

**Uma Contribuição ao Debate Clássico:  
Emergência e Deliberação de Estratégias em Indústrias Paulistas**

**AUTORES**

**EDSON RICARDO BARBERO**

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

barbero@usp.br

**JOÃO MAURICIO GAMA BOAVENTURA**

Fundação Instituto de Administração - FIA

jm@boaventura.adm.br

**ADALBERTO A. FISCHMANN**

Universidade de São Paulo

aafischm@usp.br

**Resumo**

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa descritiva sobre emergência e deliberação de estratégias em empresas paulistas do setor secundário da economia. Seu objetivo foi investigar o quão o processo estratégico daquele setor é de natureza emergente ou deliberada. A pesquisa envolveu 354 empresas por meio de uma amostragem aleatória. A coleta de dados foi desenvolvida através de um questionário estruturado remetido a um membro do corpo gerencial de cada empresa. A base de dados utilizada foi aquela das empresas associadas à Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Para análise, construiu-se um indicador com o intuito de compreender as diferenças em termos do contínuo emergência-deliberação entre as empresas da amostra. Os resultados indicam forte heterogeneidade, porém denotam que os executivos tendem a interpretar suas estratégias como preponderantemente deliberadas. O indicador  $I_{D-E}$  demonstrou 62% de índice de concordância médio entre as seis assertivas elaboradas e um elevado nível de 19% de desvio padrão. Tais constatações demonstram que a pluralidade teórica existente na literatura sobre o processo estratégico é condizente à realidade empírica observada: a complexidade e a heterogeneidade dão o tom dos processos de formação de estratégias especialmente diante dos ambientes turbulentos deste início de século.

**Palavras-chave:** formação de estratégias, estratégias emergentes, planejamento estratégico

## 1. Introdução: O Processo de Formação de Estratégias

Muito tem se dito acerca da formação de estratégias empresariais. Chama-se de *formação* o processo que dá origem às estratégias sem supor, no entanto, que haja uma formulação sistemática de tais decisões empresariais. Mintzberg (1978) redefiniu o termo estratégia como um padrão presente em um fluxo de decisões. O intuito daquele autor era romper com a forma até então comum de se pensar estratégia: um conjunto de decisões deliberadas a priori. Desde aquele momento, o campo da estratégia tem abarcado diversas perspectivas. São exemplos: (i) clássica, processual, política e interpretativista como em Whittington (2002), (ii) modos de formação, como em Hart (1991), racional, simbólico e generativo e (iii) escolas de pensamento tais como as dez clássicas de Mintzberg *et al.* (2000).

Em todas estas perspectivas a ideia de emergência e deliberação está presente. Uma estratégia emergente é uma “estratégia sem plano”, ou seja, “uma linha de ação que só é percebida como estratégia pela organização na medida em que ela vai se desenrolando” (MARIOTTO, 2003, p.79). Este conceito refere-se à definição de estratégia independente da existência de planejamento, este normalmente relacionado à nomenclatura *estratégia deliberada*.

O presente texto defende a noção de que o fenômeno do processo estratégico se dá segundo um contínuo. Isto é, não se trata de indagar se as estratégias são emergentes ou deliberadas. Trata-se de compreender como uma determinada empresa mais preponderantemente forma suas estratégias.

As estratégias podem, portanto, se formar através de processos pontuais no tempo e pretendidos previamente, mas ao mesmo tempo também por meio de estratégias não pretendidas de início. Assim, uma empresa tende a possuir seu processo estratégico como um híbrido entre mecanismos deliberados e outros manifestados de forma adaptativa.

Em termos pragmáticos, enquanto a estratégia puramente deliberada possibilitaria o controle máximo, aquela totalmente emergente ocasionaria a ausência integral de controle. Desta forma, as tarefas das bases organizacionais não podem, prescritivamente, ser dissociadas do trabalho exercido pelos executivos. Isto explica a argumentação de que nenhuma estratégia é puramente deliberada ou puramente emergente.

Esta discussão, embora clássica, ganha relevância diante do ambiente empresarial desde início de século. Segundo Bauman (2001), a sociedade e economia atuais são fluidas. Tal autor defende a metáfora da "modernidade líquida" como recurso linguístico para caracterizar os dias de hoje. Segundo aquele sociólogo, a “pós-modernidade” se distingue da “modernidade” por suas diferenças em termos de estabilidade.

No campo da administração estratégica esta mudança tem feito com que haja um “desencantamento” com a ideia de planejamento estratégico (HERACLEOUS, 2003). As implicações deste novo ambiente para os projetos organizacionais são relacionadas à necessidade de maior flexibilidade nas ações executivas. Assim, intensificações na “liquidez” do ambiente de negócios levam a um maior grau de incertezas e riscos. Além disso, embora as ferramentas analíticas existentes no campo da estratégia visem a auxiliar os executivos a diminuir tais riscos, a defesa mais efetiva para típica turbulência contemporânea, no nível estratégico, se dá através da construção do “pensamento estratégico”.

Desse modo, um dos principais obstáculos à utilização de uma racionalidade exclusivamente econômica é o grau de incerteza ambiental presente na maioria dos setores de negócios. De acordo com Løvendahl e Revang (1998), os princípios dominantes do *design* organizacional do século XX foram o tailorismo, o fordismo e a

organização burocrática. A sociedade que vem se manifestando desde o final do século XX exige, contudo, novas perspectivas. Alguns autores chegam a denominar tal tipologia organizacional de “pós-burocrática”. Isso porque, muito embora não ultrapasse completamente o paradigma da formalidade e impessoalidade da burocracia weberiana, chega a superar algumas de suas características.

Nota-se que a literatura clássica sobre estratégia, ao propor melhorias no processo de planejamento estratégico de tal forma a “apenas” sofisticar a análise, responde cada vez mais corretamente uma pergunta incompleta. Assim, é vital que se compreenda o processo estratégico de forma mais abrangente e, sobretudo, mais condizente com a realidade. O item a seguir descreve o problema de pesquisa do presente estudo, que visa justamente a contribuir para a compreensão do fenômeno da emergência-deliberação no contexto atual.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

Em razão do objetivo da pesquisa ser investigar o quão o processo estratégico em empresas paulistas no setor secundário da economia é de natureza emergente ou deliberado, pode-se definir o problema de pesquisa, conforme abaixo:

Problema de Pesquisa: “Como são formadas – em termos do contínuo emergência-deliberação - as estratégias competitivas nas empresas industriais situadas no estado de São Paulo?”

## **2. Marco Teórico**

Visando a responder a questão de pesquisa acima propugnada, discorre-se sobre seus alicerces teóricos. Mais particularmente, faz-se uma breve revisão da literatura mostrando como evoluiu o pensamento sobre estratégia de modo que o leitor perceba a ascensão do fenômeno da emergência. Também se discorre como se deu a passagem do paradigma do planejamento estratégico para outro voltado a modelos mais flexíveis e humanamente realistas sobre o processo estratégico em organizações.

### **2.1 Pluralidade de Teorias em Estratégia: Breve Evolução e Perspectivas**

A estratégia tem sido vista preponderantemente através de uma postura neoclássica. Os trabalhos de Chandler (1962) e Ansoff (1965) são notáveis por sua tendência ao racionalismo e ao determinismo econômico. Este racionalismo é ainda predominante tanto na teoria administrativa como na prática gerencial. O campo da estratégia, porém, é mais rico do que somente esta concepção. A estratégia – vista como área de conhecimento – embebe-se na confluência de diversos campos do saber.

Conforme Whipp (1996), contudo, a ascensão da estratégia se deveu ao crescimento da lógica liberal quando da derrocada das economias planificadas em 1989. No plano político, a citada conquista de prestígio se deveu a notabilidade das gestões Margareth Thatcher no Reino Unido e Ronald Reagan nos EUA e, na América Latina, à democratização e abertura econômica. Desde então, a terminologia “estratégia” ou “estratégico” passou a ser cada vez mais incorporada ao dia-a-dia de empresas.

O campo da estratégia, entretanto, pode ser observado através de diferentes lentes. A maneira através da qual uma corrente de pensamento compreende a estratégia reflete o modo que seus autores enxergam o mundo (WHITTINGTON, 2002). Apesar

disso – como já comentado – a maioria dos livros sobre estratégia enfoca os elementos da economia neoclássica (WHIPP, 1996).

Sobre este conflito de entendimentos, há autores que advogam por "ir ao real" e admitir que a diversidade de usos e visões sobre estratégia é inevitável e, portanto, devem-se identificar as diferentes abordagens existentes (MINTZBERG *et al.* 2000). Outros teóricos defendem que é necessária maior homogeneização dos construtos e uma sistematização dos conhecimentos sobre estratégia; deste modo, como indicam Venkatraman e Grant (1986), seria possível facilitar o acúmulo de conhecimentos neste campo.

Schendel e Hofer (1979) propõem um entendimento do campo de estudos da estratégia por meio de três diferentes paradigmas que, concomitantemente, mostram a evolução de seus conceitos no tempo. Para tais autores, houve três momentos na evolução do pensamento estratégico: a fase pré-estratégica, a etapa do planejamento estratégico e, finalmente, a fase denominada por Ansoff (1990) de “administração estratégica”.

O primeiro paradigma, por eles chamado “pré-estratégico”, era caracterizado pela aplicação da estratégia somente com o intuito de desenvolver diretrizes internas. “Era uma fase pré-estratégica porque nela não se entrava no questionamento e no tratamento da [...] equação produto-mercado” (BERTERO, 1982, p.32). Para Escrivão Filho (2006, p.24), “a estratégia estava ‘trancada’ na cabeça do empreendedor e demandaria menor tempo do que as operações do dia-a-dia”.

O segundo paradigma, referente ao período entre as décadas de 60 e 70, surgiu em uma época em que a interpretação predominante em Administração era a de explorar ao máximo as facetas racionais da gestão. Assim nasceu o planejamento estratégico. Este paradigma refere-se a um estudo racional que se preocupa mais com a formulação (note, não “formação”) de estratégias, bem menos com sua execução e quase nada em termos de avaliação e controle.

Das deficiências normalmente encontradas nos processos de planejamento estratégico e da necessidade de acrescentar-se uma dimensão de aspecto contínuo, nascia o paradigma posterior — a administração estratégica. A administração estratégica trata, grosso modo, da contínua adaptação da organização às mudanças ambientais. Ela surgiu para corrigir as imperfeições do planejamento estratégico, especialmente três: (1) o planejamento só resolvia parte do problema, isto é, somente se preocupava com uma relação efetiva entre a organização e seu meio; (2) fazia uma “otimização imprópria” no sentido de excluir importantes variáveis do problema como os aspectos sociais, culturais e políticos; e (3) enfocava quase que somente a questão da formulação de estratégias (ANSOFF, 1981, p.16).

De todo modo, a essência da estratégia era avaliar o ambiente, prever o futuro e adequar as questões organizacionais ao ambiente. Ainda nas décadas de 1960 e 1970, por exemplo, as técnicas de avaliação de portfólio se tornaram populares como ferramentas para o planejamento estratégico. Apesar desta ênfase, por volta da década de 1970, alguns autores manifestaram forte insatisfação com o grau de realismo das abordagens até então existentes sobre estratégia. O clássico Lindblom (1959) talvez represente um dos pontos emblemáticos desta discordância. Segundo ele, o planejamento e a execução das estratégias são na verdade vítimas das ocorrências probabilísticas do dia-a-dia corporativo.

A idéia de Charles Lindblom foi retomada mais tarde por outros autores. March e Olsen (1976) preconizam o modelo que chamam de “*garbage can model*”. Esta estrutura mental aparece entre aquelas que buscam alternativas às abordagens racionalistas. Na opinião daqueles autores, a seleção de oportunidades estratégicas é igualada a “lixo” e os problemas, soluções e responsáveis pelas decisões à “lata”. O

argumento baseia-se, em essência, que as preferências podem surgir como consequência da ação e não a guiando *a priori*.

Mintzberg (2004) destaca que o elemento que efetivamente capta a idéia central do planejamento estratégico é a formalidade; portanto planejamento é “um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões” (*idem*, p.27). Esta formalização consiste em “decompor, articular, racionalizar”, ou seja, um processo de análise (e não de síntese), aparentemente em contradição com natureza do processo de planejamento estratégico (PE), que é de integrar decisões. A suposição do PE é que a análise produzirá a síntese. “As estratégias organizacionais não podem ser criadas pela lógica usada para montar automóveis.” (MINTZBERG, 2004, p.27).

Heracleous (2003) argumenta ainda que a visão “harvardiana” de estratégia como um processo “racional, estruturado, *top-down*” tem sido fortemente contestada em duas grandes frentes. Do ponto de vista da discussão acadêmica, esta visão subestima “as consequências involuntárias das ações” e a “imprevisibilidade inerente ao ambiente”; ignora, assim, as estratégias emergentes, considerando a estratégia como um processo exclusivamente *top-down*. As tendências do ambiente de negócios globalizado abalaram a premissa básica do planejamento tradicional de que o futuro seja razoavelmente previsível.

Em essência, estratégia é complexa, não-rotineira e não-estruturada e seu estudo envolve questões de conteúdo, contexto e processo (PETTIGREW, 1992). Desse modo, as estratégias não são pura ou simplesmente deliberadas; podem ser pretendidas, mas não-realizadas ou emergentes e seu desenvolvimento envolve processos mentais tanto analíticos como criativos.

Além disso, percebe-se que as pessoas que estão na base da organização também “pensam” e, conseqüentemente, podem influenciar a orientação de cunho tipicamente *top-down* da estratégia clássica (deliberada). Embora, por definição, a estratégia emergente não seja aquela que se origina no “chão” da empresa, é muito comum que assim o seja. A figura 2 demonstra este conceito e finaliza esta breve revisão conceitual.

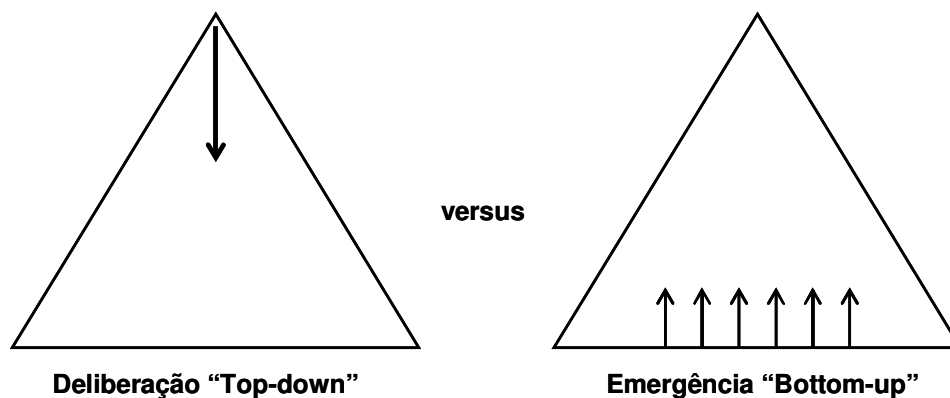


Figura 2 - Deliberação “Top-down” x Emergência “Bottom-up”

FONTE: CUMMINGS e WILSON, 2003, p.22

### 3. Opções Metodológicas

A discussão anterior objetivou revisar os principais temas teóricos existentes sobre deliberação e emergência de estratégias. O presente item demonstra como se desenvolveu o trabalho empírico. Em linhas gerais, este estudo caracterizou-se como descritivo e quantitativo. Tratou-se de uma enquete (*survey*) por meio da aplicação de um questionário de autopreenchimento *on-line* com 6 questões que visaram a compor a mensuração do fenômeno da emergência-deliberação. Além destas questões, inseriram-

se outras que almejavam caracterizar o respondente e sua empresa. As questões foram opinativas do tipo Likert com cinco postos.

O universo desta pesquisa é formado pelas empresas atuantes no setor secundário da economia (setor industrial) e que se localizam (sede ou planta fabril) no estado de São Paulo. Tal universo envolve aproximadamente 16.384 empresas segundo dados da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. A razão para tal escolha se deveu à importância econômica destas empresas para o país. O envio dos questionários foi para o banco da Fiesp adicionada a outros de menor quantidade mas que contribuíram para as respostas.

Optou-se, neste estudo, por uma amostragem através de um processo aleatório e não estratificado. Assim, enviou-se o questionário para todas as empresas do banco de dados sem, contudo, construir qualquer tipo de proporção quanto às características das empresas. O total de 354 empresas respondentes representa, segundo cálculo de tamanho de amostra, um erro amostral de 7% com um intervalo de significância de 93%.

O quadro 1 traz os elementos constituintes fundamentais do questionário e suas definições operacionais. Neste estudo, consideraram-se como pertencentes à dimensão emergência-deliberação as seguintes variáveis mensuráveis: (i) Existência de planejamento estratégico; (ii) Avaliação formal de alternativas; (iii) Determinação centralizada das estratégias pelo principal executivo e (iv) Definição precisa de objetivos estratégicos.

Quadro 1 – Operacionalização dos construtos e amarração com instrumento de pesquisa

Conceito/Construto	Definição teórica	Variáveis Mensuráveis	Questões dos instrumentos de coleta de dados
<b>Estratégia Deliberada</b>	Estratégia definida a priori e intencionalmente decidida pela empresa	- Existência de plano estratégico - Avaliação de alternativas	- Q1 (a) - Q2 (b) - Q3 (c) - Q4 (d)
<b>Estratégia Emergente</b>	Estratégia originada a partir de processos organizacionais não antevistos e que se tornam padrão	- Determinação centralizada pelo principal executivo - Definição precisa de objetivos estratégicos	- Q6 (e)

FONTE: Elaboração própria

O questionário se baseou em diversas contribuições teóricas. O questionário foi aplicado primeiramente em um estudo piloto de cinco empresas. Com o piloto, fizeram-se algumas alterações de linguagem e formatação. Com a finalidade de ficar exposto na Internet implantou-se o formulário na plataforma do *software* Francês *Sphinx*. Assim, cada respondente recebia uma mensagem pedindo para clicar em um *link*. Este *link* remetia à página do citado programa.

O período de envio das cerca de vinte mil mensagens foi entre 4 de Março e 29 de Abril de 2008. O índice de retorno foi de 1,8%. O respondente foi obrigado a preencher todas as questões exceto aquelas em que deveria indicar o faturamento bruto.

Após o recebimento dos questionários “limpou-se” a base: (i) retiraram-se os *outliers* e (2) extrairam-se todas as empresas cujos respondentes não possuíam ao menos cargo gerencial. A exigência de cargo gerencial deveu-se ao fato de se

questionar aspectos da estratégia da empresa. Os respondentes desta pesquisa demonstraram o seguinte perfil: 43% sócio-proprietário, 17,3% presidente, 6% diretor e 33,7% gerente.

O questionário foi construído por meio de escalas do tipo *Likert*. A cada questão (exceto aquelas de caracterização da empresa) o respondente era solicitado a concordar ou discordar em uma escala de cinco postos entre Discordo plenamente e Concordo plenamente. Além destes cinco postos permitiu-se ao respondente indicar “não sei-não se aplica” (dados tratados posteriormente como *missing values*).

Para analisar os resultados do trabalho utilizou um indicador que procurou consolidar os achados ( $I_{D-E}$ ). Os indicadores foram calculados através da média entre as concordâncias de cada empresa da amostra. Assim, por exemplo, se um respondente concordasse com quatro de sete assertivas, seu grau de concordância seria 0,57 (quatro dividido por sete). Este valor denota o percentual de concordância de um determinado respondente às assertivas de cada dimensão. Vale lembrar, também, que a atribuição uniforme de escores das questões presume que cada item tenha aproximadamente a mesma intensidade dos demais.

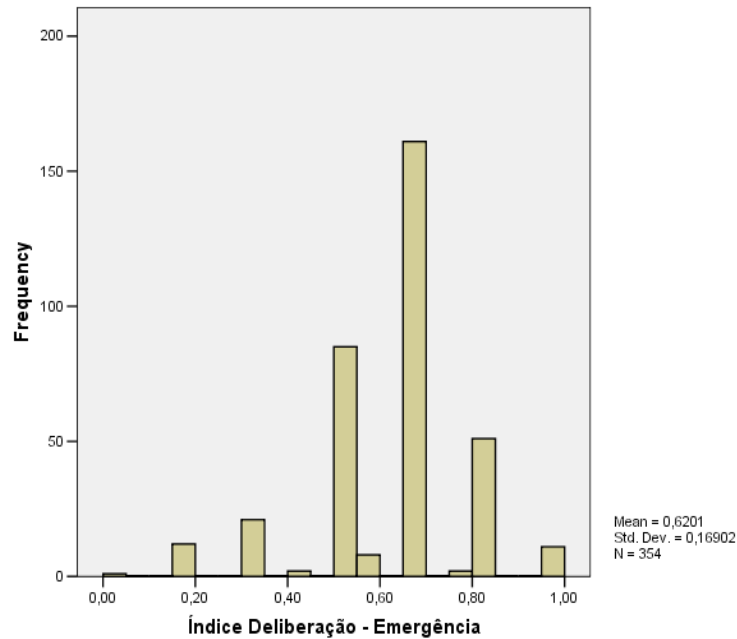
Considerou-se como “concordância” valores maiores ou iguais a quatro na escala *Likert* (como representado com  $\geq 4$ ). Quando apropriado, foram introduzidos indicadores mais “rigorosos” em que apenas se considera o nível cinco da escala. Nestes casos denomina-se o indicador de “modificado” (grafado como  $I^*_{D-E}$ ).

#### 4. Análise dos Resultados

As pesquisas sobre o processo da estratégia atentam-se à questão sobre como as estratégias são formadas. Este trabalho visa a oferecer uma contribuição para este debate. Enquanto a discussão do item precedente alicerçou os mecanismos metodológicos do estudo, o presente demonstra os achados da pesquisa empírica.

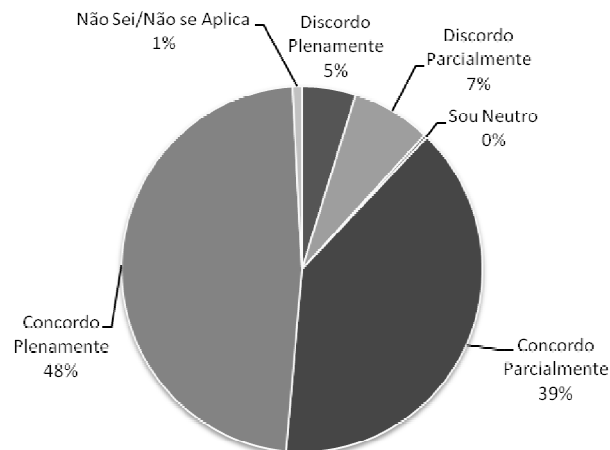
Com 0,62 de  $I_{D-E}$  médio, os respondentes indicaram que suas estratégias são preponderantemente deliberadas. O indicador em 0,62 pode ser interpretado da seguinte maneira: em média, os respondentes concordaram com 62% das assertivas que indicavam deliberação. Os principais valores do indicador sobre deliberação e emergência são ilustrados no Gráfico 1. Fazendo-se testes de hipóteses contra o valor 0,5 - tido aqui como limítrofe entre a “região” clássica e a não-clássica - obtiveram-se os resultados de  $p$ -valor = 0. Assim  $I_{D-E}$  é significativamente diferente e inferior a 0,5.

O histograma da figura 1 demonstra que embora o valor 0,62 seja a média das observações, há grande desvio padrão: 0,16; indica também a curva de densidade de probabilidade desta medida. Como dito no item sobre metodologia, é possível também se considerar um indicador “modificado” no qual se considera apenas o grau cinco da escala *Likert* tido como concordância. No caso,  $I^*_{D-E} = 0,32$  com  $\delta=0,19$ . Assim, a média de “total concordância” com deliberação é apenas 32%. Tal valor demonstra aquilo que a teoria não-clássica sobre estratégia prega, isto é, que as estratégias “reais” são formadas muitas vezes a partir de processos menos sistemáticos e pontuais no tempo. É importante notar que este indicador apresenta distribuição discreta. Isso ocorreu porque foram medidas quantitativas construídas a partir de outras qualitativas.



**Gráfico 1- Histograma do indicador  $I_{D-E}$**   
 FONTE: Elaborado pelo Autor

O indicador deliberação-emergência é composto por um conjunto de variáveis cada qual oriunda de uma questão específica do instrumento. A primeira destas questões refere-se ao processo de planejamento estratégico formal (sua existência ou não em uma escala tipo *Likert*). O gráfico 2 dá as respostas a esta questão.



**Gráfico 2 - Frequência de respostas quanto ao grau de concordância à assertiva "As estratégias de nossa empresa são decididas em um processo de Planejamento Estratégico"**  
 FONTE: Elaborado pelo Autor

A maioria (87%) das empresas afirma possuir algum grau elaboração formal de estratégias. Entretanto, percebe-se que uma parcela significativa (39%) indica possuir processos de planejamento estratégico apenas parcialmente estruturados. Tendo em vista a literatura, estes 39% das empresas devem, provavelmente, possuir um planejamento estratégico formal cujos resultados sofrem alterações ao ser implantado.

Além disso, 12% das empresas da amostra discordaram da afirmação de que possuem planejamento estratégico formal. Como se vê posteriormente, há uma quantidade sensível de organizações de menor porte neste grupo. Neste caso, as características da pequena empresa são marcantes para explicar tal ausência de

planejamento. Mas por que as empresas não implantam processos de planejamento estratégico?

Este processo, segundo Zaccarelli (2000), foi praticado na maioria das empresas consideradas bem administradas entre os anos de 1965 (quando Ansoff publica seu primeiro livro) e o início dos anos 1990. A partir desta década, o planejamento estratégico começou a ficar ultrapassado, embora a sua metodologia continue a ser válida. Ao que parece, a racionalidade do planejamento não está em sintonia com as necessidades de geração de estratégias que é mais intuição do que lógica; como em Mintzberg (2004): é mais síntese que análise. Talvez por isso as organizações estudadas deixaram de aplicar esforços no sentido de implantar processos formais de planejamento a longo prazo.

Quando perguntados sobre se avaliavam alternativas antes de desenvolver uma estratégia, as empresas responderam conforme exposto no Gráfico 3. A grande maioria, de fato, afirmou que desenvolve tal avaliação. Contudo, um total de 30,5% concordou apenas parcialmente com tal assertiva.

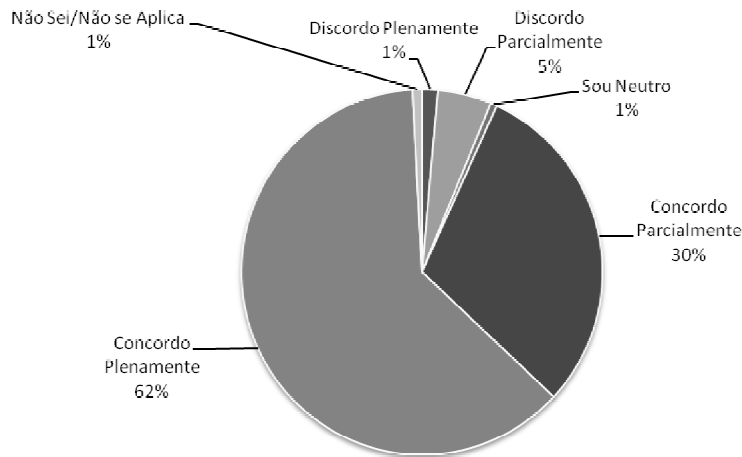
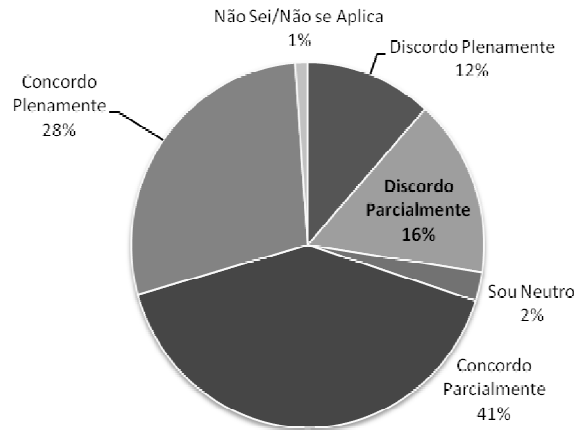


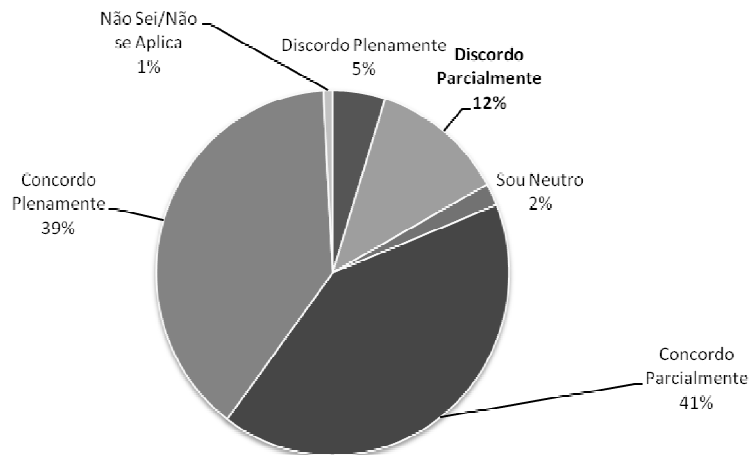
Gráfico 3 - Frequência de respostas quanto ao grau de concordância à assertiva "Avaliamos alternativas antes de definir uma estratégia"  
FONTE: Elaborado pelo Autor

A terceira questão acerca da dimensão deliberação-emergência objetivou apreender também o grau de centralização das decisões estratégicas nas empresas da amostra. Os resultados denotam que 28,6% concordam totalmente com o fato do "principal executivo determinar a estratégia". A esta concordância deve-se também se somar a outros 41,14% que disseram concordar parcialmente com tal frase. Veja gráfico 4.



**Gráfico 4** Frequência de respostas quanto ao grau de concordância à assertiva "O principal executivo determina nossas estratégias"  
 FONTE: Elaborado pelo Autor

A existência de objetivos estratégicos bem definidos é a quarta entre as questões do indicador. O gráfico a seguir resume os achados quanto à existência de tais objetivos.



**Gráfico 5** - Frequência de respostas quanto ao grau de concordância à assertiva "Temos objetivos estratégicos bem definidos"  
 FONTE: Elaborado pelo Autor

Duas outras questões compuseram o indicador  $I_{D-E}$ . Foram indagações que procuraram mensurar o grau de incrementalismo do processo estratégico. Os gráficos 6 e 7 demonstram os resultados. Na formação do indicador, estas questões foram consideradas de maneira oposta às demais (inverteu-se a escala). Isso porque a maior concordância tende a levar a processos mais emergentes de estratégia.

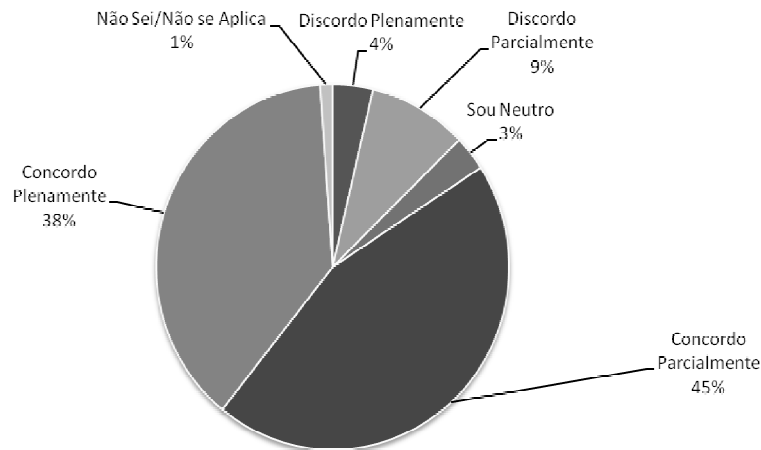


Gráfico 6 - Frequência de respostas quanto ao grau de concordância à assertiva "Para nos manter alinhados a nosso ambiente mudamos nossa estratégia"  
 FONTE: Elaborado pelo Autor

O gráfico 6 demonstra que existem adequações das estratégias deliberadas às modificações ambientais conforme preconizam as teorias não-clássicas.

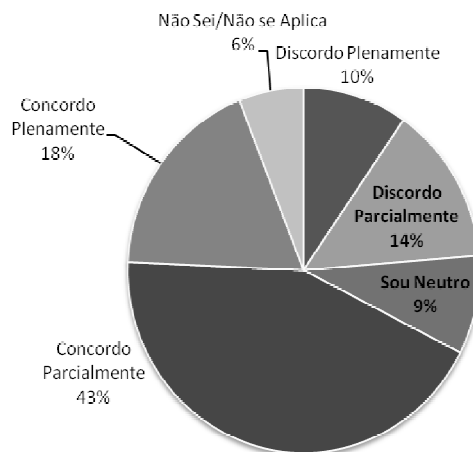


Gráfico 7 - Frequência de respostas quanto ao grau de concordância à assertiva "Desenvolvemos nossas estratégias através de um processo de experimentação de novas abordagens"  
 FONTE: Elaborado pelo Autor

## 5. Considerações Finais

O objetivo deste estudo se constituiu em investigar o quão o processo estratégico em empresas paulistas no setor secundário da economia é de natureza emergente ou deliberada e os resultados apresentados permitem afirmar que o mesmo foi alcançado. Os resultados indicaram forte heterogeneidade, porém denotam que as estratégias são preponderantemente deliberadas.

Convém ainda pontuar que os dados demonstram haver significativas diferenças entre aquilo que o *mainstream* teórico sobre estratégia propugna e a realidade das empresas. É importante fazer a ressalva de que, na maioria das vezes, aqui se trata dos aspectos *percebidos* das questões sobre deliberação e emergência. Por exemplo, o "ambiente percebido" corresponde a uma interpretação subjetiva do ambiente real. Faz-se tal ressalva por dois motivos: (1) o instrumento de pesquisa utilizado pôde captar apenas tal dimensão cognitiva e (2) porque, segundo Bowditch e Buono (1992), as pessoas agem de acordo com o que percebem e não com os fatos reais.

Este estudo, como todos os demais, possui limitações. Este como qualquer outro estudo carrega limitações. A lista a seguir detalha estas limitações.

- Não se estudaram empresas situadas fora do estado de São Paulo. Portanto, os resultados somente serão válidos àquelas organizações situadas nesta unidade da federação.

- Não se pretendeu avaliar o conteúdo das estratégias; tão somente seu processo.

- O estudo descritivo via um *survey* não permite descobrir as razões que levam aos fenômenos. O único objetivo do estudo foi descrever os fenômenos. Os relacionamentos estudados são do tipo anterioridade-posterioridade. As correlações obtidas, portanto, não conferem causalidade aos efeitos.

- O questionário foi de autopreenchimento. Portanto, não se teve controle total do respondente. Assim, por exemplo, não se tem absoluta certeza de que aquele que preencheu o questionário foi mesmo um gerente. Além disso, não se sabe se o questionário foi respondido de maneira atenta.

- Outra limitação desta pesquisa se refere à representação unicamente aproximada da realidade. Isso porque os questionários são de caráter opinativo e apreendem somente as interpretações e visões de um determinado respondente. É possível, inclusive, que tenha existido certo grau “wishfull thinking” nas respostas.

Apesar de tais limites, o estudo ora apresentado demonstrou parte dos limites da racionalidade no trato com questões complexas. A ênfase nos elementos formais da estratégia parece ter suas origens no formato adquirido pelo pensamento humano desde o iluminismo. Segundo Giannetti (2002), a “era da razão” baseia a felicidade do homem no poder da razão. Os teóricos iluministas foram adeptos a muitos conceitos que estão presentes nas teorias clássicas da Administração Estratégica: empirismo, ceticismo e materialismo.

## Referências Bibliográficas

ANSOFF, H.I *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, Nova Iorque, 1965

\_\_\_\_\_ **A nova estratégia empresarial**. Editora Atlas, São Paulo, 1990.

\_\_\_\_\_ Transformação da atitude estratégica In: **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BAUMANN, Z. **Modernidade Líquida** Rio de Janeiro, Editora Jorge Zahar, 2001.

BERTERO, C.O. Teoria Organizacional e Estratégia Empresarial. In: **6º Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração**. ANAIS. São Paulo, 1982, p.481-493

BOWDITCH, J. I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHANDLER Jr., A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, The MIT Press, 1962.

CUMMINGS, S. e WILSON, D. *Images of Strategy*, Blackwell Publishing, 2003.

ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena Empresa e Administração Estratégica: Reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional**. São Carlos: EESC-USP, Tese de Livre Docência, 2006.

GIANNETTI, E. **Felicidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

HART, S. *Intensionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes and Firm Performance*. *Advances in Strategic Management*, p.97-127, v.7, 1991

- HERACLEOUS, L. *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*, Cambridge University Press, 2003
- LINDBLOM, L. *The Science of Muddling through*. *Public Administration Review*, v.19, Primavera, p.78-88, 1959.
- LØVENDAHL, B. e REVANG, Ø. *Challenges to existing strategy theory in a postindustrial society*. *Strategic Management Journal* (1986-1998), Ago 1998.
- MARCH, J.G. e OLSEN, J.P. *Ambiguity and choice in organizations*. Oslo, Universitetsforlaget, 1976.
- MARIOTTO, F. L. **Mobilizando estratégias emergentes**. RAE, Fundação Getúlio Vargas, vol 43, N. 2, 2003.
- MINTZBERG, H. *Patterns in strategy formation*. Em: *Management Science*, 24, p.934-948, 1978.
- \_\_\_\_\_ ; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**, Editora Bookman, Porto Alegre, 2000.
- \_\_\_\_\_ **Ascensão Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre, Editora Bookman, 2004.
- PETTIGREW, A.M. *The character and significance of strategy process research* In: *Strategic Management Journal*, Vol. 13, págs. 5-13, 1992.
- SCHENDEL, D. E. e HOFER, C.W. *Strategic Management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown, Boston, MA, Estados Unidos, 1979.
- VENKATRAMAN, N.; GRANT, J. *Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal*. In: *Academy of Management Review*. V.11,N.1, p.71-87, 1986.
- WHIPP, R. *Creative Deconstruction: Strategy and Organizations*. In: STEWART, C., HARDY, C e NORA, W. *Handbook of Organization Studies*. Londres,Sage Publications, p. 261-275, 1996.
- WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.