução das empresas ocorre em pacotes específicos para cada fase do ciclo de vida da empresa, sendo a estratégia emergente clara no início e, com a maturidade, o processo torna-se mais formal e a estratégia intencionada.

O processo de criação de estratégia, base para a tomada de decisão estratégica, deve ser compreendido como um processo que relaciona as estratégias (deliberadas ou emergentes) com a tomada de decisão e sua operacionalização, a partir do envolvimento de atores organizacionais e variáveis ambientais. É, por fim, um processo de coordenação e adaptação contínua dos objetivos e das ações da organização.

Desta forma, a capacitação do engenheiro de produção não pode confiar em uma única visão do sistema estratégico da empresa, construída com perspectiva analítica e reducionista do posicionamento, operacionalizada pela programação da vida organizacional a partir da visão do “grande estrategista”. Esta perspectiva racionalista, hierárquica e centralizadora é expressa pelas tradicionais escolas do pensamento estratégico do design, posicionamento e planejamento; conjunto de conhecimentos muito alojado nos cursos de engenharia de produção. A formação do engenheiro de produção precisa permitir o contato com o sistema estratégico fundamentado em contexto dinâmico, de processos intuitivos, criativos e informais por meio de liderança visionária e participativa.

Referências

- ANDERSEN, T. J. Integrating decentralized strategy making and strategic planning process in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, Vol 41, n. 8, p. 1271-1299, 2004.
- ANSOFF, I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- _____. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. *Critique of Henry Mintzberg's The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management*. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, p. 449-461, 1991.
- ARMSTRONG, J. S. *The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research*. *Strategic Management Journal*, Vol.3, p. 197-211, 1982.
- BERTERO, C. O. *Rumos da estratégia empresarial*. *Revista de Administração de Empresas, RAE Light*, p. 20-25, mar./abr., 1995.
- BERTERO, C. O. & VASCONCELOS, F. C.; BINDER, M. P. *Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002*. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*, v. 43, n.4, p.48-62, out/dez.,

2003.

BROWN, S. L.; & EISENHARDT, K. M. *The art of continuous change: linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations.* Administrative Science Quarterly, v. 42, p. 1-34, 1997.

CAMPBELL, A. & ALEXANDER, M. *What's wrong with strategy?* Harvard Business Review, p. 42-51, Nov./Dec., 1997.

CANCELLIER, E. L. P. L. *Sistema de monitoramento ambiental para pequena empresa: um estudo em empresa de base tecnológica.* 181 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2004.

CHAFEE, E. E. *Three models of strategy.* Academy of Management Review, Vol. 10, n. 1, p. 89-98, Jan., 1985.

CHILD, J. *Organizational structure, environment, and performance: the role of strategic choice.* Sociology, Vol. 6, p. 1-22, 1972.

COSTA, B. K. & ALMEIDA, M. I. R. *Estratégia: direcionando negócios e organizações.* São Paulo: Atlas, 2005.

ESCRIVÃO FILHO, E. *Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional.* Tese (Livre-Docência). Escola de Engenharia de São Carlos-USP, São Carlos, 2006.

ESCRIVÃO FILHO, E. & PERUSSI FILHO, S. & TERENCE, A. C. F. Restrições e facilitadores à Administração Estratégica: uma proposta baseada nas Escolas de Mintzberg e Associados. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3, 2007, São Paulo/SP, Anais..., Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

FARJOUN, M. *Towards an organic perspective on strategy.* Strategic Management Journal, Vol. 23, n. 7, p. 561-594, Jul., 2002.

FONSECA, V. S. & MACHADO-DA-SILVA, C. L. *Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição.* Organizações & Sociedade, Vol. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

FREDRICKSON, J. & MITCHELL, T. *Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment.* Academy of Management Journal, Vol. 27, p. 399-423, 1984.

GLUCK, F. & KAUFMAN, S. & WALLECK, A. S. *The four phases of strategic management.* Journal of Business Strategy, Vol. 2, n.3. winter, p. 9-21, 1982.

HAMEL, G. *Strategy as revolution.* Harvard Business Review. v. 74, n. 4, p. 69-76, 1996.

HART, S. L. *An integrative framework for strategy-making processes.* Academy of Management Review, Vol. 17, n. 2, p. 327-351. Apr., 1992.

HAX, A. & MAJLUF, N. The concept of strategy and the strategy formation process. Interfaces, Vol. 18, n. 3, p.99-109, May/June, 1988.

HITT, M. A. & IRELAND, R. D. *Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance.* Strategic Management Journal, Vol. 6, n. 3, p. 273-293, Jul/Sep., 1985.

HITT, M. A. & IRELAND, R. D. & HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica.* São Paulo: Pioneira Thomson, 2005.

HOUGH, J. R. & WHITE, M. A. *Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level.* Strategic Management Journal, Vol. 24, n. 5, p. 481-489, may, 2003.

IDENBURG, P. J. *Four styles of strategy development.* Long Range Planning, Vol. 26, n. 5, p.132-137, 1993.

MacCRIMMON, K. R. *Do firm strategies exist?* Strategic Management Journal, Vol. 14, p. 113-13-, winter, 1993.

MANDERSCHIED, S. & KUSY, M. *How to design strategy with no dust – just results.* Organizational Development Journal, Vol. 23, n. 2, p. 62-70, summer, 2005.

MARIOTTO, F. L. *Mobilizando estratégias emergentes.* Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, Vol. 43, n. 2, p. 78-93, 2003.

MILLER, C. C. & CARDINAL, L. B. *Strategic planning and firm performance: a synthesis or more than two decades of research.* Academy of Management Review, Vol. 37, n. 6, p. 1649-1665, Dec., 1994

MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation.* Management Science, Vol.29, n. 9, p. 934-48, 1978.

_____. *Five Ps for strategy.* California Management Review, Berkeley, Vol. 30, n. 1, p. 11-24, fall, 1987a.

_____. *Another look at why organizations need strategies.* California Management Review, Vol. 30, n.1, p. 25-32, 1987b.

_____. *Crafting strategy.* Harvard Business Review, p. 66-75, Jul/Aug., 1987c.

_____. *The fall and rise of strategic planning.* Harvard Business Review, p. 107-114, Jan/Fev., 1994.

_____. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico.* Porto Alegre: Bookman.

MINTZBERG, H. & AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.* Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. Sloan Management Review, Vol. 40, n. 3, p. 21-30, spring, 1999.

MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. & QUINN, J. B & GHOSHAL, S. *O processo da estratégia.* 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. & WATERS, J. A. *Of strategies, deliberate and emergent.* Strategic Management Journal, v. 6, n. 3, p.257-272, Jul.-Sep., 1985.

OSBORN, C. *Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information.* Journal of Management Studies, v. 35, n. 4, p. 481-483, 1998.

PERUSSI FILHO, S. *Processo de criação de estratégias em pequenas empresas de base tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médico-odontológicos.* 163p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2006.

PRADO JÚNIOR, S. T. *Estratégias emergentes: uma proposta de síntese conceitual.* In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1, 2003, Curitiba/PR, Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2003.

QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism.* Homewood, Irwin, 1980.

_____. *Strategic change: “logical incrementalism”,* Sloan Management Review – SMR Classic Reprint, v. 30, n. 4, p. 45-60, summer, 1989 /retrospective commentary/

_____. *Estratégias para mudança.* In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

REGNÉR, P. *Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making.* Journal of Management Studies. v. 40, n. 1, p. 57-82, Jan., 2003

VASCONCELOS, F. *Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica.* In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas/SP, Anais..., Rio de Janeiro: Anpad, 2001.