

Combinando Estratégias Deliberadas e Emergentes: Estudo de Casos em Ambientes Dinâmicos

Autoria: Rudolf Gabrich, José Márcio de Castro

Resumo

Este artigo analisa a dinâmica do surgimento de estratégias emergentes em empresas que fazem uso de processos prescritivos de formulação estratégica. Especificamente, investiga-se como e por que ocorre nas organizações estudadas a combinação de emersão e deliberação estratégica e como os fatores da arquitetura organizacional - estrutura, coordenação, sistemas de controle gerencial e de incentivos - intervêm nesse processo. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de casos múltiplos em duas organizações situadas em ambientes dinâmicos. Os resultados indicam que organizações combinam estratégias emergentes com deliberadas para aproveitar oportunidades ou acomodar pressões do ambiente externo. Além disso, há indícios de que o espaço para o surgimento de estratégias emergentes e sua combinação com estratégias deliberadas seja influenciado pela natureza da estratégia deliberada e pela natureza dos fatores da arquitetura organizacional. Significa, em outras palavras, que quanto mais restrito o escopo da estratégia deliberada e quanto mais rígidos os fatores da arquitetura organizacional, maior o grau de dificuldade para a emersão e consolidação de estratégias emergentes. Por fim, os resultados sugerem que o manejo da capacidade lateral da organização parece influenciar estratégias emergentes.

1. Introdução

Para lidar com a incerteza ambiental, as empresas geralmente recorrem aos processos prescritivos de formulação estratégica – o chamado “planejamento estratégico”, baseadas na crença de que a estratégia pode ser deliberada em um processo altamente formalizado e metodizado de concepção, levando a uma melhor adaptação aos fatores externos e organizacionais (MINTZBERG, 2004). São processos preocupados em estabelecer a maneira pelas quais as estratégias devem ser formuladas (MINTZBERG *et al.*, 2000), e são caracterizados pela separação entre pensamento e ação (MARIOTTO, 2003; BOSSIDY; CHARAN, 2003). Entretanto, há na literatura várias críticas às limitações das estratégias deliberadas, como, por exemplo, o fato do processo desconsiderar o aprendizado (MINTZBERG, 1978); sua tendência à extrapolação do passado (BOSSIDY; CHARAN, 2003); sua incapacidade de lidar com ambientes em contínua mudança (MARIOTTO, 2003) e seus resultados, muitas vezes, insuficientes (MINTZBERG, 2004).

Contrapondo-se aos processos prescritivos estão aqueles que se preocupam em descrever como as estratégias são formuladas. Estes processos são denominados descritivos e caracterizados pela abertura do processo de formulação estratégica para outros indivíduos, forças e agentes na organização, para além daqueles ocupantes da alta administração. Tal processo tem como resultado as estratégias chamadas de emergentes (MINTZBERG *et al.*, 2000). Porém, também, há na literatura críticas em relação às limitações das estratégias emergentes, tais como a possibilidade de desorientação motivada pela inovação fragmentada (HAYES; JAIKUMAR, 1988) ou pela ênfase excessiva no aprendizado (MINTZBERG *et al.*, 2000), ou mesmo, sua inadequação a situações de crise (MINTZBERG *et al.*, 2000). Colocadas as limitações dos dois processos anteriores, uma alternativa para minimização dessas limitações e maximização dos pontos fortes de cada um deles parece ser um processo que combine intenção e emersão.

Nesse contexto, esse artigo apresenta os resultados de uma pesquisa conduzida com o intuito de analisar e compreender o processo de reconhecimento e fomento das estratégias emergentes (emersão) e sua combinação com o planejamento estratégico formal (deliberação) na organização. Tendo como ponto de partida certa predileção das empresas (MINTZBERG, 2004) e do meio acadêmico (BIGNETTI; PAIVA, 2001) por estratégias intencionadas, buscou-

se na literatura suporte teórico sobre as estratégias emergentes (LINDBLÖM, 1959; MINTZBERG, 1978; QUINN, 1980; BURGELMAN, 1983a; ARAUJO; EASTON, 1996) e procurou-se entender a combinação entre deliberação e emergência (BURGELMAN, 1983a; MINTZBERG *et al.*, 2000; MARIOTTO, 2003) para analisar como os fatores da arquitetura organizacional (GALBRAITH, 2002) influenciam nesse processo. Ou seja, procurou-se examinar, mais especificamente, *como e por que as organizações combinam estratégias emergentes com estratégias deliberadas*. Nesse sentido, o estudo é relevante por buscar entender a dinâmica de estratégias emergentes não de maneira isolada, mas em relação ao processo deliberado do planejamento estratégico e dentro dos limites impostos pela arquitetura organizacional.

Para isso, estudaram-se intensamente dois casos em que ocorreu o fenômeno da emergência de estratégia sob um modelo deliberado de formulação e acompanhamento estratégico. O estudo foi realizado por meio do levantamento de dados secundários, visitas e, principalmente, entrevistas em profundidade com indivíduos nas duas organizações selecionadas para o estudo. Um primeiro resultado indica que organizações combinam estratégias emergentes com deliberadas para aproveitar oportunidades ou acomodar pressões do ambiente externo. Outro resultado sugere que o espaço para o surgimento de estratégias emergentes e sua combinação com estratégias deliberadas são influenciados pelo escopo da estratégia deliberada e pela natureza dos fatores da arquitetura organizacional. Por fim, o aumento da capacidade lateral da organização - a habilidade de construção e gestão de mecanismos de coordenação horizontais (GALBRAITH, 2002) - parece colaborar com a consolidação de estratégias emergentes.

Uma das contribuições do estudo está em um melhor entendimento do mecanismo de emergência de estratégias e combinação dessas com estratégias deliberadas. A análise dos casos sugere, ainda, uma relação entre o escopo da estratégia deliberada e dos fatores da arquitetura organizacional para o surgimento e a consolidação das estratégias emergentes. Significa, em outras palavras, que quanto mais restrito o escopo da estratégia deliberada e quanto mais rígidos os fatores da arquitetura organizacional, maior o grau de dificuldade para a emergência e consolidação de estratégias emergentes.

Para além dessa introdução, este artigo está dividido em quatro partes. Na primeira parte, é feita uma revisão crítica da literatura abordando, inicialmente, os estudos sobre estratégias deliberadas e estratégias emergentes. Em seguida, a partir das críticas e limitações dos dois processos anteriores, faz-se a conexão com a discussão teórica sobre combinação de deliberação e emergência e os fatores da arquitetura organizacional intervenientes nesse processo. A terceira parte contém os procedimentos metodológicos, enquanto que, na quarta parte apresentam-se e analisam-se os dados, ressaltando a descrição dos casos estudados e dos resultados encontrados. Finalmente, a última parte do artigo contém as principais conclusões e contribuições do presente trabalho, bem como sugestões para novas investigações empíricas.

2. Revisão da Literatura

2.1. Processos deliberados de Estratégia

Recentemente, Mintzberg *et al.* (2000) sistematizaram em dez escolas os processos de formulação. Segundo eles, as três primeiras escolas – do design, do planejamento e do posicionamento – são de natureza prescritiva ou deliberada, enquanto que as seis escolas seguintes – empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental – são de natureza descritiva. A última escola – a de configuração – agrupa vários elementos do processo e do conteúdo de formulação estratégica em estágios distintos do ciclo de vida das organizações (MINTZBERG *et al.*, 2000).

O processo deliberado de pensamento estratégico pode ser dividido em quatro grandes etapas: formulação, implementação, o controle dos resultados e ajuste de sistemas, terminando pela retro-alimentação (MAYO; BROWN, 1999).

Ao tratar da formulação, Andrews (1980) sugere que toda organização deveria ter conjuntos de fins ou metas que a conduzissem em direção a um objetivo deliberadamente escolhido. A definição dos fins ou metas deveria advir de uma análise das forças e fraquezas da organização face às oportunidades e ameaças que ela enfrenta no ambiente. Essa estrutura passou a ser conhecida pela sigla *SWOT* (do inglês, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e tornou-se sinônimo de racionalidade e de ação planejada. A partir de então, vários autores (GILMORE; BRANDENBURG, 1962; STEINER, 1969; LORANGE; VANCIL, 1977; STEINER, 1979; LORANGE, 1980; HAX; MAILUF, 1991; RIGBY, 1993; MINTZBERG *et al.*, 2000) se esforçaram para sofisticar a matriz *SWOT*, dividindo o modelo em etapas claramente delineadas, representadas em complexos fluxogramas de perguntas concretas que precisavam ser respondidas para o desenvolvimento dos objetivos estratégicos.

A segunda etapa do processo é a implementação das ações que levariam ao alcance dos objetivos estratégicos definidos. Para Hax e Mailuf (1991), a implementação estratégica materializa o desenvolvimento de longo prazo de uma empresa pela articulação de planos de negócio bem coordenados, detalhados, com o horizonte de tempo para o alcance dos marcos e uma primeira estimativa dos recursos estratégicos requeridos. A partir daí, como afirmam Bossidy e Charan (2003), são estabelecidas metas de acompanhamento para os compromissos que, caso não ocorram como o planejado, são objeto de medidas corretivas. O processo é finalizado com a retro-alimentação para a etapa de formulação, no próximo ciclo estratégico.

Embora alguns autores tenham encontrado um relacionamento positivo entre o uso do processo deliberado de formulação estratégica e a melhoria de desempenho (THUNE; HOUSE, 1970; KARGER; MALIK, 1975), outros não encontraram qualquer consistência nessa relação de causa e efeito (LEONTIADES; TENZEL, 1980; SAPP; SEILER, 1981; ROBINSON; PEARCE, 1983; PEARCE *et al.*, 1987; HAMBRICK; CANNELLA, 1989; KUKALIS, 1991; HUNGER; WHEELLEN, 2002). Frente a essa ambigüidade, encontra-se na literatura uma série de críticas às limitações desse processo.

Mintzberg (1978), por exemplo, entende que a dicotomia entre formulação e implementação estratégica é falsa porque ignora que o aprendizado deve seguir a concepção da estratégia intencionada. Bossidy e Charan (2003) entendem que a estratégia deliberada também não deve ser uma compilação de números futuros extrapolados ano após ano. Seu cerne e detalhes devem se originar na mente de pessoas que estão mais próximas da ação e que entendem seus mercados, seus recursos e seus pontos fortes e fracos. De forma análoga, Mariotto (2003) sustenta que a maneira tradicional de desenvolver estratégia, em um processo periódico e formal de planejamento, já não é mais suficiente para lidar com as profundas e contínuas modificações no ambiente empresarial. Nessa mesma linha, e mais recentemente, Mintzberg (2004) dedicou uma extensa crítica ao processo deliberado e ao planejamento estratégico, especialmente em função de seu desempenho, considerado insuficiente pelo autor.

Como contraponto às limitações do processo deliberado de estratégia, uma perspectiva que parece adquirir espaço é aquela baseada no modo pelas quais as estratégias são, de fato, estabelecidas, isto é, as estratégias emergentes.

2.1. Processos emergentes de Estratégia

Um dos primeiros autores a reconhecer a necessidade de uma filosofia de formulação estratégica diferente daquela em que o administrador precisa conhecer *a priori* todos os aspectos de um problema foi Lindblom (1959). O autor argumenta que o principal recurso do gestor é a sua própria experiência e que a formulação de políticas públicas ocorre em um processo serial e fragmentado, ao longo do tempo, a partir da sucessão de várias decisões

individuais que se agregam em um conjunto maior. A esse padrão de comportamento, Lindblom (1959) deu o nome de “comparações sucessivas limitadas”.

Posteriormente, Quinn (1980) tomando como ponto de partida a perspectiva de Lindblom (1959) acreditava que mudanças significativas nas estratégias das empresas raramente originavam-se do sistema racional-analítico tão comum na literatura, mas de um processo fragmentado, evolucionário e altamente intuitivo. Ele sugeriu que, em situações de eventos externos ou internos inesperados, os gestores deveriam fazer uso do que chamou de “incrementalismo lógico”. Nesse modelo, decisões internas fluem em conjunto com eventos externos, mas são guiadas de forma pró-ativa na direção de estratégias conscientes. Assim, administrar estrategicamente significa desenvolver ou manter nas mentes dos altos executivos um padrão consistente entre as decisões tomadas.

O termo “estratégia emergente” foi introduzido no final da década de 1970 por Mintzberg (1978). Naquele trabalho, ele identificava dois tipos de estratégia: as intencionadas e as realizadas, que podem ser combinadas de três maneiras: (a) estratégias intencionadas que são realizadas, (b) estratégias intencionadas que não são realizadas, e (c) estratégias realizadas que nunca foram intencionadas (estratégias emergentes). Nessa última perspectiva, a estratégia não é apenas um plano que vem a ser rigidamente implementado, mas também um padrão que se forma a partir de um conjunto, de uma seqüência de decisões e ações, tornando-se uma estratégia emergente.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Burgelman (1983a) argumenta que a estratégia emerge por um processo, até certo grau, por acaso. É resultado de autorizações finais da alta gerência a projetos que absorvem com sucesso os recursos excedentes da empresa e prometem fazê-lo de maneira lucrativa no futuro. Entretanto, para Araújo e Easton (1996), essa consistência de decisões pode surgir tanto de fontes internas, tais como processos cognitivos, padrões de discurso, práticas culturais e processos políticos, econômicos e tecnológicos; quanto externas, tais como a natureza dos relacionamentos de troca com os quais a organização se envolve, os relacionamentos de troca institucionais e as estruturas de rede.

Todavia, encontram-se na literatura críticas às limitações da perspectiva da emergência de estratégia. Por exemplo, organizações baseadas exclusivamente em estratégias emergentes podem terminar sem qualquer estratégia, tanto pela inovação fragmentada quanto pelo excesso de ênfase na aprendizagem (JOHNSON, 1987; HAYES; JAIKUMAR, 1988). Por outro lado, Mintzberg *et al.* (2000) sustentam que há situações em que não se pode confiar somente em estratégias emergentes, como em épocas de crise, quando a organização pode necessitar de um líder vigoroso que já tenha uma visão estratégica de como resgatá-la. Entretanto, mesmo sob condições mais estáveis, algumas organizações se beneficiariam de visões estratégicas originadas mais no empreendedorismo centralizado do que na aprendizagem descentralizada. Por fim, organizações que privilegiam estratégias emergentes podem se encontrar perseguindo uma estratégia errada, já que o aprendizado incremental proporcionado pelas estratégias emergentes pode estimular o surgimento de estratégias que ninguém nunca quis e muito menos pretendeu implementar (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Assim sendo, a perspectiva de um modelo que combine os processos deliberado e emergente pode ser benéfica para as organizações, pois poucas estratégias podem ser consideradas puramente deliberadas e poucas puramente emergentes, já que a primeira sugere aprendizado zero, e, a segunda, controle zero (MINTZBERG *et al.*, 2000). Ou seja, “(...) todo comportamento estratégico real deveria combinar controle deliberado com aprendizado emergente” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.147).

2.2. Combinando Estratégias Deliberadas e Emergentes

Vários relacionamentos podem ser encontrados entre estratégias deliberadas e emergentes. Estes incluem estratégias intencionadas que, na medida em que são colocadas em prática, mudam sua forma e se tornam, em parte, emergentes; estratégias emergentes que vêm

sendo desenvolvidas periféricamente na organização e acabam formalizadas como estratégias deliberadas; e estratégias deliberadas que se tornam super-realizadas, sendo implementadas muito além de suas intenções originais (MINTZBERG, 1978).

Nesses termos, Burgelman (1983a) propõe um modelo envolvendo interações dinâmicas entre o comportamento estratégico, os processos corporativos de contexto e o conceito de estratégia usado pelas organizações. Nesse modelo, o conceito de estratégia corporativa representa a estratégia explícita, definida com base nos sucessos e fracassos passados. Essa estratégia corporativa induz um comportamento estratégico que se encaixa nas categorias atuais utilizadas no planejamento estratégico da empresa e relaciona-se com seu ambiente externo usual. Essa estratégia corporativa também induz um contexto estrutural, composto por fatores que buscam manter o comportamento estratégico nos níveis operacionais em linha com o conceito de estratégia corrente (BURGELMAN, 1983a).

Entretanto, os indivíduos geram também certa quantidade de comportamento estratégico autônomo que não se encaixa nas categorias atuais de planejamento estratégico. Por meio desse comportamento, novos segmentos ambientais são instituídos, e o ambiente de uma empresa, redefinido. Nessa perspectiva, o comportamento estratégico autônomo provê a matéria-prima para renovação estratégica, mas, para isso, precisa ser aceito pela organização e integrado a seu atual conceito de estratégia. Tal tarefa é realizada pelo contexto estratégico, ou seja, mecanismos pelos quais a gerência média questiona o conceito atual de estratégia e dá à alta direção a oportunidade de abarcar, retroativamente, o comportamento estratégico autônomo (BURGELMAN, 1983a).

Mintzberg *et al.* (2000) propõem um “modelo básico de estratégia”. Nesse modelo, as estratégias inicialmente crescem como ervas daninhas em um jardim, lançando raízes em todos os tipos de lugares, já que praticamente em toda parte da organização as pessoas têm a capacidade para aprender e empreender. Essas estratégias tornam-se organizacionais quando os padrões proliferam e permeiam o comportamento da organização em geral, passando a coletivas. Os processos de proliferação podem ser conscientes, mas não, necessariamente; analogamente; podem ser gerenciados, mas não precisam sê-lo (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Já Mariotto (2003) propõe uma estrutura conceitual que combina dois sub-processos que evoluem paralelamente na organização. De um lado, os objetivos gerais e a visão da organização norteiam a formulação das estratégias intencionadas, que, por sua vez, são transformadas em ações planejadas por meio de um processo deliberado de planejamento estratégico típico. Por outro lado, naquilo que o autor intitula de “formação contínua de estratégia”, os atores da organização interagem no dia-a-dia com clientes e outros agentes no mercado, detectam novas oportunidades, identificam seus riscos e agem por iniciativa própria, mas sempre orientados pelos objetivos gerais e visão estabelecidos pela alta direção. Essas iniciativas são então transformadas em estratégias emergentes ao serem percebidas como padrões de comportamento eficientes.

A maior contribuição dos gerentes para as estratégias emergentes está precisamente na manipulação dos fatores da arquitetura organizacional dentro do qual a geração dessas iniciativas toma forma. O termo “arquitetura organizacional” é utilizado nesse estudo no mesmo sentido do termo “contexto estrutural” de Burgelman (1983a). É importante, portanto, entender os fatores pelos quais isso pode ser realizado, quais sejam, a estrutura, a coordenação e processos, o controle gerencial e os sistemas de incentivo.

Segundo a proposição de Chandler (1998), a estrutura segue a estratégia. Definida a estratégia, a estrutura da organização abre espaço para que outras decisões organizacionais tomem forma. O desenho estrutural da organização pode variar de mecânico a orgânico (BURNS; STALKER, 1961; WOODWARD, 1965; HAGE, 1965; DONALDSON, 1985). A estrutura mecânica é caracterizada por muitos níveis hierárquicos, processos altamente regulados através de sistemas de planejamento e controle elaborados, especialização de tarefas,

alto grau de formalização e padronização, com os poucos dispositivos de ligação formalizados e níveis de participação e delegação baixos (BURNS; STALKER, 1961; WOODWARD, 1965; HAGE, 1965; DONALDSON, 1985). Nesse tipo de estrutura, estratégias emergentes podem encontrar grande dificuldade para surgir, dado que somente mudanças incrementais de pequena importância seriam possíveis em uma estrutura tão formalizada e centralizada (MINTZBERG, 2004). Já a estrutura orgânica é caracterizada por papéis organizacionais definidos de forma menos rígida e como resultado da discussão entre as partes, e, na medida em que é mais permeável à inovação e a adaptação (BURNS; STALKER, 1961; WOODWARD, 1965; HAGE, 1965; DONALDSON, 1985), pode ser mais adequada às estratégias emergentes (MINTZBERG, 2004).

Em relação à coordenação, de um lado, Hrebiniak (2005) discute como a interdependência das tarefas afeta a escolha dos métodos para obter uma efetiva coordenação. Ele define então três tipos de interdependência que podem ser encontrados na maioria das organizações. A interdependência “agrupada”, como a que acontece entre regiões geográficas, sugere uma menor necessidade de coordenação, pois há pouco contato entre áreas. Na interdependência “seqüencial”, como a que acontece em linhas de produção, o fluxo de trabalho e/ou materiais é seqüencial, determinando a necessidade de um alto nível de coordenação. Já a interdependência “recíproca”, como a que ocorre entre equipes de desenvolvimento de projetos, é a que exige um nível mais alto de coordenação.

Por outro lado, Galbraith (2002) observa que os mercados modernos impõem desafios de coordenação que geralmente não encontram a melhor resposta na tradicional estrutura funcional. Nestes termos, o incremento da capacidade lateral da organização (GALBRAITH *et al.*, 2002) por meio da coordenação de questões não encaminhadas pela estrutura organizacional pode ser conseguido pela criação de redes intra-organizacionais, fomentadas pela proximidade física, pelas comunidades de prática, pelos encontros anuais, pelos programas de treinamento e pelos projetos especiais. Além disso, esse aumento da capacidade lateral pode ser resultado do redesenho dos processos da organização e, também, pelo uso de times e papéis formais para a promoção da integração.

Nessa mesma linha, estudo de Ghoshal e Gratton (2002) concluiu que a integração horizontal dá aos colaboradores considerável liberdade, desde que respeitem certos limites – essencialmente os valores centrais da companhia – e entreguem resultados com base em contratos de desempenho. Essa combinação de empoderamento e suporte fortalecem o senso de autonomia e o espírito empreendedor, abrindo espaço às iniciativas emergentes e criando um círculo virtuoso.

Já, o processo de controle utilizado por gerentes em uma organização consiste de pelo menos quatro elementos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2000; RAPS, 2004; HREBINIAK, 2005): i) **Sensores**, que reportam o que está acontecendo pela organização; ii) **Assessores**, que comparam essas informações com o que é desejado; iii) **Atuadores**, que tomam ações corretivas, uma vez que haja um desvio; e, iv) **Sistemas de comunicação**, que dizem aos gestores o que está acontecendo e como comparar com o desejado. Assim posto, o processo deveria prover informações sobre a implementação das iniciativas estratégicas, ou seja, se estão de acordo com o desejado e se estão sendo realizadas no tempo desejado, facilitando o aprendizado e a adaptação organizacional, na medida em que os gerentes tentam entender o problema e as razões lógicas que o sustentam (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2000; RAPS, 2004; HREBINIAK, 2005).

Anthony e Govindarajan (2000) argumentam ainda que o controle não requer necessariamente que todas as ações correspondam a planos determinados, uma vez que tais planos são baseados em circunstâncias em que se acreditava quando foram formulados. Se as circunstâncias mudaram no momento da implementação ou se o gestor descobre uma melhor abordagem (estratégia emergente), o sistema de controle não deveria obstruir sua

implementação. Em outras palavras, a conformidade não é necessariamente boa, assim como a não-conformidade não é necessariamente má (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2000). Já Mintzberg (2004) critica a premissa básica de um sistema de controle baseado em uma hierarquia de objetivos e orçamentos destinados a originar um determinado desempenho em relação a que os resultados podem ser mensurados. Para ele, as empresas devem evitar injetar muita formalidade no sistema de modo que ele perca a flexibilidade, a folga e a simplicidade, impedindo a criatividade e, por consequência, iniciativas emergentes.

Por último, o sistema de incentivo - um mecanismo que encoraja e motiva gerentes a perseguir os objetivos organizacionais e monitora o progresso da implementação (GALBRAITH, 2002) - geralmente é atrelado ao alcance das metas de indicadores utilizados no sistema de controle da organização (STONICH, 1981; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2000). Os planos de incentivo podem ser divididos em curto e longo prazo. Incentivos de curto prazo baseiam-se no desempenho do ano corrente, enquanto que os outros amarram a compensação a realizações de longo prazo. Um gerente pode ganhar um bônus nos dois planos. O bônus de curto prazo é normalmente pago em espécie, e o bônus de longo prazo é geralmente a opção de compra de ações da companhia (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2000).

Hrebiniak (2005) sustenta que é importante que os incentivos sejam positivos e venham em dois pacotes: utilitários e psicológicos. Os incentivos utilitários têm valor extrínseco (salário, bônus, promoções), enquanto incentivos psicológicos são mais intrínsecos e pessoais (autonomia, trabalho agradável, identificação psicológica com o trabalho ou com seus resultados). Bons incentivos também estão conectados a objetivos estratégicos que derivam da estratégia; são mensuráveis; facilitam a contabilidade e nunca refletem distinções binárias, do tipo tudo ou nada. A configuração dos sistemas de incentivo deve ser flexível e, por que não dizer, inteligente, incentivando a exploração de uma safra de estratégias ou encorajando, quando necessário, para gerar novas iniciativas (MINTZBERG *et al.*, 2000). Assim, o papel da administração é o de “(...) saber quando resistir a mudanças em nome da eficiência interna e quando promovê-las em nome da adaptação externa” (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.148).

2. Metodologia da Pesquisa

A metodologia utilizada na pesquisa foi o estudo de múltiplos casos de natureza qualitativa (BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989). A pesquisa qualitativa “(...) parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve” e, portanto, não há hipótese definida *a priori* (GODOY, 1995, p.58).

A questão proposta para o tema desta pesquisa – *como e por que as empresas combinam estratégias emergentes com estratégias deliberadas* – é ampla, e, portanto, a estratégia qualitativa é adequada para sua decodificação e descrição durante o estudo. Além disso, o contexto em que está inserido é fenômeno é fundamental para a sua compreensão (YIN, 2005).

O processo de seleção dos casos foi norteado por dois critérios. Primeiro, buscou-se identificar empresas que utilizavam de planejamento estratégico formal. Depois, procurou-se destacar aquelas que apresentaram, em um passado recente, algum tipo de iniciativa emergente. Para identificar a estratégia emergente, comparou-se longitudinalmente, ano a ano, o documento formal que representava a estratégia deliberada da organização. A estratégia emergente foi definida como aquela que surge espontaneamente de um ano para outro, ou seja, aquela que, não tendo sido deliberada em um determinado ano, aparece formalizada no ano seguinte.

Em uma primeira busca segundo esses critérios, obtiveram-se quatro casos que atendiam aos requisitos da pesquisa, a saber: i) O surgimento de iniciativas de diferenciação em uma empresa do setor de papel e celulose; ii) O nascimento de uma iniciativa de educação de clientes em uma empresa do setor siderúrgico; iii) O aparecimento de um novo serviço em uma empresa de *contact center* e, iv) O desenvolvimento de uma nova abordagem de vendas em

uma empresa do setor de sistemas tecnológicos. Identificados os casos apropriados ao estudo, solicitou-se o acesso às empresas. As empresas de papel e celulose e *contact center* concordaram em ceder o acesso aos casos, desde que mantida a confidencialidade em relação à identificação de ambas. As outras organizações não permitiram o acesso para o estudo, que foi, então, realizado com base em dois casos.

Concomitantemente ao processo de seleção das empresas, foram escolhidas e definidas as variáveis que deveriam subsidiar os três tópicos que cobrem os aspectos fundamentais da pesquisa, quais sejam a “formulação e o acompanhamento estratégico”, a “estratégia emergente” e a “combinação e o papel dos fatores da arquitetura organizacional”. O roteiro semi-estruturado utilizado nas entrevistas foi composto de quatro partes, sendo que a primeira parte buscava caracterizar o ambiente organizacional, a segunda parte explorava o surgimento da estratégia emergente e sua formalização e a terceira parte identificava o processo deliberado de formulação. Já, a última parte do roteiro procurava identificar e analisar o papel da arquitetura organizacional.

Entre as várias fontes de evidências existentes em estudo de casos de natureza qualitativa, priorizaram-se as entrevistas em profundidade, apoiadas em um roteiro especialmente construído para tal. Como Golden (1992) questiona a capacidade de indivíduos lembrarem fatos com exatidão, incorporaram-se à etapa de coleta de dados algumas ações para reduzir erros em relatos retrospectivos, como proposto pelo autor. Primeiro, reconheceram-se as possíveis conexões emocionais dos respondentes com as estratégias às quais estiveram publicamente ligados e seu interesse mais amplo de retratar um ponto de vista particular de suas organizações. Assim, procuraram-se evidências com base em múltiplos respondentes na organização, dando início ao processo de triangulação, conforme sugerido por Jick (1979), Eisenhardt (1989) e Yin (2005). Segundo, cuidou-se dos incentivos inerentes a um programa de pesquisa, dando aos entrevistados a certeza de recebimento do resultado da mesma. Terceiro, foi dedicada especial atenção à datação de fatos passados, tomando o devido cuidado com dados coletados após as mudanças organizacionais. Por fim, procurou-se não somente buscar múltiplos respondentes, mas também procurar outras fontes de dados, como arquivos, documentos (especialmente o mapa estratégico e o fluxo de macro-processos), e *websites*, expandindo o processo de triangulação.

Foram realizadas onze entrevistas nas duas empresas estudadas, sendo cinco na Empresa A (*contact center*) e seis na Empresa B (papel e celulose). As entrevistas foram realizadas com profissionais envolvidos com a estratégia emergente, com os responsáveis pelo planejamento estratégico formal da organização, e com os profissionais envolvidos no desenho dos fatores da arquitetura organizacional, quais sejam a estrutura, a coordenação e os processos organizacionais, os sistemas de controle e de incentivos. Na Empresa A, foram entrevistados o diretor de operações, o diretor de cobrança e recuperação de créditos e os gerentes de desenvolvimento e gestão de produtos, de comunicação e de recursos humanos. Na Empresa B, foram entrevistados o gerente comercial, de pesquisa e tecnologia, industrial, de planejamento estratégico e os coordenadores de recursos humanos e de gestão por processos. Cada entrevista teve a duração média de uma hora e meia e foram registradas por escrito.

Realizadas as entrevistas, o processo de triangulação continuou com a análise de dados constantes em *websites*, documentos internos, e conversas informais. Na Empresa A, consideraram-se as demonstrações financeiras de 2003 e 2002, o relatório anual da administração de 2004 e 2005, e o diagrama de macro-processos. Na Empresa B, consideraram-se os mapas estratégicos de 2002 e 2003, os relatórios anuais de 2002 e 2003 e o diagrama de macro-processos.

3. Descrição dos casos

3.1. O CASO A

A Empresa A iniciou suas operações no final de 2000, como resposta de uma operadora de telecomunicações às oportunidades de terceirização de atividades de *contact center* que surgiram no Brasil. Até dezembro de 2004, esteve sob o controle dessa operadora, quando tornou-se uma companhia independente. Em cinco anos de atividade, a Empresa A foi a que mais cresceu em seu segmento no Brasil. A sua estratégia de negócios estava centrada no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com grandes companhias consumidoras dos serviços de relacionamento remoto com clientes.

3.1.1. Deliberação e emersão de estratégias

O planejamento estratégico da companhia era realizado para um horizonte de três anos e revisto anualmente por um grupo composto pelo presidente, diretores e gerentes, contando com o apoio de profissionais de suporte. Em um processo baseado em análises racionais, esse grupo dimensionava as demandas, definia diretrizes estratégicas e planejava investimentos. Tendo como base essas diretrizes estratégicas, os gestores eram então chamados a realizar a “contratação anual”, elaborando o orçamento de suas áreas com metas de receita, custos, investimento e qualidade. Ao final desse processo, a equipe de gestão desdobrava metas específicas para todos os gestores – da diretoria até o nível de supervisão – alimentando dois sistemas: o SIG (Sistema de Informações Gerenciais) e o sistema de avaliação do desempenho, atrelado ao modelo de participação nos resultados.

O plano de negócios original da Empresa previa que sua atuação no mercado de *contact center* estivesse baseada em Serviços de Atendimento ao Consumidor (SAC) e em serviços de Televendas. Essa orientação guiou o contrato com o seu primeiro cliente no final do ano 2000 - a operadora de telecomunicações-, da qual assumiu esses dois serviços. A partir daí, a estratégia adotada pela Empresa foi de “crescer no mercado com base nos serviços desenvolvidos em seu principal cliente” – no caso, a operadora de telecomunicações.

No ano de 2002, a orientação estratégica da Empresa sofreu uma modificação, fruto da iniciativa emergente de “Recuperação de Crédito”. Essa ação surgiu no estado do Ceará, por iniciativa do então gerente da regional da Empresa. A partir de seu conhecimento dos processos do cliente, o gerente percebeu que a atividade de cobrança e recuperação de crédito representava uma oportunidade de negócios ainda não vislumbrada pela Empresa. A inadimplência comprometia uma importante parte do faturamento da empresa de telecomunicações nos estados da região e a atividade de cobrança estava sendo realizada por pequenas empresas locais, geralmente com processos manuais e limitada tecnologia de gestão. Então, o gerente apresentou a proposta de assumir esse serviço ao superintendente regional da empresa de telecomunicações, planejando aproveitar a ociosidade de seus equipamentos, e ambos decidiram montar um projeto-piloto. A transferência da atividade foi realizada ainda no ano de 2002, marcando o efetivo início da operação da estratégia emergente.

A partir da operação com esse primeiro cliente, a Empresa percebeu que o serviço de Recuperação de Crédito apresentava uma importante característica de aprendizado que poderia subsidiar a expansão do negócio, isto é, entendeu que falar com quem decide é fundamental para o sucesso do serviço de cobrança. Para isso, criou um cadastro vivo, baseado no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), incluindo dados tais como, quem é a pessoa que decide; a que horas pode ser encontrada; por quais meios de contato, dentre outros aspectos. Alimentado por esses dados, um discador automático gerenciava todas as ligações, aumentando a taxa de sucesso dos contatos. Além disso, esses dados de CPF's e CNPJ's passaram a ser consultados sempre que uma nova carteira de cobrança era incorporada ao negócio, potencializando a produtividade e eficiência. Com isso, a Empresa A aumentou sua gama de clientes de Recuperação de Crédito, passando a prestar

serviços para empresas do setor financeiro, de telecomunicações, de varejo, de energia elétrica e de Internet.

3.1.2. A combinação de estratégias deliberadas e emergentes e o papel da arquitetura organizacional

Na Empresa, à medida que o serviço de Recuperação de Crédito foi sendo implantado no restante do país, seu controle passou a ser regional e terminou por ser centralizado na cidade do Rio de Janeiro. Concomitantemente, a Empresa A promoveu uma alteração em sua estrutura, passando do modelo por geografia a um modelo híbrido geografia/serviço, para finalmente, em agosto de 2006, adotar a estrutura por serviços, criando diretorias específicas para cada serviço provido pela empresa, incluindo a Recuperação de Créditos.

No início da operação da Empresa, a coordenação era realizada por meio de reuniões mensais entre o diretor e gerentes regionais. Essas reuniões serviam para controlar o andamento das operações, mas também para o compartilhamento das práticas entre as diferentes regiões. Em 2004, ainda sob a estrutura híbrida geografia/serviços, a empresa sentiu a necessidade de estimular a troca de melhores práticas e criou a “Gerência de Melhoria Contínua” para esse propósito que, entretanto, teve duração temporária. Após assumir completamente a configuração por serviços motivada pela estratégia emergente, foram criados mecanismos para fomentar o compartilhamento de informações e práticas. Um desses mecanismos foi chamado de CIRC e tem por objetivo centralizar a inteligência desenvolvida entre vários clientes. Outro mecanismo criado foi a função de Gerente de Relacionamento, com a missão ser o ponto de contato de clientes e a Empresa, centralizando informações e trocando experiências com seus colegas. Uma outra função de compartilhamento era realizada pelo Grupo de Produtos, preocupado com futuras sinergias entre diretorias. Além dessas funções, a empresa fez uso de outra prática para a coordenação horizontal a partir da movimentação de pessoas. Os centros de excelência da empresa – unidades de desempenho reconhecidamente superior – eram constantemente chamados a fornecer pessoal para outras operações, o que promoveu a disseminação de muitas práticas dentro da empresa.

A Empresa estabeleceu alguns processos como resultados das modificações estruturais motivadas pela estratégia emergente, tanto no nível de gestão quanto no nível operacional. Para a gestão, foram estabelecidos macro-processos transversais em relação às diversas funções da empresa. Já as atividades operacionais passaram a ter a rotina muito bem delimitada, tanto pela automatização quanto pelos discursos a serem utilizados pelos operadores.

O controle da gestão na Empresa, no período analisado, era realizado sobre o orçamento, peça-chave da gestão estratégica da empresa. Entretanto, o procedimento dava aos gestores liberdade de experimentação, desde que atendido o desempenho contratado com a empresa. No nível operacional, o controle do desempenho do operador foi modificado, pois seu desempenho passou a ser verificado em relação a créditos recuperados e, não mais, em função de contatos realizados.

A Empresa utilizava-se de participação nos resultados como sistema de incentivo. No início de sua operação, essa não era uma prática geral, mas tão somente uma ação pontual adotada por algumas áreas, geralmente, relacionada ao absentismo. Esse sistema foi se desenvolvendo com o tempo, e, no final do período analisado, a participação nos resultados era prática geral, contando com componentes individuais e coletivos, nos níveis gerenciais e operacionais. Do nível de coordenação para cima, manteve-se o padrão da companhia, ou seja, metas alinhadas aos objetivos de curto prazo, tendo como base o orçamento aprovado. No nível operacional, porém, houve mudança, pois os critérios de participação foram alterados para a equipe de Recuperação de Crédito. Esses critérios, que no início eram por contato realizado, passaram a ser por crédito recuperado.

3.2. O CASO B

A Empresa B é uma empresa brasileira, líder mundial na produção de celulose. Responde por cerca de 30% da oferta global do produto destinado a fabricação de papéis de imprimir e escrever, papéis sanitários e papéis especiais de alto valor agregado. Suas operações florestais alcançam quatro estados do Brasil, com aproximadamente 263 mil hectares de plantios renováveis de eucalipto, intercalados com cerca de 140 mil hectares de reservas nativas, fundamentais para assegurar o equilíbrio do ecossistema. Sua capacidade nominal de produção, de cerca de 3 milhões de toneladas anuais de celulose, está distribuída por três unidades industriais.

3.2.1. Deliberação e emersão de estratégias

O processo de formulação estratégica da Empresa não era estruturado quando do surgimento da estratégia emergente. Para ela, a estratégia era mais um resultado da visão dos principais executivos do que de análises sistemáticas e racionais. A administração superior realizava continuamente uma revisão dos fundamentos do mapa estratégico, eventualmente redefinindo os objetivos estratégicos que nele figuravam. Por outro lado, a revisão anual dos indicadores do mapa estratégico era formal, realizada pela diretoria e pelos gerentes. Essa revisão tinha o intuito de analisar o desempenho de curto prazo com base no mapa estratégico, revalidar os objetivos e desdobrá-los em indicadores gerenciais e operacionais. A partir daí, os gerentes da empresa passavam a elaborar o planejamento operacional, cuja peça mais importante era o orçamento. Por fim, a execução da estratégia era acompanhada por freqüentes reuniões, nas quais se verificava o realizado frente ao previsto nos indicadores e no orçamento. Em caso de desvios, eram abertos relatórios de não conformidade que, necessariamente, desembocavam em planos de ação.

O mapa estratégico da Empresa apresentava então três estratégias genéricas, sendo a excelência operacional a mais importante. As demais eram diferenciação e intimidade com o cliente. Entretanto, na opinião dos entrevistados, a excelência operacional preponderava no mapa e na cultura da empresa.

A Empresa teve, em seu início de operação, uma vantagem comparativa suportada pelo uso de eucalipto como matéria prima. Essa vantagem perdurou até que os concorrentes também passassem a produzir a partir do eucalipto, quando, então, a competitividade no setor passou a ser determinada por escalas de produção cada vez maiores. Até os anos 90, não houve grandes mudanças na orientação de aumentar a competitividade pelo aumento de capacidade e redução de custos. O mercado para a celulose de eucalipto era pulverizado e a Empresa contava com cerca de trezentos clientes cujo foco estava em preço, logística e qualidade da polpa de celulose. Isso garantido, não havia maiores surpresas. Os clientes da Empresa competiam entre si e diferenciavam seus produtos por meio da tecnologia que empregavam. Isso significa que a demanda para a Empresa era sempre de um mesmo tipo de produto – a diferenciação ocorria mais à jusante na cadeia de valor do setor.

Entretanto, essa situação começou a mudar no final dos anos 90. Por um lado, as empresas produtoras de papel consolidaram-se, passando a adquirir maiores volumes de celulose e aumentando seu poder de barganha. Passaram, também, a adotar a filosofia de fornecedor único. Por outro, a Empresa em estudo passou a firmar contratos de maiores volumes e longo prazo (de três a sete anos), buscando garantir seu mercado e reduzir custos. Isto fez com que a competição nessa indústria passasse a ser realizada entre cadeias de valor, e não mais entre empresas únicas.

Essa política trouxe conseqüências inesperadas para a Empresa. Por um lado, os produtores de papel passaram a “depende” da Empresa, pois não tinham alternativas no mercado para o volume que compravam. Por outro, o aumento da competição na ponta do consumo obrigou os produtores de papel a investirem em novos produtos, que demandavam novos tipos de solicitações à Empresa, tal como, modificações na polpa de celulose que

permitisse diferenciar seus produtos. A iniciativa emergente de diferenciação tomou corpo e, hoje, há na empresa cinco linhas que produzem em torno de 25 diferentes tipos de celulose. Ou seja, toda a cadeia de valor foi levada em direção à estratégia de diferenciação e a relação passou a ser comandada pelos centros de pesquisa das empresas envolvidas, com intensa troca de informações técnicas e confidenciais.

3.2.2. A combinação de estratégias deliberadas e emergentes e o papel da arquitetura organizacional.

Na Empresa, algumas poucas mudanças foram incorporadas à estrutura desde o surgimento da iniciativa emergente de diferenciação. Apesar de ser uma empresa industrial, em que se espera uma interdependência seqüencial natural ao seu processo produtivo, parecia que, pela distância de alguns departamentos da empresa, a interdependência agrupada era mais praticada no nível de gestão. Isso porque, antes do surgimento da estratégia emergente, a demanda dos clientes entrava por vários pontos na estrutura da empresa, tais como a produção, o centro de pesquisas e a área comercial. Essas demandas subiam na hierarquia para serem encaminhadas, posteriormente, ao setor responsável. Essa prática, em geral, criava problemas de coordenação e demora nas respostas ao cliente. Assim, a empresa preocupou-se com funções de coordenação horizontal, nos níveis de contato com os clientes, que pudessem encaminhar as demandas recebidas.

Em decorrência desse evento, a área comercial criou a posição de *account manager*, responsável por ligar o cliente com as áreas de vendas, logística e técnica, sendo o elo para o atendimento das demandas e resolução de problemas. O centro de pesquisa passou a ter gerentes de produto e pesquisadores dedicados a determinados clientes, movimento necessário para preservar a confidencialidade das informações.

A Empresa instituiu também o chamado “Comitê de Satisfação”, que tinha por objetivo encaminhar internamente as demandas do cliente. Após o aparecimento da estratégia emergente e de seus desafios de coordenação foi estabelecido o chamado “Comitê DC/DO”, formado pelos diretores e gerentes da diretoria comercial e de operações da empresa. Esse comitê tinha por missão encaminhar as questões de rotina que emergia do conflito entre diferenciação e excelência operacional. Entretanto, com o aumento das demandas dos clientes esse método de coordenação mostrou-se inviável.

Posteriormente, a empresa criou em 2004 o Comitê Processo – Produto (CPP), composto por gerentes e coordenadores (excetuando-se os diretores e gerentes), representantes do Centro de Pesquisa e das áreas de Produção, Florestal, Logística, Suprimentos e Comercial. O comitê passou a compartilhar as decisões para acomodar o conflito entre as estratégias de excelência operacional e de diferenciação, convocando o comitê DC/DO em caso de impasses, em geral, comuns nas decisões que envolviam aumento de custo. O CPP tinha liberdade, inclusive, para sugerir mudanças em processos da empresa, o que, porém, deveria ser ratificado pelos gerentes de interface e, eventualmente, pela diretoria. Os gestores da empresa entendem que as dificuldades “diferenciação *versus* excelência operacional” foram amenizadas com a criação do comitê, mas não desapareceram.

Outra melhoria implementada pela Empresa diz respeito ao compartilhamento de informações. A informação, que antes era confinada a determinados departamentos, passou a ser gerenciada por um modelo de gestão do conhecimento. Além disso, alguns fóruns de compartilhamento de informações foram formalizados. Além disso, a Empresa faz uso de muitos processos formalizados, tais como, normas, procedimentos e instruções de trabalho, e, no nível gerencial, há macro-processos detalhados, já em funcionamento, embora, para alguns gestores, ainda de modo incipiente e informal. Para os entrevistados, o foco de todos esses processos está na excelência operacional.

O sistema de controle baseado, principalmente, no orçamento era todo dedicado à busca da excelência operacional e não mudou desde o surgimento da estratégia de diferenciação.

Freqüentemente, presenciava-se um conflito entre o que era demandado pelo cliente e esse sistema de controle, visto que não havia diretrizes que permitissem acomodar a diferenciação sob a estratégia de excelência operacional, como no caso de interrupção da produção para realização de testes de novos produtos. Até hoje, essas situações são, uma vez ou outra, contornadas com uma autorização de desvio nos controles fornecida pela alta administração.

O sistema de incentivo adotado para todos os colaboradores da empresa, chamado de GPR, era estabelecido sobre indicadores de curto prazo com foco: i) Na execução orçamentária; ii) na gestão operacional; iii) na melhoria contínua; e, iv) no autocontrole. Para os entrevistados, tais indicadores reconheciam somente a excelência operacional, tendo na redução dos custos a centralidade do sistema. Assim, na visão dos entrevistados, os sistemas de incentivo ainda precisam alinhar-se à estratégia de diferenciação, o que, entretanto, só será factível depois de resolvidas questões de estrutura e de parâmetros de controle.

4. Resultados

Como ponto de partida, encontra-se, no quadro a seguir, o resumo da caracterização dos atributos estudados em cada uma das empresas.

ATRIBUTOS	EMPRESA A <i>Contact Center</i>	EMPRESA B <i>Papel e Celulose</i>
Uso do processo deliberado de formulação estratégica	Sim	Sim
Tipo e estratégia deliberada na época do surgimento da iniciativa emergente	Desenvolvimento de Mercado (“guarda-chuva”)	“Excelência operacional” (foco restrito)
Estratégia emergente	Desenvolvimento de Produto/Serviço	Genérica: “Diferenciação”
Característica do surgimento da iniciativa emergente	Fonte interna: processo de comprometimento de recursos conduzido por um gestor autônomo	Fonte externa: natureza do relacionamento de troca com clientes com alto poder de barganha
Ajuste dos fatores da arquitetura organizacional	Sim	Parcial (somente coordenação)

Quadro 1 - Caracterização das variáveis nas Empresas A e B

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma primeira leitura dos dados revela que ambas as empresas faziam uso do processo deliberado de formulação estratégica. A Empresa A optava por um processo baseado em análise racionais, conduzido por um grupo composto pelo presidente, diretores e gerentes, contando com o apoio de profissionais de suporte. Já na Empresa B, o processo de formulação estava centralizado na visão dos seus quatro diretores.

Na Empresa A, a principal diretriz, ou seja, de desenvolvimento de mercado – expansão no mercado com base em serviços desenvolvidos em seu principal cliente - funcionava como uma estratégia “guarda-chuva”, dando ao gestor razoável liberdade de ação. Essa autonomia parecia ser enfatizada pela estrutura descentralizada da empresa, pela pouca interdependência de tarefas e necessidade de coordenação entre unidades regionais, e por um sistema de controle orientado pelo orçamento, mas flexível desde que alcançada a meta concordada com a empresa. A falta de um sistema de incentivo conectado aos indicadores de controle também parecia reforçar essa liberdade. Assim, a estratégia emergente de desenvolvimento de um novo serviço, no caso, a recuperação de crédito, surgiu dentro de seus limites, capitaneada por um gestor que percebeu uma nova oportunidade em seu ambiente e mobilizou recursos para aproveitá-la.

Na Empresa B, a orientação da estratégia deliberada tinha um escopo mais delimitado, ou seja, a busca da excelência operacional focada em ganhos de escala e padronização de operações. Para isso, utilizava-se de uma estrutura hierárquica muito especializada e com baixo grau de capacidade lateral. Sendo uma empresa industrial, em que a interdependência sequencial seria o caminho natural, apresentava, em sua gestão, características de

interdependência agrupada. Tinha uma hierarquia de orçamentos de curto prazo como principal meio de controle estratégico, conectado a um sistema de incentivos orientado a curto prazo. Tudo isso parecia restringir iniciativas inovadoras internas. Portanto, a estratégia de diferenciação na Empresa B nasceu fora de seus limites, resultado do aumento de poder de barganha de clientes que impuseram suas condições sobre a empresa.

Após o surgimento da estratégia emergente, ambas as empresas a formalizaram nos documentos que representam a estratégia deliberada. Ou seja, reconheceram, retroativamente, a estratégia emergente. Em seguida, a Empresa A realizou a manipulação dos fatores de sua arquitetura organizacional para manter o comportamento estratégico nos níveis operacionais em linha com o conceito de estratégia corrente, acomodando o comportamento estratégico autônomo. A empresa trabalhou em sua estrutura e, ainda que parcialmente, na coordenação, nos processos organizacionais e nos sistemas de controle e incentivos, para acomodar a estratégia de Recuperação de Crédito.

Por seu turno, a Empresa B não manipulou grande parte dos fatores da arquitetura organizacional dentro do qual a iniciativa emergente se formou. A estrutura, o sistema de controle e de incentivos não foram modificados para acomodar a estratégia emergente. A empresa conduziu ajustes em sua capacidade lateral por meio de diversas iniciativas, o que ajudou a diminuir as tensões decorrentes do conflito entre a estratégia deliberada e a estratégia emergente.

5. Conclusão

Os resultados da pesquisa indicam que, em primeiro lugar, empresas utilizam-se desse processo de combinação para aproveitar oportunidades de mercado que estão fora do escopo de sua estratégia deliberada. Essas oportunidades podem ficar claras tanto a partir de uma consistência de decisões com fonte interna, como no caso da Empresa A, quanto a partir de uma consistência de decisões com motivação externa, como no caso da Empresa B (ARAÚJO; EASTON, 1996).

Em segundo lugar, as organizações combinam estratégias emergentes com estratégias deliberadas pelo estabelecimento de estratégias prescritivas amplas que permitam a emergência de iniciativas em seu interior (MINTZBERG *et al.*, 2000; MARIOTTO, 2003). Há indícios de que é mais provável mobilizar estratégias emergentes em empresas que fazem uso de processos formais de formulação estratégica quando esse processo for uma estratégia do tipo “guarda-chuva”, combinada a fatores da arquitetura organizacional tais como uma estrutura orgânica e sistemas de controle e incentivo mais flexíveis (BURNS; STALKER, 1961; WOODWARD, 1965; HAGE, 1965; DONALDSON, 1985; MINTZBERG *et al.*, 2000; MARIOTTO, 2003; HREBINIAK, 2005). Se o resultado do processo deliberado for uma estratégia com foco mais estreito combinada a uma estrutura hierárquica, padronizada e especializada e um sistema de controle rígido ligado a incentivos de curto prazo, o espaço para estratégias emergentes pode ser dificultado (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Por fim, parece que um aumento da capacidade lateral (GALBRAITH *et al.*, 2002) em organizações com estrutura mecânica (BURNS; STALKER, 1961; WOODWARD, 1965; HAGE, 1965; DONALDSON, 1985) pode ajudá-las em um melhor gerenciamento dos desafios colocados pelas estratégias emergentes. Entretanto, um conflito interno pode perdurar até que sejam ajustados os demais fatores da arquitetura organizacional (BURGELMAN, 1983a; GALBRAITH *et al.*, 2002).

Uma das contribuições do estudo está em um melhor entendimento do mecanismo de emergência de estratégias e combinação dessas com estratégias deliberadas. Isso pode ser realçado pelos resultados discutidos anteriormente. A análise dos casos sugere, ainda, uma relação entre o escopo da estratégia deliberada e dos fatores da arquitetura organizacional para o surgimento e a consolidação das estratégias emergentes. Significa, em outras palavras, que quanto mais

restrito o escopo da estratégia deliberada e, quanto mais rígidos os fatores da arquitetura organizacional maior o grau de dificuldade para o surgimento e consolidação de estratégias emergentes.

A despeito das contribuições observam-se algumas limitações no presente trabalho. Uma primeira limitação é determinada pela pouca quantidade de recursos disponíveis e pela relutância de algumas empresas com casos de estratégia emergente em permitir a investigação. Outra limitação é dada pelo pequeno número de casos estudados, ou seja, um maior número de casos permitiria maior robustez na análise e identificação mais acentuada de padrões entre casos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). Acredita-se, portanto, que a pesquisa com um número maior de empresas possa acrescentar novas evidências aos dados obtidos.

Por fim, entende-se, também, como uma limitação o fato de que as empresas estudadas estejam em momentos distintos em seu ciclo de vida organizacional, o que pode ter efeitos sobre a comparabilidade das análises efetuadas. A Empresa A, jovem e aberta a tudo o que representasse crescimento, parecia estar em um momento mais propício a iniciativas inovadoras do que a Empresa B, madura e com seu modelo de organização mais sedimentado.

Dados os resultados deste trabalho, acredita-se que algumas linhas de pesquisa interessantes poderiam dar continuidade e sustentação aos achados desta investigação. Nesse sentido, pesquisas futuras poderiam ser feitas, tais como: i) Entender a importância do grau de centralização decisória no estabelecimento de um processo de empreendimento corporativo interno (BURGELMAN, 1983b), ou seja, de emergência de estratégias; ii) Estudar com mais profundidade como as empresas podem estabelecer uma arquitetura organizacional reconfigurável com o objetivo de fomentar estratégias emergentes; iii) Verificar se arquiteturas organizacionais flexíveis são mais apropriadas para o surgimento e consolidação de estratégias emergentes.

Referências

- ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Richard Irwin, 1980.
- ANTHONY, R.; GOVINDARAJAN, V. **Management Control Systems**. New York: McGraw-Hill, 2000.
- ARAUJO, L; EASTON, G. Strategy: where is the pattern? **Sage publications**, vol.3, 1996. p.361-383.
- BIGNETTI, Luiz Paulo; PAIVA, Ely Laureano. Estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. Setembro 2001, Campinas-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2001.
- BONOMA, Thomas V. Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, vol. XXII, May 1985. p. 199-208.
- BOSSIDY, L; CHARAN, R. **Desafio: fazer acontecer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n.1, 1983a. p. 61-70.
- BURGELMAN, R. A. A process model of the interaction corporate venturing in the diversified major firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, 1983b. p. 223-244.
- BURNS, T; STALKER, G.M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CHANDLER, A. Introdução a Strategy and structure. In: McCRAW, Thomas K. (org.) **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- DONALDSON, L. Organization design and the life-cycles of products. **Journal of Management Studies**, 1985. p. 25-37.
- EISENHARDT, K. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, 1989. p. 532-550.
- GALBRAITH, Jay R. **Designing Organizations: an executive guide to strategy, structure, and process**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- GALBRAITH, Jay; DOWNEY, Diane; KATES, AMY. **Designing Dynamic Organizations: a hand-on guide for leaders at all levels**. New York: Amacon, 2002.
- GHOSHAL, S.; GRATTON, L. Integrating the Enterprise. **Sloan Management Review**, vol.44, n.1, fall 2002. p. 31-38.

- GILMORE, F.F; BRANDENBURG, R.G. Anatomy of corporate planning. **Harvard Business Review**, Nov/Dec 1962. p. 61-69.
- GODOY, Arilda S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v.35, n.2, 1995. p.57-63.
- GOLDEN, Brian R. The past is the past – or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. **Academy of Management Journal**. vol.35, 1992. p. 848-860.
- HAGE, J. An axiomatic theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, 1965. p. 289-320.
- HAMBRICK, D.C; CANNELLA, A. A. Strategy implementation as substance and selling. **Academy of Management Executive**, v.3, n. 4, 1989. p. 278-285.
- HAYES, R.H; JAIKUMAR, R. Manufacturing's crisis: new technologies, obsolete organizations. **Harvard Business Review**, September-October 1988. p. 77-85.
- HAX, A.; MAILUF, N. **The Strategy Concept & Process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- HREBINIAK, L. G. **Making Strategy Work**. New Jersey: Wharton School Publishing, 2005.
- HUNGER, J.D.; WHEELEN, T.L. **Gestão estratégica: princípios e prática**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2002.
- JICK, T. Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. **Administrative Science Quarterly**, vol.24, 1979. p.602-611.
- JOHNSON, G. **Strategic change and the management process**. New York: Basil Blackwell, 1987.
- KARGER, D. W; MALIK, Z. A. Long range planning and organizational performance. **Long Range Planning**, No.8, 1975. p. 60-64.
- KUKALIS, S. Determinants of strategic planning systems in large organizations: a contingency approach. **Journal of Management Studies**, 1991. p. 143-160.
- LINDBLOM, C. The science of muddling through. **Public Administration Review**, Vol.19, Issue 2, 1959. p.79-88.
- LEONTIADES, M; TEZEL, A. Planning perceptions and planning results. **Strategic Management Journal**, No.1, 1980. p. 65-76.
- LORANGE, P; VANCIL, R.F. **Strategic planning systems**. New Jersey: Prentice Hall, 1977.
- MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **RAE**, v.43, n.2, 2003. p. 78-93.
- MAYO, M; BROWN, G. Building a competitive business model. **Ivey Business Journal**, march-april 1999. p. 18-23.
- MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, Vol.24, No9, May 1978. p. 934-948.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PEARCE, J.A.; ROBBINS, D.K.; ROBINSON, R.B. The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. **Strategic Management Journal**, 1987. p.125-134.
- QUINN, J. Logical incrementalism. In: WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: Process, Content, Context**. London: International Thomson Business Press, 1998. p.173-184.
- RAPS, A. Implementing strategy. **Strategic Finance**, June 2004. p. 49-53.
- RIGBY, D.K. How to manage the management tools. **Planning Review**, Nov/Dec1993. p. 8-15.
- ROBINSON, R.B; PEARCE, J.A. The impact of formalized planning on financial performance in small organizations. **Strategic Management Journal**, No.4, 1983. p.197-208.
- SAPP, R.W; SEILER, R.E. The relationship between long range planning and financial performance of U.S. commercial banks. **Managerial Planning**, 1981. p. 32-36.
- STEINER, G. A. **Top management planning**. New York: Macmillan, 1969.
- STEINER, G. A. **Strategic planning: what every manager must know**. NY: Free Press, 1979.
- STONICH, Paul J. Using rewards in implementing strategy. **Strategic Management Journal**, Oct-Dec 1981, Vol. 2 Issue 4, p345-352.
- THUNE, S.S; HOUSE, R.J. Where long range planning pays off. **Business Horizons**, No13, 1970. p.81-87.
- WOODWARD, J. **Industrial organization: theory and practice**. London: Oxford University Press, 1965.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.