

Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso

Adilson Caldeira, adilsoncaldeira@mackenzie.br

Sergio Lex, sslex@terra.com.br

Claudio Alberto de Moraes, camoraes@mackenzie.br

Luciano Augusto Toledo, luciano@mackenzie.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil

*Recebido: Agosto, 2009 / Aceito: Março, 2010

RESUMO

O presente estudo constitui uma investigação científica com o escopo de observar e identificar a presença de estratégias que se formam deliberadamente ou não em uma empresa. O texto apresenta uma introdução destinada a contextualizar o objeto e o objetivo do estudo bem como a justificativa da escolha do tema de pesquisa. A seguir é apresentada a revisão do referencial teórico disponível, mediante uma análise conceitual crítica dos aspectos mais relevantes pertinentes ao tema. Em seguida têm-se os aspectos metodológicos da pesquisa de campo da qual o trabalho faz uso, realizada na modalidade de pesquisa exploratória e contemplando um estudo de caso único. A empresa objeto de investigação foi a Petrobras, onde se efetuaram entrevistas com membros integrantes do corpo gestor que participam ativamente do processo de formulação e implementação de estratégias. A pesquisa tem foco especificamente na visão dos gestores entrevistados sobre o processo de formação das estratégias adotadas pela empresa em seu planejamento. Por fim, e em relação à empresa investigada, pode-se destacar que as estratégias realizadas pela empresa surgem não somente de um processo intencional, regular e formal de planejamento, mas também emerge de sugestões e ações espontâneas dos colaboradores de diversos níveis hierárquicos como produto de sua experiência e vontade de colaborar com a melhoria do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Estratégias Deliberadas. Estratégias Emergentes. Formação de Estratégias.

1. INTRODUÇÃO

Como produto do pluralismo que empresta à Administração conceitos e teorias de outras disciplinas, tais como a Economia, a Psicologia, a Engenharia ou as Ciências Políticas e Sociais, os princípios de Estratégia aplicados às organizações modernas foram inicialmente compreendidos como um enfoque complementar às formas tradicionais de planejar e controlar, antes muito focadas no orçamento financeiro. Na década de 1950 ocorreu um desenvolvimento paralelo da discussão sobre a adequação da estratégia de

empresas em relação ao ambiente de negócios e à utilização do planejamento como forma de proporcionar melhores condições de sobrevivência no ambiente de negócios.

No início dos anos 60 começaram a ser discutidas as possíveis combinações entre oportunidades, riscos e recursos corporativos como determinantes da escolha da estratégia mais adequada para os negócios. Surge assim a proposta do Planejamento Estratégico como um processo substitutivo ao planejamento de longo prazo (GHEMAWAT, 2000).

A década de 1970 principia com o questionamento de autores como Igor Ansoff e Henry Mintzberg quanto à visão reduzida da Estratégia como um processo de planejamento. Ansoff (1965) apresenta um modelo para explicitar a convergência entre a linha estratégica corporativa e a de negócios, enquanto Mintzberg (1973) argumenta que a estratégia não pode ser definida em termos estáticos, pois forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são muito relativas no tempo. Assim, Mintzberg (1973) introduz, no conceito de estratégia, a noção de evolução.

Após décadas de ensaios e experimentos, surge, na década de 1980, o conceito de Administração Estratégica, incorporando contribuições de diferentes correntes. É o caso dos estudos de Porter (1980) sobre o posicionamento competitivo como base para a formulação de estratégias, e Prahalad e Hamel (1990), para quem a melhor estratégia para a empresa seria tornar-se o ator de seu futuro, assumindo uma posição de manter-se sempre no ataque.

Esta breve descrição histórica do pensamento estratégico aplicado à Administração denota a presença de duas perspectivas centrais: a que focaliza ações ambientais sobre as organizações e a que enfatiza aspectos comportamentais de seus integrantes quanto à competência para obter e gerir recursos.

Neste último grupo figuram propostas como a de Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985), para os quais as estratégias não são formadas exclusivamente de forma deliberada da planificação estratégica. Ao contrário, podem não ser decorrentes de ações intencionais, e sim acidentais, pois a decisão estratégica é o produto de um jogo de poder no seio de uma coligação de parceiros.

Esse panorama instiga a curiosidade sobre se e como a presença de tal fenômeno é percebida por executivos que deliberadamente formulam as estratégias de uma organização. A proposta central deste estudo foi identificar se as estratégias formuladas pela empresa estudada são influenciadas por sugestões e por ações desenvolvidas de forma não intencional pelos colaboradores.

Para alcançar tais objetivos, promoveu-se, inicialmente, uma revisão do estado da arte que fundamenta os pressupostos conceituais dos modelos de Mintzberg (1978) e Mintzberg e Waters (1985), evoluindo-se, a seguir, para a descrição da opção metodológica aplicada ao trabalho de campo, a apresentação e discussão dos resultados. Finalizando, apresentam-se as conclusões do estudo e suas limitações, nas considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando à compreensão do fenômeno da estratégia aplicada às ações administrativas nas organizações, apresentam-se, a seguir, visões conceituais e exemplificativas encontradas na literatura especializada.

2.1 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SUA APLICAÇÃO A ESTE ESTUDO

Segundo Bowman, Singh e Thomas (2002), o conceito de estratégia sempre esteve relacionado ao desequilíbrio entre a demanda e a oferta de recursos. Nas guerras mundiais, a intensificação da escassez de recursos motivou um desenvolvimento na produção intelectual voltada à estratégia e à teoria da decisão.

Talvez pela própria complexidade inerente ao fenômeno, observa-se uma grande diversidade de conceituações e enfoques sobre estratégia. Mintzberg e Quinn (2001, p. 19) questionam: “O que é estratégia? Não existe uma única definição universalmente aceita. Alguns autores e gerentes usam o termo de maneira diferente; por exemplo, alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, enquanto outros fazem uma firme distinção entre eles”. Esses mesmos autores entendem que os processos de mudança nas organizações são fragmentados, evolucionários e intuitivos, de forma que “a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas”(p. 108).

O termo ‘estratégia’, utilizado em tal assertiva, é definido como sendo um padrão de decisões que determina e revela os objetivos, propósitos, políticas e planos de uma empresa. É essa estratégia que define a amplitude de negócios, a organização humana e econômica e as contribuições para proprietários, colaboradores, clientes e comunidades (MINTZBERG; QUINN, 2001). Tal definição é fruto de uma série de construtos oriundos da evolução do conceito de estratégia na ciência administrativa. Um dos fundamentos está na proposta de Henderson (1998, p. 5), segundo o qual “estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”. Para construir o conceito, o autor pondera que a competição empresarial segue uma linha muito parecida com a da evolução das espécies, em que as empresas ou seres vivos, na luta pela sobrevivência, precisam se diferenciar para se perpetuar.

A descrição que Mintzberg e Quinn (2001) apresentam da estratégia também considera sua relação com a competitividade, pois segundo eles apenas avaliando-se a atuação da empresa no cenário competitivo é que se consegue identificar sua estratégia. Segundo esses autores, a estratégia, por vezes, representa um novo posicionamento dentro de uma mesma perspectiva. Ela pode ser um pretexto para enganar a concorrência ou forçá-la a cometer erros (MINTZBERG, 1987). Por exemplo, uma empresa que faz campanha publicitária para lançamento de um novo produto, ainda em desenvolvimento, pretendendo forçar seus concorrentes a colocar prematuramente produtos não testados no mercado e com isso aprender com os erros deles.

A partir de uma análise de diversas abordagens encontradas na literatura sobre estratégia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) indicam alguns pontos de convergência, que contribuem para uma visão mais abrangente do conceito adotado neste trabalho.

O primeiro deles é o de que a estratégia pode ser uma forma deliberada ou não de a empresa lidar com mudanças do ambiente. Além disso, a complexidade figura como característica intrínseca da estratégia, em face da multiplicidade de combinações possíveis de variáveis.

As abordagens também convergem tanto quanto ao grau de profundidade envolvido de uma decisão estratégica, muitas vezes proporcional ao seu efeito no ambiente organizacional, como quanto à necessidade de alinhamento entre a elaboração e a efetiva implementação da estratégia. Assim como algumas estratégias pretendidas podem não se demonstrar como realizáveis, pode ser que nem todas as estratégias efetivamente realizadas foram pretendidas.

Outra convergência observada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) está na existência de diferentes níveis de estratégias: o nível corporativo, no qual se define em que tipo de negócio a empresa estará (onde competir); o nível de negócios, relacionado à forma como a empresa irá atuar em um ou mais segmentos (como competir) e o nível funcional, em que se estabelecem estratégias aplicadas às diversas áreas funcionais da empresa.

Conceitos igualmente comuns são os de que análise e síntese devem estar envolvidas no processo de formulação de estratégias e a estratégia fixa a direção, com o papel de mapear o caminho a ser seguido pela organização através do seu ambiente. O

estabelecimento de uma trajetória é positivo, desde que haja agilidade e flexibilidade que permitam correções de rumo.

Com base nas posições defendidas por diversos autores, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a estratégia focaliza o esforço coletivo, pois uma estratégia compartilhada pela organização tem o poder de orientar em uma mesma direção as forças individuais. A estratégia define a organização, o espírito de como ela se distingue das outras, provendo consistência como um modelo que representa a realidade, que, se bem elaborado, pode organizar as ações em torno de um objetivo claro, evitando duplicidade de esforços.

Na interpretação de Whittington (2004), o que se deve buscar nas empresas em pesquisas sobre estratégia não são os conceitos teóricos, mas o modo como elas formulam e trabalham suas estratégias. O mesmo autor sustenta que a compreensão da estratégia na organização implica em entender o processo interativo que ocorre entre pessoas, ambiente, organização e estratégia. A seguir apresentam-se os desdobramentos dessa proposta e suas implicações na concepção das principais diferenças entre as estratégias que decorrem de processos sistemáticos e intencionais e as que simplesmente emergem a partir da vivência e aprendizagem dos indivíduos integrantes de uma organização.

2.2 ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES

Segundo Whittington (1993), é possível observar duas diferentes dimensões segundo as quais a estratégia aplicada à administração tem sido conceituada. A primeira delas é baseada nos resultados da estratégia e a outra no processo pelo qual ela se desenvolve.

A dimensão de resultados está presente na concepção da estratégia como meio para classificá-la de acordo com a intensidade com que ela busca o lucro: em um extremo, situa-se a estratégia voltada simplesmente para a busca pela maximização de lucros; no outro, a estratégia que visa a resultados mais pluralistas, que adicionam outros objetivos aos de busca pelo maior lucro possível.

A dimensão de processo apresenta-se, por sua vez, sob a forma de um contínuo que vai de um extremo em que se adota um processo deliberado de estratégia a outro em que a estratégia é vista como um processo emergente. Essa afirmação de Whittington (1993) encontra suporte nas idéias de Mintzberg (1978), para quem novas estratégias podem estar emergindo continuamente; a estratégia que uma organização pratica não é apenas resultado de um plano rígido, mas também um padrão que se forma a partir de uma seqüência de decisões e ações. A estratégia efetivamente realizada é fruto de estratégias pretendidas (intencionais), deliberadas, emergentes e não realizadas, conforme se apresenta na Figura 1.

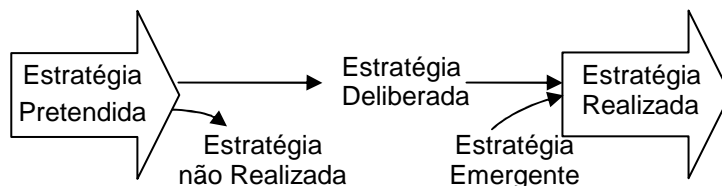


Figura 1. Tipos de estratégias

Fonte: Mintzberg (1978), p.945.

Com base nesse pressuposto, Mintzberg e Waters (1985) identificam diferentes tipos de estratégia, desde a puramente deliberada até a puramente emergente, observando-se, na prática, diferentes combinações dessas condições. Em um dos extremos desse contínuo figuram estratégias planejadas, formuladas pelas lideranças e sustentadas por mecanismos de controle de modo a promover a implementação livre de surpresas, em

um ambiente externo previsível ou controlável. No outro extremo, encontram-se as estratégias impostas pelo ambiente externo, que determina as ações da organização, seja por imposições diretas, tais como ações do governo, seja por limitação de qualquer outra opção da organização, como, por exemplo, pressões institucionais do mercado.

O contínuo estabelecido entre as estratégias deliberadas e as emergentes é utilizado por Whittington (1993) como referência para a ocorrência de quatro diferentes perspectivas segundo as quais a estratégia é vista: clássica, evolucionária, processual e sistêmica.

A perspectiva clássica aborda a estratégia como um processo deliberado focado na maximização dos lucros.

A perspectiva evolucionária, também focada na busca pela maximização dos lucros, considera a estratégia como um processo emergente, ou seja, que não é fruto da capacidade dos estrategistas em planejar, deliberadamente, a maximização dos lucros.

A perspectiva processual da estratégia a compreende como uma união de um processo emergente com resultados mais pluralistas. Ela não é vista como um meio para maior geração de lucros, mas como um caminho para melhor adaptação ao meio ambiente.

Finalmente, a estratégia vista segundo a perspectiva sistêmica representa um processo deliberado para atingir objetivos mais amplos do que simplesmente o lucro. Segundo a perspectiva sistêmica, a estratégia representa um meio deliberadamente estabelecido pela organização para planejar o futuro e influenciar seu ambiente.

O objetivo deste estudo não é o de questionar nenhuma das perspectivas acima, preferir alguma delas em favor de outra ou tampouco buscar evidências empíricas da presença de uma ou mais delas no ambiente em estudo. O que se busca, em essência, é compreender o processo segundo o qual ela se realiza, assumindo-se como significado para o termo 'estratégia' o conjunto de características que a definem como um processo, deliberado ou não, em busca de resultados mais abrangentes do que simplesmente a maximização do lucro.

Para realizar esse intento, assume-se que esse processo é composto de etapas que se sucedem na idealização, construção e efetivação das estratégias, o que, na visão de Whittington (1993), refletem o caráter prático da estratégia. Segundo o referido autor, a superação do modernismo, que imprimiu restrições epistemológicas ao estudo da estratégia, permite o estudo da estratégia em outras perspectivas. Em obra mais recente, Whittington (2004) sugere o estudo de aspectos como a práxis da estratégia, os praticantes da estratégia e as práticas da estratégia. Exemplificando, o autor sustenta que esses aspectos seriam: o trabalho, os trabalhadores, as ferramentas e tecnologias da estratégia, que se inter-relacionam na prática da estratégia, produzindo juntos o resultado da estratégia. Na visão de Whittington (2004), as organizações possuem os praticantes das estratégias: os indivíduos que tomam as decisões sobre quais os caminhos a organização seguirá desenvolvem um trabalho de 'fazer estratégia', o que vem sendo mencionado na literatura especializada como 'strategizing', o que contempla atividades como, por exemplo, elaborar planos ou tomar decisões estratégicas. Para essas atividades, utilizam-se práticas consagradas decorrentes de conceitos aprendidos no meio acadêmico, conceitos gerais disseminados no mercado, além de prática decorrente de participação em consultorias e experiências anteriores.

2.3 A FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS COMO PROCESSO

Chakravarthy e White (2002) alertam para o fato de que a pesquisa relacionada à estratégia tem por desafio a identificação dos processos pelos quais as estratégias são formadas, implementadas e alteradas, ou, em essência, o que de fato pode ser rotulado como sendo 'estratégia'. Segundo os autores, no âmbito da estratégia utilizada com fins gerenciais nas organizações, essa identificação pode ser efetuada pela associação aos efeitos que se espera obter ao formular as assim chamadas 'estratégias'.

Essas estratégias, na prática, são frutos de um processo pelo qual se realizam as ações gerenciais das organizações, ou, em outros termos, o processo decisório em que se estabelecem os rumos futuros a seguir. Comumente, atribui-se ao processo a denominação de planejamento estratégico.

Modelos que descrevem o processo de planejamento estratégico encontrados na ampla literatura sobre estratégia aplicada à gestão trazem perspectivas diversificadas sobre as etapas do processo e sua aplicação (MINTZBERG, 1973; ACKOFF, 1976; LORANGE; VANCIL, 1976, ANSOFF, 1977; ANDREWS, 1971; GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1980; PORTER, 1986; MINTZBERG; QUINN, 2001; CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002, CERTO et al., 2005).

Apesar das características distintas desses modelos, eles apresentam etapas comuns. Todos consideram a necessidade do diagnóstico estratégico, que compreende o levantamento de informações sobre a organização e o ambiente no qual está inserida, bem como o enunciado de uma missão e o estabelecimento de objetivos, estratégias e metas da organização, visando a estabelecer uma posição futura desejada, o que comumente se classifica como o processo de formulação de estratégias. “Formular estratégias implica determinar cursos de ação apropriados para alcançar objetivos”, o que “inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de a organização atingir suas metas” (CERTO et al., 2005, p. 69).

Outros pontos comuns são a importância atribuída a ações de implementação do plano estratégico resultante e o controle dos resultados.

Em função dessas características comuns, o processo de planejamento estratégico tem sido apresentado como objeto de modelos formais. Há vertentes teóricas, porém, que se posicionam de forma crítica, argumentando que o excesso de formalismo no processo de construção da estratégia conduz à inibição da criatividade dos participantes (MINTZBERG, 1987 e 1994; HAMEL; PRAHALAD, 1995; MARKIDES, 2000).

As principais dificuldades e limitações de um processo de planejamento estratégico formal citadas pelos autores são a falta de flexibilidade característica de um processo analítico, a qualidade da informação, o tempo para a execução, a incongruência entre as estratégias e a capacidade administrativa de implementá-las.

Outra crítica decorre da observação de lacunas nos modelos existentes em relação à sustentabilidade corporativa, por não levarem em consideração variáveis ecológicas e sociais como fator para a sobrevivência em longo prazo. Segundo os que criticam essa característica, as ferramentas de levantamento e análise de dados dos modelos existentes concentram demasiadamente seu foco em questões econômicas e baseadas nos princípios da competitividade. A própria evolução da conscientização da sociedade com relação a fatores como os ecológicos e sociais, desafia as organizações a modificar a concepção de seu planejamento estratégico, caracterizando-o como processo em contínua transformação.

Não há uma compreensão consensual do processo segundo o qual as estratégias são formuladas. Há, porém, propostas sobre passos a seguir até que se obtenha um posicionamento sobre as opções futuras da organização. Em geral, propõe-se a formação de grupos de pessoas incumbidos de identificar e interpretar as prováveis tendências do ambiente e difundir essa interpretação aos demais participantes da organização.

Segundo essa visão, a constante reflexão sobre o posicionamento requerido pelos desafios ambientais alimenta constantemente a formação de estratégias emergentes, independentemente de ações deliberadas de gestão.

3. PRESSUPOSTOS METODOLÓGICOS

Em acordo com Sekaran (1984) o objetivo geral do método de pesquisa é encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados. Para a consecução do objetivo

deste trabalho foi escolhida a utilização do método do estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo. Eisenhardt (1989) ensina que uma das singularidades da utilização do método do estudo de caso é a comparação dos resultados levantados com a literatura existente, característica que amplia a qualidade do trabalho científico. A utilização do método do estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso, quanto múltiplos casos (YIN, 2005). Para este estudo optou-se por realizar o estudo de um caso único em função de sua abrangência face ao porte e complexidade estrutural da organização pesquisada.

A estrutura do trabalho de campo obedeceu a um protocolo de pesquisa, em que se buscou organizar, de forma sintética, os referenciais teóricos, as diretrizes de pesquisa, os temas e questões abordados, bem como algumas orientações genéricas para a condução operacional da pesquisa. De acordo com a proposta de Toledo e Shiraiishi (2009), o protocolo do estudo de caso possibilita uma relativa uniformidade de procedimentos que, aplicados por outro pesquisador em uma mesma pesquisa, tende a proporcionar evidências e resultados semelhantes.

Assim sendo, visando à sistematização dos procedimentos desenvolvidos em campo, de modo a contribuir com a replicabilidade do estudo, o uso do protocolo de pesquisa trouxe como consequência direta o incremento do apelo científico do trabalho como uma tática para aumentar a fidedignidade da pesquisa (COLLIS e HUSSEY, 2005).

Adotou-se como unidade de análise os colaboradores da estrutura hierárquica da empresa estudada vinculados a ações inerentes ao processo de formulação de estratégias. O instrumento utilizado para coleta de dados foi um roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, considerada como investigação semi-estruturada (EISENHARDT, 1989). As entrevistas foram realizadas em uma única etapa, seguindo um roteiro prévio, no local de trabalho dos respondentes, em situação discreta e confidencial e com duração média de aproximadamente uma hora e trinta minutos.

A seleção dos sujeitos da pesquisa seguiu a proposta de Alves–Mazzotti (2002), procedendo-se, como primeiro passo, à identificação dos participantes iniciais, feita com a ajuda de informantes que conhecem o contexto estudado. No segundo passo, efetuou-se a seleção de novos sujeitos à medida que eram colhidas as informações dos primeiros entrevistados, de forma a complementar ou testar as informações já obtidas. No terceiro e último passo foram incluídos novos sujeitos mais relacionados com questões emergentes durante a análise dos dados colhidos.

Quanto ao número de entrevistas adotou-se a proposta de Johnson (2002), segundo a qual o número ideal de entrevistas é o que se revele suficiente, na avaliação do pesquisador, para descobrir e verificar o que procura, inclusive retornando a alguns dos informantes em que mais confie ou que aparentemente detenham maior conhecimento sobre o assunto para esclarecer um tópico específico para o desenvolvimento de uma determinada categoria. A intenção não é obter amostra significativa de uma população, mas sim escolher entrevistados com maior potencial de fornecer as informações desejadas. A partir dessa orientação, foram entrevistados 16 profissionais que atuam há mais de duas décadas na empresa e integrantes do grupo de planejamento estratégico.

As 16 entrevistas foram realizadas no próprio local de trabalho dos entrevistados, gravadas e transcritas literalmente, para posterior análise, e acompanhadas de anotações efetuadas no caderno de campo, provenientes de observações do entrevistador e de diálogos informais mantidos com os entrevistados antes e depois das entrevistas. A partir do direcionamento proveniente do problema de pesquisa e dos objetivos estabelecidos para o trabalho, elaborou-se um roteiro que conferiu à entrevista um caráter semi-estruturado. O tratamento dos dados obtidos nas entrevistas foi efetuado de acordo com a metodologia de *template analysis* (KING, 1998), também conhecida por Codificação Temática, apoiada pela utilização do programa de computador Nvivo, versão 7.0. Procedeu-se à categorização do

material transcrito e interpretaram-se as respostas dos entrevistados segundo uma análise de conteúdo categórica. As categorias de análise foram determinadas visando a associar a forma pela qual os respondentes vêem as práticas da empresa com relação às dimensões-chave propostas no referencial teórico. As categorias e subcategorias utilizadas na análise dos resultados foram:

- A) Processo de formulação de estratégias
 - A.1) Aspectos considerados na formulação de estratégias
 - A.2) Participantes envolvidos na proposição de estratégias
 - A.3) Critérios para a deliberação das estratégias
 - A.4) Hierarquia na aprovação das estratégias
- B) Processo de comunicação de estratégias
 - B.1) Canais de comunicação vertical da base para o topo da hierarquia
 - B.2) Canais de comunicação vertical do topo para a base da hierarquia
 - B.3) Comunicação horizontal entre áreas
- C) Estratégias não realizadas
 - C.1) Estratégias pretendidas
 - C.2) Estratégias realizadas de forma diferente ao pretendido
- D) Emergência de estratégias
 - D.1) Estratégias emergentes - exemplos
 - D.2) Adoção de estratégias emergentes
 - D.3) Contribuições espontâneas dos diversos níveis hierárquicos na formação de estratégias

Ainda no que se refere às entrevistas realizadas, convém destacar que os trechos selecionados a partir da análise de conteúdo categórica, utilizados como ilustração das evidências encontradas no discurso dos entrevistados, são apresentados de forma codificada, onde se utilizam as denominações E_01, E_02, E_03, e assim em diante, para indicar em qual das 16 entrevistas ocorreu a referida menção.

Além das entrevistas, o trabalho de campo possibilitou a coleta de documentos e a observação não-participante do pesquisador. O exame documental foi apoiado em declarações constantes em formulários impressos de circulação interna e outros de domínio público. Tais recursos possibilitaram conhecimento para a descrição das características da empresa, em especial no que se refere ao processo pelo qual se desenvolve a formulação e deliberação de estratégias.

Na próxima seção são apresentados os resultados encontrados, principiando pela descrição da referida estrutura da empresa eleita como caso em estudo para, a seguir, discutir as observações decorrentes das entrevistas realizadas.

4. EXPOSIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto, mas tem como principal acionista o Governo Federal do Brasil, por quem foi fundada, em 1953, para atuar na indústria de petróleo. Participa de diversos segmentos relacionados ao mercado de óleo, gás e energia, com atividades de exploração e produção, refino, comercialização, transporte e distribuição de derivados e inclusive a petroquímica. Mais recentemente, a empresa tem declarado sua intenção em atuar no cenário produtivo internacional de forma integrada e

especializada em fontes de energia, buscando uma abrangência maior do que aquela para a qual foi originalmente criada, que se restringia ao setor petrolífero. O setor petrolífero brasileiro caracteriza-se, há anos, como um mercado monopolista, reservado integralmente à Petrobras. Essa condição, contudo, é transitória, estando em andamento um processo de abertura de mercado, já autorizado por meio de instrumento legal. No novo contexto de livre competição, a Petrobras vem se preparando para deixar de se limitar à indústria de petróleo e tornar-se uma companhia integrada de energia. Assim, não só em decorrência da quebra do monopólio, mas também como fruto de uma estratégia de adaptação a novas tendências internacionais de preservação ambiental e desenvolvimento de novas fontes energéticas renováveis, a Petrobras atua em negócios alternativos, como o gás natural, biodiesel, etanol, usinas termoelétricas e energia eólica (RELATÓRIO ANUAL, 2006).

As principais descobertas para cada uma das interações observadas no presente estudo principiam pela constatação de que a organização pesquisada formula e implementa suas estratégias por meio de um processo estruturado, no qual se elabora um plano estratégico anual, discutido e revisado semanalmente por um grupo de gestores que representam todas as áreas internas da empresa.

A análise documental e a observação não-participante, reforçadas pelos depoimentos dos entrevistados classificados na primeira categoria principal de análise (Processo de Formulação de Estratégias), revelam que existe uma área corporativa responsável pela gestão do processo de formulação e implementação de estratégias, denominada Estratégia e Desempenho Empresarial (E.D.E.), que assessora todas as demais áreas fornecendo-lhes subsídios de informação sobre o desempenho passado e as tendências futuras. Nessa área, são elaborados relatórios semanais com notícias dos setores em que a empresa atua, que são enviados semanalmente às gerências de todas as áreas de negócios, assim proporcionando uma constante atualização dos gestores quanto a tendências do ambiente. Também se mantém o sistema de informações de desempenho, através da atualização e controle dos indicadores estabelecidos por meio do método *Balanced Scorecard* (B.S.C.), segundo o qual são elaborados os mapas estratégicos que orientam as ações de gestão.

Ainda como resultado da primeira categoria de análise das entrevistas, foi possível identificar aspectos considerados na formulação de estratégias, os participantes envolvidos na proposição de estratégias, os critérios para a deliberação das estratégias e a hierarquia na aprovação dessas estratégias.

Por determinação regimental da empresa, suas estratégias são concebidas, apresentadas e discutidas em um Comitê de Negócios, cujas atribuições consistem em recomendar propostas para a Direção, analisar temas relevantes e recomendações de ações a serem desenvolvidas por áreas específicas, discutir, formular e propor diretrizes a serem aplicadas nas várias áreas da companhia e definir as necessidades de informações e análises para a tomada de decisão com qualidade nos temas relevantes e estratégicos para a empresa. O Diretor Gerente da área de Estratégia e Desempenho Empresarial é o secretário executivo do comitê, composto também pelo presidente da companhia, 6 diretores e 35 gerentes executivos das diversas áreas. Para o exercício de suas atividades, o Comitê de Negócios reúne-se, de forma oficial, semanalmente.

A partir dessa estrutura, a formulação de estratégias da Petrobras é efetuada com base em uma prospecção de tendências ambientais que são analisadas e discutidas pelos participantes do Comitê de Negócios, levando-os a estabelecer três cenários alternativos como referência para a formulação de estratégias corporativas da empresa:

[...] tem fóruns permanentes de discussão e a gente chama pessoas que têm visão de futuro e estão sintonizadas na área econômica, na área política, na área do negócio em si (E_02).

[...] os cenários são discutidos e a empresa escolhe um cenário para seguir. Geralmente são apresentados três cenários (E_03)

após [...] definir e discutir quais seriam os cenários em nível externo, os cenários corporativos, [...] nós definimos os nossos cenários focais (E_05).

[...] com base nesses macro cenários fizemos também aqui um trabalho desse cenário então e depois montagens de estratégias e planos (E_07)

[...] através de cenários [...] prever o tamanho de mercado, preços, margem [...]. Então é basicamente ai que no nível de atividade econômica, mundial, América do Sul, contas de integração entre hedges na América do Sul, principalmente o gás, e finalmente Brasil (E_08).

[...] a gente tem ali ampla liberdade de opinar, os cenários, como que essa coisa aconteceu, se aconteceu ou não, como que nós estamos sentindo o mercado, como nós estamos sentindo o fornecedor [...] A gente discute, basicamente, três cenários [...](E_16).

A formulação de estratégias apresenta como resultado a declaração da situação futura pretendida pelos gestores. O produto dessa deliberação é o Plano Estratégico, revisado em ciclos anuais e acompanhado semanalmente pelo Comitê de Negócios:

[...] envolve todo esse pessoal dessas áreas e lógico que esse comitê semanalmente, cada etapa desde, por exemplo, desde a monitoração dos cenários, estabelecimento de premissas [...] tudo isso passa por esse comitê (E_01).

[...] nós usamos uma estrutura formal, então tem trinta e cinco pessoas que são gerentes executivos, tem presidente, seis diretores [...], bota todo mundo na mesma sala para discutir e essa soma de visões que melhora muito a visão. (E_14)

[...] a gente [...] submete à apreciação do conjunto de diretores e dos demais colegas gerentes executivos das outras áreas [...] apresenta para a diretoria uma proposta do que a gente chama de estratégias que não é só grandes objetivos (E_15).

O Plano Estratégico contém a declaração das estratégias a serem implementadas por deliberação dos órgãos competentes conforme estrutura hierárquica da organização, tais como: a Diretoria, a Presidência e o Conselho Administrativo, que atuam como agentes de integração e coordenação do processo. Esse caráter formal das estratégias deliberadas, segundo os entrevistados, favorece a disciplina e a integração da empresa em torno de resultados desejados em âmbito corporativo, de forma a evitar possível favorecimento a alguma área em detrimento de outra e o conseqüente prejuízo ao equilíbrio dos resultados gerais. Por outro lado, impõe ao corpo de executivos algumas estratégias com as quais eles não se identificam, mas aceitam pela imposição deliberativa dos órgãos colegiados.

Estratégias são deliberadas em função de aspectos relacionados à disponibilidade de recursos, prioridades de investimento, visão de futuro, missão, política de desenvolvimento.

[...] a companhia tem uma política de caixa mínimo que é justamente uma política [...] quase um seguro, uma cobertura para quando, fechamento, por exemplo, do mercado de capitais [...]; caso o mercado feche, eu pelo menos consigo pagar o serviço da dívida (E_03).

[...] vamos enfatizar aqueles negócios que nós estamos, podemos decidir por um desinvestimento ou aqueles que nós devemos investir mais ou em outro negócio que não está sendo vislumbrado, mas que está com uma tendência a participar ou a ter uma representatividade muito boa no nosso portfólio [...]; vem apresentado de cima para baixo na organização e volta para depois ser consolidado e apresentar novamente ao diretor que referenda com a diretoria da companhia (E_04).

A estratégia é traduzida em iniciativa e iniciativas são implementadas pelas áreas afins, né, de produção, se eu vou fazer um determinado tipo de investimento essas atribuições são distribuídas pela companhia e são identificados indicadores de acompanhamento (E_07).

[...] é assim que faz formulação das nossas estratégias [...]; o processo termina com uma deliberação não é nem da diretoria, deliberação da estratégia da Petrobrás, do conselho de administração e obviamente proposto pela diretoria executiva, mas é um processo de idas e vindas do corpo técnico intermediário (E_10).

[...] a partir do instante em que isso é aprovado em que a diretoria da o OK, aí a gente passa para uma etapa de quantificação e até um sub detalhamento de cada grande objetivo [...] são na verdade frutos do processo de consolidação do orçamento (E_15).

O caráter estruturado do processo em que as estratégias formuladas são deliberadas confere a visão integrada na gestão da empresa. A participação dos indivíduos que integram a organização na formulação de estratégias, contudo, não se restringe a atender apenas a interesses predeterminados em instância hierarquicamente superior.

Os depoimentos dos entrevistados classificados na segunda categoria de análise revelam aspectos atinentes ao processo de comunicação das estratégias que permeia a organização mediante diversos canais de comunicação, sejam eles verticais na estrutura hierárquica da empresa ou horizontais, entre suas diversas áreas. Motivados pela disseminação da cultura do planejamento estratégico e designados para conduzir um processo de implementação dessa cultura na organização, seus atuais gerentes foram submetidos a um aperfeiçoamento no domínio do tema por meio de complementação de sua formação acadêmica e incentivados a participar com sugestões na formulação das estratégias da empresa.

Apesar de seguirem as diretrizes emanadas dos órgãos colegiados, expressas por meio das deliberações constantes do Plano Estratégico, esses colaboradores desdobram as estratégias para suas respectivas áreas:

A estratégia é traduzida em iniciativa e iniciativas são implementadas pelas áreas afins, né, de produção, se eu vou fazer um determinado tipo de investimento essas atribuições são distribuídas pela companhia e são identificados indicadores de acompanhamento (E_07).

[...] a partir do instante em que isso é aprovado em que a diretoria da o OK, aí a gente passa para uma etapa de quantificação e até um sub detalhamento de cada grande objetivo [...] são na verdade frutos do processo de consolidação do orçamento (E_15).

Os resultados são propostas de mudança e adaptações das estratégias inicialmente deliberadas, que podem dar lugar a outras que emergem naturalmente em suas áreas. É o caso de menções nas entrevistas classificadas na terceira categoria de análise, destinada a identificar a ocorrência de estratégias não realizadas ou realizadas de forma diferente ao que foi deliberado:

É a companhia que formula, agora não necessariamente você vai encontrar espaço no [...] ambiente de política pública mesmo, ou seja, política energética dentro do país que permite você viabilizar aquilo. Você tem um conjunto de políticas públicas hoje eu diria bastante frágeis, incipientes, que às vezes [...] acabam dificultando a implementação de determinadas estratégias (E_07).

[...] a estratégia teve que mudar porque a gente não conseguia implementar, os atores eram complexos e dependia do Governo, quase tudo no Brasil passa pelos Governos, estruturação de setor principalmente (E_14).

Conforme se constata a partir das declarações classificadas na quarta categoria principal de análise das entrevistas, relativa à emergência de estratégias, observa-se a ocorrência de estratégias emergentes, sejam as que representam novas idéias ou as que reflitam necessidades de adaptação das estratégias deliberadas. Em ambos os casos, as estratégias são submetidas aos órgãos colegiados deliberativos para novo processo de aprovação, mas, de acordo com os entrevistados, isso possibilita que as estratégias formuladas sejam realistas e passíveis de efetivação, conforme ilustram as assertivas a seguir apresentadas, extraídas das entrevistas realizadas:

[...] tudo isso é trabalhado e envolve todo esse pessoal dessas áreas [...] desde a monitoração dos cenários, estabelecimento de premissas para preço de petróleo, crescimento do nosso mercado, como é que vai crescer e tal, tudo isso passa por esse comitê (E_01).

[...] o processo [...] começa nesse nível de gestão, do diretor delegando aos gerentes executivos, passa por um fórum que nós chamamos aqui de fórum estratégico [...]; são discutidas essas iniciativas e os objetivos e ele toma a percepção dos [...] participantes do negócio [...]. Então vem nessa seqüência, [...] de cima para baixo na organização e volta para depois ser consolidado e apresentar novamente ao diretor que referenda com a diretoria da companhia (E_04).

Você vai, leva, mostra, o conselho diz "mais para lá, mais para cá". Então é um processo de subidas, idas e vindas para você convergir com a estratégia, é assim que faz formulação das nossas estratégias (E_10).

Nota-se também a menção da abertura que o processo concede à manifestação de idéias pelos integrantes de diferentes níveis hierárquicos:

[...] a gente procura sempre fazer com que a cadeia gerencial chegue até a força de trabalho, a linha de frente. Isso é importante, até porque essa percepção [...] ajuda sem dúvida nenhuma na formulação da estratégia da empresa. Ela traz visões que às vezes, [...] numa empresa desse tamanho, estão distantes da direção da empresa (E_06).

Corroborando essa visão, outro entrevistado declara:

[...] a companhia é aberta a novas idéias, e novas idéias podem vir de velhos e de novos, Mas os novos trazem uma contribuição nova que é, bom, o mundo não é mais como era quando foi criada a Petrobras (E_14).

É comum, segundo os entrevistados, que cada área alimente o processo de formulação de estratégias com propostas específicas para seus respectivos negócios, com base na própria observação dos executivos que ali atuam, às vezes alimentadas pela própria força de trabalho ou por imposições de mudanças no ambiente.

Inspirada na visão de Chakravarthy e White (2002), esta pesquisa buscou identificar processos pelos quais as estratégias são formadas, implementadas e alteradas, ou o que se pode rotular como sendo 'estratégia'. No caso, foi possível confirmar que os entrevistados, assim como os autores mencionados, concebem a estratégia como ação gerencial que compreende o processo decisório em que se estabelecem os rumos futuros a seguir. Ela é iniciada por meio de um processo de planejamento similar ao descrito na literatura perspectivas diversificadas sobre as etapas do processo e sua aplicação (MINTZBERG, 1973; ACKOFF, 1976; LORANGE; VANCIL, 1976, ANSOFF, 1977; ANDREWS, 1971; GLUCK; KAUFMAN; WALLECK, 1980; PORTER, 1986; MINTZBERG; QUINN, 2001; CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002, CERTO et al., 2005).

Também se evidencia uma visão convergente a vertentes teóricas que criticam o excesso de formalismo no processo de construção da estratégia como agente inibidor da criatividade dos participantes, principalmente pela falta de flexibilidade, a qualidade da

informação, o tempo para a execução e a incongruência entre as estratégias e a capacidade administrativa de implementá-las (MINTZBERG, 1987 e 1994; HAMEL; PRAHALAD, 1995; MARKIDES, 2000).

O processo observado revela a presença de um contínuo que se inicia em um extremo deliberado de estratégia até chegar a outro em que a estratégia é vista como um processo emergente, conforme destaca Whittington (1993) com base na idéia originalmente proposta por Mintzberg (1978). O que a organização pesquisada pratica não é apenas resultado de planos rígidos, mas também uma seqüência de decisões e ações em que convivem estratégias pretendidas (intencionais), deliberadas, emergentes e não realizadas,

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta central deste estudo foi identificar se as estratégias formuladas pela empresa estudada são influenciadas por sugestões e por ações desenvolvidas de forma não intencional pelos colaboradores. Optou-se pela realização de um estudo de caso, que, segundo Hartley (1994), pode ser iniciado a partir de uma teoria rudimentar ou de um modelo estrutural primitivo, e levar a uma teoria emergente. Os estudos de caso são feitos sob medida para explorar novos processos ou comportamentos ou aqueles que são pouco compreendidos, possibilitando a análise de várias ações e significados de atitudes de uma organização, bem como a forma pela qual seu processo de tomada de decisões se desenvolve e muda ao longo do tempo.

Como objeto de estudo elegeu-se a Petrobras, devido ao grande porte, ao fato de ser uma empresa brasileira e à transparência com que declara ao público suas estratégias. Buscou-se conhecer e descrever as atividades envolvidas na formulação de estratégias pela empresa. A partir desse conhecimento, procurou-se identificar a presença, nas estratégias declaradas pela empresa, daquelas que emergiram espontaneamente de seus colaboradores.

Dentre as singularidades do fenômeno estudado foi possível apurar um processo de mudança cognitiva decorrente da preocupação com a identificação de tendências, sua interpretação e a construção de cenários. Entende-se que a mudança cognitiva se processa devido ao desenvolvimento de uma visão voltada para o futuro e receptiva a mudanças em relação ao que se praticou no passado. A partir da concepção do Comitê de Negócios sobre o futuro desejado, acionam-se canais hierarquicamente superiores para a aprovação e deliberação das estratégias a serem adotadas. Assim, ocorre a formalização das estratégias a implementar. Isso não significa, contudo, que as estratégias foram impostas às diversas áreas. Ao contrário, a maioria dessas estratégias são propostas pelos representantes de áreas no Comitê de Negócios a partir de projetos propostos por seus integrantes, o que denota o espaço para a emergência de estratégias, posteriormente deliberadas.

Outro espaço para as estratégias emergentes surge da velocidade de mudança das variáveis ambientais, provocando situações em que a implementação não é possível, levando à necessidade de adaptação da estratégia às novas condições.

Por mais cuidado e dedicação que se tenha ao elaborar uma pesquisa, é comum que ela possua limitações. Este estudo não é diferente. Pelo fato de ser um estudo exploratório, o objetivo não é conclusivo e não se pretende que as descobertas sejam consideradas como aplicáveis a quaisquer situações. Espera-se, contudo, proporcionar inspiração para pesquisas que explorem, por exemplo, a diferença de percepção do fenômeno entre profissionais de diversos níveis hierárquicos de uma organização, ou que participem de processo similar em diferentes organizações ou, ainda, a observação do mesmo fenômeno em organizações que não possuem um processo de planejamento estratégico tão amadurecido quanto o da organização pesquisada.

6. REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ALVES –MAZZOTTI, A. J. O Método nas Ciências Sociais. In: ALVES –MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: Pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, p. 109-187.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. **The Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of Strategic Management: History and Evolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, 2002. p. 31-51.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed., São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. Strategy Process: Forming, Implementing and Changing Strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: SAGE Publications, 2002. p. 183-205.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Bookman: Porto Alegre, 2005.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p. 532-550, 1989.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: Textos e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GLUCK, F.; KAUFMAN, S. P.; WALLECK, A. S. Strategic Management for Competitive Advantage. **Harvard Business Review**, july-august, 1980.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.) **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, 1994. Não está referenciado no texto.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

JOHNSON, J. M. In-depth interviewing. In: HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. (Eds.) **Handbook of interview research: context & method**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002, p. 103-119.

KING, N. Template analysis. In: SYMON, G.; CASSELL, C. (Ed.) **Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research: a Practical Guide**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998. p. 118-134.

LORANGE, P; VANCIL, R. F. How to design a strategic planning system. **Harvard Business Review**, September-October, 1976.

MARKIDES, C. C. **All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2000.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, Maio 1978.

_____. Strategy – Making in Three Modes, **California Management Review**, vol. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

_____. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: Free Press, 1994.

_____. The strategy concept I : five Ps for strategy. **California Management Review**, p.11-24, Fall 1987.

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

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WATERS. J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul/Set. 1985.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: The Free Press, 1980.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 7. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

PRAHALAD C. K.; HAMEL G. The Core Competencies of the Corporation. **Harvard Business Review**, Vol. 68, n. 3, May-June 1990.

RELATÓRIO ANUAL 2006. **Relatório disponibilizado na seção Relação com Investidores no sítio institucional da Petrobras Petróleo Brasileiro S. A.** Disponível em: <<http://www2.petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/RelatorioAnual/RelatorioAnual.asp>>. Acesso em: 16 nov. 2008.

SEKARAN, U. **Research methods for Managers**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

TOLEDO L. A; SHIRAISHI G. Estudo de caso em Pesquisas exploratórias qualitativas: Um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v.12 n.1., p. 103-120, 2009.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o Modernismo: Recuperando a Prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

_____. **What is Strategy – and does it matter?** London: International Thomson Publishing Company, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Emerging and deliberate strategies: the process of strategy formation under the prism of case study method

Adilson Caldeira, adilsoncaldeira@mackenzie.br

Sergio Lex, sslex@terra.com.br

Claudio Alberto de Moraes, camoraes@mackenzie.br

Luciano Augusto Toledo, luciano@mackenzie.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil

Received: August, 2009 / Accepted: March, 2010

ABSTRACT

This paper reports a scientific research which main objective is to identify the use of deliberately formed strategies within large industrial companies. In the first part, it is presented a brief description of the reasons that lead to the research problem and a theoretical frame related to the variables involved in the study. The research was an exploratory type, using a single case study, focused on "Petrobras", the biggest oil company in the country. In depth interview were conducted with high level managers who are involved in the process of strategies formulation and implementation. The objectives of the interviews were to understand the perspectives of the interviewees about the strategies formation adopted by the company as part of its strategic planning. The analysis of the data allowed to achieve the conclusion that adopted strategies emerged from a formal and intentional planning process as well as from the collection and analysis of spontaneous suggestions from the employees in different administrative levels in the organization. These spontaneous contributions represent a clear intention to collaborate to achieve a better organization performance.

Keywords: Deliberate Strategies. Emerging Strategies. Strategy Formation.
