



**As micro multinacionais e a perspectiva estratégica “pós-caótica-digital”: um contraponto à lógica adaptativa do universo “Chandleriano”**

**The micro-multinational and the "post-chaotic-digital" strategic perspective: a counterpoint to the adaptive logic of the “Chandlerian” universe.**

**Autor(a)**

**Pedro Jorge Pereira Ramalho**

Doutor em Administração

Professor Adjunto da Autarquia Educacional do Vale do São Francisco – AEVSF-FACAPE

Endereço: Campus Universitário s/n - Cidade Universitária, Petrolina - PE

Email: pedropereiraramalho@gmail.com

## RESUMO

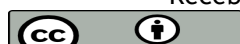
O objetivo desse artigo é discutir (mas sem pretender esgotar o assunto), a partir da irrupção das micros multinacionais no cenário competitivo global, o contraponto que essa lógica emergente sugere ao reinado quase absoluto da abordagem adaptativa no âmbito da gestão estratégica e das ações de grande parte das empresas, em mais de cinco décadas. Os fenômenos da *desaprendizagem organizacional* e da conseqüente *desadministração da estratégia* emitem sinais da emergência como novos paradigmas de gestão, agora sob um espectro contextual *estratégico-econômico-empresarial-digital-multipolar-pós-caótico*, e cujos impactos mais marcantes são um novo *design* do desenvolvimento empresarial e, por conseguinte, de uma nova arquitetura estratégica (as micro multinacionais). Esse novo percurso sugere uma fenomenologia de curto, médio e longo prazo, e aponta para o início do declínio da lógica *Chandleriana*. Para além da observação e interpretação de um quadro fenomenológico emergente em escala global, a abordagem metodológica desse artigo abarca a análise da literatura de base subjacente ao tema. Assim, busca-se com esse artigo de análise discutir uma nova perspectiva teórica para a gestão estratégica, sendo, portanto, o contributo que se pretende dar com esse manuscrito.

**Palavras-chave:** estratégia; desadministração; desaprendizagem; adaptativa; caos.

## ABSTRACT

**The micro-multinational and the "post-chaotic-digital" strategic perspective: a counterpoint to the adaptive logic of the "Chandlerian" universe.**

Recebido em 03/11/2022. Publicado em 29.12.2022



Licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 United States License

This article aims to discuss (but not intending to exhaust the subject), from the irruption of micro-multinational enterprises in the global competitive scenario, the counterpoint that this emergent logic suggests to the almost absolute reign of the adaptive approach in the scope of strategic management and the actions of most companies in more than five decades. The phenomena of "organizational unlearning" and the consequent "de-administration of strategy" emit signs of emergence as new management paradigms, now under a "strategic-economic-business-digital-multipolar-post-chaotic" contextual spectrum, and whose most remarkable impacts are a new design of business development and, therefore, of a new strategic architecture (the micro-multinationals). This new course suggests a short, medium and long term phenomenology, and points to the beginning of the declining of the "Chandlerian" logic. Beyond the observation and interpretation of an emergent phenomenological framework on a global scale, the methodological approach of this article encompasses the analysis of the basic literature underlying the theme. Thus, the goal of this analysis article is to discuss a new theoretical perspective for strategic management, being, therefore, the contribution that is intended to be made with this manuscript.

**Keywords:** strategy; de-administration; unlearning; adaptative; chaos.

## 1 INTRODUÇÃO

As realidades econômico-competitivas (em nível global) expõem um estado de fragmentação de grande parte das indústrias tradicionais, a despeito dos esforços empresariais para a concentração, por meio de fusões e aquisições (para além de outras formas de reconstrução setorial). É nesse universo, portanto, que já teve início o declínio do reinado quase que absoluto da vertente de gestão estratégica adaptativa (sistêmico-contingente), face o surgimento das micro multinacionais globais.

Sob essa nova economia digital globalizada e multipolar, o recurso que continuará insuficiente é o talento humano, onde já não é mais possível obter o domínio estratégico por meio do acesso exclusivo (ou quase exclusivo) a recursos escassos e mão de obra barata, o que permitia o alcance de vantagens comparativas, por meio da fórmula capital, terra e trabalho, e cujas origens remontam à economia clássica de Smith, A. (1988a, 1988b), Ricardo, D. (1982, 1988a, 1988b) e Napoleoni, C. (2000).

Há, como exemplo dos novos tempos e perspectiva *pós-caótica-digital*, um grande déficit projetado para que as organizações possam tirar proveito do imenso fluxo de dados da economia digital. Em 2018, só nos Estados Unidos, houve uma escassez de 140.000 a 190.000 pessoas com profundas habilidades analíticas no novo universo do *Big Data*, bem como 1,5 milhões de gerentes e analistas com o *know-how* para usar a análise desse grande fluxo de dados digitais para tomar decisões eficazes (Manyka & Charles, 2011a; Manyka et al. 2011b; Kelly, K., 2000; Korn & Tibken, 2011; Taurion, C., 2012).

Nas infinitas ondas da infovia, o mundo digital é cada vez mais inclusivo, revolucionário, e principal fator de geração de valor. Nessas perspectivas, a obtenção de vantagens competitivas de Porter, M.E. (1996) está igualmente sob discussão, a partir desse novo cenário de tendência pós-caótica.

Nessa ordem de ideias, pretende-se contribuir com a evolução do pensamento estratégico e, conseqüentemente, com um caminho alternativo para a gestão estratégica. Para tanto, nos apoiamos na análise de uma fenomenologia emergente com o surgimento das micro

multinacionais no espectro competitivo global, que, por sua vez, remete a uma nova perspectiva e formação de um novo paradigma de gestão e de uma nova arquitetura estratégica pós-caótica.

## 2 REFERENCIAIS TEÓRICOS-EMPÍRICOS E PENSAMENTO ESTRATÉGICO

### 2.1. Entre o mecanicismo, as organizações naturais e a imaterialidade do conhecimento e do *bit*: a digitalização da estratégia e o declínio da lógica adaptativa

Do átomo para o *bit* e da hipercompetição para a *coopetição*. Apesar de relativamente recente, a *coopetição* é compreendida de maneira geral como a cooperação entre os concorrentes, significando o balanceamento de situações de cooperação e competição entre empresas, em rede; da verticalização para a desintegração; horizontalização das estruturas organizacionais; reconfiguração das arquiteturas estratégicas e das fronteiras setoriais. Esses e outros caminhos já consumiram mais de um século, desde o início da sistematização da gestão empresarial, que remonta à Teoria Científica (1903). As novas mudanças em curso não deixam margens às dúvidas: outras virão.

Nesse futuro, que já começou, mudar a estratégia e os arranjos orgânicos não são mais suficientes para o enfrentamento dos desafios desse novo universo digital hiperconectado. Não há mais respostas prontas, do tipo *the best way*, inclusive, para o papel gerencial: o novo mundo e o homem são agora mais complexos que isso; as organizações, por consequência, também.

A “era do conhecimento”, ainda sob a luz relativamente difusa da digitalização da gestão estratégica e da “nova economia”, produz e produzirá um estado de incertezas cuja intensidade, magnitude e profundidade são e serão maiores do que tudo do que se viu antes... É a incerteza revitalizada por maiores riscos... Mas, de supostas oportunidades, tendencialmente ilimitadas. E Chandler Jr, A. (1962) sabe disso também.

Em seu estudo seminal *Strategy and Structure*, Chandler enfocou o seu trabalho de investigação em empresas industriais dos EUA, nos anos 60. Os seus estudos mais recentes, contudo, têm como alvos o mundo “*high-tech*”: a eletrônica.

Nessa perspectiva conceptual, as “Competências Essenciais”, a “Co-Criação”, o “*Stream Computing*”, a Desadministração da Estratégia, a “Hiperconectividade” e a “Desaprendizagem Estratégica” se apresentam em primeiro plano, deixando em posição secundária o binômio “Estratégia-Estrutura”.

Esses, pois, são elementos que põem em evidência a discussão sobre um potencial grande impasse da gestão, colocando em causa seu futuro, conforme aponta Hamel, G. (2007). Tal perspectiva, sugere a “[...] arte de criar deliberadamente um desequilíbrio entre a ambição e os recursos atuais da empresa, é também a arte de mobilizar todas as forças da empresa na conquista da liderança.” (Prahalad & Hamel, 1989, p. 64). Por isso (também), os modelos incrementalistas baseados na competição, e sob as lógicas estritas para a apropriação do valor econômico pelas empresas, dão sinais de exaustão.

A lógica binária estratégia-estrutura começa a ser dissipada quando a integração cognitiva-organizacional ocorre para fazer face a uma ambição estratégica renovada. Os saberes são deslocados de uma estrutura orgânica bem delimitada (as divisões e os departamentos, as tecnologias da informação e da comunicação digitais – TIC, por exemplo, para um universo mais fluido e amorfo que abriga a ideologia organizacional e o novo intento estratégico. Nessas circunstâncias não se trata mais, do ponto de vista estrito, de criar uma nova estrutura organizacional, mas encontrar uma nova forma de obter a sinergia do conhecimento e a

coordenação para a ação: “[...] *são formas de organizar em vez de formas organizacionais* [...]” (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 2000, p. 140). Os grifos são nossos.

Nos ambientes “caótico-digitais”, a materialização da estratégia, para obter sucesso, não depende essencialmente do binômio estratégia-estrutura, especialmente nas empresas que transitam com grande desenvoltura no mundo digital-inovador-revolucionário, onde o objetivo é transformar setores não apenas organizações. (Prahalad, C.K. & Hamel, G., 2005).

Acrescente-se que, hoje, portanto, a potencialização dessa ruptura se materializa não apenas a partir do intento estratégico e das competências essenciais, mas com o crescimento em progressão geométrica da alavancagem dos negócios, por meio da *Coopetição*, do *Stream Computing*, da Hiperconectividade, da *Co-creative Enterprise*, da Administração 2.0 e da “Desadministração Estratégica”.

## 2.2. O *Co-Creative Enterprise*: a competição pelo futuro

Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010) apontam uma tendência crescente à adoção daquilo que designam como o novo paradigma da *co-creative enterprise*. Isso importa em alterações na conceptualização e implementação da estratégia que, sob esse modelo, emerge de forma coletiva e tem como uma das alavancas essenciais as tecnologias digitais, mas sem esquecer que a parte fundamental dessa estratégia é colocar a experiência humana no centro da criatividade das empresas e, conseqüentemente, de uma rede que reúne todos os interessados que se relacionam intensamente. E isso inclui a redefinição em rede de produtos e processos operacionais, ensejando a participação (por meios digitais remotos) de consumidores no *design*, serviços e conteúdo dos produtos. Esses elementos se apresentam como resultado de um caminho interativamente compartilhado, cujo escopo abriga a resiliência e as fontes de vantagens competitivas relativamente sustentáveis das redes, e não mais apenas das empresas individualmente.

No paradigma da *co-creative enterprise*, a estratégia emerge lentamente através de um processo de descoberta por parte dos indivíduos na empresa. A empresa começa com um objetivo estratégico e um cliente-alvo, cujas necessidades ele está tentando servir. Na busca desse objetivo a empresa pede a participação dos membros do seu ecossistema através do esforço para melhorar a situação, bem como a sua própria. A estratégia completa só pode ser descoberta através de um processo vivo, organizado pela empresa, mas conduzido pelos próprios interessados. Nessa visão mais ampla de valor, a concorrência e a estratégia, estão em sintonia com as realidades do mundo empresarial de hoje, onde os avanços tecnológicos e mudanças econômicas estão rapidamente tornando tradicionais modelos de negócio obsoletos.

E como um dos exemplos, os autores apontam várias empresas das economias centrais que estão adotando esse novo caminho, desde o início dos anos 90, e cujos resultados têm sido importantes em termos de satisfação dos participantes (incluindo os consumidores), maior produtividade, redução de custos e maior rentabilidade. Uma das empresas (*Orange*), da *France Telecom*, incentivou os funcionários a apresentarem ideias para melhorar os processos, redesenhar produtos e aperfeiçoar seu ambiente de trabalho.

Os empregados podem promover as suas iniciativas por meio de um site especialmente construído para isso, e ganhar visibilidade através de um sistema de pontuação que premia as pessoas que apresentam comentários sobre as propostas dos outros. No início de 2010, três anos após o site da *Orange* entrar em operação, cerca de 93.000 ideias já haviam sido publicadas. Mais de um terço de todos os empregados haviam contribuído ou comentou sobre uma ideia, e

mais de 7.500 projetos foram implementados. No cômputo geral, haviam produzido mais de 600 milhões de euros em ganhos ou redução de custos.

Nessa mesma perspectiva, Kothandaraman, P. & Wilson, D.T. (2001) já apostavam, no início desse milênio, que o futuro da competição se deslocará para as redes de negócios, sendo o comércio eletrônico a principal via para a adição de valor. Para os autores, valor é a relação entre as ofertas de mercado concorrentes e seus respectivos preços.

Para Manyka, V. & Charles, R. (2011a), a internet impulsiona a transformação dos negócios e modernização econômica, e incluem mudanças não só na maneira como os produtos são comprados e vendidos, mas também na forma como os produtos e serviços são concebidos, produzidos e distribuídos.

Há, nesse sentido, uma necessidade imperiosa à desintegração estratégica dos participantes e à cooperação, tecidas a partir de fortes relações de parcerias com fornecedores, para fazer tarefas importantes. A formação e a entrega do valor ao mercado consumidor, portanto, estão sujeitas à integração e otimização das capacidades dispersas pela rede. Essa necessidade de relacionamentos profundos leva à terceira dimensão do valor da criação de redes, que está construindo parcerias e relacionamentos. (Kothandaraman & Wilson, 2001).

As competências dos participantes das redes colaborativas devem inspirar-se em organizações cuja qualidade individual defendida por Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) apontam que o que confere às empresas a capacidade de proporcionar desempenho nesses benefícios essenciais, é a sua competência em processos de tecnologia e negócios. O conjunto dessas competências dispersas em cada parte das redes está ditando o tom da competição. Tal cenário tem dado origem a novas abordagens específicas e, portanto, a novos modelos de negócios, novas técnicas operacionais e novos paradigmas da gestão estratégica.

### 2.3. “*Stream Computing*” e o “*Big Data*”: um novo paradigma de gestão

Na “nova economia”, há outro paradigma que surge dentro dessa nova arena digital-competitiva, tornando obsoleta a lógica adaptativa nesse universo de referência: o *Stream Computing* (computação de fluxo), cujas ações estratégicas e operacionais só podem atingir a eficiência e a eficácia a partir da coleta de dados em tempo real, numa lógica invertida dos tradicionais “*data warehouses*” (armazéns de dados), a partir dos quais, e somente após a filtragem de dados estáticos é possível tomar decisões e agir.

Com o “*Stream Computing*” a garimpagem de dados é efetuada por meio da tecnologia designada de “*Big Data*”, que captura e faz, em tempo real, o tratamento de dados estruturados e desestruturados, em grande escala. Os dispositivos móveis, os *smartphones* e os *tablets* vão ser os responsáveis por quatro em cada cinco conexões de banda larga. Essa nova tecnologia permite todo o trabalho analítico, decisório e emprego da ação em tempo bem inferior ao que produz o tradicional *Business Intelligence* (BI).

O “*Big Data*” reúne os seus dados para além dos dados das transações comerciais (estruturados). São capturados, principalmente, das mídias sociais (computadores, *smartphones* e *tablets*), incluindo imagem e som (não estruturados). A principal ideia é responder aos eventos em tempo quase real. A velocidade da análise dos dados é bem maior do que permite o BI (*Business Intelligence*). O velho *Data Warehouse* e as tecnologias de *Business Intelligence*, então, começam a mostrar-se lentas demais para a tomada das decisões. (Taurion, C., 2012).

Exemplo dos impactos dessa revolução paradigmática pode ser atribuído às empresas produtoras de semicondutores, que fazem o monitoramento em tempo real do processo de

identificação de falhas nos *chips* que estão sendo fabricados. E a correção do defeito é feita igualmente em tempo real; mais que isso, pode-se fazer ajustes em tempo real nos próprios processos de fabricação (Idem).

O *stream computing* é a outra face da moeda dos sistemas de produção da economia industrial, admitindo também apropriação das economias de escopo da produção em massa e, ao mesmo tempo, a customização, porém, no ritmo vertiginoso do *bit*, e não mais do átomo. O *Stream Computing*, ao contrário dos sistemas flexíveis de produção industrial, permite às Pequenas e Médias Empresas (PME's) também tornarem-se *players* de um jogo global:

Portanto, e afinal, será esse o novo ponto mais relevante para a reflexão e ação das organizações? Nesses contextos, o que as grandes corporações ainda poderão fazer para continuar a crescer exponencialmente? Como fazê-las vencer a tendência ao comportamento burocrático durante o seu desenvolvimento futuro, depois de décadas dedicadas à expansão e à integração diversificadora? As Pequenas e Médias Empresas (PME's) surfarão também a *nova onda* do universo globalizante-digital, ou serão meras coadjuvantes?

No ambiente empresarial-econômico-digital-globalizado, e no seu futuro esperado, a flexibilidade das PME's supostamente credenciam-nas a vencer o comportamento burocrático e lento das grandes empresas, frente ao ritmo acelerado das mudanças, principalmente, tendo em conta ser esse um universo tendencialmente caótico, pois assim as evidências o indicam. Mas, isso não quer dizer que não existem grandes empresas que mantêm um comportamento empreendedorial exitoso e, por isso mesmo, íntimas desse universo do “caos controlado”. Alguns gigantes do mundo digital atestam isso, a exemplo do *Google, Microsoft, Oracle, Apple*, entre outras, muito embora algumas já tenham cedido às tentações da diversificação não relacionadas, por meio de aquisições (isso geralmente leva as grandes companhias a privilegiarem a função controle, em detrimento do comportamento inovador-empreendedorial). Um desafio adicional a essa perspectiva estratégica da diversificação, e consequente burocratização organizacional, é saber se esse fenômeno e lógicas são restritas ao mundo da economia industrial, ou se estenderá intensivamente a esse universo digital. O tempo dirá!

O que se percebe é que o comportamento das PME's, nessa “rede nervosa digital” (Gates, B., 2000), tendencialmente, apresentam as maiores possibilidades de *desenvolvimento acelerado* vencendo, inclusive, as fronteiras geográficas da competição global. Esse desenvolvimento deverá ser alavancado pelo avanço dos investimentos em formação do capital humano, pesquisa e desenvolvimento (P&D), patentes, novos produtos-mercados, novas arquiteturas estratégicas e tendo como base operacionalmente inclusiva as tecnologias da informação e comunicação (TIC).

Contudo, saltam as perguntas: esse fenômeno abrangerá extensivamente e intensivamente as PME's, inclusive, as das economias emergentes e periféricas? Ou ficará restrito às economias centrais? Por outro lado, como as organizações tradicionais, originárias da era industrial (organizações mecanicistas, sobretudo), se comportarão em razão desses novos desafios que exigem flexibilidade (organizações naturais), num mundo cuja riqueza e poder já são majoritariamente (64%) forjados pelo conhecimento, e não mais pelos fatores tradicionais de produção? Quais são as suas possibilidades de sucesso face ao novo contexto competitivo, marcadamente baseado no conhecimento e distante da “Incrementação Lógica”? O que pensar e esperar desse futuro e do comportamento dessas organizações frente aos novos e grandes dilemas?

Essa problemática constitui-se, assim, em potenciais motivações aos estudos mais contemporâneos da gestão estratégica, porque exigirá respostas concretas dos gestores e

acadêmicos, pelos próximos anos, dada a extensão e profundidade dos desafios que estão postos.

Nessa perspectiva estratégica-econômica-digital e, considerando as realidades e projeções desse novo mundo “econômico-multipolar”, conforme evidências apontadas por firmas de consultoria como a *McKinsey* (Manyka & Charles, 2011a, 2011b; Bughin & Manyika, 2012) e o *Boston Consult Group* (Dean, D. et al. 2012) e pelo Banco Mundial (2011), essa discussão está nessa próxima seção.

#### 2.4. Magnitudes e tendências da economia digital-inovadora

A “nova economia” não é apenas um espaço reservado às Pequenas e Médias Empresas (PME’s), mas, também, às grandes empresas, porque 75% dos resultados têm sido adicionados à economia mundial pelas organizações tradicionais, que utilizam recursos físicos e digitais para empreender as suas ações estratégicas, operacionais e comerciais. As PME’s, contudo, apresentam maior potencial de crescimento dos negócios inovadores na *web*. As dimensões dos negócios são impressionantes, porquanto cerca de dois bilhões de pessoas estão conectadas à Internet, produzindo transações de quase 8 trilhões de dólares anualmente via o *e-commerce*. (Manyika et al. 2011b). Para 2016, o *Boston Consult Group* (Dean, D. et al. 2012) projetou um contingente de cerca de 3 bilhões de internautas (quase a metade da população mundial) e um resultado de US\$4,2 trilhões anuais no âmbito das economias do G-20.

Para Dean (Idem), a economia digital chegou a uma escala e nível de impulso que nenhum negócio, indústria ou governo pode desconhecer. Como em qualquer fenômeno tecnológico com sua dimensão e velocidade que apresenta inúmeras possibilidades, os consumidores têm sido ágeis e entusiasmados na sua utilização. As empresas, especialmente as pequenas e médias empresas (PME’s) – tendencialmente o novo epicentro de crescimento econômico – estão se movendo *on line* em números crescentes e cada vez mais intenso.

A *nova onda* tem impulsionado o crescimento econômico global, inclinando-se mais favoravelmente ao desenvolvimento mais acelerado dos pequenos empreendedores, mas sem excluir as grandes corporações, tanto das economias centrais, quanto das economias emergentes.

O estudo do *Global Institute McKinsey* (Manyka & Charles (2011a) mostra que nas economias avançadas, a internet foi responsável por 10% de crescimento do PIB ao longo dos últimos 15 anos, e sua influência é crescente. Nos últimos cinco anos, a contribuição da internet para o crescimento dos PIB’s nesses países dobrou para 21%. Nas maiores economias emergentes (China, Índia e Brasil), a internet contribuiu com 7% do crescimento ao longo dos últimos 15 anos e 11% nos últimos cinco anos. Em países como a Turquia, Malásia e México, embora em menor dimensão, a internet tem dado importante contribuição para o crescimento econômico.

O fato é que, segundo os estudos do *Global Institute McKinsey* (Idem); Bughin, & Manyika (2012), esses números podem ser maiores, porque apontam que a magnitude dessa transformação é subestimada, porquanto ainda está nos seus estágios iniciais. Muitas oportunidades, nesse sentido, ainda serão identificadas e exploradas na internet, já que inúmeras inovações tecnológicas ainda virão. Nessa perspectiva, a extensão das conexões e dos novos negócios tendem a crescer em escala exponencial.

O estudo mostra que um aumento na maturidade da internet semelhante ao experimentado em países das economias centrais, ao longo de mais de uma década e meia, criou um aumento do PIB *per capita* real de US\$500,00 durante este período. Demorou 50 anos para a Revolução

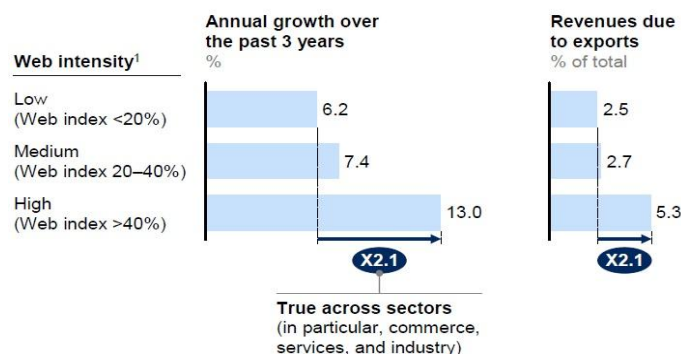
Industrial do século XIX alcançar os mesmos resultados. Investigações em curso sugerem que a internet deu origem a cerca da metade do crescimento do PIB em muitos países das economias madura e que ainda tem potencial de crescer significativamente, especialmente com a criação de um novo tecido empresarial: as PME digitais globalizadas (Idem).

## 2.5. As micro multinacionais digitais

Embora o uso da internet desencadeie melhorias de desempenho em empresas de grande porte, a influência é ainda mais profunda entre as pequenas e médias empresas (PME's) que estão no início do seu ciclo de vida.

Em uma pesquisa com mais de 4.800 Pequenas e Médias Empresas (PME's) em 12 países das economias centrais e emergentes (excluindo o Brasil), foi constatado que as empresas que se utilizaram das tecnologias *web* cresceram duas vezes mais rápido do que aqueles com uma presença mínima na *infovia*. Esses resultados refletem o desempenho de todos os setores da economia. Além disso, a *web* proporcionou às PME's duas vezes mais receitas, por meio de exportações, em percentagem do total de vendas do que aquelas que utilizam moderadamente a internet. Por isso, criaram o dobro dos empregos, comparativamente àquelas que não são usuárias pesadas de internet. Esse é um fenômeno comum em todos os setores do varejo e fabricação (Bughin & Manyika, 2012).

**FIGURA 1.** Crescimento e as exportações das PME's analisadas pelo grupo de maturidade da Internet



Fonte: Manyka, & Charles, 2011a, p. 04; Bughin & Manyika, 2012, p. 15.

<sup>1</sup> índice *McKinsey Web* definido de acordo com o número de tecnologias possuídas por empresas e a penetração dessas tecnologias (ou seja, o número de empregados/clientes ou fornecedores que têm acesso a essas tecnologias).

O maior impacto da internet sobre as PME's tem sido como um grande nivelador, tornando possível para uma pequena empresa ter presença global, com o alcance e as capacidades que só as grandes empresas podiam ter. Elas podem atingir os clientes, encontrar fornecedores e usar a internet para uma comercialização significativa e, com isso, aumentar o seu valor de marca. Como resultado, as pequenas empresas podem competir como as grandes.

Isso levou ao surgimento das chamadas *micro multinacionais digitais*, várias das quais já nascidas no ambiente da *web*. Essas empresas iniciaram as suas operações e relações de negócios em vários países, quebrando o velho formato empreendedorial originário da “Era Industrial” de começar em um único país, e, depois, expandir para outros espaços internacionais



só após ter atingido uma grande escala e/ou sob a motivação da saturação dos mercados nacionais.

A Internet já deu o alerta de que será uma força disruptiva que irá moldar a economia e a sociedade do século XXI. Mas pode ser um disruptor positivo, fornecendo impulsos de crescimento, inclusive, para as regiões periféricas da economia mundial, inovando as indústrias de elétrons e códigos de *software*. Com a sua capacidade de difundir o conhecimento, capacitar consumidores e organizar as interações sociais, será fonte de oportunidade para milhões de pessoas. Tem como principal tendência a ampliação e aprofundamento do domínio do conhecimento imaterial-inovador na produção econômica global (Manyika, J. et al. 2011b; Dean, D. et al. 2012). A indústria global de serviços tem sido uma grande beneficiária desse novo universo econômico-empresarial.

## 2.6. Contextos “econômico-empresarial-digital-multipolar”: desindustrialização e a imaterialidade do conhecimento

A medida do tempo na sociedade da informação e do conhecimento é bem menor do que foi durante a era industrial. Quinn, J.B. (2001, p. 305-314) em seu artigo “Administrando a inovação: Caos controlado” –, manifesta a sua perplexidade com a acentuada e progressiva diminuição dos ciclos de vida dos produtos pela via das inovações radicais, lembrando que a invenção e a produção comercial variavam de 3 a 25 anos nas indústrias tradicionais. Hoje, sem dúvidas, esse espaço temporal é muito menor, ao que ele classifica como algo “irracional”; isso numa comparação entre as eras “industrial”, “pós-industrial” e a do “conhecimento”.

Nessa perspectiva, a *indústria dos serviços* ganhou da *indústria de transformação* a condição de setor mais dinâmico da economia mundial, pois nos últimos trinta anos os países industrializados assistiram uma expansão sem precedentes dos serviços. E isso exigiu o uso intensivo de mão de obra especializada, gerando empregos de maior qualidade, mas, ao mesmo tempo, requereu maior base de conhecimento para dar impulso a essa viragem. E como exemplos, as evoluções ocorridas nas economias dos EUA e Coréia do Sul. Nos EUA, os serviços avançam de 53% (em 1947) para 77,4% (em 2009), enquanto na Coréia do Sul, os serviços saem de 42,6% (em 1965) para 60,8% (em 2007).

O crescimento dos serviços (ativos intangíveis), e cuja origem é o conhecimento especializado, tem sido alavancado, inclusive, pela procura dos diversos setores industriais, sobretudo de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), *design*, *software*, capital humano e marcas (*brand equity*). Os serviços acabaram integrados ao processo produtivo de manufaturas, o que gera, também, um maior número de empregos intensivos em conhecimento (DIEESE/*Bureau of Economics Analysis* (EUA), 2011, p. 11-12.).

Para o cenário 2021-2025, o Banco Mundial (2011), prevê um acréscimo significativo da multipolaridade econômica, face o avanço acelerado das grandes economias emergentes na produção da riqueza mundial, e cuja distribuição de poder poderá ser significativamente afetada em favor dos emergentes. E isso, naturalmente, já produz reflexos junto às empresas das economias menos desenvolvidas, que têm feito grandes esforços para a sua internacionalização e globalização, incluídas as Pequenas e Médias Empresas (PME's). As empresas das economias centrais, principalmente, têm sido duramente castigadas pela crise, muito embora, e mais recentemente, as economias emergentes estejam vindo a sentir mais intensamente esse fenômeno que atingiu as economias centrais:

Não basta, contudo, a discussão pura e simples desses elementos, porque perde o sentido prático quando não se estabelece um elo com o universo da gestão estratégica e operacional, sob as perspectivas do “equilíbrio dinâmico”, do “caos controlado”, dos riscos, mas, principalmente, das oportunidades.

O debate deve abranger, ainda, a (de)aprendizagem organizacional, organizações interativas em redes, vantagens competitivas, o pós-caos, a inovação e empreendedorismo, novos caminhos para a geração de valor, liderança, cultura, estratégias emergentes vs. estratégias intencionais (endógenas e exógenas), tecnologias da informação e comunicação, *clusters* e interação dos participantes na construção de produtos e serviços, etc.

Das discussões desse e de outros elementos, sob as ambiguidades do contexto “econômico-estratégico” e do acaso, surgirão novas contradições, conflitos, novas sínteses e novas realidades, mesmo que tendencialmente transitórias.

O fato é que esses contextos “econômico-empresarial-digital-multipolar” exigem reflexões e ações estratégicas incomuns, que levarão as organizações para uma imaterialidade crescente. O que não se sabe com precisão são a magnitude e a extensão dessas mudanças para os próximos anos, a despeito dos esforços prospectivos. Talvez, num futuro não muito distante, nada do que foi será...

## 2.7. Para além das configurações: do polimorfismo adaptativo estratégico-estrutural competitivo às irrelevâncias da concorrência e da aprendizagem organizacional

Em sua história de pouco mais de um século, a gestão empresarial passou por grandes transformações. Desde o começo da sua sistematização, no início do século XX, e até os dias atuais, a evolução das suas correntes organizacionais e estratégicas tem sido uma espécie de caixa de ressonância das grandes mudanças ocorridas em todo o mundo, naquilo que diz respeito aos espectros econômicos, sociais, políticos e culturais.

Desde a perspectiva Clássica de gestão –, cuja concepção da organização é de um sistema fechado, com baixíssima interação com os ambientes externos, exceto pelo aspecto de cariz Inter organizacional (para dar entrada aos *inputs*) –, às perspectivas dinâmica e pós-caótica, o mundo e a gestão produziram (re)evoluções invulgares.

Nesse período, o mundo e, conseqüentemente, a economia empresarial e a gestão de uma forma mais abrangente, passam por grandes transformações: do fordismo, baseado na produção em massa, nas economias de escala e nos ganhos de produtividade –, cujas lógicas evolutivas em termos de correntes e abordagens organizacional-estratégicas caracterizaram a chamada era industrial, até chegar à denominada era do conhecimento e das tecnologias digitais globalizantes –, os ambientes e os desafios empresariais atingiram proporções inimagináveis: saltaram do átomo da economia industrial, “[...] baseada na escassez de recursos [...]”, para o *bit* da economia digital, “[...] baseada na abundância, na plenitude da inclusão, [...] e na desintermediação [...]” (Kelly, K., 2000, p. 32-33).

Contudo, no decorrer dessas últimas cinco décadas, a gestão se apegou excessivamente aos universos conceptuais do equilíbrio dinâmico e às lógicas de economia industrial “Chandleriano-Sloanista”. As concepções adaptativas de Chandler Jr, A. (1962), em última análise, refletem as bases empíricas do executivo da GM Sloan Jr. que se utilizou de um novo modelo de economia industrial diversificada e especializada, a partir, inclusive, da segmentação mercadológica. Esse novo modelo se opôs ao fordismo dos mercados de massa. Sob os mantras da inovação tecnológica, das suas patentes, das modas contraditórias (de que é um dos exemplos

o modelo dos 7s proposto por Peters & Waterman, 1982), de modelos reducionistas estratégico-operacionais (de que é um dos exemplos a reengenharia de processos de Hammer & Champy, 1993), e, mirando uma sustentabilidade de longo prazo, essas abordagens acabaram virando um modelo mental quase que universal; o que levou essas organizações e as suas perspectivas a uma paralisia paradigmática.

No presente, e sob o fogo cerrado do mundo digital para que se estabeleçam novas bases concretas para o futuro da gestão e dos negócios, o problema dessa nova ruptura (do ponto de vista das empresas) é reencontrar a antiga capacidade de predição e controle, por meio de novas concepções e modelos que substituam a já agora clássica (conservadora?) abordagem da adaptabilidade sistêmica.

Como é que se vê o futuro da gestão? Como é que as empresas com mais sucesso estarão organizadas e serão geridas no futuro? Que novas e heterodoxas práticas de gestão distinguirão a vanguarda da velha guarda? O que farão, ou não, os gestores das empresas líderes que poderia ser uma surpresa para os líderes empresariais de hoje? (Hamel, G., 2007, p. 17).

Ao que se pode acrescentar: é o fim do reinado do modelo de *gestão do denominador, em favor da gestão do numerador*?

Aumentar os resultados do *numerador* significa ser mais eficiente e, principalmente, encontrar novas oportunidades (para tanto, contudo, é necessário estar atento aos ambientes externos e perceber as constantes mudanças das preferências dos consumidores e nos imperativos de inovação da gestão) assumindo os seus riscos acrescentados, ao passo que para melhorar os resultados do *denominador* apenas cortar custos é suficiente. Sob grande pressão dos acionistas, ávidos por maiores resultados financeiros no curto prazo, os executivos vêm-se obrigados a recorrer obsessivamente aos cortes de custos.

As ambiguidades ambientais de um mundo agora crescentemente baseado na imaterialidade do *bit*, e não mais exclusivamente na materialidade do átomo que deu sustentação à economia industrial e às diversificações, após três revoluções industriais ocorridas em maioria no transcurso do século passado, põem um sério limite à receita da adaptabilidade sistêmica, por quê: “[...] não é mais possível prever totalmente as implicações das descontinuidades.” (Prahalad, C. K. & Oosterveld, J. P., 2002, p. 254). O grifo é nosso.

Nessa mesma ordem de ideias, Kim, C. W. & Mauborgne, R. (2005), em *A Estratégia do Oceano Azul*, como a designaram, aponta que a gestão estratégica deve se concentrar em aumentar a demanda e romper as fronteiras da competição em curso, tornando a concorrência irrelevante, por meio da criação de novos mercados.

D’Aveni, R. A. (1995), por sua vez, apontou que a liderança industrial e as vantagens competitivas estão sendo minadas em ritmo bem maior do que num passado relativamente recente. De salientar, inclusive, que nesse novo universo, o poder negocial está mudando de mãos pela via da internet: do produtor para o consumidor (Hamel, G., 2007).

Outras grandes tendências do início desse milênio abrangem, ainda, a desregulamentação, a formação de redes de valor, de *clusters*, a ameaça às patentes, a diminuição acelerada dos ciclos de vida estratégicos e dos produtos, o decréscimo acentuado nos custos de comunicação e a proliferação de concorrentes de baixo custo, em escala global. Isso, naturalmente, representa um grande desafio que a inovação da gestão tem de enfrentar e oferecer soluções à altura.

Os desafios em questão não podem mais ser resolvidos de maneira desintegrada, apenas por meio da inovação de produtos, serviços, processos, estratégias, estruturas e sistemas, e sob o paradigma Chandleriano. Agora, trata-se de algo mais alargado e profundo, porque refere-se à

gestão em todas as suas dimensões e essências. Portanto, já não é mais possível fazê-lo –, na perspectiva imaterial de uma nova produção de saberes, bens e serviços que atendam as demandas sociais e as potenciais recriações desse universo –, por meio de velhas respostas a novos problemas. O que agora importa, mais do que nunca, não são apenas os meios, mas as escolhas dos novos destinos e daquilo que lhes dão motivações e alma (a essência), de forma a traduzir e materializar tudo isso em objetivos, metas e ações concretas para um novo desafiador e arriscado universo em construção.

As novas tecnologias não representam, nesse caso, as origens dessas motivações porque são apenas alguns dos elementos para atender a um novo estado motivacional “empreendedorial-econômico-emergente” relativamente desconhecido, porque, tecnologia é *input*. E o que mais interessa agora é a demanda dos *outputs*, que tem o seu pano de fundo no amplo universo dos *stakhoderes*, mas sem excluir as demandas inovadoras do sistema gestivo, de maneira global. Outros meios, tanto os materiais quanto os imateriais, são igualmente *inputs*, enquanto as novas motivações, objetivos e metas são a raiz da busca de novos destinos a serem criados e recriados. Essencialmente, uma *nova alma* é o que os integra e dão o sentido pragmático à busca de novos caminhos e resultados, sob novos e incertos contextos em formação. Assim, a gestão está novamente em xeque para encontrar novas respostas para esses novos destinos. A tarefa, ao que se vislumbra, nesse universo em particular, é dramática.

## 2.8. O fim da gestão: os modelos mentais da economia industrial e o difícil retorno à filosofia da administração; o passado e a “desadministração estratégica”

Conforme está posto nessa discussão, a gestão, ainda nos primórdios da sua trajetória, afastou-se da filosofia porque esta já o fizera antes. Nesse particular é útil não esquecer uma das contribuições de Sócrates, quando defendeu a tese de que a administração não deve centrar-se na experiência e no conhecimento adquiridos.

Na perspectiva dessa discussão, portanto, esse ponto de inflexão de Sócrates sinaliza que o fato mais relevante nesses domínios é a irrelevância do passado, e cujos elementos são inúteis para extrapolar e estabelecer prognósticos para os negócios, porque, muitas empresas estão presas às armadilhas dos modelos mentais da aprendizagem e de culturas organizacionais originárias tanto da era industrial, quanto também da perspectiva caótica dos anos 90 do século XX e início do século XXI; razão pela qual os seus executivos tendem a ter um comportamento dissonante em relação aos novos desafios dos contextos “econômico-empresarial-digital-multipolar” e, conseqüentemente, aos novos riscos que o futuro exige; àquilo que foge à linearidade da lei de causa e efeito (esse fenômeno parece atingir mais particularmente as empresas industriais).

A aprendizagem, a cultura, a consonância cognitiva e as formas de fazer negócios, ao final, exigem o reconhecimento dos novos padrões de comportamentos, modelos, processos e técnicas, para reduzir a incerteza. Na impossibilidade dessa extrapolação, o futuro, portanto, pode ser interpretado como excessivamente incerto, e leva as empresas a sucumbirem à tentação de permanecerem na zona de conforto das diversificações incrementais, paralisadas pelo terror da magnitude da mudança que os sistemas complexos originários desse novo universo “econômico-empresarial-digital-multipolar” prenunciam e exigem.

E o que o gestor deve fazer agora? Afinal, ele acaba, naturalmente, hesitando entre aumentar a eficiência e o retorno dos investimentos atuais e o desafio da transformação estratégica. É um dilema atemorizante e perverso, um “*trade off*” de amplitude e complexidade exacerbadas, cuja dimensão é extrema. E, no caso em específico de uma transformação da direção estratégica de

tamanho amplidão e incertezas, o terror e a perversão dessa mudança crescem em progressão geométrica. Fugir, portanto, desses modelos mentais típicos, principalmente, da economia industrial, para uma economia baseada na imaterialidade do conhecimento em escala digital-planetária é um desafio que requer essencialmente o esquecimento do passado (apesar da oposição de Mintzberg, H., 2001a, 2001b, 2001c) que pugna pela aprendizagem estratégica), muita convicção, criatividade e coragem para mudar.

A história da humanidade é pródiga em demonstrar que não se constrói o futuro quando se está preso ao passado. O medo, nesse particular, detém tanto os conservadores quanto os evolucionistas, mas é particularmente inspirador aos líderes e organizações revolucionárias. O comportamento inovador, nesse caso, não poderá ficar restrito aos produtos, serviços e processos, mas à gestão como um todo e, de modo especial, ao pensamento estratégico e à estratégia, consequentemente.

Nessa perspectiva, um reencontro da gestão com a filosofia, e em particular com o princípio defendido por Sócrates, parece hoje essencial, porque servirá de inspiração reflexiva, tal e qual ao que foi experimentado durante a ruptura do “equilíbrio dinâmico” com o universo weberiano. Afinal, após várias décadas de domínio, o “equilíbrio dinâmico” findou tornando-se um dogma burocratizante e inútil para o novo contexto revolucionário digital.

Mintzberg, H. (2001b, p. 36) advoga a tese de que as organizações não podem apagar o passado quando muda a estratégia (inclui a estrutura). O fato é que nesse novo contexto intrigante e perturbador, conforme o exposto em seções anteriores, e nas quais são apresentadas e discutidas as magnitudes, as tendências e o surgimento de novas organizações (de que são exemplos as micro multinacionais digitais desse novo mundo), o passado e a aprendizagem são irrelevantes, exceto para aquelas organizações híbridas, que se mantêm entre a economia industrial e a economia do conhecimento. A sobrevivência imediata é o prêmio para essas empresas, mas o baixo crescimento é, ao mesmo tempo, o castigo, sem excluir o risco de uma morte anunciada; quando feita uma comparação entre as velhas multinacionais e as recém micro multinacionais digitais, cujo potencial de crescimento é, no mínimo, o dobro, conforme evidências empíricas apresentadas pelo *McKinsey Global Institute* (Manyka, & Charles, 2011a, 2011b), o *Boston Consult Group – BCG* (Reeves & Deimler, 2011) e o Banco Mundial (2011).

A “desadministração da estratégia” (Ramalho, 2006; Ramalho & Sousa, 2009, 2011), enquanto lógica reflexiva conceptual no campo do pensamento estratégico, indica igualmente uma nova hipótese que aponta para a *irrelevância do passado* e, consequentemente, para a desaprendizagem como elementos norteadores (não no sentido prescritivo) de uma nova vertente e de novo referencial também para ação da gestão estratégica.

## 2.9. Estratégia: a busca de novos caminhos para o intelecto, para a decisão e para a ação...

... é criar novas motivações e reflexões, novas dimensões e novos espaços. Mas, primeiro, é preciso fazer um grande ponto de inflexão, para recriar a gestão estratégica. Nesse contexto “econômico-digital-multipolar-pós-caótico-emergente”, as tecnologias evolutivas não são mais fontes de diferenciação sustentável de longo prazo. As revoluções tecnológicas também não, embora possam oferecer um tempo extra (porém, em dimensão temporal mais restrita do que num passado próximo) às empresas inovadoras para que mantenham a liderança dos seus respectivos segmentos por meio da “destruição criativa”, frente às reações de imitação dos seguidores de mercado. Esse tempo, entretanto, é bem menor em face da aterradora e

vertiginosa queda dos ciclos de vidas dos produtos do final do século passado e do início desse século XXI; o que acresce substanciais riscos ao retorno dos investimentos e põem um limite à longevidade da posição única, porque a imitação é quase inevitável. Então, qual é a saída para obter o sucesso nesse tempo de novas descontinuidades e novo caos?

O equilíbrio dinâmico ofereceu as bases essenciais ao sucesso da lógica sistêmico-contingente, durante a última metade do século XX. Mas, os sinais mais concretos da exaustão dessa perspectiva de gestão apareceram no início da década 90, a partir da consolidação de uma nova descontinuidade, de caráter profundamente revolucionário: a internet. Enquanto ferramenta de integração da gestão, dos negócios, das economias e da sociedade como um todo, o que temos visto até agora é apenas a ponta do *iceberg*. Por isso mesmo, ainda não é a resposta definitiva às angústias de uma complexidade e de descontinuidades tendencialmente crescentes. O homem, no geral, prefere fugir ao risco para reduzir a incerteza, e resiste às mudanças. As organizações públicas e privadas, por sua vez, enquanto um sistema social, são uma parte importante da representação coletiva e institucionalizada desses temores.

O fato é que a internet, àquela altura, apontou tendências que só o futuro daria a resposta à gestão das empresas. Essas respostas chegaram logo. Três delas, pelo menos, estão causando impactos profundos na economia e nos negócios: o fim das barreiras geográficas, o *e-commerce* e a horizontalização da distribuição, em escalas globais, de produtos e serviços.

As novas descontinuidades e o novo caos agora emergem com mais intensidade do que vinha sendo experimentado desde os períodos pós a segunda guerra mundial, da guerra do Vietnã e da guerra fria. A inovação e a adaptação estratégica-estrutural, desse modo, não são mais suficientes para oferecer as respostas aos novos desafios em questão.

Em tempos de “convergência digital”, não há saída para fugir à “convergência competitiva”(Porter, 1997, 2000), exceto pela via da “Desadministração Estratégica” (Ramalho, 2006; Ramalho & Sousa, 2009; 2011) que, em última análise, significa o esquecimento dos padrões mentais adquiridos em várias décadas de aprendizagem organizacional-estratégica, para, então, criar um futuro de valor acrescentado, que se inicia por meio de novas perspectivas reflexivas, novas decisões e novas ações pragmáticas.

## 2.10. Pensamento Estratégico: origens, conceitos e a autonomia da estratégia

O termo estratégia foi criado pelos antigos gregos, para denominar um magistrado ou um comandante chefe-militar. Tem como uma das suas referências mais remotas os escritos de Sun Tzu (há cerca de 2.500 anos), cujas ideias deram origem ao livro “*The art of war*” (1971), um *best seller* da gestão empresarial.

Na sua história mais recente coube ao general prussiano Carl Von Clausewitz, na primeira metade do século XIX, dar unicidade aos escritos sobre estratégias militares existentes até então. Contudo, somente com a Segunda Revolução Industrial é que a gestão dos negócios passa a sofrer influências mais decisivas dessa abordagem.

É apenas, porém, no decorrer da última década 50 do século XX, que investigações acerca da estratégia empresarial ganham fôlego no campo acadêmico, com os estudos que deram origem à Escola do Planejamento Estratégico Clássico e estabeleceram um marco inicial à afirmação da autonomia da estratégia empresarial enquanto ciência. A partir da daí, os demais estudos que dão origem às teorias em suas diversas vertentes, aos modelos e técnicas, reafirmam o caráter autônomo da estratégia.

Nas últimas cinco décadas, o conceito de estratégia empresarial, bem como o seu papel, suas abordagens e processos têm experimentado grandes e rápidas alterações, decorrentes das profundas mudanças dos ambientes externos, nos campos econômico, tecnológico e competitivo, principalmente, conforme sintetizado na **TABELA 1** mais adiante, e nas discussões que seguem sobre o tema, inclusive, na sub secção seguinte.

Do ponto de vista estratégico-empresarial, estamos perante um domínio da gestão que envolve intensas discussões em torno de dois extremos representados pelo conjunto de lógicas estratégicas intencionais, por um lado, e de lógicas emergentes, por outro. Abrange diversas escolas e referenciais estratégicos relacionados com paradigmas predominantes nas décadas 70, 80 e 90, consubstanciando modelos de abordagem que podem ser agrupados em três blocos: a racionalidade objetiva da Escola do Planejamento Estratégico Clássico, a racionalidade objetiva e subjetiva da Escola Híbrida e a preponderância conceptual da Escola de Gestão Estratégica (Sousa, 2000a; Ramalho, 2006, Ramalho & Sousa, 2009, 2011).

Atualmente, e, em face do surgimento de imensos e novos espaços mercadológicos representados pelo novo mundo “econômico-empresarial-digital-multipolar-hiperconectado pós caótico”, a necessidade da discussão em torno de uma perspectiva estratégica renovada começa a ser colocada em evidência.

TABELA 1. Síntese evolutiva dos principais referenciais das abordagens estratégicas

	<i>Décadas de 60 e 70</i> <i>(formação e consolidação do paradigma clássico)</i>	<i>Década de 80</i> <i>(renovação)</i>	<i>Década de 90</i> <i>(formação do novo paradigma)</i>	<i>Década 2000 milênio</i> <i>(formação de paradigma)</i>
<i>Envolvente / mudança</i>	<input type="checkbox"/> Estabilidade <input type="checkbox"/> Crescimento econômico e início da crise de 73; <input type="checkbox"/> Mudanças incrementais	<input type="checkbox"/> Turbulência; <input type="checkbox"/> Instabilidade crescente	<input type="checkbox"/> Grande instabilidade; <input type="checkbox"/> Mudanças radicais	<input type="checkbox"/> Contextos “pós ca emergentes-digitais” <input type="checkbox"/> Economia global-multipolar; <input type="checkbox"/> Grande instabilidade; <input type="checkbox"/> Mudanças radicais
<i>Formação da estratégia</i>	<input type="checkbox"/> Intencional (Gênese do Planejamento Estratégico (PE) – anos 60); (Maturidade PE – anos 70)	<input type="checkbox"/> Intencional (Flexibilidade e declínio do PE) e (Gênese da Gestão Estratégica GE)	<input type="checkbox"/> Emergente (Afirmção da GE)	<input type="checkbox"/> Híbrida (intencional emergente); <input type="checkbox"/> (Reafirmação da
<i>Abordagens mais importantes</i>	<input type="checkbox"/> LCAG (variante moderna: análise <i>SWOT</i> ); <input type="checkbox"/> Vetor de crescimento; <input type="checkbox"/> Matrizes: BCG, <i>McKinsey</i> , ADL <input type="checkbox"/> <i>PIMS</i>	<input type="checkbox"/> Resposta estratégica <input type="checkbox"/> Análise competitiva <input type="checkbox"/> Matriz BCG2 <input type="checkbox"/> Estratégias relacionais <input type="checkbox"/> Espaço estratégico <input type="checkbox"/> Modelo 7S (excelência) <input type="checkbox"/> Modelos cognitivos	<input type="checkbox"/> Análise Prospectiva; <input type="checkbox"/> IEPC*; <input type="checkbox"/> Reengenharia de processos e Transformação estratégica; <input type="checkbox"/> Estratégia emergente	<input type="checkbox"/> <i>Co-Creative Ente</i> <input type="checkbox"/> Gestão 2.0; <input type="checkbox"/> Desaprendizagem <input type="checkbox"/> “Desadministração estratégica”; <input type="checkbox"/> Perspectiva estratégica “pós caót híbridas-digitais”
<i>Conceitos dominantes</i>	<input type="checkbox"/> Análise quantitativa <input type="checkbox"/> Economias de escala <input type="checkbox"/> Segmentação <input type="checkbox"/> Volume, cota de mercado <input type="checkbox"/> Posicionamento estratégico	<input type="checkbox"/> Estratégia competitiva <input type="checkbox"/> Cadeia de Valor <input type="checkbox"/> Estratégias de nicho <input type="checkbox"/> Diferenciação <input type="checkbox"/> Análise qualitativa	<input type="checkbox"/> Análise baseada recursos; <input type="checkbox"/> Pensamento estratégico; <input type="checkbox"/> Processo estratégico; <input type="checkbox"/> Organização que aprende; <input type="checkbox"/> Emergência de estratégias; <input type="checkbox"/> Investimento imaterial; <input type="checkbox"/> Criatividade e inovação	<input type="checkbox"/> Pensamento estrat <input type="checkbox"/> Declínio da lógica adaptativa; <input type="checkbox"/> Digitalização da e; <input type="checkbox"/> Irrelevância conce <input type="checkbox"/> Hiperconectividade <input type="checkbox"/> Convergência dig <input type="checkbox"/> Coopetição
<i>Instrumentos básicos</i>	<input type="checkbox"/> Planos globais de Crescimento; <input type="checkbox"/> Planos de carteira de negócios (matrizes)	<input type="checkbox"/> Planos setoriais <input type="checkbox"/> Visões <input type="checkbox"/> Cultura organizacional	<input type="checkbox"/> Aprendizagem coletiva; <input type="checkbox"/> Interação política	<input type="checkbox"/> <i>Stream Comp. Data</i> ; <input type="checkbox"/> Coopetição em negócios digitais
<i>Estilo e enfoque da abordagem</i>	<input type="checkbox"/> Tecnocrático (análise e raciocínio); <input type="checkbox"/> Foco no resultado	<input type="checkbox"/> Tecnocrático (com alguns apelos à dimensão heurística); <input type="checkbox"/> Foco no resultado	<input type="checkbox"/> Criativo (síntese e intuição); <input type="checkbox"/> Foco no processo	<input type="checkbox"/> Criativo – Gestão heurística (declínio perspectiva incrementalistas-ad; e ascensão da digita da gestão estratégic.
<i>Horizonte temporal</i>	<input type="checkbox"/> Longo	<input type="checkbox"/> Tendencialmente mais curto	<input type="checkbox"/> Longo, médio e curto	<input type="checkbox"/> Longo, médio, cu
<i>Mensagens subjacentes</i>	<input type="checkbox"/> Adaptação, reação, formalização, programação; <input type="checkbox"/> Reflexão separada da ação	<input type="checkbox"/> Adaptação, proação e flexibilização; <input type="checkbox"/> Reflexão aproxima-se da ação	<input type="checkbox"/> Ruptura, informalidade, ação e construção; <input type="checkbox"/> Reflexão durante a ação	<input type="checkbox"/> Início do declínio lógica adaptativa; <input type="checkbox"/> A competição se d do átomo para o <i>bit</i> . <input type="checkbox"/> Infinitas ondas da <input type="checkbox"/> Micro multinacionar digitais
<i>Autores principais</i>	<input type="checkbox"/> Learned, Christensen, Andrews e Guth <input type="checkbox"/> Ansoff; <input type="checkbox"/> BCG, McK, ADL <input type="checkbox"/> SPI*	<input type="checkbox"/> Porter; <input type="checkbox"/> Grupo HEC; <input type="checkbox"/> Dussage e Ramanantsoa; <input type="checkbox"/> Peters e Waterman; <input type="checkbox"/> Lauriol e Huff	<input type="checkbox"/> Godet; <input type="checkbox"/> Hamel e Prahalad <input type="checkbox"/> Hammer e Champy; <input type="checkbox"/> Gouillard; <input type="checkbox"/> Mintzberg; <input type="checkbox"/> Stacey	<input type="checkbox"/> Hamel e Prahalad <input type="checkbox"/> Pascale; <input type="checkbox"/> Mintzberg; <input type="checkbox"/> Venkat Ramaswa Francis Gouillard; <input type="checkbox"/> P. Kothandaraman David T. Wilson; <input type="checkbox"/> Kothandaraman e W <input type="checkbox"/> Kevin Kelly; <input type="checkbox"/> Negroponte; <input type="checkbox"/> Stacey, Pascale

**Notas:** PE – Planejamento estratégico; GE – Gestão estratégica; SPI\* – *Strategic Planning Institute*; IEPC\* – Intenção Estratégica e Polos de Competência



Fonte: adaptado de Sousa, A. (2000, p. 165).

## **Evolução contextual e dos paradigmas estratégicos. Afinal, qual o caminho seguir?**

Os fatos e circunstâncias de natureza econômica, social, política, cultural e até mesmo o efeito de moda na gestão empresarial, têm determinado continuamente a evolução das lógicas estratégicas, bem como os seus respectivos modelos, técnicas e instrumentos de abordagem. As alterações significativas dos ambientes que envolvem as empresas constituem, naturalmente, o pano de fundo da evolução das correntes da gestão, nas suas vertentes organizacional e estratégica, desde a abordagem clássica de administração até as perspectivas sistêmico-contingente e pós-caótica (incluindo agora a sua vertente digital).

As várias crenças e práticas que surgem no campo da estratégia empresarial são formadas e espelham, portanto, essa diversidade paradigmática ambiental, que vai desde a estabilidade dos anos 50 e a estabilidade apenas relativa das décadas 60/70, até a instabilidade dos anos 90, passando pelo paradigma da turbulência da década 80.

A partir da *década de cinquenta*, o ritmo de crescimento econômico, que se iniciou com a segunda fase da Revolução Industrial, criou as condições necessárias ao processo de acumulação de recursos empresariais, estabelecendo uma espécie de imperativo de crescimento das organizações para satisfazer investidores e a própria sociedade como um todo. Os  *finais dos anos cinquenta e a década sessenta* constituem o período da gênese e do desenvolvimento do planejamento estratégico clássico.

A *década de setenta*, representa o apogeu e início do declínio desse tipo de planejamento como instrumento de gestão estratégica. Ele apoia-se numa lógica positivista, excessivamente racional e formal, numa perspectiva intencional de longo prazo, com preponderância de métodos quantitativos. Há, contudo, e a despeito das críticas que lhe são direcionadas, a necessidade de reconhecimento da forte contribuição dessa abordagem à formação da autonomia científica da estratégia empresarial, visto que significou a superação da prevalência do papel da Teoria de Investimento de Capital (TIC) nas decisões estratégicas. Daí se apontar, em termos de universo de referência da estratégia empresarial, a *Escola do Planejamento Estratégico Clássico* como um marco teórico-científico importante, em linha com a postura de crescimento da época. Ansoff, I. (1965, 1977, 1990) com o seu modelo Vetor de Crescimento (depois renovado), Harvard com o modelo pioneiro LCAG e as matrizes de portfólio BCG, *McKinsey* e ADL, deram resposta às necessidades estratégicas das empresas nas décadas 60/70.

Os *anos oitenta* são caracterizados por alterações circunstanciais, porém marcantes, na cena econômica e competitiva, e por motivos paradoxais: à medida que surge a turbulência de natureza econômica (que resulta numa diminuição do ritmo de crescimento), a dinâmica competitiva torna-se mais complexa ainda, devido ao acréscimo de capacidade e aumento da taxa de inovação dos produtos. Tudo isso, naturalmente, contribuiu para a corrosão das margens de lucros de grande parte das indústrias mundiais, bem como para o incremento da obsolescência tecnológica, para o fracasso, mas também para o êxito empresarial.

Novas lógicas e abordagens estratégicas surgem, então, como elementos de resposta a esse acréscimo de complexidade que está na base do fim do paradigma da estabilidade e sua substituição pelo paradigma da turbulência estratégica. O campo do conhecimento qualitativo é, então, elevado à cena principal das decisões estratégicas, por meio de técnicas e instrumentos renovados, juntamente com os métodos quantitativos. Permanece o horizonte temporal alargado da perspectiva decisória, no sentido de obter êxito empresarial por meio de vantagens competitivas sustentáveis.

A Teoria das Opções Reais (TOR) constitui um exemplo dessa nova abordagem do processo decisório, visto que se utilizou, simultaneamente, da Análise Estrutural de Indústrias e da

Concorrência de Porter. M.E. (1986), da Matriz BCG2 e, ainda, da própria Teoria de Investimento de Capital, para obter maior flexibilidade no âmbito das decisões de gestão, de nível estratégico ou corrente. Os esforços de “humanização da tecnologia” inerentes às estratégias relacionais do grupo HEC, bem como as tentativas relativamente frustradas do modelo de excelência (7s) de Peters, T. & Waterman, R. H. (1982), são igualmente alternativas de abordagem para enfrentar níveis de incerteza e de risco acrescidos.

Tal conjuntura originou a *Escola Híbrida* da estratégia, na qual a dimensão quantitativa é relativizada, enquanto é dada maior ênfase à dimensão qualitativa. Essa ênfase assenta em visões do futuro, na análise estrutural dos mercados e na influência da cultura das organizações na formação e materialização das estratégias.

Os *anos noventa* são caracterizados por um novo e decisivo conflito em torno das lógicas conceituais e respectivas abordagens e modelos estratégicos: a intencionalidade sistêmico-contingente e a emergência da estratégia (Mintzberg & Waters, 1985; Mintzberg, H., 1998, 2001a, 2004, 2009). A primeira mantém a abordagem adaptativa, com origem nos contextos dinâmicos, o que implica construir e reconstruir estratégias a partir de imperativos contingenciais gerados pelas envolventes externas, numa clara relação de causa e efeito. A segunda tem nos contextos caóticos a origem da sua perspectiva de rupturas e assume que a construção de estratégias é não intencional, pois é fruto da experiência, da intuição e da aprendizagem coletiva, durante a própria ação. O seu horizonte de referência temporal é, simultaneamente, o curto, médio e longo prazos.

Será importante, contudo, que se tenha a clareza de que a emergência de estratégias resulta de processos conflitantes de ordem subjetiva (para dar respostas a questões empresariais de ordem objetiva), significando um embate entre os paradigmas organizacionais existentes e os novos paradigmas que surgem a partir da complexidade ambiental, cujo *feedback* é de final aberto e não mais de final fechado (Stacey, R., 1991, 1992). É importante demarcar que o processo de *feedback* de final fechado é redutor em relação à incerteza e ao risco, enquanto no caos emergente, o *feedback* é de final aberto e, assim, potencializador da incerteza e do risco.

A experiência e a aprendizagem referidas são os instrumentos *pivot* de criação de novas perspectivas, que acabarão por destruir e substituir as percepções anteriores e, assim, garantirem, em permanência, uma capacidade de resposta imediata à empresa. Esses referenciais materializam a vertente mais pura da *Escola de Gestão Estratégica*, centrada em horizontes temporais curtos para garantir o imperativo de “reflexão na ação”, dado o ritmo de mudanças rápidas e descontínuas que caracteriza a parte dos ambientes empresariais.

Nesses contextos, no entanto, a abordagem estratégica deve ter uma âncora: a perspectiva de longo prazo. Ela está também presente, sendo salvaguardada com o modelo de Intenção Estratégica e Polos de Competências de Hamel & Prahalad (1989, 1990, 1994a, 1994b, 1996, 2000a, 2000b, 2002, 2005), que sugere a formação de competências distintivas como fator crítico de sucesso empresarial, não numa perspectiva adaptativa, mas sim transformadora e ancorada nos próprios recursos da empresa, tendo subjacente uma intenção de longo prazo. A Transformação Estratégica de Guillard, F. (1989), assim como os métodos prospectivos e de elaboração de cenários estratégicos, de Godet, M. (2000), buscam também a visualização de um horizonte distante.

A primeira década dos *anos 2000* (o início do 3º milênio) indica uma nova grande tendência, com a gestão estratégica caminhando na direção, primeiro, e em termos contextuais, da construção de uma nova e revolucionária perspectiva: a “digitalização econômico-multipolar-empresarial-estratégica-pós-caótica” que, hoje, e a partir das ações das empresas, principalmente, já movimenta trilhões de dólares no âmbito das economias do G-20, e cujas

projeções são de crescimento exponencial nas próximas décadas. Isso significa, inclusive, oportunidades há pouco tempo inimagináveis, a exemplo da até então inédita arquitetura organizacional das micro multinacionais digitais, conforme já referido.

Em segundo lugar, e em termos conceituais, a emergência de uma *nova ruptura no campo do pensamento estratégico*, que é representada pelas novas lógicas da “desadministração estratégica-emergente” (Ramalho, P.J.P., 2006; Ramalho & Sousa, 2009, 2011; da Gestão 2.0 (Hamel, G., 2007) e da *Co-Creative Enterprise* (Ramaswamy & Guillard, 2010); todas de cariz “pós-caótico”, em contraponto à abordagem sistêmico-contingente (equilíbrio dinâmico de gestão), preponderantemente adaptativa (tem na aprendizagem organizacional um dos seus elementos centrais). Ao contrário, a nova perspectiva é de desaprendizagem. Nesse caso, o passado não tem relevância (relativa).

A materialização dessa ruptura, por sua vez, dar-se-á inicialmente por meio de modelos renovados e novas tecnologias, de que são exemplos o *Stream “Computing”* e o “*Big Data*” (Taurion, C., 2012), cujo principal universo é digital, em redes cooperativas de negócios. Outros modelos e técnicas tendem a surgir no rastro da atual reconfiguração gestiva, de forma a consolidar um *novo paradigma estratégico* baseado na “*Desaprendizagem, Desadministração e digitalização da estratégia.*”, que, potencialmente, passam a dar origem a um grupo de novas estratégias (as estratégias “pós-caóticas-híbridas-digitais”, de cariz intencional e, também, emergente, que buscam salvaguardar prazos mais curtos, mas também os mais longos), mais compatível com os novos contextos “digitais-pós caóticos-emergentes-multipolares”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As turbulências e descontinuidades produziram, a partir da década 50 do século passado, diversas fases marcantes em termos das evoluções dos desafios competitivos e das correntes organizacionais e estratégicas, a exemplo das perspectivas sistêmico-contingente de gestão, de lógica adaptativa – por um lado – enquanto de outro, a pós caótica-emergente, cuja abordagem é transformadora. Há, desse modo, dois extremos conceituais para a formação da estratégia constituídos pelas correntes intencional (deliberada) e não intencional (emergente).

A explosão do mundo dos negócios virtuais, entretanto, marca uma reviravolta extraordinária mais recentemente, o que tem demarcado o início do declínio conceptual do mundo Chandleriano (adaptativo-intencional-sistêmico-contingente), mas também começa a colocar em causa elementos caros à corrente não intencional, a exemplo da aprendizagem organizacional. A ideia agora é desaprender e “desadministrar a estratégia” para um mundo cuja complexidade é bem maior do que aquilo que se viveu durante a predominância da mentalidade de produção da era industrial, e até mesmo em relação à “era da descontinuidade” de Drucker, P. F. (1968).

O novo mundo “pós-caótico-digital-emergente-multipolar-hiperconectado” já responde por, aproximadamente, 25% do PIB global, envolvendo cerca de oito trilhões de dólares e dois bilhões de internautas, e com resultados econômicos potencialmente ainda maiores. Tal fenômeno, inclusive, fez surgir uma inovação/fenomenologia estratégico-organizacional, sob o formato das micro multinacionais digitais que competem em escala global, algo até bem pouco tempo inimaginável. Nessa perspectiva, especula-se sobre o futuro, e isso inclui a irrelevância do passado, remetendo a gestão a prospecções sobre um novo paradigma em formação: as “estratégias pós-caóticas-híbridas-digitais”.

Nesse novo caminho conceptual, ainda no início da sua emergência, as possibilidades cogitadas aqui oferecem alternativas para novas reflexões e novas transformações, num contraponto ao binômio estratégia-estrutura, ainda amplamente dominante na gestão.

A internet marca com sinais evidentes de que é e será a força que continuará a moldar a economia e a sociedade do século XXI. Num sentido positivo, fornecerá impulsos de crescimento, inclusive, e, principalmente, para as regiões de economias emergentes, mas sem excluir a periferia da economia mundial. Mas, para tanto, terão que saber enfrentar o desafio gestivo de construir um novo futuro.

No cômputo global, estes são, efetivamente, os pressupostos básicos a partir dos quais a gestão empresarial, no âmbito do pensamento estratégico e das suas decisões, refletiu e deverá refletir a fim de tentar estabelecer, em permanência, uma transição para o futuro. Afinal, é nesse futuro incerto, e, na maioria das vezes, paradoxalmente submetido a um sentido de urgência estratégica, que as organizações deverão morar... ou não.

Fechamos essa discussão com uma nota de advertência: os gestores empresariais, perante um campo tão amplo de perspectivas, instrumentos, modelos e técnicas de abordagem, não devem pretender a sua universalidade de aplicação conceptual e operacional, na linha do *one best way*, mas sim guardar os pontos de vista divergentes e as suas respectivas diferenças contextuais, para uma aplicação contingente e/ou “pós-caótica-emergente”.

## REFERÊNCIAS

- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood IL: Dow Jones-Irwin, Richard D. Irwin Inc.
- Andrews, K.R. (1980). Director's responsibility for corporate strategy. *Harvard Business Review*, Novembro-Diciembre: 30-44.
- Almeida, A. de, Lopes, E. dos S.S., Camilo, J.T. da S. & Choi, V.M.P. (2016). Manual de Normalização para Trabalhos Científicos: De acordo com as normas da APA. Fecap. Biblioteca Paulo Ernesto Tolle. São Paulo.
- Banco Mundial (2011) Relatório anual de 2011. Ano em perspectiva. Washington DC 20433. Acesso em 13.12.2015, em [http://siteresources.worldbank.org/EXTANNREP2011/Resources/8070616-1315497380273/WBAR11\\_YearInReview\\_Portuguese.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EXTANNREP2011/Resources/8070616-1315497380273/WBAR11_YearInReview_Portuguese.pdf)
- Bughin, J. & Manyika, J. (2012). Internet matters essays in digital transformation. McKinsey & Company. Acesso em 12. 07.2012, em <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/essays-in-digital-transformation>
- Chandler Jr, A. (1962). *Strategy and Structure*. The M.I.T. Press, Cambridge.
- Chandler, A. (2000). *A nation transformed by Information*. Oxford: Oxford University Press
- Chandler, A.D. (2001). *Inventing the electronic century: The epic story of the consumer electronics and computer industries*. New York: Free Press.
- D'Aveni, R. A. (1995). *Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Campus
- DIEESE/Bureau of Economics Analysis – EUA. (2011). Desindustrialização: conceito e a situação do Brasil. (DIEESE). Nota Técnica, 100 – Junho.
- Dean, D., DiGrande, S., Field, D. & Zwillenberg, P. (2012). The digital manifesto: How companies and countries can win in the digital economy. BCG Perspectives. *The Boston Consulting Group*. January. Acesso em 14.02.2013, em <https://www.bcg.com/documents/file96476.pdf>
- Dussage, P. & B. Ramanantsoa. (1987). *Technologie et stratégie d'entreprise*. Paris: McGraw Hill.
- Gilmore, J. & Pine, J. (1997). The four faces of mass customization. *Harvard Business Review*, 75, (1): 91-101.

- Gates, B. (2000). Na velocidade do pensamento. *HSM Management. (Edição Especial)*: 12-16. São Paulo.
- Gouillart, F. (1989). *Stratégie pour une entreprise compétitive*. Paris: Economica.
- Godet, M. (1991). *De l'anticipación à l'action*. Paris: Dunod.
- Godet, M. (2000). *The art of scenarios and strategic planning: Tools and pitfalls*. Elsevier Science Inc: 01-20. New York.
- Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3: 9-91.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994a). Competing for the future. *Harvard Business Review*, Julho-Agosto: 122-128.
- Hamel, G. (1994b). The concept of core competence. In Hamel, G., Heene, A. *Competence-based competition*, pp. 11-33. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hamel, G. (1996). Strategy as revolution. *Harvard Business Review*, Jul-Ago, p. 69-82.
- Hamel, G. (2000a). *Liderando a revolução*. Rio de Janeiro: Campus.
- Hamel, G. (2000b). Leading the revolution. *Harvard Business School Press*, 79, (3): 62-78. Boston, Massachusetts.
- Hamel, G. (2002) Inovação estratégica e busca do valor. In *Pensamento Estratégico*, pp. 181-195. Rio de Janeiro: Campus.
- Hamel, G. (2007). *O futuro da gestão*. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins.
- Huff, A. (1990). *Mapping Strategic Thought*. Chichester, Wiley, s.l.
- Kim, C. W. & Mauborgne, R. (2005a). *Blue ocean strategy*. Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts.
- Kelly, K. (2000). A economia interconectada. *Revista HSM Management. (Edição Especial)*: 29-37. Barueri/SP.
- Korn, M. & Tibken, S. (2011). Business analytics gain traction at B-schools. *The Wall Street Journal. Management*. Acesso em 26.08.2012, em <http://frobertyjacobs.wordpress.com/2012/07/13/business-analytics-gain-traction-at-b-schools/>.

- Kothandaraman, P. & Wilson, D. T. (2001). The future of competition: Value-creating networks. *Industrial Marketing Management*, p. 379–389, 30. New York: Elsevier Science Inc. Acesso em 18.03.2011, [http://faculty.darden.virginia.edu/bodilys/estrat/topic1\\_2002/IMM-The%20future%20of%20competition.pdf](http://faculty.darden.virginia.edu/bodilys/estrat/topic1_2002/IMM-The%20future%20of%20competition.pdf)
- Quinn, J. B. (2001). Administrando a inovação: Caos controlado. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (org.). *O processo da Estratégia*. (3rd ed.), pp. 305-314. Bookman. Porto Alegre.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. & Guth, W. D. (1965). *Business policy: Text and cases*. Homewood, IL: Richard Irwin.
- Lauriol, J. (1996). Une analyse des représentations de la stratégie et de son management dans la production d'ouvrages en langue française. *Journée Recherche*, Oct.
- Leão, D. A. F. S. (2005). Relevância da teoria da coopetição para a compreensão da dinâmica dos relacionamentos entre empresas concorrentes. Artigo apresentado no 2º Encontro de Estudos em Estratégia, ANPAD 2013, Rio de Janeiro, Brasil: Anais Eletrônicos ANPAD.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, (3). (Jul. - Sep., 1985): 257-272.
- Mintzberg, H. (1998). A criação artesanal da estratégia. In Montgomery, C. A & Porter, M. E. (Org.) *Estratégia: A busca da vantagem competitiva*, pp. 419-440, Rio de Janeiro: Campus
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2001a). Estratégia artesanal. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (org.). *O processo da estratégia*, (3rd ed.), pp. 114-122. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2001b). Os cinco ps da estratégia. In Mintzberg, H. & Quinn, J.B (org.) *O processo da estratégia*. (3rd ed.), pp. 26-32. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2001c). A função do gerente. In Mintzberg, H. & Quinn, J. B. *O processo da estratégia*. (3rd ed.), pp. 34-48. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*:140-143.
- Manyka, J. & Charles, R. (2011a). The great transformer: the impact of the internet on economic growth and prosperity. *Mckinsey Global Institute*. October. Acesso em 14.05.2012, em [http://www.mckinsey.com/insights/high\\_tech\\_telecoms\\_internet/the\\_great\\_transformer](http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_great_transformer).
- Manyka, J. et al (2011b). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. *Mckinsey Global Institute*, May. Acesso em 13.02.2012, em



[http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/big\\_data\\_the\\_next\\_frontier\\_for\\_innovation](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/big_data_the_next_frontier_for_innovation).

Negroponte, N. (2000). Civilização digital. *Revista HSM Management*,: 85-89. São Paulo: Savana.

Napoleoni, C. (2000). *Smith, Ricardo, Marx*. São Paulo: Editora Paz e Terra.

Pascale, R. (2002). Surfando à beira do caos. In Cusumano, M. A. & Markides, C. C. (org.). *Pensamento estratégico*, pp. 111-132. Rio de Janeiro: Campus.

Peters, T. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Nova Iorque: Harper & Grow.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*: 63-77, May/June. Acesso em 14.08.2004, em <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Hamel%20and%20Prahalad,%201989.pdf>

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*: 3-15, may/june.

Prahalad, C. K. & Oosterveld, J. P. (2002). O desafio das multinacionais: transformar a governança interna. In Cusumano, M. A. & Markides, C.C. (org.). *Pensamento Estratégico*, pp. 245-263. Rio de Janeiro: Campus.

Prahalad, C.K. & Hamel, G. (2005). *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. (19nd ed). São Paulo: Campus-Elsevier.

Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (16nd ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (1997). O que é a estratégia. *Revista Executive Digest*: 11-15. Portugal.

Porter, M. E. (2000) A nova era da estratégia. *Revista HSM Management, (Edição Especial)*: 17-28. Barueri/SP.

Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The new competitive advantage. *BCG Perspectives*. August. Acesso em 28.12.2011, em [https://www.bcgperspectives.com/content/articles/business\\_unit\\_strategy\\_growth\\_adaptability\\_the\\_new\\_competitive\\_advantage/](https://www.bcgperspectives.com/content/articles/business_unit_strategy_growth_adaptability_the_new_competitive_advantage/)

Ramaswamy, V. & Guillard, F. (2010). Building the Co-Creative Enterprise. *Havard Business Review*, October: 01-09. Acesso em 16.08.2012, em <http://fb01.typepad.com/files/building-the-co-creative-enterprise-hbr.pdf>

Ricardo, D. (1982). *Princípios de economia política e tributação*. São Paulo: Abril Cultural.

Ricardo, D. (1988a). Ensaio acerca da influência do baixo preço do cereal sobre os lucros do capital. In Napoleoni, C. *Smith, Ricardo, Marx*. São Paulo: Editora Paz e Terra.

Ricardo, D. (1988b). Valor absoluto e valor de troca. In: Napoleoni, C. *Smith, Ricardo, Marx*. São Paulo: Editora Paz e Terra.

Ramalho, P. J. P. (2006). *Estratégias para o desenvolvimento do sector vitivinícola brasileiro: O caso das empresas do Vale de São Francisco*. Dissertação de Mestrado não publicada. Universidade de Évora.

Ramalho, P. J. P. & Sousa, A. J. (2009). Globalização e estratégias para o sector vitivinícola brasileiro: O polo emergente do Vale do São Francisco. *RIAE – Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 8, (1): 05-23, jan./jun. São Paulo.

Ramalho, P. J. P. & Sousa, A. J. (2011). *Estratégia empresarial: Setor vitivinícola brasileiro, globalização e empresas do Vale do São Francisco*. Petrolina: Printpex.

Ramalho, P. J. P., Pinheiro, L. M. & Antônio, P. N. (2011). Leitura ambiental e decisões estratégico-estruturais em contextos dinâmicos. Artigo apresentado no XIII Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial. Universidade de Évora. Livro de Resumos, (I.): 20.

Ramalho, P. J. P. (2019). Estratégias para o setor vitivinícola brasileiro, em contexto global: desenvolvimentos de gestão empresarial das empresas no Rio Grande do Sul e no vale do São Francisco. 2019. 457 p. Tese (Doutorado em Gestão de Empresas) Departamento de Economia e Gestão, Universidade de Évora, Portugal.

Stacey, R. (1991). *The chaos frontier: Creative strategic control for business*. Oxford: Boston: Butterworth Heinemann.

Stacey, R. (1992). *Managing chaos: Dynamic business strategies in an unpredictable world*. Londres: Kogan Page.

Smith, A. (1988a). *A Riqueza das nações: Investigação sobre sua natureza e suas causas*. 2. São Paulo: Nova Cultural.

Smith, A. (1988b). *A Riqueza das nações: Investigação sobre sua natureza e suas causas*. 3. São Paulo: Nova Cultural.

Sousa, A. (2000). *Estratégias empresariais em contexto dinâmico: Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura face à evolução do mercado comum europeu*. Tese de doutoramento não publicada. Universidade de Évora.

Tzu, S. (1971). *The art of war*. New York: Oxford University Press.

Taurion, C. (2012). Big data: Nova fronteira em gerenciamento de dados. *LG. Sistemas/Artigos*. Acesso em, 26.09.2011, em <http://www.lg.com.br/canais/mais-ti/artigos/big-data-nova-fronteira-em-gerenciamento-de-dados>

‘  
-