

Revisitando o Framework da Estratégia

ELNIVAN MOREIRA DE SOUZA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

elnivan@hotmail.com

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

sergioforte@unifor.br

REBECA MARIA BRUNO MONTENEGRO

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

rebecamontenegro71@gmail.com

Introdução

A associação entre Estratégia e Desempenho Financeiro é comumente utilizada nas pesquisas científicas. Em relação à Estratégia, a dicotomia entre Deliberadas e Emergentes, embora já discutidas em diversos trabalhos, não dispõe de consenso na literatura. Sobre o Desempenho, a prática predominante na academia investiga apenas a perspectiva financeira e não considera aspectos plurais do desempenho.

Problema de Pesquisa e Objetivo

Como incorporar ao modelo do Peng et al. (2009) e Oliveira & Forte (2014) as estratégias deliberada e emergente e a perspectiva de desempenho plural? Tem-se como objetivo apresentar reflexões acerca da dicotomia entre estratégia Deliberada e Emergente, apresentando dialogia teórica e empírica relativa ao Desempenho Plural (Porter & Kramer, 2006, 2011), propondo, em seguida, uma contribuição ao framework teórico do tripé e do pentágono da estratégia.

Fundamentação Teórica

Nas duas primeiras seções são abordados os conceitos de Estratégias Deliberada e Emergente sob a perspectiva de autores tradicionais e de pesquisas direcionadas ao assunto. Na terceira seção, Estratégias Deliberada ou Emergente e o Desempenho Plural, são apresentados modelos teóricos que propuseram interseccionar os planos deliberados, emergentes e o desempenho plural. Na quarta seção, denominada Estratégia “Delibergente” ou “Emergerada” propomos o uso combinado e consciente das duas tipologias

Metodologia

Não se aplica.

Análise dos Resultados

A conjugação da discussão teórica empreendida neste artigo fez emergir um framework para suportar pesquisas empíricas. Entende-se que as estratégias são pensadas e formuladas, de forma geral, apesar das várias propostas existentes, com base no Pentágono da Estratégia (Oliveira & Forte, 2014) e no desempenho não financeiro (Porter & Kramer, 2011) e que ao invés de se antagonizarem, a partir da perspectiva unívoca de seus principais idealizadores, podem ser complementares, assim como os processos

Conclusão

Esse artigo, além do mais, pretendeu buscar, de maneira crítica, uma ressignificação do uso e do conceito de estratégias deliberadas e emergentes. Sugeriu-se a incorporação da VBInt, da VBInd, da VBR, da VBG e da VBC, a partir de seus conceitos prevaletentes, como prováveis antecedentes dos processos deliberados e emergentes, tendo como outputs o desempenho organizacional, em termos financeiros e plurais, englobando assim organizações com e sem fins lucrativos.

Referências Bibliográficas

- Oliveira, O. V., & Forte, S. H. A. C. (2014). Business Strategy Pentagon: five visions framework for the strategy of stock Exchange listed companies. *Business and Mangament Review*,(4) 3, 205-215.
- Peng, M. W., Sun, S. L., Pinklam, B. & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspective*, 23 (3), 63-81.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, v, 84, n. 12, p. 78-92.

REVISITANDO O *FRAMEWORK* DA ESTRATÉGIA

1 INTRODUÇÃO

Desde o início dos trabalhos de pioneiros como Chandler (1962), Sloan (1963) e Ansoff (1965), e em seguida, a partir do trabalho de Porter (1985) sobre posicionamento estratégico, de Barney (1991) sobre a Visão Baseada em Recursos, de Peng, Sun, Pinklham, & Chen (2009) sobre a Visão Baseada nas Instituições, o chamado Tripé da Estratégia e mais recentemente de Oliveira e Forte (2014) sobre a Visão Baseada em Governança Corporativa e Visão Baseada em Cenários, culminando no Pentágono da Estratégia, a ênfase tem sido na ação planejada racional, normalmente reservada para os níveis superiores da organização - e, geralmente, sustentada por uma análise cada vez mais sofisticada do meio ambiente e do tecido cultural ou ideológico da organização, e seus recursos ou capacidades (Hart, 1995; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984). Estes temas têm gerado um número limitado de configurações que oferecem opções para alcançar algum tipo de vantagem competitiva sobre os rivais, em uma expressão moderna de pensamento cartesiano em que a ação é estruturada por esforço intelectual prévio ou prescritivo (Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Porter, 1980, 1985).

A pesquisa em estratégia geralmente contempla país, indústria, grupo, organização e indivíduo e também assina implicitamente uma visão da ação humana que é, tipicamente, racional ou normativa (MacLean & MacIntosh, 2015). Por outro lado, novas perspectivas surgem direcionando as atenções para a realização da estratégia em seus processos emergentes (Mariotto, 2003; Mintzberg 1978, Mirabeu & Maguire, 2014; Osborn, 1998), como por exemplo, a Estratégia como Prática (Tovstiga, 2013; Whittington, 1996, 2002) e a Visão Baseada em Pensamento (MacIntosh & MacLean, 2015; MacLean & MacIntosh, 2012).

Entretanto, o que se observa em termos de pesquisa é o uso isolado dessas duas tipologias, quando na prática elas coexistem (MacLean & MacIntosh, 2015). Assim, as abordagens deliberadas da estratégia (Ansoff, 1965; Chandler, 1962; Porter, 1980, 1985; Sloan, 1963) não seriam suficientes para suplantarem a necessidade das empresas, pois os planos raramente são implementados conforme o planejado (Freedman, 2013). A implantação da Estratégia, mesmo formulada como um plano robusto e abrangente, no contexto de uma organização bem disciplinada, deveria ser relativamente não complexo. No entanto, tanto a experiência prática quanto a literatura mais ampla sugerem que as taxas de execução de falhas estão em alta no campo da estratégia (Pettigrew, 1992; Sminia & Rond, 2012).

Nas graduações e especializações nas Instituições de Ensino Superior, os alunos aprendem os ferramentais que suportam as estratégias deliberadas, e evidentemente, os aplicam unilateralmente, sem considerar as consequências dos processos emergentes, porque negligenciam sua existência e o quanto influenciam nos processos de gestão (MacLean & MacIntosh, 2015).

Outra diferenciação que também guarda relação com a temática são os trabalhos sobre formulação e formação da estratégia. A primeira, associada aos processos deliberados, a segunda, aos processos emergentes. Neste sentido, o desafio está em entender como as estratégias são formuladas e como se formam ao mesmo tempo (Fredrickson, 1986; Fredrickson & Mitchell, 1984; Slater, Olson, & Hult, 2006; Thomas & Ambrosini, 2015). Randall (1984) demonstrou que apenas 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas, ou seja, 90% do fazer estratégico estão incorporados aos processos emergentes, responsáveis diretos por sua formação, o que induz que os processos prescritivos e descritivos, as estratégias formuladas e formadas ou deliberadas e emergentes, de fato coexistem. Estudos mais recentes (Hickson, Miller, & Wilson, 2003; Raes, Heijltjes, Glunk,

& Roe, 2011) corroboram os achados de Randall (1984), pois concluíram que apesar de bem formuladas, muitas estratégias falham por problemas de implementação.

Por outro lado, no que concerne ao desempenho nas pesquisas em Estratégia, ele tem sido mensurado a partir de indicadores financeiros e contábeis (Chi, 2015; Parnell, 2011; Ramanujan & Venjatraman, 1987). Porém, a partir dos anos 1990, intensificaram-se as discussões a respeito da responsabilidade social dos negócios (Carrol, 1999; Turker, 2010; Wood, 2010), e conseqüentemente o desenvolvimento de indicadores não financeiros (plurais) para avaliar o desempenho das organizações perante a sociedade (Whittington, 2002). Nesse sentido, uma das contribuições mais relevantes para avaliar e mensurar o desempenho nessa perspectiva é a Criação de Valor Compartilhado (*Creating Shared Value – CSV*), que consiste em ações estratégicas empresariais que buscam crescimento satisfatório para a empresa e a sociedade na qual está inserida (Porter & Kramer, 2006; 2011).

Considerando as discussões a respeito dos processos deliberados e emergentes e as principais perspectivas de análise: Visão Baseada na Indústria (Porter, 1980, 1985); Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernnerfelt, 1984); Visão Baseada nas Instituições (Peng *et al.*, 2009); Visão Baseada em Governança e Visão Baseada em Cenários (Oliveira e Forte, 2014) e além do uso restrito de critérios de desempenho plural (não financeiro) (Whittington, 2002; Porter & Kramer, 2006, 2011; Porter *et al.*, 2011) e a partir do levantamento bibliográfico acerca do uso integrado das estratégias deliberadas e emergentes (Borges Junior & Luce, 2000; Franken & Thomsett, 2013; Hurley-Hanson & Giannantonio, 2007; Knights & Mueller, 2004; Mariotto, 2003; Price e Nilson, 2003; Thomas & Ambrosini, 2015) questiona-se: Como incorporar ao modelo do Framework da Estratégia os conceitos de estratégia deliberada e emergente e a perspectiva de desempenho plural?

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009) fizeram alguns questionamentos a esse respeito: “Quem é realmente o arquiteto da estratégia e onde na organização ocorre de fato a formação da estratégia? Até que ponto o processo pode ser de fato deliberado e consciente? (p. 134). Percebe-se que muitas dessas perguntas continuam sem resposta porque a ênfase tradicional continua nos processos deliberados e outra minoria se debruça na compreensão dos processos emergentes.

Dessa forma, delimita-se como objetivo desenhar uma reflexão crítica acerca da dicotomia entre estratégia Deliberada e Emergente e apresentar dialogia teórica e empírica relativa ao Desempenho Plural (Porter & Kramer, 2006, 2011; Porter *et al.* 2011; Whittington, 2002), propondo, em seguida, uma contribuição ao *framework* teórico do tripé e do pentágono da estratégia, ampliando assim, as possibilidades de pesquisa e a compreensão das estratégias organizacionais.

É nessa perspectiva de ser crítico, valorativo e complementar que este trabalho se apresenta relevante em termos teórico e metodológico. Teórico porque traz à luz a discussão sobre o uso combinado de estratégias deliberadas e emergentes, e desempenho plural e metodológico, ao propor uma contribuição a *frameworks* da estratégia estabelecidos na literatura recente e que possa suportar pesquisas empíricas que se aproximem do *locus* realístico das organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia Deliberada

O conceito de estratégia se desenvolveu dentro de um espírito rígido, associado a planejamentos longos, controle racional do ambiente, bem como à antecipação de seus movimentos apoiados por profissionais altamente capacitados e com um aparato técnico e analítico extremamente sofisticado à sua disposição (Mintzberg, 1987).

Muitas vezes as pessoas associam o termo "estratégia" com alguns termos chave como visão, objetivos, metas ou mapeamentos. Em pesquisa realizada por MacLean e Macintosh,

foi perguntado a milhares de pessoas em escritórios, salas de aula e salas de reuniões “o que é estratégia?” A resposta mais comum é que se trata de "um plano" com qualificações subsequentes, incluindo que uma estratégia é um plano "de alto nível"; um plano de "grande-retrato"; é um plano "para toda a empresa"; e talvez crucial que é um "longo prazo" que envolve "o compromisso de recursos significativos" de maneira que são "não facilmente desfeitas" (MacLean & MacIntosh, 2015).

A maneira mais simples de se pensar a estratégia de uma empresa é presumir que as empresas escolhem e implementam suas estratégias exatamente como descrito pelo processo de administração estratégica. Começam com uma missão e objetivos bem definidos, conduzem análises internas e externas, fazem escolhas estratégicas e então as implementam (Barney & Hersterly, 2015). Esse é o passo a passo padrão para a gestão estratégica de uma empresa típica.

A transformação do conceito de estratégia deliberada em um conceito mais amplo de planejamento estratégico é apresentada por Porter por meio da ideia de vantagem competitiva, que gera um desequilíbrio no mercado e que seria o objetivo final de toda a empresa (Porter, 1985). Essa ideia de estratégia incorpora componentes qualitativos, afastando-se do conceito inicial de algo estático e rígido e aproximando-se de um conhecimento profundo sobre a relação da organização e seu meio ambiente.

Essencialmente por esse motivo, as estratégias deliberadas são a continuidade dos antigos orçamentos e planejamentos que, criados por grandes empresas de consultoria ou pelo departamento de planejamento da própria organização, guardam em si o mesmo formalismo e a mesma rigidez de seus predecessores (Borges & Luce, 2000).

Esses esforços para antever o futuro e preparar respostas a ele são implicações de modelos de administração centralizados, em que somente a alta cúpula da organização tinha a capacidade e o envolvimento para determinar, diante de uma empresa cada vez maior e mais heterogênea em seus negócios, quais caminhos deveriam ser trilhados no seu dia a dia (Borges & Luce, 2000).

Toda essa carga de rigidez e análise estática do ambiente que se concebia nessa tipologia acabou por incorporar o estereótipo de estratégia adotado por muitos gestores. Franken e Tomsett (2013) apresentam a estratégia como um “problema perverso”. A partir de estudo e desenvolvimento de um grande número de declarações de estratégia, MacLean e MacIntosh (2015) identificaram um conjunto de doze desses dispositivos estruturantes que formam a base de uma declaração abrangente de estratégia: (i) diagnóstico, (ii) intenção, (iii) prazo, (iv) capacidade, (v) oportunidades, (vi) objetivo, (vii) tática, (viii) método, (ix) estância competitiva, (x) grupo estratégico, (xi) oferta, e (xii) audiência. Todas essas declarações guardam estrita relação com a base dos processos deliberados.

Ainda na seara dos processos deliberados, porém, com maior foco para os processos internos, alguns teóricos (Barney, 1991; Penrose, 1959), em oposição aos preceitos da Visão Baseada na Indústria (VBI) (Porter, 1985), deram início à linha da estratégia que ficaria reconhecida pela denominação de Visão Baseada em Recursos (VBR). Uma das principais ferramentas para realização do diagnóstico e conhecimento dos processos internos é o modelo VRIO, do acrônimo Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (Barney & Hesterly, 2015). De forma geral, enquanto a VBI teve seu foco direcionado para a análise do ambiente externo, a VBR teve seu foco direcionado para o ambiente interno da empresa. O que elas têm em comum é o fato de fazer uso de métodos e ferramentas que permitam a implementação de processos deliberados. A despeito das críticas direcionadas a essas duas perspectivas, outras correntes teóricas vão surgindo como a Visão Baseada nas Instituições (VBI_n) (Peng *et al.*, 2009), defendida como o Tripé da Estratégia e mais recentemente a Visão Baseada na Governança (VBG) e a Visão Baseada em Cenários (VBC) (Oliveira & Forte, 2014)

apresentada como o pentágono da estratégia. Todavia, os processos emergentes da estratégia não são contemplados nessas propostas de análise.

2.2 Estratégia Emergente

As estratégias traçadas por empresas nem sempre são planejadas. Surgem no decorrer do que havia sido instituído como situações emergentes que necessitam de estratégias que não haviam sido idealizadas anteriormente. Estas estratégias que se desdobram ao longo da execução do que não havia sido proposto, se denominam estratégias emergentes. O termo foi introduzido na década de 1970 que significa uma estratégia não planejada, ou seja, quando há uma ação que só é constatada como estratégica pela organização enquanto ela vai, de fato, ocorrendo ou até mesmo, quando concluída à revelia do que fora planejado anteriormente (Mintzberg, 1978).

A estratégia emergente nasce da dificuldade de se prever com exatidão o comportamento e as inter-relações das organizações com o ambiente e a consequente resposta a essa mudança. A partir desse fenômeno, a estratégia emergente irá corrigir a rota da organização, reconhecendo circunstâncias e não ficando presa a um planejamento que no decorrer dos fatos se apresentou inadequado (Borges & Luce, 2000). Contudo, percebe-se que emergem estratégias quase que diariamente nas empresas descendentes de uma cultura organizacional e do conceito *learning organization* (Slater & Narver, 1995).

Para responder a estas preocupações foram identificadas diferenças nos estilos ou orientações do indivíduo estrategista. Avançou-se no pensar sobre a questão da estratégia emergente, o que sugere que a emergência é passível de certas formas de influência. O resultado líquido é uma tentativa de mover o estrategista de uma posição à margem do pensamento estratégico para o seu lugar no núcleo da estratégia como um objeto de investigação acadêmica (MacLean & MacIntosh, 2015).

Na estratégia emergente, o objetivo é mostrar que a estratégia é apresentada de forma artística, em oposição aos termos científicos racionais. Ao fazê-la, são oferecidas algumas sugestões para o desenvolvimento e a implantação de estratégia (Maclean & Macintosh, 2015). Contudo, estratégias emergentes são teorias que se referem a como conquistar vantagem competitiva em um determinado setor, que vão aparecendo no decorrer do tempo ou foram modificadas depois de implementadas (Barney & Hesterly, 2015).

Mirabeu e Maguire (2014) desenvolveram um modelo de formação de estratégia emergente para uma grande empresa de telecomunicações. Nessa pesquisa, os autores integram tradições preeminentes no processo de pesquisa em estratégia - a partir de ações padronizadas, seguida de alocação e interação dos recursos de modo prático - evidenciando a origem da estratégia emergente como um projeto por meio de um comportamento estratégico autônomo. O estudo teoriza sobre o papel da “articulação das práticas estratégicas” na formação de estratégias emergentes e explica porque alguns comportamentos estratégicos autônomos se tornam efêmeros e desaparecem, ao invés de se prolongar na forma de estratégia emergente (Mirabel & Maguire, 2014).

Isso ocorre por meio de interações padronizadas entre indivíduos e organizações envolvidas em uma miríade de pequenos atos e eventos influenciados por mudanças localizadas sem a existência de um plano ou visão geral (MacLean & MacIntosh, 2015). No plano das estratégias emergentes, os objetivos para o controle administrativo são cada vez menos o poder trabalhista e o comportamento, e cada vez mais, o poder das mentes e a subjetividade dos empregados (Alvesson & Deetz, 2010), região essa que permeia as estratégias emergentes. Essas novas condições sociais proporcionam nova urgência e novas áreas de aplicação na área de estratégia, sob o enfoque do pós-modernismo e da teoria crítica. Agregadas, as pessoas, as realidades e as relações sociais se tornam dimensões menos essenciais, formadas sob condições peculiares de poder e contestação, e preenchidos com

opacidades, contradições e supressão de conflitos (Alvesson & Deetz, 2010). Desse modo, na prática e na pesquisa em estratégia, a racionalidade tradicionalmente sobrepõe-se ao pensamento inovador e criativo do estrategista emergente.

Chia (2014) contrasta o ideal de rigor com a ideia de rigor mortis, incitando colegas pesquisadores para se aventurar no pensamento inovador. Ao fazê-lo, alerta para os perigos potenciais de uma ortodoxia pouco totalizante que só reconhece, valoriza e publica trabalhos que aderem aos protocolos do que é geralmente considerado como investigação científica e metodologicamente sólida.

2.3 Estratégias Deliberada ou Emergente e o Desempenho Plural

Whittington (2002) inicia seu livro questionando algumas obras sobre estratégia. Naquele período, a busca pelo termo *Corporate Strategy*, no site Amazon.com retornou 47 obras ao custo médio de US\$ 50,00. Sua principal crítica é se as estratégias empresariais pudessem ser adquiridas por US\$ 50,00, não haveria necessidade de se pagar salários altíssimos aos gerentes. Resolveu-se fazer o mesmo, 14 anos depois, e a nova busca retornou 43.212 obras, o que reflete o aumento do número de informações e do nível de complexidade às quais estamos expostos.

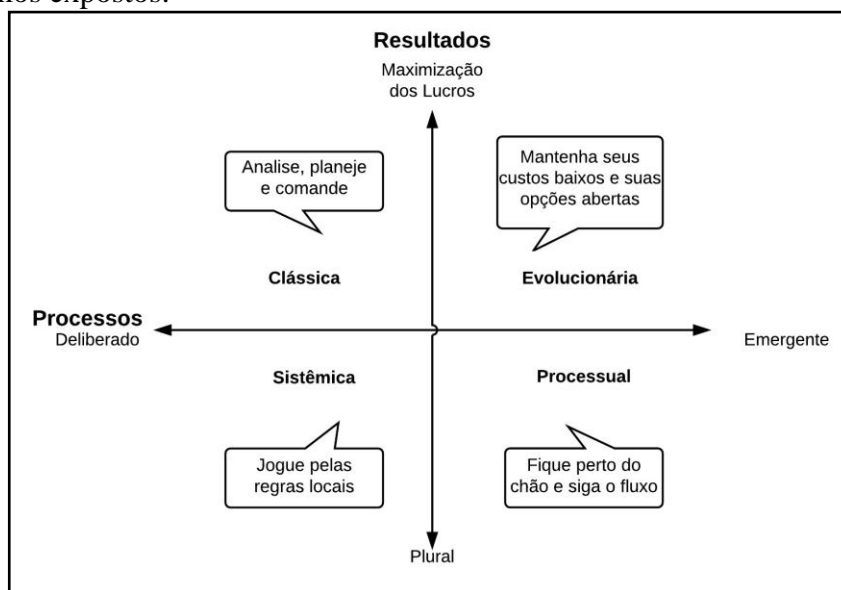


Figura 1. Abordagens genéricas da estratégia.

Fonte: Whittington (2002, p.12).

No entanto, as estratégias empresariais são complexas e não podem ser entendidas apenas pela simples aquisição de um livro. Percebe-se que a cada ano a oferta da literatura se amplia, porém, as dúvidas e dificuldades de entendimento e aplicação do conceito permanecem as mesmas. Uma contribuição relevante de Whittington (2002) refere-se a quatro abordagens genéricas (Figura 1). A abordagem clássica que se aproxima dos métodos de planejamento formal; a evolucionária, que tem origem na teoria da evolução biológica; a processual, que dá ênfase à natureza imperfeita da vida humana e a sistêmica que relativiza a relação entre os fins e os meios.

Essas abordagens permitem a interseção entre os resultados - financeiros e plurais - e entre os processos - deliberados e emergentes.

Mintzberg *et al.* (2009) ao descreverem as dez escolas da estratégia, também fazem alusão aos processos deliberados e emergentes. Segundo esses autores, as três primeiras escolas – *Design*; *Planejamento*; *Posicionamento* – estão centradas nos processos deliberados. Na escola da *Aprendizagem* a estratégia forma-se a partir de processos emergentes. Os

pesquisadores simpatizantes da escola do aprendizado descobriram que, quando ocorria um redimensionamento estratégico importante, este raramente originava-se de um esforço formal de planejamento. As estratégias eram provenientes de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de atores diferentes (Mintzberg *et al.*, 2009)

D’Aveni (1995), ao retratar o cenário de hipercompetição, embora não tenha sido explícito no que se refere aos processos deliberados e emergentes, utiliza o termo “Interações Estratégicas Dinâmicas”, pois defende que as ações estratégicas devam ser substituídas pelas interações, e essas só podem acontecer quando a gestão das organizações se conscientizar da permanência harmoniosa e complementar das duas tipologias estratégicas.

Assim como Whittington (2002), Mintzberg *et al.* (2009) também propuseram interseccionar os planos deliberados e emergentes da estratégia com a estratégia como conjunto de posições e como uma perspectiva unificada, conforme Figura 2.

		Estratégia como	
		Conjunto de posições	Perspectiva unificada
Estratégia como	Plano Deliberado	Planejamento	Visão
	Plano Emergente	Empreendimento	Aprendizado

Figura 2. Processos de estratégia por estratégias.

Fonte: Mintzberg *et al.* (2009).

Na citação a seguir, Mintzberg *et al.*(2009) apresentam a distinção e as dificuldades para definição e compreensão dos processos deliberados e emergentes:

Enquanto outras escolas têm questionado aspectos específicos das tradições ‘racionais’ das escolas do *design*, planejamento e posicionamento, a escola de aprendizado fez isso de forma mais ampla e vigorosa, derrubando a maior parte de suas hipóteses e premissas básicas. Isso provocou um debate perturbador no campo da administração estratégica, que prossegue até hoje. (p. 134).

Afinal, há uma tipologia mais importante que a outra? A empresa deve se preocupar apenas com os processos deliberados, já que são esses que ela pode controlar. Os processos emergentes podem ou devem ser considerados? De que forma? Não são deveras subjetivos para serem pesquisados ou considerados no pacote de planejamentos estratégicos das empresas? (Mintzberg *et al.*, 2009, p. 135)

Apesar desses exemplos e dos questionamentos apresentados por Mintzberg *et al.* (2000), poucos são os autores que tentam elaborar uma taxonomia que permita a convergência entre as tipologias Deliberadas e Emergentes, tema foco desse artigo (Borges & Luce, 2000; Franken & Thomsett, 2013; Hurley-Hanson & Giannantonio, 2007; Knights & Mueller, 2004; Mariotto, 2003).

O estudo da Estratégia aborda de forma tradicional sua relação com o desempenho, mensurado, de forma geral, mediante o uso de indicadores financeiros (Chi, 2015; Parnell, 2011; Ramanujan & Venkatraman, 1987). Porém, desde os anos 1950, Bowen (1953), em seu livro seminal *Social Responsibility of the Businessman* já alertava para preocupações sociais empresariais além da geração de lucro. A partir de então, o que se observa é o desenvolvimento dessa responsabilidade ampliada das empresas, passando a exigir delas

controles internos e externos que extrapolam o desempenho financeiro (Carrol, 1999; Turker, 2008; Wood, 2010).

Assim, é fundamental conhecer os *stakeholders* e compreender melhor suas visões e demandas, principalmente no que se refere às questões de integridade, respeito, transparência e responsabilidade (Abreu *et al.*, 2013; Pitts, 2014). A Responsabilidade Social Empresarial ou Corporativa (RSC) (*Corporate Social Responsibility - CSR*) associa propósitos organizacionais mais amplos, como reputação e engajamento com os *stakeholders* (LEE, 2008).

Diante dessa tendência, de unir competitividade empresarial e bem estar social, Porter e Kramer (2011) desenvolveram o modelo de Criação de Valor Compartilhado (*Creating Shared Value – CSV*). O modelo tem como proposta a mudança de paradigma acerca das prioridades da empresa (lucro e crescimento) e da sociedade (desenvolvimento e novas oportunidades), na medida em que as ações estratégicas empresariais buscam um crescimento satisfatório para ambas as partes (desempenho financeiro e social)(Porter & Kramer, 2006, 2011; Porter *et al.*, 2011).

O modelo CSV (Porter & Kramer, 2011) é um avanço do modelo CSR (Porter & Kramer, 2006). A criação de valor pode ser considerada como uma alternativa estratégica, sendo um dos possíveis diferenciais competitivos, pois envolve a criação de valor econômico de uma forma que possibilite também criar valor para a sociedade, visualizando sempre as necessidades de ambas as partes.

2.4 Estratégia “Delibergente” ou “Emergerada”

A criação de estratégias tem de ser um processo contínuo, no qual estratégias emergentes associadas às deliberadas podem ter um papel essencial. Mas, para serem bem aproveitadas os administradores terão de dominar o uso de estruturas, processos e técnicas que permitam transformar estratégias emergentes em comportamento estratégico eficaz (Mariotto, 2003).

Borges e Luce (2000) propõem uma revisão dos conceitos de estratégias emergentes e deliberadas a partir do conceito mais amplo de marketing estratégico, procurando entendê-lo como um esforço de planejamento organizacional que parte desse contexto histórico para gerar linhas claras e consistentes em longo prazo, mas que respeita o aprendizado diário da empresa e o internaliza pela flexibilidade (Henderson, 1989). Knights e Mueller (2004) discutem a estratégia por meio do dualismo: objetividade (ex. determinismo estrutural) *versus* subjetividade (ex. reificação da personalidade). Similar à proposta desse trabalho, de elucidar (e tentar evitar), o excesso de dualismo. Kinghts e Mueller (2004) propõem uma estratégia como um projeto no qual inúmeros interessados fazem exigências e servem para condicionar o seu desenvolvimento. A noção de estratégia como um projeto inacabado perenemente permite vê-la em um processo contínuo de formação e reconstrução (MacLean & MacIntosh, 2015).

MacLean e MacIntosh (2015) introduziram a ideia de "estratégia emergente" considerando que são, essencialmente, faculdades poéticas, concentrando a atenção em algo que é surpreendentemente ausente na maioria dos principais escritos sobre a estratégia - ou seja, o estrategista situado, resplandecente em sua miríade de interpretações. Para aqueles autores, a visão do estrategista estabelece uma ecologia rica de estilos de estratégia e abordagens que atravessam a arte e a ciência, bem como variando entre contextos e culturas.

Quando a base da competição muda de uma perspectiva baseada em produtos para uma baseada em experiência, abordagens baseadas no comando e no controle não surtem mais o mesmo efeito (Franken & Thomsett, 2013). As redes de relações no mercado estão cada vez mais interdependentes, imersas e complexas. Assim, a estratégia baseada na razão apenas, não é suficiente para inspirar outros membros da organização (Franken & Thomsett, 2013).

Nesta visão de mundo, os gerentes aceitam que uma boa estratégia não é o produto de horas de cuidadosa pesquisa e modelagem que levam a uma conclusão inevitável e quase perfeita. Ao contrário, é o resultado de um processo simples e bastante áspero de pensar por meio do que seria necessário para conseguir o que deseja e, em seguida, avaliar se é realista tentar. Se os executivos adotarem esta definição, então, talvez, eles possam manter a estratégia onde deve estar: fora da zona de conforto (Martin, 2014).

Não são muitos os trabalhos que propõem uma forma de operacionalizar a pesquisa em estratégia na concepção dos processos emergentes. Mariotto (2003) faz um exame crítico da ideia de estratégia emergente em organizações, tal como apresentada na literatura sobre estratégia empresarial, e propõe um quadro conceitual para o uso dessa ideia na prática. O modelo apresentado pelo autor descreve um processo que combina intenção com emergência, que “significa o surgimento de um padrão de comportamento do sistema como um todo, o qual não pode ser inferido a partir do conhecimento das regras de comportamento dos agentes individuais, mas que resulta espontaneamente da interação entre essas regras.” (Mariotto, 2003, p. 83). Esse processo é formado por dois subprocessos que evoluem paralelamente na organização. Isso constitui o aprendizado de laço simples.

Excepcionalmente, os resultados podem ser tão surpreendentes que causem uma alteração da estratégia intencionada, talvez até mesmo nos objetivos gerais e na visão. Isso constitui o aprendizado de laço duplo. No segundo subprocesso, denominado de formação contínua de estratégia, membros da organização interagem no dia-a-dia com clientes e outros agentes no mercado e, a partir da orientação geral fornecida por objetivos gerais e visão, estabelecidos pela alta direção, detectam novas oportunidades e riscos, bem como agem por iniciativa própria (Mariotto, 2003).

Essas ações e seus resultados podem ser monitorados de forma interativa, a partir do envolvimento de gestores de diferentes partes da organização, inclusive da alta direção. O modelo de Mariotto incorpora as ideias de Osborn (1998) e de Simons (1991) de se usar controles diagnósticos para implementar estratégia deliberada e controles interativos para executar estratégias emergentes. O modelo explicita o fato de os controles diagnósticos virem depois da formulação da estratégia (intencionada), enquanto os controles interativos vêm antes da formação da estratégia (emergente). O modelo também incorpora o surgimento de objetivos (detalhados) e a criação retrospectiva de sentido no segundo subprocesso, e o aprendizado estratégico (o aprendizado de laço duplo) em ambos subprocessos.

De forma complementar, segundo Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghoshal (2006), a estratégia puramente deliberada impede o aprendizado uma vez que esta é formulada; por outro lado, a estratégia emergente promove o aprendizado. As pessoas executam as ações e respondem-nas, de maneira que os padrões acabam sendo formados. Na prática, toda elaboração de estratégia tem dois caminhos: um deliberado e outro emergente. Assim como a elaboração de estratégia puramente deliberada impede o aprendizado, a elaboração de estratégia puramente emergente impede o controle.

Mintzberg *et al.* (2006) afirmam que não existe uma estratégia puramente deliberada ou uma puramente emergente. Nenhuma organização sabe o suficiente para prever tudo com antecedência, assim como também a organização não pode ser flexível o suficiente para deixar tudo ao acaso e ausente de controle. Criar exige controle, assim como exige receptividade do material que se tem em mãos. Assim, estratégias deliberadas e emergentes formam as extremidades de uma linha contínua ao longo da qual as estratégias criadas no mundo real podem ser encontradas. Algumas estratégias podem se aproximar de uma extremidade ou de outra, mas a maioria fica nos pontos intermediários.

Algumas organizações podem, culturalmente ou conforme o setor ao qual pertençam (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2009), terem em maior destaque os processos deliberados. Quando isso vier a ocorrer, segundo o neologismo proposto, têm-se uma Estratégia

Deliberante, em contraposição, quando a organização tem em seus valores, em sua cultura ou devido à imprevisibilidade imposta por acontecimentos alheios ao controle da gestão, o uso majoritário dos processos emergentes, a taxonomia proposta seria Estratégia Emergerada, ficando claro que ambas na verdade ocorrem de forma simultânea com maior participação relativa de uma ou de outra, dissipando assim, um oxímoro comumente utilizado por pensadores e praticantes da estratégia.

Os argumentos defendidos nesse ensaio sugerem que a despeito de todas as vantagens e desvantagens amplamente apresentadas na literatura pelos defensores e críticos de ambos os lados, o dia-a-dia das empresas é permeado pelo uso combinado das duas tipologias, mesmo que de forma não intencional. Nonaka (1988) apontou em pesquisa realizada na Honda a existência da estratégia integrativa, que reconhece a existência simultânea das estratégias deliberada e emergente a partir da atuação do gerente de nível médio fazendo a ligação entre o topo e a base da organização.

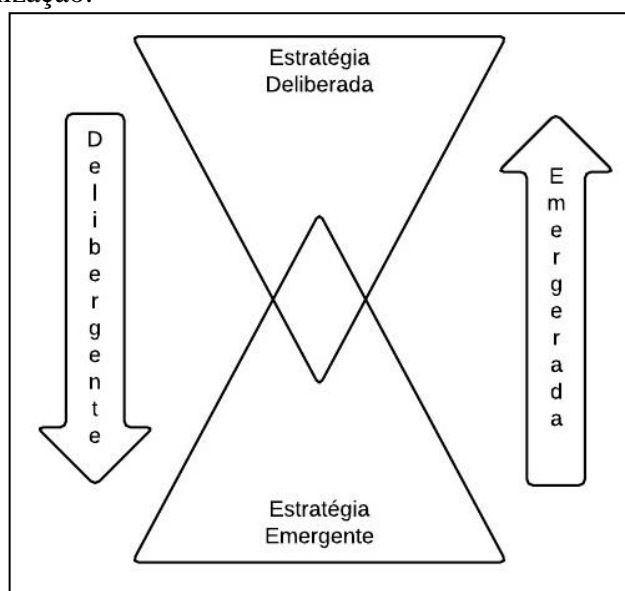


Figura 3. Associação entre as Estratégias Deliberadas e Emergentes

Fonte: proposição dos autores (2016)

A partir dessa observação, sugere-se, como demonstrado na Figura 3, que as estratégias organizacionais sejam formuladas e formadas pelo uso combinado e consciente das duas tipologias, que as estratégias deliberadas, permaneçam formuladas pela alta gestão, mas que essas, permitam-se combinar com as estratégias emergentes. A novidade apresentada neste ensaio consiste na possibilidade de classificação da estratégia enquanto deliberante ou emergente, a partir da predominância de um ou outro.

O grande desafio, a partir da reflexão proposta, consiste em apresentar meios que possibilitem o uso assertivo dos processos deliberados e emergentes, bem como métodos que possibilitem o uso da racionalidade e da intuição de forma simultânea (Simons, 1991). Dessa forma, visando preencher essa lacuna, apresenta-se na próxima seção uma sugestão de *framework*.

2.5 Desenvolvimento do *Framework*

Sob a pressão de uma concorrência cada vez mais acirrada, as empresas atuais têm cada vez mais buscado flexibilidade e inovação constante. A forma tradicional de criação de estratégias por meio de um processo periódico e formal de planejamento estratégico não é mais suficiente para lidar com essa nova situação. Nessas condições, a criação de estratégias tem de ser um processo contínuo ou que promova rupturas mediante interações estratégicas dinâmicas (D'Aveni, 1995), no qual estratégias emergentes e deliberadas, usadas de forma

simultânea, podem ter um papel crucial. Mas para tirar proveito delas, os gestores terão de dominar o uso de estruturas, processos e técnicas que permitem transformar estratégias emergentes em comportamento estratégico eficaz.

O grande desafio, vislumbrado nesse trabalho está em definir como operacionalizar as pesquisas e como orientar o uso gerencial das duas tipologias. Em termos de pesquisa, tradicionalmente, as estratégias deliberadas são abordadas tanto em trabalhos qualitativos, principalmente por meio de estudos de caso único ou em casos múltiplos, quanto quantitativos, ao se analisar setores e conglomerados inteiros. Em relação às estratégias emergentes, os principais representantes teóricos dessa tipologia são a Escola da Aprendizagem, citada por Mintzberg *et al.* (2009) e a Estratégia como Prática (Whittington, 1996). As estratégias emergem quando as pessoas, atuando individualmente ou em grupo, aprendem a respeito de uma situação.

A conjugação da discussão teórica empreendida neste artigo fez emergir um *framework* (Figura 4) para suportar pesquisas empíricas. A contribuição teórica consiste no fato de incluir as perspectivas Deliberada, Deliberante, Emergente e Emergerada e o Desempenho Plural, inexistentes nos modelos de Peng *et al.* (2009) e Oliveira e Forte (2014). Tem-se como pressuposto que as estratégias são pensadas e formuladas, de forma geral, apesar das várias propostas existentes, com base no Pentágono da Estratégia – Visão Baseada nas Instituições, Visão Baseada na Indústria, Visão Baseada em Recursos, Visão Baseada em Governança Corporativa e Visão Baseada em Cenários -, que ao invés de se antagonizarem, a partir da perspectiva unívoca de seus principais idealizadores, podem ser complementares, assim como os processos deliberados e emergentes. Essas cinco visões dão apoio à formulação e formação da estratégia, respectivamente, resultando em determinado desempenho, podendo este ser financeiro ou plural (Whittington, 2002).

Destaque-se, além da incorporação das cinco visões, cujo *framework* já contemplava a perspectiva financeira (Chi, 2015; Parnell, 2011; Ramanujan & Venkatraman, 1987), inclui-se o desempenho não financeiro ou plural (Porter & Kramer, 2006, 2011; Porter *et al.*, 2011), este último baseado no modelo CSV de Porter e Kramer (2011).

Sugere-se, inicialmente para aplicação em pesquisas, o uso da Visão Baseada nas Instituições, considerando aspectos formais e informais que possam influenciar as estratégias organizacionais (Peng *et al.*, 2009). De forma geral, os aspectos institucionais, sob o isomorfismo mimético, normativo e coercitivo (DiMaggio & Powell, 2005), tratando como variáveis aspectos políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Para a Visão Baseada na Indústria, as análises podem considerar as cinco forças de Porter (1985): nível de concorrência; poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; a existência de produtos substitutos e as barreiras à entrada de novos concorrentes. Referente à Visão Baseada em Recursos, sugere-se o modelo VRIO de Barney (1991), pois afirma que os recursos da organização precisam ser valiosos, raros, inimitáveis e organizáveis. A junção dessas três visões serão responsáveis por influenciar os processos emergentes e deliberados da estratégia, tem a VBInst e a VBI mais próximas dos processos deliberados, enquanto que a VBR aproxima-se dos processos emergentes.

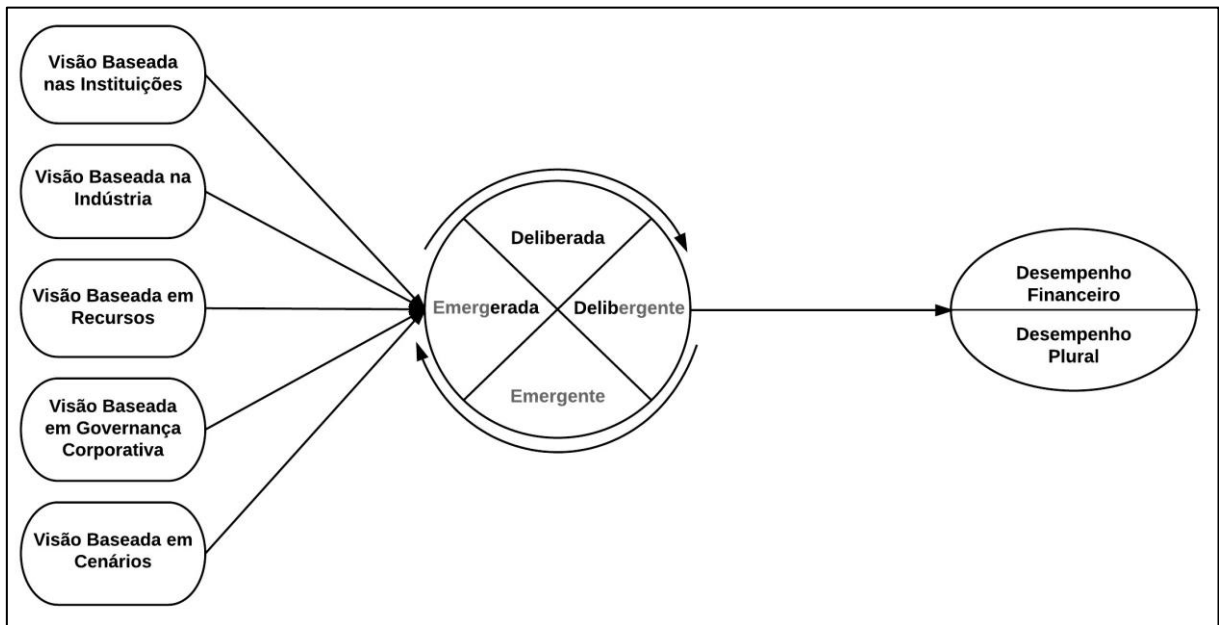


Figura 4. Framework para Pesquisa de Estratégias Deliberadas e Emergentes.

Fonte: Proposição dos autores (2016).

Quanto à Visão Baseada em Governança Corporativa ela pode ser baseada nos quatro pilares da governança (transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa) e quanto à Visão Baseada em Cenários sugere-se a utilização de cenários prospectivos (Oliveira & Forte, 2014).

No elemento central do modelo, referente às tipologias estratégicas, resultados das visões antecedentes e conforme apresentado na seção anterior (Figura 3), os processos Deliberados, *Delibergentes*, Emergentes e *Emergerados* poderão ser identificados e classificados a partir das concepções teóricas já apresentadas e mediante o auxílio de métodos e técnicas de pesquisa apresentadas nos parágrafos que se seguem.

Outro aspecto que merece destaque nessa análise diz respeito ao entendimento do desempenho, que tradicionalmente, pelo menos nas pesquisas em estratégia, é mais direcionado para indicadores financeiros e contábeis, ficando os aspectos plurais (além do lucro) do desempenho esquecidos ou subdimensionados. Dessa forma, sugere-se para mensurar aspectos além do lucro a partir do modelo CSV de Porter e Kramer (2011). Uma das vantagens deste modelo está na solução por meio do valor compartilhado, pois envolve uma dupla criação de valor econômico para a empresa e para a sociedade, visualizando as necessidades das duas partes, ou seja, a empresa como um subsistema do mercado tem sua prosperidade econômica alinhada ao do avanço da sociedade de forma simultânea e complementar (Porter *et al.*, 2011).

Metodologicamente, podem ser empreendidas pesquisas de natureza qualitativa e quantitativa. Como o *framework* proposto sugere uma abordagem mais holística e complexa, em termos qualitativos, acredita-se que o Estudo de Caso, a Etnografia e a *Grounded Theory* são estratégias de pesquisa poderosas para aprofundar a compreensão e permitir a geração de teorias sobre o fenômeno. A fim de se garantir a relevância e a representatividade dos achados, como campo empírico, sugere-se empresas de grande porte, reconhecidas pelo uso de estratégias que promovam sua vantagem competitiva; empresas de pequeno e médio porte, que façam parte de *clusters* ou Arranjos Produtivos Locais (APL's), desde que investigadas em conjunto. O aspecto comum entre esses exemplos de campo empírico consiste na comprovação de impacto econômico e social no setor ou na região onde atuam.

No que se refere aos estudos quantitativos, desde que busquem generalização e confirmação de teoria, podem ser utilizados dados primários e secundários. Para as variáveis relativas às cinco visões e ao desempenho, recomenda-se, de forma exemplificativa, pesquisas experimentais por meio de equações estruturais, tendo em vista que permitem que uma mesma variável seja dependente e independente simultaneamente (Byrne, 2010); simulação computacional com o uso de algoritmos genéticos (Holland, 1975), pois ao utilizar esse método em contextos econômicos e empresariais, os operadores do algoritmo são interpretados como passos de um processo de aprendizagem adaptativa (Dawid, 1999) ou aprendizado evolutivo (Arifovic & Maschek, 2006); outra sugestão de método a ser aplicado são as redes neurais artificiais (RNA), pois são caracterizadas por avançada tecnologia de suporte e apoio à decisão. Baseadas em simulações matemáticas que se assemelham à lógica de raciocínio humano, as RNA são obtidas pela correlação de variáveis relevantes em uma determinada análise (Bialoskorski, Nagano, & Moraes, 2006) permitindo a verificação de evolução e aprendizado por meio das interações dinâmicas entre as variáveis.

No que se refere aos procedimentos quantitativos de manipulação das variáveis que formam as estratégias emergentes e deliberadas, recomenda-se a aplicação de lógica nebulosa, na medida em que incorpora uma forma de raciocínio semelhante à forma humana (Corrar, Paulo & Dias Filho, 2007), pois em vez de raciocínio exato, limitado às estruturas binárias, como habitualmente vêm se fazendo. A proposta da lógica nebulosa, baseada na teoria dos Conjuntos Nebulosos, é assumir uma premissa que varia em grau de pertinência, o que leva o elemento do conjunto nebuloso a situar-se no intervalo entre 0 e 1, inclusive nos seus extremos (Corrar *et al.*, 2007). Assim, a lógica pode ser entendida como um superconjunto da lógica booleana tradicional, por estender o conjunto restrito dessa, composta da dualidade “deliberado” ou “emergente”, representado por 0 ou 1, respectivamente, acrescentando-se o conceito de parcialmente deliberado (delibergente), quando mais próximo de 1, e parcialmente emergente (emergerada) quando mais próximo de 0.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As estratégias são requeridas em situações desafiadoras, ainda que algumas organizações possam enfrentar circunstâncias que não são percebidas como particularmente desafiadoras. Como tal, e ao contrário da perspectiva usual, não há nada no conceito de estratégia que implica que as organizações devam ter uma ou não, isso não importa, a menos que sejam singularmente desafiadas, precisam ter pelo menos uma.

De forma geral, os processos deliberados estão associados ao controle, ao planejamento e à previsibilidade, tarefa nobre, de responsabilidade da alta gestão. Os processos emergentes, flexíveis, rotinizados e sem previsibilidade, associados às camadas inferiores da organização, ou seja, o topo e a base da organização precisam dialogar. É nesse aspecto, que reside a contribuição deste artigo. O gestor precisa conhecer os dois lados, para assim, conseguir congregar adequadamente os processos deliberados e emergentes, dando origem a uma confluência neológica denominada estratégia “delibergente” ou “emergerada”. Os processos se imbricam de tal modo, que não se consegue mais identificar a segregação imposta pela hierarquia organizacional.

Em face de pressões atuais sem precedentes para as organizações se adaptarem rápida e continuamente a um complexo, dinâmico e incerto ambiente global interconectado, conhecer e compreender como se dá a teia de relações entre processos deliberados e emergentes, no pensar e no fazer estratégia, pode ser o caminho para se alcançar o equilíbrio entre as dicotomias formulação e formação da estratégia, prescrição e descrição, racionalidade e intuição.

Esse artigo, além do mais, pretendeu buscar, de maneira crítica, uma ressignificação do uso e do conceito de estratégias deliberadas e emergentes tanto na prática da gestão quanto na prática da pesquisa.

Diante da complexidade que permeia a Estratégia Organizacional, propor um *framework* apenas sob as perspectivas dos processos deliberados e emergentes seria um excesso de reducionismo. Dessa forma, sugeriu-se, ainda, a incorporação da Visão Baseada nas Instituições, da Visão Baseada na Indústria, da Visão Baseada em Recursos, da Visão Baseada em Governança Corporativa e da Visão Baseada em Cenários, a partir de seus conceitos prevaletentes, como prováveis antecedentes dos processos deliberados e emergentes, tendo como *outputs* o desempenho organizacional, em termos financeiros e plurais, englobando assim organizações com e sem fins lucrativos.

As limitações que possam surgir estão associadas à dificuldade de se materializar conceitos e teorias das ciências sociais. O *framework* proposto, evidentemente, é uma simplificação da realidade, constituído a partir do *mainstream* das teorias da estratégia, mas é uma representação unificada das propostas de autores consagrados na área da estratégia e traz a possibilidade de se perpetrar pesquisas tendo como inspiração o “paradigma do caminho do meio”, relativos aos processos deliberados e emergentes da estratégia.

As propostas para estudos futuros direcionam os autores desta pesquisa e demais interessados a ampliar e aprofundar as discussões ainda incipientes no que tange ao uso unificado das estratégias deliberadas e emergentes, melhorar e aperfeiçoar o *framework* proposto, além das incursões no campo empírico visando testar, compreender, aprofundar e generalizar as relações propostas.

REFERÊNCIAS

- Abreu, M. C. S., Lima, B. C. C., Silva, V. M. M., & Cunha, L. T. (2013). O exercício da cidadania corporativa contribuindo para a transformação da realidade social da comunidade Serviluz. *Revista Brasileira de Estratégia*, 6(2), 165-177.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2010). Teoria Crítica e Abordagens Pós-Modernas para Estudos Organizacionais. In Clegg, S., Hardy, C. & Nord, W. R. *Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York.
- Arifovic, J., & Maschek, M. K. (2006). Revisiting individual evolutionary learning in the cobweb model—an illustration of the virtual spite-effect. *Computational economics*, (28) 4, 333-354.
- Barney, J. B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, (17) 1, 99-120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bialoskorski Neto, S., Nagano, M. S., & Moraes, M. B. C. (2006). Utilização de Redes Neurais Artificiais para avaliação sócio econômica: uma aplicação em cooperativas. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, (41) 1, p. 58-68.
- Borges Júnior, A. A., & Luce, F. B., (2000). Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do Prêmio “Top de Marketing” da ADVB. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, (40) 3, 36-44.
- Bowen, H. R.: 1953, *Social Responsibilities of the Businessman* (Harper & Row, New York).
- Byrne, B. M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS: basic concepts, applications and programming*. 2nd ed. New York: Taylor & Francis Group.

- Carrol, A. (1999) Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. 38 (3), p. 268-295.
- Chi, Ting. (2015). Business Contingency, Strategy Formation, and Firm Performance: An Empirical Study of Chinese Apparel SMEs. *Adm. Sci.* (5) 2, p 27-45.
- Chia, R. (2014). Reflections on the distinctiveness of European management scholarship. *European Management Journal*, Glasgow, (32) 5, p. 683–688.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge: MA.
- Corrar, L. J., Paulo, E., & Dias Filho, J. M. (2007). *Análise multivariada: para cursos de administração, ciências contábeis e economia*. São Paulo: Atlas.
- D’aveni, R. A. (1995). *Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus
- Dawid, H., 1999. On the Convergence of Genetic Learning in a Double Auction Market, *Journal of Economic Dynamics and Control*, (23) 9-10, 1545 - 1567.
- DiMaggio, P.J., & Powell, W.W. (2005). A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 45(2), 74-79.
- Franken; A., & Thomsett, H. (2013). When It Takes a Network: Creating Strategy and Agility Through Wargaming. *California Management Review*, Berkeley, (55) 3, 107-133.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*. Oxford University Press: New York.
- Fredrickson, J. W. (1986). An exploratory approach to measuring perceptions of strategic decision process constructs, *Strategic Management Journal*, 7, pp. 473–483.
- Fredrickson, J. W. and T. R. Mitchell (1984). ‘Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment’. *Academy of Management Journal*, 27, pp. 399–423.
- Glass, G. (1976). Primary, secondary and meta-analysis of research. *Educational Research*, Washington, (5)10 3–8.
- Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm, *Academy of Management Review* 20(4), 986–1012.
- Henderson, B. D. (1989). The origin of strategy. *Harvard Business Review*, Boston, (67) 6, p.139-143.
- Hickson, D., S. Miller and D. Wilson (2003). Planned or prioritised: two options for managing the implementation of strategic decisions’, *Journal of Management Studies*, 40, pp. 1803–1836.
- Holland, J. H. (1975). *Adaptation in natural and artificial systems: An introductory analysis with applications to biology, control, and artificial intelligence*. U Michigan Press.
- Hurley-Hanson, A.E., & Giannantonio, C.M. (2007). Image Norms: A Model of Formation and Operation, *Journal of Business and Management*, Orange, (13) 2: 155-166.
- Randall, R. M. (1984). Sniping at Strategic Planning. *Planning Review*, (3), 2, 8-11.
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. U., Glunk & Roe, R. (2011). The interface of the top management team and middle managers: a process model, *Academy of Management Review*, 36, pp. 102–126.
- Knights, D., & Mueller, F. (2004). Strategy as a ‘Project’: overcoming dualisms in the strategy debate. *European Management Review* .Malden, (1) 1,55-61.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International journal of management reviews*, 10(1), 53-73.
- MacIntosh, R., & MacLean, D. (2015). *Strategic Management: s strategists at work*. Palgrave, London.

- MacLean, D., & MacIntosh, R. (2015). Planning Reconsidered: Paradox, poetry and people at the edge of strategy. *European Management Journal*, Glasgow(33) 2, 72-78.
- MacLean, D., & MacIntosh, R. (2012) Strategic change as creative action. *International Journal of Strategic Change Management* 4(1), 80–97.
- Mariotto, F. L. (2003). Mobilizando Estratégias Emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo,(43) 2, 78-93.
- Martin, R. L. (2014). The Big Lie of Strategic Planning. A detailed plan maybe comforting but it's not a strategy. *Havard Business Review*.Jan-Feb, p. 78-84. Recuperado em 30/11/2015, de <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>
- Mintzberg, H.(1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, Catonsville, (29) 9, 934-948.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five Ps for strategy. *California Management Review*, Berkeley,(30) 1, p. 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2009). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B.,& Ghoshal, S. 2006. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Mirabeu, L.,& Maguire, S.(2014). From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy. *Strategic Management Journal*, Maden, (35) 8,1202-1229.
- Nonaka, I. (1988). Toward middle-up-down management: accelerating information creation. *Sloan management review*, 29(3), 9-18.
- Oliveira, O. V.,& Forte, S. H. A. C. (2014). Business Strategy Pentagon: five visions framework for the strategy of stock Exchange listed companies. *Business and Mangament Review*,(4) 3, 205-215.
- Osborn, C. S.(1998). Systems for sustainable organizations: emergent strategies, interactive controls and semi-formal information. *Journal of Management Studies*, Malden, (35), 4, 481-509.
- Parnel, J. A. A. (2011) Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States. *Management Decision*, (49), p.139-155.
- Penrose, E.T.(1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, New York: Wiley.
- Peng, M. W., Sun, S. L.,Pinklam, B.&Chen, H. (2009). The Institution-BasedView as a ThirdLeg for a Strategy Tripod.*Academyof Management Perspective*, 23 (3), 63-81.
- Pitts, A. (2014, December). Private sector relationships to ODA: measuring shared values. In *KAPA Winter Conference–National Competitiveness: diagnosis and policy prescriptions*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage:CreatingandSustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, (84). 12, p. 78-92.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: creating shared value. *Harvard Business Review*, v, 84, n. 12, p. 78-92.
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, Sonja & Hawkins, E. (2011). *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. Disponível em: < https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Measuring_Shared_Value.pdf > 2011. Acesso em: 28 abr 2016.
- Pettigrew, A. M. (1992) The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue), 5–16.

- Price, A. D. F., & Newson, E. (2003) Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes, and Associated Concepts as Applied to Construction. *Journal of Management in Engineering*, October.
- Ramanujam, V., & Venkatraman, N. (1987). Planning system characteristics and planning effectiveness. *Strategic Management Journal*, (8), p. 453-68.
- Sminia, H. & Rond, M. (2012). Context and action in the transformation of strategy scholarships, *Journal of Management Studies*, (49), p. 1329–1349.
- Simons, R.(1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*,Maden,(12) 1, 49-62.
- Slater, S. F., E. M. Olson, & T. M. Hult (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship, *Strategic Management Journal*, 27, pp. 1221–1231.
- Slater, S. F. & Narver, J.C.(1995). Market Orientationandthe Learning Organization. *Journalof Marketing*, Chicago,(59) 3,63-74, July.
- Sloan, A. (1963). *MyYearswith General Motors*.Double Day, New York.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal* 18 (7), 509–533.
- Thomas, L. & Ambrosini, V. (2015), Materializing Strategy: The Role of Comprehensiveness and Management Controls in Strategy Formation in Volatile Environments. *British Journal of Management*, 26 (Special Issue), S105–S124. doi: 10.1111/1467-8551.12075
- Tovstiga.G. (2013).*Strategy in Practice*.2nd ed. West Sussex: Wiley.
- Turker. D. (2009) Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, p. 411-427.
- Wernelfelt, B. (1984). A Resource Based View of the Firm, *Strategic Management Review* 5, 171–180.
- Whittington, R.(1996).Strategy as practice. *Long Range Planning*, (29) 5, 731-735.
- Whittington, R. (2002). *O que é Estratégia?*São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Wood, D. J. (2010). Measuring Corporate Social Performance: a review. *International Journal of Management Reviews*. 12 (1), p. 50-84