

Redescobrimo estrategistas no mundo luso-brasileiro

por Alexandre Faria e Takeyoshi Imasato

RESUMO: A construção e manutenção da autoridade legítima do estrategista é uma questão central para a área de estratégia. Entretanto, os modelos e conceitos produzidos no mundo anglo-americano têm privilegiado apenas a legitimação da autoridade do estrategista da grande empresa. Ao problematizar os fundamentos do conhecimento produzido pela área de estratégia, especialmente a oriunda dos EUA, o objetivo deste ensaio é mostrar como e por que os conceitos de autoridade e legitimidade são importantes para estrategistas e acadêmicos no mundo luso-brasileiro na era da globalização. Este ensaio argumenta que é necessário redescobrir e legitimar na era da globalização os diferentes tipos de estrategistas que protagonizam os mercados no mundo luso-brasileiro.

Palavras-chave: Estratégia, Legitimidade, Autoridade, Economias em Transição, Economias Emergentes

TITLE: Rediscovering strategists in the Portuguese-Brazilian world

ABSTRACT: The construction and maintenance of legitimate authority is a central question in the field of strategy. However, frameworks and concepts produced in the Anglo-American world have privileged only the authority of the big company's strategist. By discussing the underpinnings of the academic knowledge produced by the field of strategy, especially from US, this essay shows how and why the concepts of authority and legitimacy are important to strategists and academics in the Portuguese-Brazilian world in the era of globalization. This essay claims for the rediscovery and legitimacy of different types of strategists that have central influence on markets in the Portuguese-Brazilian world.

Key words: Strategy, Legitimacy, Authority, Economies in Transition, Emerging Economies

TÍTULO: Redescubriendo estrategias en el mundo luso-brasileño

RESUMEN: La construcción y mantenimiento de la legítima autoridad del estratega es una cuestión central en el campo de la estrategia. Mientras, los modelos y conceptos producidos en el mundo anglosajón tienen solamente privilegiado y legitimado la autoridad del estratega de la grande empresa. Discutiendo los fundamentos del conocimiento producido en el campo de la estrategia, en especial la que proviene de los Estados Unidos, el objetivo de este ensayo es mostrar como y porque los conceptos de autoridad y legitimidad son importantes para los estrategas y académicos en el mundo luso-brasileño en la era de la globalización. Este ensayo argumenta que es necesario redescubrir y legitimar los diferentes tipos de estrategias que tiene influencia en los mercados del mundo luso-brasileño, en la era de la globalización.

Palabras clave: Estrategia, Legitimidad, Autoridad, Economías en Transición, Economías Emergentes

Uma das características centrais da área de estratégia tem sido a criação, uso e difusão de modelos e conceitos que ajudam a construir ou manter a autoridade do estrategista da grande empresa. Na era da globalização, a autoridade legítima é de fundamental importância para que o estrategista exerça poder, em diferentes países, não somente dentro da empresa, mas também junto a mercados, *stakeholders* e instituições.

Um grande desafio para acadêmicos e praticantes do mundo luso-brasileiro – incluindo países de língua portuguesa, tais como Portugal, Brasil, Angola, Moçambique, Macau e Cabo Verde – é que os modelos e conceitos construídos no mundo anglo-americano, que vêm sendo aplicados de forma sistemática em economias emergentes e economias «em transição», desprezam outros estrategistas que são de fundamental importância, tanto para o desempenho das empresas e dos mercados nesses contextos, quanto para a expansão global das corporações do mundo luso-brasileiro.

O conhecimento acadêmico tem sido uma das principais bases de legitimidade para o estrategista da grande empresa. Isso ajuda a explicar a liderança histórica dos EUA na área de estratégia e também a extraordinária expansão territorial das grandes corporações e da academia de Administração dos EUA em décadas recentes. Apesar do boom de investimentos diretos entre os principais representantes do mundo luso-brasileiro (ver Silva, 2005) e da crescente internacionalização de suas empresas na era da

As literaturas acadêmicas de Gestão no Brasil e em Portugal não vêm dando o merecido destaque ao conhecimento acadêmico na área de estratégia.

globalização, as literaturas acadêmicas de Gestão no Brasil e em Portugal não vêm dando o merecido destaque ao conhecimento acadêmico na área de estratégia.

O crescente alcance, poder e visibilidade das grandes corporações na era da globalização e a correspondente vulnerabilidade dessas organizações em relação a diferentes tipos de *stakeholders* (Baron, 2005) se transformaram em desafios centrais para o projeto histórico de construção, uso e difusão de conceitos e modelos que ajudam a construir ou manter a autoridade do estrategista da grande empresa.

Correspondentemente, observamos o interesse crescente da literatura de estratégia dos EUA na área do desenvolvimento sócio-econômico e em bens sociais (Porter e Kramer, 2006; Brugmann e Prahalad, 2007) e também na produção de conhecimento acadêmico em economias emergentes (Wright *et al.*, 2005). Isso ajuda a explicar tanto as reações contemporâneas de diversos acadêmicos da Europa à autoridade dos EUA na área (Whittington *et al.*, 2003) quanto a timidez da Academia Luso-Brasileira com respeito a essa questão (Bertero *et al.* 2003).

Este ensaio defende a necessidade de redescobrirmos os diferentes tipos de estrategistas que protagonizam os merca-

Alexandre Faria

alex.faria@fgv.br

PhD em Administração de Empresas (Univ. of Warwick, Reino Unido). Professor Adjunto na EBAPE-FGV e Pesquisador do CNPq, Rio de Janeiro, Brasil. Coordenador do Grupo de Estudos em Estratégia e Marketing (GEEM).

PhD in Industrial and Business Studies (Univ. of Warwick, UK). Lecturer at EBAPE-FGV, researcher of CNPq, Rio de Janeiro, Brazil. Coordinator of Strategy and Marketing Studies Group (GEEM).

PhD en Administración de Empresas (Univ. of Warwick, Reino Unido). Profesor Adjunto en la EBAPE-FGV e Investigador del CNPq, Rio de Janeiro, Brasil. Coordinador del Grupo de Estudios en Estrategia y Marketing (GEEM).

Takeyoshi Imasato

tkimasato@gmail.com

Mestre em Administração (UFRGS). Doutorando em Administração na EBAPE-FGV. Pesquisador do GEEM e do Grupo de Estudos Internacionais (GEI) na EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, Brazil.

Master in Management (UFRGS). Doctoral student in Business Administration (EBAPE-FGV). Researcher of the GEEM and of the GEI at EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, Brazil.

Maestría en Administración (UFRGS). Cursando el Doctorado en Administración en la EBAPE-FGV. Investigador del GEEM y del Grupo de Estudios Internacionales (GEI) en la EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, Brazil.

Recebido em Janeiro de 2008 e aceite em Maio de 2008.
Received in January 2008 and accepted in May 2008.

dos do mundo luso-brasileiro. Questionamos a autoridade dos EUA na produção e disseminação de conhecimento acadêmico na área de estratégia com o propósito de construir a autoridade de outros tipos de estrategistas que são de fundamental importância para a expansão e o fortalecimento do mundo luso-brasileiro. Mais especificamente, o principal objetivo deste ensaio é mostrar como e por que os conceitos de autoridade e legitimidade são importantes para estrategistas e acadêmicos no mundo luso-brasileiro na era da globalização.

Inicialmente, os autores mostram a importância dos conceitos de autoridade e legitimidade na área de estratégia por meio do questionamento dos fundamentos da literatura produzida no mundo anglo-americano. Em seguida, é apresentada uma análise histórica da área de estratégia para mostrar a importância do conhecimento acadêmico na construção da autoridade legítima do estrategista da grande empresa, em detrimento de outros tipos de estrategista. Na sequência, os autores mostram como e por que a construção da autoridade de outros tipos de estrategistas deve fazer parte da agenda de praticantes e acadêmicos do mundo luso-brasileiro na era da globalização. Na última seção, são apresentadas sugestões para a produção e disseminação de conhecimento em estratégia.

Legitimidade e autoridade em estratégia

O poder do estrategista é mais efetivo quando exercido não com força, mas sim com autoridade legítima. Bases de legitimidade costumam tanto garantir quanto eliminar a autoridade dos estrategistas. A extraordinária expansão geográfica das grandes corporações e o grandioso número de críticas e críticos ao crescente poder dessas organizações na era da globalização (Cowling e Tomlinson, 2005), como também o risco correspondente para os investimentos dessas organizações, fez com que autoridade e legitimidade ficassem ainda mais importantes (Ashforth e Gibbs, 1990).

A autoridade do estrategista da grande empresa não dura para sempre e nem funciona em todos os lugares da mesma forma. Uma das questões que costuma ser desprezada pela literatura especializada é que as bases de legitimidade para

a autoridade desses estrategistas não residem exatamente dentro da empresa. A autoridade do estrategista se apóia em bases sociais de legitimidade complexas – de natureza institucional, legal ou de costumes –, sendo o conhecimento acadêmico uma das mais importantes no contexto contemporâneo.

Analistas argumentam que as economias emergentes e «em transição» estimulam ou permitem práticas controversas tanto de corporações locais quanto de corporações das economias tidas como desenvolvidas.

As críticas à autoridade do estrategista da grande empresa na era da globalização vêm sendo mobilizadas principalmente por organizações não governamentais, ativistas e instituições da sociedade civil, tendo como foco principal a atuação das grandes corporações nas economias emergentes e economias «em transição». Correspondentemente, a literatura de estratégia produzida no mundo anglo-americano vem se preocupando com o desenvolvimento sócio-econômico (Brugmann e Prahalad, 2007), ao invés de vantagem competitiva, e com o bem social ao invés do bem privado (Porter e Kramer, 2006). Além disso, essa literatura vem defendendo a necessidade de produzir conhecimento nas economias emergentes e economias «em transição» (Wright *et al.*, 2005).

Esse quadro é particularmente desafiante para estrategistas e acadêmicos do mundo luso-brasileiro. Analistas argumentam que as economias emergentes e «em transição» estimulam ou permitem práticas controversas tanto de corporações locais quanto de corporações das economias tidas como desenvolvidas. Isso ajuda a explicar por que reputação e estratégias corporativas de comunicação tornaram-se palavras-chave para as grandes corporações nessas economias tidas como «problemáticas» (Brugmann e Prahalad, 2007; Roper, 2005).

Os outros estrategistas que são de fundamental importância nessas economias – tais como administradores públicos, políticos, líderes sociais ou comunitários, diplomatas, etc. – são ainda mais afetados. Políticos são descritos pela literatura anglo-americana como agentes de corrupção e ineficiência;

líderes sociais, comunitários ou religiosos como potenciais terroristas. Em termos específicos, estrategistas importantes do mundo luso-brasileiro são tratados como obstáculos centrais para o estrategista da grande empresa e para a expansão do capitalismo global.

De fato, os estrategistas de grandes empresas das economias tidas como desenvolvidas vêm se preocupando com dois grandes desafios no que diz respeito às economias emergentes e «em transição»: por um lado, construir novas bases de legitimidade e suprimir certas bases de legitimidade nessas economias; e, por outro, avaliar as bases de legitimidade trazidas para seus principais territórios pelas grandes corporações dessas economias. Ao invés do uso do poder pela força, estrategistas e instituições têm preferido promover o trânsito de discursos e idéias de um contexto para outro com o propósito de construir bases adequadas de legitimidade.

Em termos gerais, a literatura de estratégia despreza conceitos relacionados ao poder e à política (ver Levy *et al.*, 2003; Knights e Morgan, 1991; Baron, 2005). Mais especificamente, isso ocorre porque poder e política foram deslegitimados pela literatura dominante de estratégia produzida nos EUA (Mintzberg *et al.*, 2000), ainda que a área seja intimamente relacionada ao poder e à política.

Legitimidade e autoridade são fundamentais para o estrategista porque ajudam a tornar «invisível» o poder para aqueles sobre os quais ele é exercido (Roper, 2005). A importância do conhecimento acadêmico para tornar invisíveis as questões de poder e política mobilizadas pelo estrategista ajuda a explicar não apenas a liderança histórica dos EUA na área de estratégia, mas também os questionamentos feitos recentemente na Europa acerca da autoridade dos EUA na área (Knights e Morgan, 1991; Hambrick, 2004; Whittington *et al.*, 2003).

Estratégia foi transformada pela literatura acadêmica e pelas grandes firmas de consultoria em «filosofia de Gestão». Por isso, a literatura produzida no mundo anglo-americano argumenta que, como filosofia, a estratégia tem de ser tratada como uma «cultura» – em especial nas economias emergentes e nas economias «em transição» – por qualquer tipo de organização – sejam organizações

públicas, empresas de pequeno porte ou organizações não-governamentais.

Em grande parte, esse processo é explicado pelo temor de que economias emergentes – em especial as mais importantes, tais como a China, Índia, Brasil e Rússia – desenvolvam algum tipo de capitalismo mais poderoso do que o capitalismo baseado no discurso de livre mercado (Chang, 2002; Burowoy e Lukacs, 1985). O temor de que estrategistas redescubram a proposta de formação de um império luso-brasileiro (Maxwell, 1973), concebida no final do Séc. XVIII, ilustra a importância desse processo. Van Agtmael (2007, p. 12), por exemplo, adverte que, apesar de estar sendo liderada atualmente pelos EUA, a economia global tende «a voltar ao ponto em que se encontrava antes da Revolução Industrial, quando a Índia e a China eram grandes potências econômicas».

Um dos desafios para acadêmicos e estrategistas do mundo luso-brasileiro é que a literatura produzida nos EUA suprime os «outros» entre os estrategistas importantes, tais como políticos, lobistas, diplomatas, administradores públicos, líderes sociais, comunitários ou religiosos, etc.

Um dos desafios para acadêmicos e estrategistas do mundo luso-brasileiro é que a literatura produzida nos EUA suprime os «outros» entre os estrategistas importantes, tais como políticos, lobistas, diplomatas, administradores públicos, líderes sociais, comunitários ou religiosos, etc.

Analistas argumentam que esses «outros» estrategistas devem ser redescobertos porque são de central importância para os mercados e para as estratégias empresariais em economias emergentes e «em transição» (Chang, 2002; Burowoy e Lukacs, 1985).

A construção da autoridade do estrategista da grande empresa

A área de estratégia empresarial foi criada oficialmente nos EUA, nos anos 1960, sem provocar muitos questionamentos em outros países. Na era da globalização, entretanto, esse quadro mudou um pouco. Por causa dos ataques crescentes à autoridade da grande corporação e dos EUA, temos assistido a manifestações de preocupação quanto aos

impactos sociais e econômicos da área (Whittington *et al.*, 2003), bem como quanto aos rumos da pesquisa e do ensino em países e regiões fora dos EUA (Bertero *et al.*, 2003; Hambrick, 2004).

Ao longo da recente história da área de estratégia (ou *strategic management*, como a área foi batizada nos EUA), entre as questões mais importantes esteve a construção da autoridade do estrategista da grande empresa em três âmbitos: na grande empresa; na sociedade dos EUA e em outros países e territórios.

O foco no primeiro âmbito ajuda a explicar a construção e a difusão do modelo do planejamento estratégico (PE). Os focos seguintes, que coincidiram com o processo de intensa expansão internacional das grandes empresas dos EUA no período do pós-guerra, ajudam a explicar a emergência do debate entre defensores do PE e da gestão estratégica (GE) na literatura produzida nos EUA. Esse processo acadêmico-político é revisto nas subseções a seguir.

• A era do planejamento estratégico

O modelo de PE foi importante para a construção da autoridade do estrategista na grande empresa e na sociedade a partir dos anos 1960 nos EUA. Em parte, ela foi criada em meados do Séc. XX como resposta às severas críticas que foram feitas na época ao sistema de educação em Gestão nos EUA. Estudos patrocinados pelas Fundações Ford e Carnegie concluíram que as escolas de negócios não estavam atendendo às necessidades das grandes empresas em uma época em que vigorava nos EUA o lema «o que é bom para a General Motors é bom para a América» (e vice-versa).

A deficiência no ensino era preocupante naquela época para as grandes empresas, que precisavam de gerentes mais qualificados para a condução do que Alfred Chandler iria denominar de capitalismo gerencial (Chandler, 1977). Esse quadro era também problemático para as escolas de negócios, que viam sua posição ameaçada dentro das universidades e da sociedade.

A construção da autoridade do estrategista dentro da grande empresa e na sociedade nos EUA demandou então a superação tanto do significado negativo atribuído aos gerentes quanto das desconfianças em relação ao cres-

cente poder econômico e político dessas empresas (Locke, 1996). Para isso, o modelo de PE foi de central importância.

Os estrategistas ou altos executivos das grandes empresas eram descritos nos casos de ensino e nos livros-texto – especialmente pela Harvard Business School – como legítimos substitutos da «mão invisível», de acordo com os fundamentos de uma ordem social *made in USA* que foi construída no período pós-guerra e denominada de capitalismo gerencial (Chandler, 1984). A autoridade atribuída ao estrategista nos textos acadêmicos e nas práticas correspondentes ajudou a aproximar as escolas de negócios às grandes empresas e a fazer com que a estratégia fosse transformada em disciplina «de fecho e de integração» no currículo da área de Gestão.

O conhecimento acadêmico de estratégia ajudou a atenuar as diversas manifestações contrárias ao avanço das grandes corporações e do capitalismo «made in USA».

Casos de ensino em estratégia, produzidos em sua maioria pela Harvard Business School, descreviam situações de sucesso e atribuíam aos estrategistas e à estratégia a responsabilidade pelos resultados alcançados. Nesses textos, que foram exportados a um grande número de países, não eram citados erros ou falhas dos estrategistas.

Os livros da área de estratégia reproduziram o modelo de PE e foram intensamente exportados para diversos países naquela época. Essa grandiosa exportação de conhecimento acadêmico coincidiu com a expansão territorial das grandes empresas dos EUA e com a difusão do modelo de capitalismo praticado nos EUA (Gilpin, 2004). Correspondentemente, o conhecimento acadêmico de estratégia ajudou a atenuar as diversas manifestações contrárias ao avanço das grandes corporações e do capitalismo *made in USA*. Os casos de ensino de estratégia, por exemplo, se transformaram em recurso fundamental de legitimação da autoridade da grande empresa e de seus estrategistas tanto dentro dos EUA quanto no exterior.

A literatura de PE atribuía ao ambiente externo o papel

do «inimigo», e à grande empresa e ao estrategista o papel dos «mocinhos». A «capacidade de adaptação (da grande empresa) a mudanças no ambiente» (Organ, 1971, p. 74) passou a ser sinônimo de estratégia e isso afastou tanto a idéia de que as grandes empresas e seus estrategistas pudessem ser prejudiciais à sociedade e ao Estado quanto os discursos e conhecimentos acadêmicos que serviam como base de legitimidade para «outros» estrategistas.

Em outras palavras, o modelo de PE foi de fundamental importância para viabilizar a internacionalização das grandes empresas dos EUA nas décadas de 1960 e 1970. O modelo foi abraçado por importantes instituições internacionais, tais como o Banco Mundial e as Nações Unidas, para orientar os processos de avaliação, fomento e controle em diversos países.

O modelo de PE e suas narrativas baseadas em «comando de baixo para cima» ajudaram a tornar ilegítimos outros significados – tais como «invasão» e «dominação» – que eram atribuídos às estratégias de grandes corporações em diversos países e mesmo dentro dos EUA. A idéia de que estratégia significa manipulação (ou abuso) da sociedade ou do mercado pelas grandes corporações dos EUA foi gradativamente suprimida devido ao processo de construção da autoridade legítima do estrategista da grande empresa em diversos países.

Em outras palavras, o modelo de PE foi de fundamental importância para viabilizar a internacionalização das grandes empresas dos EUA nas décadas de 1960 e 1970. O modelo foi abraçado por importantes instituições internacionais, tais como o Banco Mundial e as Nações Unidas, para orientar os processos de avaliação, fomento e controle em diversos países. Isso ajuda a explicar por que é correto afirmar que o conhecimento acadêmico de estratégia, e em especial o modelo de PE, faziam parte de um amplo processo de disseminação internacional de ideologias *made in USA* (Locke, 1996).

Por detrás desse grandioso processo acadêmico-político e econômico não havia apenas o estrategista da grande empresa. Outros estrategistas dos EUA, e também diferentes

tipos de estrategistas em outros países, buscavam a construção de uma nova base de legitimidade para viabilizar o processo de expansão territorial dos EUA e de seu capitalismo (Mills e Hatfield, 1999).

O modelo de PE funcionou adequadamente como base de legitimação até o início dos anos 1980, quando as crises do petróleo provocaram transformações geopolíticas que afetaram substancialmente a autoridade da grande empresa e dos EUA tanto no contexto internacional quanto dentro dos EUA.

• A era da gestão estratégica

No início da década de 1980, severas críticas ao modelo de PE começaram então a ser publicadas nos EUA. Diversos analistas argumentavam que o modelo de PE impõe uma racionalidade hierárquica e autoritária que impede a participação coletiva. No final das contas, o modelo de PE isola a grande empresa e seus líderes de seus clientes e colaboradores.

Os fundamentos do PE, segundo seus críticos, não eram mais condizentes com o novo cenário mundial. Iniciou-se, então, um acalorado debate entre os defensores do PE e os da gestão estratégica (GE) na literatura dos EUA. Gurus como Tom Peters e acadêmicos como Henry Mintzberg tiveram papel central na construção desse debate nos EUA e, posteriormente, em outros países.

O modelo de GE argumenta que centralização e comando têm de ser substituídos por pluralismo e aprendizagem. Esse discurso foi rapidamente incorporado por grande número de consultores e acadêmicos nos EUA e isso garantiu a construção de uma nova base de legitimidade para a autoridade do estrategista na (e da) grande empresa.

Um dos mais importantes autores da área define GE como uma abordagem sistemática que orienta o estrategista a posicionar e relacionar a empresa ao seu ambiente, de modo «a garantir seu continuado sucesso e a mantê-la protegida das surpresas» (Ansoff, 1984, p. xv). Essa definição estabelece que as surpresas causadas pelo ambiente externo são o elemento mais crítico para as grandes empresas e para seus estrategistas.

A imagem do estrategista como autoritário e centralizador

foi habilmente substituída então por uma imagem «humanizada» ainda mais poderosa. O estrategista era descrito a partir de então como alguém que pode cometer equívocos, sem que isso possa ameaçar sua posição de autoridade. No final das contas, acadêmicos e consultores que defendiam os modelos de GE conseguiram resguardar a autoridade do estrategista da grande empresa.

A descrição de ambiente externo como domínio cada vez mais complexo e dinâmico sustentou o argumento de que todos os membros das empresas têm de participar nos processos da estratégia. O comprometimento desses «colaboradores» – em especial nas subsidiárias em número crescente de países e regiões – seria obtido não por meio da difusão de ordens, mas sim de valores corporativos. Estratégia tornou-se então uma filosofia que deveria ser aplicada por qualquer tipo de organização e em qualquer país ou região.

Casos de abuso e de fracasso protagonizados pelo estrategista da grande empresa passaram a ser minimizados. Na aparência, a transição de PE para GE significou mudança. No fundo, a base de legitimidade da autoridade do estrategista foi substancialmente ampliada pelo conhecimento acadêmico produzido nos EUA.

Os intermináveis debates entre os defensores de PE e de GE na literatura especializada produzida no mundo anglo-americano ajudaram a ampliar a base de legitimação da autoridade do estrategista da grande empresa tanto nos EUA quanto no exterior. Esses debates fortaleceram a crença – a qual também foi abraçada por instituições importantes como o Banco Mundial e as Nações Unidas – de que países e sociedades se beneficiam da ação do estrategista da grande empresa e do conhecimento acadêmico correspondente. Em outras palavras, os debates entre os defensores de PE e de GE ajudaram a bloquear a emergência de idéias «concorrentes», especialmente em países e regiões fora dos EUA.

A pluralidade trazida pelos debates entre PE e GE ajudou a atenuar críticas à autoridade do estrategista da grande empresa e à área de estratégia até meados dos anos 1990. A partir de então, as grandes empresas dos EUA passaram a lidar com um contexto internacional mais com-

plicado devido ao seu crescente poder e às reações ao cenário correspondente. Os crescentes ataques mobilizados por organizações não governamentais e instituições da sociedade civil à autoridade do estrategista da grande empresa e dos EUA impulsionaram a área de estratégia a novos interesses, tais como o foco em desenvolvimento socioeconômico e bens sociais e a preocupação em produzir conhecimento acadêmico em economias emergentes e «em transição».

Desafios dos estrategistas do mundo luso-brasileiro na era da globalização

Na era da globalização, o conhecimento acadêmico vem cumprindo um papel de central importância, não somente em termos econômicos, mas também em termos políticos e ideológicos. A imensa quantidade e diversidade de fronteiras e territórios representam um desafio para o uso de autoridade pela grande empresa e por seus estrategistas. Esse cenário ajuda a explicar os novos modelos acadêmicos focados em desenvolvimento socioeconômico e em bem social, as reações observadas na academia europeia à autoridade dos EUA na área, e também o crescente interesse da academia de estratégia dos EUA em produzir conhecimento em economias emergentes e economias «em transição».

A despeito das pressões da União Europeia para que questões nacionais sejam relegadas a um segundo plano, Portugal continua enfrentando desafios que dificilmente podem ser reconhecidos por algum projeto de Europeização ou anglo-americano.

Algumas críticas no Brasil e em Portugal a respeito do domínio do conhecimento produzido nos EUA foram publicadas recentemente (e.g., Bertero *et al.*, 2003; Cabral-Cardoso, 2006). Entretanto, as bases de autoridade legítima do estrategista e da grande empresa, e o papel político-ideológico cumprido pelo conhecimento acadêmico, ainda não foram exploradas com a necessária extensão e profundidade por seus acadêmicos.

A despeito das pressões da União Européia para que questões nacionais sejam relegadas a um segundo plano, Portugal continua enfrentando desafios que dificilmente podem ser reconhecidos por algum projeto de Europeização ou anglo-americano. Muitas das características institucionais observadas no Brasil e em Portugal são mais semelhantes entre si do que aquelas observadas e privilegiadas em economias tidas como mais desenvolvidas. Os papéis, as responsabilidades e as práticas do Estado, do mercado e de outras instituições importantes no mundo luso-brasileiro não coincidem necessariamente com o que a literatura anglo-americana descreve e prescreve.

Dentre as semelhanças histórico-institucionais entre Brasil e Portugal, por exemplo, podemos destacar a forte presença do Estado na regulação do mercado (Carioca *et al.*, 2004) e o uso intenso de estratégias de não-mercado pelas empresas (Gonçalves *et al.*, 2005). Essas características reforçam a necessidade de redescobriremos os outros tipos de estrategistas que foram deslegitimados pela literatura dominante.

Apesar de serem incentivadas (ou forçadas) a adotarem modelos centrados nas noções de livre mercado e de grande empresa, essas economias são marcadas pela forte presença do Estado e de organizações governamentais em seus mercados. Essa característica, no entanto, não as tornam inferiores em relação a outros tipos de governança econômico-política, como a literatura dominante e os fluxos de difusão de conhecimento acadêmico sugerem (Chang, 2002).

O contexto atual de crescentes volumes de investimentos diretos no mundo luso-brasileiro e a crescente internacionalização das empresas de Portugal e do Brasil na era da globalização demandam esse tipo de problematização. Já há razoável consenso entre analistas que, tanto no Brasil quanto em Portugal, o modelo de economia política centrada no Estado foi substituído de forma acelerada e equivocada por um modelo centrado no mercado a partir do início dos anos 1990 (Diniz e Boschi, 2003).

Tais transformações foram suportadas pelo duopólio PE-GE na literatura acadêmica de estratégia e pelo corres-

pondente bloqueio de abordagens críticas que pudessem revelar as bases de legitimação da autoridade, não apenas da grande empresa e de seus estrategistas, mas também do tipo de capitalismo privilegiado pelos EUA na era da globalização.

Isso ajuda a explicar por que, a partir de meados da década de 1980, o Estado passou a ser descrito no Brasil como incompetente e ineficiente (Diniz e Boschi, 2003), ao mesmo tempo em que a literatura acadêmica de estratégia experimentava um *boom* problemático no país devido ao distanciamento dos pesquisadores em relação à realidade local (Bertero *et al.*, 2003). Privatizações de empresas estatais, reformas do Estado, processos de abertura econômica e a ampliação do uso do conhecimento de estratégia marcaram a instalação da era da globalização tanto no Brasil quanto em Portugal.

Este ensaio sugere que a análise e a construção da autoridade do estrategista por meio de bases de legitimidade mais compatíveis com o mundo luso-brasileiro na era da globalização é, especialmente no Brasil e em Portugal, um importante foco para acadêmicos e estrategistas.

Esse quadro é desafiante para estrategistas e acadêmicos do mundo luso-brasileiro. No Brasil, até ao início da década de 1990, grande parte dos estrategistas era encontrada em empresas estatais, no governo e em outras instituições importantes. O conhecimento acadêmico em estratégia produzido nos EUA estabelece dois pressupostos importantes acerca da globalização: os «outros» estrategistas devem ser substituídos por estrategistas da grande empresa, e outros tipos de capitalismo devem ser substituídos pelo modelo de capitalismo de mercado dos EUA.

Entretanto, é correto afirmar que os «outros» estrategistas continuam protagonizando o mercado no Brasil. Argumento similar se aplica em Portugal e a outros países do mundo luso-brasileiro. Também é correto afirmar que há evidências de que capitalismo de mercado dos EUA não deve ser tratado como o único tipo de capitalismo.

Considerações finais

Este ensaio tentou mostrar que o conhecimento dominante em estratégia contribuiu para a construção e amplificação de bases de autoridade legítima para estrategistas da grande empresa nos EUA e em diversos países, em detrimento de outros tipos de estrategistas.

Na era da globalização, o conhecimento acadêmico tem sido de central importância para a construção da autoridade do estrategista da grande empresa nos contextos e territórios que compõem o amplo e complexo mercado global. Os autores deste ensaio mostraram que um grande desafio para o mundo luso-brasileiro é redescobrir os «outros» estrategistas que foram suprimidos e deslegitimados pela literatura produzida nos EUA.

Este ensaio sugere que a análise e a construção da autoridade do estrategista por meio de bases de legitimidade mais compatíveis com o mundo luso-brasileiro na era da globalização é, especialmente no Brasil e em Portugal, um importante foco para acadêmicos e estrategistas. Para isso, pesquisadores devem promover desenvolvimentos interdisciplinares com áreas que representam os estrategistas que foram deslegitimados pela literatura produzida nos EUA e também promover intercâmbios com outras economias emergentes e «em transição».

Finalmente, os autores deste ensaio argumentam que o conhecimento acadêmico de estratégia deve ganhar a merecida atenção pelo mundo luso-brasileiro devido não apenas à sua importância econômica mas também política. O processo de redescoberta dos «outros» estrategistas no mundo luso-brasileiro e a construção de sua legitimidade, defendidas neste ensaio, demandarão não apenas a aproximação entre acadêmicos do mundo luso-brasileiro, mas também uma maior aproximação desses acadêmicos aos estrategistas que foram deslegitimados. ■

Referências bibliográficas

ANSOFF, I. (1984), **Implanting Strategic Management**. Prentice Hall, New York.

ASFORTH, B. e GIBBS, B. (1990), «The double-edge of organizational legitimation». *Organization Science*, vol. 1(2), pp. 177-194.

BARON, D. (2005), **Business and Its Environment**. 5th ed., Prentice Hall, New Jersey.

BERTERO, C., VASCONCELOS, F. e BINDER, M. (2003), «Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 43(4), pp. 48-62.

BRUGMANN, J. e PRAHALAD, C. (2007), «New social compact». *Harvard Business Review*, vol. 85(2), pp. 80-90.

BURAWOY, M. e LUKACS, J. (1985), «Mythologies of work: a comparison of firms in State Socialism and advanced Capitalism». *American Sociological Review*, vol. 50, pp. 723-737.

CABRAL-CARDOSO, C. (2006), «Portuguese management between global rhetoric and local reality». *Management Research*, vol. 4(3), pp. 193-204.

CARIOCA, M. J.; DINIZ, R. e PIETRACCI, B. (2004), «Making Portugal competitive». *The McKinsey Quarterly*, n.º 3, pp. 3-9.

CHANDLER, A. D. (1962), **Strategy and Structure**. MIT Press, Cambridge.

CHANDLER, A. D. (1977), **The Visible Hand**. Belknap Press, Cambridge.

CHANDLER, A. D. (1984), «The emergence of managerial capitalism». *Business History Review*, vol. 58(4), pp. 473-503.

CHANG, H.-J. (2002), «Rompendo o modelo». In G. ARBIX, A. COMIN e M. ZILBOVICIUS (Orgs.), **Brasil, México, África do Sul, Índia e China: Diálogo entre os que Chegaram Depois**. UNESP, USP, São Paulo.

COWLING, K. e TOMLINSON, P. (2005), «Globalisation and corporate power». *Contributions to Political Economy*, vol. 24, pp. 33-54.

DINIZ, E. e BOSCHI, R. (2003), «Empresariado e estratégias de desenvolvimento». *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 18(52), pp. 15-33.

GILPIN, R. (2004), **O Desafio do Capitalismo Global**. Record, Rio de Janeiro.

GONÇALVES, D. A.; FAIA-CORREIA, M. e CUNHA, M. P. (2005), «The importation of American managerial ideas by a start-up consulting firm». *Iberoamerican Academy of Management on Lisbon*, Dezembro.

HAMBRICK, D. (2004), «The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains». *Strategic Organization*, vol. 2(1), pp. 91-98.

KNIGHTS, D. e MORGAN, G. (1991), «Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique». *Organization Studies*, vol. 12(2), pp. 251-273.

LEVY, D.; ALVESSON, M. e WILLMOTT, H. (2003), «Critical approaches to strategic management». In M. ALVESSON e H. WILLMOTT, **Studying Management Critically**. Sage, London.

LOCKE, R. (1996), **The Collapse of the American Management Mystique**. Oxford, Oxford.

MAXWELL, Kenneth (1973), «The generation of the 1790's and the idea of a Luso-Brazilian empire». In D. ALDEN (Ed.), **The Colonial Roots of Modern Brazil**. University of California Press, Berkeley.

MILLS, A. e HATFIELD, J. (1999), «From imperialism to globalization: internationalization and the management text». In S. R. CLEGG, E. IBARRA-COLADO e L. BUENO-RODRIGUEZ (Eds.), **Global Management**, Sage, London.

MINZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. (2000), **Safari de**

Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Bookman, Porto Alegre.

ORGAN, D. (1971), «Linking pins between organizations and environments». *Business Horizons*, vol. 14(6), pp. 73-80.

PORTER, M. e KRAMER, M. (2006), «Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility». *Harvard Business Review*, vol. 84(12), pp. 78-92.

ROPER, J. (2005), «Symmetrical communication: excellent public relations or a strategy for hegemony?». *Journal of Public Relations Research*, vol. 17(1), pp. 69-86.

SILVA, J. R. (2005), «A internacionalização das empresas por-

tuguesas: a experiência brasileira». *Revista de Administração de Empresas*, vol. 45, ed. especial Minas Gerais, pp. 102-112.

VAN AGTMAEL, A. (2007), **The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies is Overtaking the World.** Free Press, New York.

WHITTINGTON, R. *et al.* (2003), «Taking strategy seriously». *Journal of Management Inquiry*, vol. 12(4), pp. 396-409.

WRIGHT, M.; FILATOTCHEV, I.; PENG, M. e HOSKISSON, R. (2005), «Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom». *Journal of Management Studies*, vol. 42(1), pp. 1-33.

Recursos Humanos
m a g a z i n e

Faça a assinatura anual

15€ (6 números)



Em sua casa....

www.rhmagazine.publ.pt

a gestão de pessoas em revista