

Uma análise crítica da proposta das estratégias emergentes de Henry Mintzberg

Gabriela Góis Cavalcanti (UFPE/PROPAD) gabrielagoisc@yahoo.com.br

Marcus Augusto Vasconcelos Araújo (UFPE/PROPAD) marcus-recife@uol.com.br

Walter Fernando Araújo de Moraes (UFPE/PROPAD) wfam@br.inter.net

Resumo

Um dos grandes debates teóricos na administração estratégica se refere à forma como as estratégias são e a como devem ser formuladas. Alguns autores defendem que a formulação de estratégias deve ter um caráter fortemente deliberado, enquanto que outros defendem a importância da presença de uma característica não-deliberada.

Este artigo apresenta as argumentações de um dos grupos de autores, analisando de forma crítica e especificamente, a proposta de Henry Mintzberg, que faz parte do grupo dos que argumentam em favor da abordagem não-deliberada e é o proponente do conceito de estratégias emergentes que se baseia em um processo de tentativa e erro, fundamentando seus argumentos em críticas ao processo racional de planejamento estratégico. São, ainda, apresentadas as contra-argumentações de diversos autores em relação às proposições e às críticas de Mintzberg. Por fim, conclui-se que existem vários riscos associados ao uso dos argumentos em favor do processo não-deliberado e que, apesar disso, é salutar o estímulo controlado da presença deste caráter no processo de formulação de estratégia nas empresas.

Palavras-Chave: Formulação de estratégias; Estratégias emergentes; Estratégias deliberadas.

1 Introdução

Desde a década de 60, vários autores têm abordado o tema da Administração Estratégica dando a ele os mais diversos enfoques (CHILD, 1972; ANSOFF, 1973; MINTZBERG, 1973; MILES *et al.*, 1978; QUINN, 1978; PORTER, 1991; CHANDLER, 1998). À luz das propostas destes autores, Mintzberg (1998) propôs uma organização das diversas argumentações, agrupando-as em 10 escolas considerando as diferentes abordagens ao processo de formulação de estratégias.

Em relação às formas de abordagem na formulação de estratégias, Mintzberg (1998) destaca dois grandes grupos: as escolas de natureza prescritiva (como as estratégias devem ser formuladas) e as de natureza descritivas (como as estratégias são formuladas). Dentre as escolas descritivas, encontra-se a Escola do Aprendizado que argumenta em favor da formulação de estratégias por meio de uma abordagem emergente na sua essência (MINTZBERG, 1998). Esta escola, a qual o próprio Henry Mintzberg faz parte, destaca que o ambiente competitivo é demasiadamente complexo reduzindo a sua previsibilidade e dificultando o uso de estratégias deliberadas. A proposta dessa escola se concentra em propor a adoção das novas estratégias que emergem a partir de experiências que se mostram bem-

sucedidas no passado, ou seja, é feita em um processo de tentativa e erro “à medida que a organização se adapta ou aprende” (MINTZBERG, 1998, p. 14).

A escola da aprendizagem destaca as estratégias emergentes. Essas estratégias são descritas, em seu limite, como sendo uma consistência de ações em um determinado tempo sem a presença de intenções para que ocorram (MINTZBERG e WATERS, 1985). No seu lado oposto encontram-se as estratégias deliberadas, que são apresentadas como o resultado das “estratégias realizadas (padrões de ações) formadas exatamente como intencionadas” (MINTZBERG e WATERS, 1985, p.258).

Percebe-se nos argumentos de Mintzberg e Waters (1985) a crítica ao processo racional de planejamento estratégico e a forte argumentação em favor da abordagem informal e não-deliberada para a formulação de estratégias. É sugerido, por exemplo, que as estratégias devem mudar para o estrategista conforme mudam os pensamentos de um artífice e, desta forma, a cada visão, o direcionamento (informal) poderia ser alterado (MINTZBERG, 1987). Esta proposição é criticada por Idenburg (1993) que afirma não ser saudável uma empresa mudar seu direcionamento constantemente e de forma descontrolada.

Já Miles *et al.* (1978) destacam os riscos associados a que podem incorrer as empresas que adotem incondicionalmente as estratégias emergentes, pois na tipologia dos reatores, a qual as estratégias emergentes se enquadram, a estratégia tem um caráter “residual” e as empresas apresentam características reativas nas respostas às mudanças do ambiente, gerando como possível consequência, um fraco desempenho em termos financeiros.

Obras como Idenburg (1993), Miles *et al.*(1978), Ansoff (1991), dentre outras, apresentam diferentes críticas acerca da ênfase nas estratégias emergentes na abordagem sugerida por Mintzberg (1987, 1994, 1998) para o processo de formulação de estratégias.

Assim, considerando a abordagem de Estratégias Emergentes proposta nas obras de Mintzberg e as contra-argumentações em relação a essa abordagem, o presente estudo busca **analisar criticamente o argumento de Henry Mintzberg sobre o processo de formulação de estratégias por meio de Estratégias Emergentes.**

Este trabalho está estruturado em três sessões. Inicialmente é apresentada a abordagem das Estratégias Emergentes apresentando a forma como foi proposta por Mintzberg e evidenciando suas características e implicações. A segunda parte destaca as principais críticas à proposição teórica de Mintzberg apresentada na sessão anterior. Por fim e de forma crítica, são feitas algumas considerações sobre os dois tipos de argumentos apresentados, em favor e contra as Estratégias Emergentes.

2 Estratégias Emergentes

Estratégias emergentes são definidas como sendo as “estratégias que surgem sem que haja uma intenção definida ou, ainda que haja uma intenção, surgem como se não houvesse” (MINTZBERG, 1998a, p. 425). Harrington *et al.* (2004) acrescenta que esta é uma forma de elaborar estratégias de maneira incremental e com uma abordagem de tentativa e erro. A principal característica das estratégias emergentes é a sua base em um processo de tentativa e erro, conforme argumenta Mintzberg (1994a), que define estas estratégias como sendo as várias formas buscadas para se realizar experimentos e aqueles que funcionam convergem gradualmente em padrões viáveis que se transformam em estratégias. “Essa é a essência da criação de estratégia como um processo de aprendizado” (MINTZBERG, 1994a, p.111).

O processo de criação das estratégias emergentes é exemplificado pela metáfora da artífice (MINTZBERG, 1998a, p.425), que nesse exemplo é o estrategista e a sua escultura a estratégia:

“Nossa artífice tenta fazer uma forma escultural que sustente a si mesma. Não consegue. Então, ela a arredonda um pouco aqui e a nivela um pouco ali. O resultado parece melhor, mas ainda não está conforme desejado. Ela tenta muitas outras vezes. Após dias, meses ou anos, finalmente alcança o que desejava. Ela acaba por criar uma nova estratégia”.

Estratégias emergentes são assumidas como um padrão que foi formado entre diferentes ações da organização sem que houvesse a intenção consciente e, freqüentemente, por meio de um processo de aprendizagem (MINTZBERG, 1994). Já as “intenções que são completamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas” (MINTZBERG, 1998b). Uma estratégia realizada pode ter sido deliberada, mas também pode ser fruto de uma estratégia emergente. Poucas estratégias são puramente deliberadas ou emergentes, pois uma significaria que não haveria aprendizagem e a outra levaria à falta de controle (MINTZBERG, 1998b).

Mintzberg (1998a, p.424) argumenta que “estrategistas inteligentes reconhecem que nem sempre podem ser suficientemente capazes de antecipar tudo que está por vir”, então haveria sempre falhas no planejamento. Certamente todo processo que começa de forma racional, quase que inevitavelmente falha, mas quando ele prospera verifica-se ao final que há uma estratégia emergente de aprendizagem dolorosa a ele associada (MINTZBERG, 1991). Para reforçar a importância das estratégias emergentes como reparadoras das estratégias deliberadas, é afirmado que “as estratégias emergentes são freqüentemente os meios para a mudança em estratégias deliberadas” (MINTZBERG e WATERS, 1985, p.271).

Um outro argumento utilizado é o de que as estratégias mais bem sucedidas são as visões e não os planos (MINTZBERG, 1994). Mintzberg (1998b) fundamenta sua afirmação criticando os planos racionais. Segundo o autor: os planos serviriam apenas para formular armadilhas às empresas como representar um estilo gerencial calculado e não com compromisso; assumir que a previsão é possível em um ambiente turbulento, como o atual; tomar o processo de formulação de estratégias como sendo passível de formalização ressaltando análise ao invés de síntese e aprendizagem; e realizar separação entre o pensamento, formulação e implementação de estratégias. Outras desvantagens para um planejamento, deliberação ou tentativa racional de formular estratégias seriam a de esconder perigos potenciais, a não consideração de visão periférica para novas oportunidades, simplificação excessiva de um sistema complexo, redução de ambigüidade a tal nível que não favorece a formulação de decisões criativas, e ter uma visão distorcida da realidade (MINTZBERG, 1998b).

A complexidade e a imprevisibilidade incontrolável do ambiente são as principais fontes para o surgimento de estratégias não-intencionadas na organização, pois a capacidade racional do homem é limitada e não pode prever todas as nuances do ambiente (MINTZBERG e WATERS, 1985). Então em vários locais de uma empresa surgiriam idéias para enfrentar o ambiente e à medida que algumas delas apresentam sucesso elas vão sendo incorporadas as estratégias deliberadas. Esses autores ainda enfatizam que estratégias emergentes não significam que o gerenciamento da organização está fora de controle, ou que há caos, mas apenas que há espaço para a aprendizagem e para erros. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998b, p.149) exemplificam demonstrando que “uma empresa inclinada a diversificar poderá entrar em uma variedade de mercados diferentes para descobrir o que pode fazer melhor....e continuará somente naqueles que tiver tido bons resultados....a empresa irá convergir para uma estratégia de diversificação adequada a ela”.

A escola da aprendizagem é tomada por Mintzberg e Lampel (1999) como sendo a que aplica as idéias de Mintzberg sobre estratégias emergentes. Nessa escola, defende-se que as estratégias são de fato emergentes e que estrategistas podem ser encontrados por toda a organização não havendo separação entre a formulação e a implementação da estratégia. “O verdadeiro aprendizado teria lugar na interface de pensamento e ação, quando agentes refletem sobre o que fizeram e a combinam com resultados” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998b, p.147). As experiências das pessoas por toda a organização são valorizadas para se atinjam resultados superiores, pois podem convergir em padrões que se tornam estratégias emergentes.

Mintzberg (1991) aceita a idéia de que a racionalidade economizaria tempo. Na visão do autor isso é realmente verdade, pois formular estratégias desprendidas de racionalidade levam a discussões de estudos de caso de estratégias fáceis e mais tarde em encontros de executivos que não têm o propósito implementá-las, e não o podem ser, pois o que importará nesse processo é o resultado de despertar a provocação para ser melhor, de usar a criatividade. O que é enfatizado por Mintzberg (1991) é que realmente pode se levar algum tempo na aprendizagem, mas os resultados alcançados justificam esse tempo. Para Mintzberg (1991) é melhor um processo demorado que leve ao sucesso como o da Honda do que a economia de tempo e o erro de “previsibilidade” das montadoras americanas fracassadas.

O caso do sucesso da Honda foi descrito por Pascale (1984) e é o exemplo real que melhor explica a relevância das estratégias emergentes. Os japoneses utilizaram-se da inflexibilidade das estratégias deliberadas dos americanos como forma de obter vantagem competitiva, pois os americanos não foram capazes de se adaptar à tempo pelas mudanças provocadas pelos japoneses. Pascale (1984) demonstra que a história da Honda ocorreu com erros de cálculo, sorte e aprendizado organizacional. Essa aprendizagem organizacional foi peça chave para que houvesse criatividade e habilidade inventiva dos executivos da Honda e se estabelecessem altas rentabilidades. Os executivos da Honda no percurso do crescimento da empresa mudaram várias vezes suas estratégias sem planejamento prévio até a identificação daquela que a estabeleceu de forma significativa no mercado americano.

3 Estratégias Emergentes *Versus* Estratégias Deliberadas

No livro "Alice no País das Maravilhas", de Lewis Carroll (1980), a menina Alice chega a uma encruzilhada na qual um gato risonho se materializa à sua frente. Alice pergunta ao gato: "Por favor, poderia me dizer qual dessas estradas devo tomar?" O gato responde: "Isso depende muito de onde quer chegar". "O lugar não importa", diz Alice. "Então, não importa qual a estrada que tomará", replica o gato.

Apesar da passagem acima fazer parte de um clássico da literatura infantil mundial, em linhas gerais, ela descreve a difícil situação das empresas que não têm um claro direcionamento que as guie em direção a determinada meta. Analogamente à estória infantil, se uma empresa não sabe aonde quer chegar, não importará o caminho que venha a tomar, pois qualquer alternativa a levará para um lugar inesperado, para uma situação não prevista e, provavelmente, não pretendida.

Acerca do processo de formulação de estratégias sugerido por Mintzberg, Goold (1996) afirma que ele não ajuda em nada na escolha entre diferentes estratégias possíveis, exceto por tentativa e erro que é um método excessivamente caro e que consome muito tempo de empresas que se deparam com situações em que a decisão que define a sua sobrevivência precisa ser tomada de imediato.

Nas estratégias emergentes existe uma fraca orientação por objetivos e por processos, fazendo com que, neste tipo de formulação, não haja perspectiva de futuro nem sejam formulados

objetivos explícitos em um ambiente considerado imprevisível (IDENBURG, 1993). As companhias tendem a ser levadas pelo desenvolvimento da indústria e apresentam uma postura reativa e não estruturada frente às mudanças, pois a formulação de estratégias emergentes é um processo de aprendizado pelo erro cujo sucesso depende da ocorrência de eventos conhecidos no ambiente, de modo que a experiência defina a ação a tomar. Idenburg (1993) cita, ainda, vários casos de ações de empresas que, por terem sido feitas em cima de estratégias emergentes (sem planejamento), levaram-nas ao fracasso.

Conforme argumenta Ansoff (1991, p. 456), Mintzberg (1990) tenta transformar uma sucessão de falhas em uma prescrição de sucesso:

“Henry [Mintzberg] conhece as conseqüências de advogar em favor do uso de tentativa e erro em programas de diversificação... As sucessivas aquisições requerem grandes investimentos por parte do comprador e o recuo no investimento gerado por erros multiplica os custos, porque uma aquisição não pode ser desfeita da noite para o dia como se faria na venda de uma fatia de mercado com baixa *performance*”.

Idenburg (1993, p.136) complementa, ainda, afirmando que o resultado associado à adoção das estratégias emergentes “deixa uma porta aberta para mecanismos irracionais, ignorância e conformismo... A visão se torna alucinação e a questão para a definição do negócio é `Que negócio somos nesse ano?’”.

Ao propor o processo de tentativa e erro para a formulação de estratégias, Mintzberg (1987, 1994, 1998) o faz justificando que desta forma o aprendizado é incentivado. O aprendizado a que Mintzberg se refere é chamado de Modelo de Aprendizado Existencial, o mais antigo tipo de aprendizado existente na história humana. Neste tipo de aprendizado há um elevado custo associado e, muitas vezes, a pessoa acerta sem saber por que acertou, fazendo com que a estratégia diagnosticada nem sempre afete a escolha estratégica subsequente (ANSOFF, 1991).

Uma alternativa ao modelo existencial de aprendizado é o modelo racional de aprendizado. Neste modelo, o processo é iniciado com a tomada de decisão, seguida da implementação e da análise dos resultados obtidos, de modo a retro-alimentar todo o processo. Segundo Ansoff (1991), o modelo Racional de aprendizado tem uma série de vantagens em relação ao modelo existencial, pois:

- a) Reduz o tempo do processo por meio de escolha de opções com a maior probabilidade de sucesso (aspecto importante em ambientes altamente dinâmicos);
- b) Reduz o tempo do processo, pois se antecipa à necessidade de ação (processo chamado de planejamento estratégico);
- c) Reduz a quantidade de erro de estratégias, bem como o custo associado.

A prescrição das estratégias emergentes de Mintzberg pode ser chamada de Formação Implícita de Estratégias, onde os gerentes devem desenvolver estratégias e capacidades por meio de um processo de tentativa e erro e focando sua atenção para a eficiência operacional da organização (ANSOFF, 1991). Ansoff (1991) afirma que “Mintzberg prescreve um mundo livre de formulação de estratégias explícitas e livre de gerentes de estratégias” (ANSOFF, 1991, p. 456).

As críticas que Mintzberg (1990) levanta sobre o processo racional de planejamento estratégico são, basicamente, acerca do aspecto explícito das estratégias deliberadas, da imprevisibilidade do ambiente e da necessidade dos gerentes terem certeza dos resultados das estratégias antes de desenvolvê-las. Todas são contra-argumentadas por Ansoff (1991, p.457):

“O conceito de estratégia utilizado na prática não especifica alternativas, pelo contrário, define guias de oportunidades que devem ser desenvolvidas com busca e criatividade... A crítica de Mintzberg acerca da imprevisibilidade ambiental apresenta uma contradição em relação ao que se observa na realidade atual das firmas que efetivamente conseguem prever os movimentos dos competidores e do mercado... É natural que o processo de formulação de estratégias exista em firmas cujos gerentes estejam inseguros acerca do futuro [, pois é para isso que a estratégia serve: para dar um direcionamento futuro]” .

Os argumentos de Ansoff (1991) também são fundamentados pelo fato de que o futuro das organizações não é inevitável, pois pode ser influenciado pelos gerentes a partir do momento em que se tem consciência dos objetivos corporativos (IDENBURG, 1993).

Não há evidências conclusivas sobre o impacto de um ambiente turbulento no planejamento estratégico quando se analisam estudos transversais. Já em estudos longitudinais, foi identificado que o processo de planejamento estratégico tem se adaptado e se tornado mais flexível para adequação às características ambientais (GRANT, 2003).

Ao criticar o processo racional de planejamento estratégico, Mintzberg não atenta para o fato de ele evoluiu desde a sua proposta em meados dos anos 60, passando a ter um aspecto mais flexível e dinâmico objetivando a melhor captação das mudanças ambientais (GRANT, 2003). Para tanto, tem-se enfatizado:

- a) O processo de elaboração de cenários que consideram diferentes configurações das variáveis ambientais de modo a auxiliar a tomada de decisão por parte dos gerentes e estimulando o processo de pensamento estratégico e aprendizagem organizacional;
- b) O aspecto direcionador do planejamento estratégico articulado junto com a intenção estratégica, sobretudo em ambientes com grandes incertezas associadas;
- c) A inovação estratégica encorajando os gerentes a utilizarem suas experiências na exploração de novas alternativas no processo de planejamento estratégico;
- d) A flexibilização das regras, permitindo a sua adaptação de em torno das grandes diretrizes que garantem a manutenção do controle e da estabilidade.

Grant (2003) em sua pesquisa sobre o processo de planejamento estratégico em ambientes turbulentos, observou que, diferentemente do que Henry Mintzberg argumenta, o processo de planejamento nas empresas analisadas se mostrou ser flexível e compartilhado, com uma grande participação dos gerentes de nível médio das empresas.

Empresas que respondem inapropriadamente às mudanças ambientais e à incerteza associada geram resultados ruins devido à inconsistência de sua orientação estratégica e à instabilidade de suas operações. Estas características estão presentes em empresas Reatoras, um outro exemplo de possíveis conseqüências do uso de estratégias emergentes (MILES *et al.* 1978). Segundo Miles *et al.* (1978), esta é uma postura estratégica pobre que é gerada por:

- a) Falhas entre o casamento de estratégia e estrutura;
- b) Pela manutenção do direcionamento estratégico mesmo com a mudança no ambiente;
- c) Pela ausência de articulação da estratégia por executivos.

Henderson (1989) também reforça a necessidade da formulação racional da estratégia definindo-a como sendo “a busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa” (HENDERSON, 1989, p. 5). E continua afirmando

que “o compromisso estratégico... é deliberado, cuidadosamente estudado e rigorosamente ponderado. As conseqüências, entretanto, podem perfeitamente ser mudanças radicais em um espaço de tempo curto” (HENDERSON, 1989, p. 7).

Considerando que o conceito de estratégias emergentes da maneira que é proposto por Mintzberg (1987, 1994, 1998), não é claramente delimitado no que concerne à sua abrangência, pode-se analisar a sua aplicabilidade no nível corporativo de empresas diversificadas.

Uma companhia diversificada tem dois níveis de estratégia: a estratégia de nível de negócios e a estratégia de nível corporativo (PORTER, 1987, p.237). A estratégia corporativa como sendo o padrão de propósitos e metas que definem o negócio com os quais a empresa está envolvida e o tipo de empresa que ela deseja ser (ANDREWS, 1980). Este conceito está vinculado à administração de mais de um negócio que competem em diversas indústrias, mercados ou produtos. Andrews (1980, p. 471) corrobora com a afirmação e argumenta que “a estratégia corporativa assinala uma direção deliberadamente escolhida que deve governar as decisões de investimento, a estrutura das organizações, o sistema de incentivos e o próprio caráter essencial da empresa”.

Na governança corporativa, os principais papéis do conselho diretor devem ser o de analisar as estratégias formuladas pelo presidente e de monitorar o desempenho da companhia, de modo a poder contribuir efetivamente com a sua administração (POUND, 2000). Dado o aspecto não explícito e não deliberado das estratégias emergentes de Mintzberg, tem-se outra inaderência deste tipo de estratégia à realidade das empresas, pois sua adoção implicaria em não permitir que o conselho diretor pudesse monitorar o desempenho da companhia por não haver estratégias deliberadas e explícitas.

Nesta linha, torna-se difícil imaginar grandes empresas diversificadas operando com base em estratégias emergentes, pois nesta situação se espera uma sinergia entre as suas operações de modo que o todo seja mais que a soma das partes (PORTER, 1987) o que dificilmente seria atingido sem que houvesse um ordenamento deliberado no sentido de compartilhar recursos e competir em mercados cujo retorno compensasse o investimento requerido na diversificação.

Há um grande risco caso a corporação adote estratégias emergentes como direcionadoras de suas ações:

“Se um grupo gerencial não puder basear-se em propósitos mais consistentes ou práticos do que a mera adaptação ao que ocorrer, a improvisação passa a ser a sua estratégia limitada e o horizonte do planejamento torna-se menos distante. Quando isto acontece, o conselho deve procurar romper com esta situação o quanto antes – mesmo que isso implique uma nova liderança – antes que a empresa se afunde em relação à concorrência doméstica ou internacional” (ANDREWS, 1980, p. 471).

4 Considerações Finais

A ausência de um claro e racional direcionamento estratégico está fortemente presente no conceito de estratégias emergentes. A teoria utópica descrita por Mintzberg (1990) acerca de empresas que não precisariam de direcionamento está mais próxima de ser um devaneio que uma utopia na sua essência.

Na realidade empresarial, a ausência de uma pré-determinação de rumo para uma empresa e conseqüente despreparo para a competição, implica em deixar a empresa à mercê dos movimentos naturais do mercado, levando-a a obter lucros menores que a média da sua indústria.

Os pressupostos adotados por Mintzberg para criticar o processo formal de formulação de estratégias são, na sua maioria, falhos, pois consideram a completa imprevisibilidade do ambiente, o que não ocorre na prática. Em ambientes turbulentos, faz-se necessário rever continuamente a estratégia utilizada, porém de forma deliberada e não por tentativa e erro, conforme sugerem as estratégias emergentes. Ao utilizar apenas estratégias emergentes como processo para a formulação de estratégias em um mercado cuja competição tem se mostrado brutal é gerada uma situação de descontrole que não parece ser saudável para nenhuma empresa estabelecida.

O fato de Mintzberg não considerar em sua proposta a utilização de estratégias bem-sucedidas como base para a formação de novas estratégias, prejudica a aprendizagem e tende a gerar resultados piores que aqueles que seriam gerados caso houvesse uma retro-alimentação de todo o processo de formulação de estratégias. Além disso, Mintzberg não considera a evolução ocorrida no processo de Planejamento Estratégico que o tornou mais flexível e dinâmico, mantendo, porém, suas características principais de controle e direcionamento.

É importante, porém, ressaltar que há benefícios em se adotar estratégias emergentes se estas não dominarem o processo de formulação de estratégia. Alguns indícios dos benefícios são:

1. Empresas que estão iniciando, possuem apenas uma visão de onde querem chegar e deixam que os meios sejam elaborados à medida que surgem os acontecimentos;
2. O processo de aprendizagem leva à obtenção de conhecimento que é um dos recursos competitivos essenciais que levam à vantagem competitiva; e
3. Este processo que permite flexibilidade à organização pode levar as empresas a se adaptarem melhor às mudanças e a buscarem estabelecer novas vantagens competitivas fazendo uso de criatividade.

Por fim, pode-se concluir que deve ser buscado um contínuo entre estratégias emergentes e deliberadas e não se estabelecer uma dicotomia entre elas. Tendo em vista que as duas formas de formulação de estratégias têm benefícios e ônus precisa-se ressaltar que a utilização de apenas uma delas deve trazer menos benefícios do que utilizando as duas em graus diferentes.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. A responsabilidade dos diretores pela estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 2, p. 469-480.
- ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm. In: _____. (Ed.). **Business strategy**. Great Britain: Penguin Books, p. 11-40, 1973.
- ANSOFF, H. I., Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 449-461, 1991.
- CARROLL, L. **Aventuras de Alice no país das maravilhas**. São Paulo: Summus, 1980.
- CHANDLER, A.D. Introdução a Strategy and Structure. In: CHANDLER, A.D.; McCRAW, Thomas K. (Org). **Ensaios para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p. 2-22, 1972;
- GOOLD, M. Learning, planning, and strategy: Extra Time. **California Management Review**, v.38, n.4, p. 100-102, 1996.
- GRANT, R. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p. 491-517, 2003.

HARRINGTON, Robert J.; LEMARK, David J.; REED, Richard; KENDALL, Kenneth W. A Question of Fit: the links among environment, strategy formulation and performance. **Journal of Business and Management**, v.10, n.1, 2004.

HENDERSON, B. As origens da Estratégia In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 1, p. 3-10.

IDENBURG, P. Four Styles of Strategy Development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.

MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN, H. Organizational Strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**. v.24, n.9, 1978.

_____. The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 3, p. 171-195, 1990.

_____. Research Notes and Communications Learning 1, Planning 0: reply to Igor Ansoff. **Strategic Management Journal**. v.12, n.6, 1991.

_____. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v.72, n. 1, p. 107-114, 1994.

_____. Reply to Michael Goold. **California Management Review**, v.38, n.4, 1996.

_____. A criação artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 4, p. 419-437.

_____.; WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, 1985.

_____.; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**. V. 40, n.3, 1999.

_____.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: Free Press, 1998. Cap.1. p. 1-21

PASCALE, Richard T. Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success, **California Management Review**, v. 26, 1984, pp. 47-72.

PORTER, M. E. Toward a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95- 117, 1991.

PORTER, M. Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Cap. 1, p. 237-269

POUND, J. The promise of the governed corporation. In: **Harvard Business Review on Corporate Governance**. Boston: Harvard Business School Press, p. 79-103, 2000.

QUINN, J. B. Strategic Change: Logical Incrementalism. **Sloan Management Review**, p. 7-21, 1978.