

## O que estratégia tem a ver com capitalismo?

**Autoria:** Alexandre Faria, Takeyoshi Imasato, Ana Lucia Guedes, Robin Wensley

### Resumo

Debates acerca da convergência ou da variedade entre capitalismo, apesar de desprezadas pela literatura dominante de estratégia, são de central importância para estrategistas e acadêmicos de economias emergentes na era da globalização. O que está em jogo nesses debates são as bases de legitimação e deslegitimação da autoridade de estrategistas, organizações e instituições. Os autores deste ensaio analisam, sob uma perspectiva crítica, os conceitos de legitimidade, autoridade e instituições. Essa perspectiva crítica se baseia no reconhecimento de que a literatura de estratégia, liderada pelos EUA e influenciada pela tese de convergência, não pode ser utilizada de forma acrítica em economias emergentes. Baseados em análise recente do Brasil, os autores mostram que, mesmo tendo havido um período em que políticas e reformas tendiam a convergência do país a um modelo de capitalismo de mercado, importantes estrategistas e organizações continuam sendo indispensáveis para o desempenho dessas economias. No final, o ensaio mostra que a literatura da área de estratégia no Brasil e de outras economias emergentes deve privilegiar desenvolvimentos teóricos que reconheçam a diversidade institucional desses contextos e o interesse estratégico de outras instituições de substituir tal diversidade pela conformidade.

### Introdução

Na era da globalização, a crescente internacionalização das grandes empresas tornou-se um desafio de extrema complexidade para estrategistas. Uma das questões centrais para os estrategistas é a construção e a difusão de bases para o exercício de autoridade legítima que sejam efetivos nos diversos contextos em que as empresas atuam.

Em consequência da emergência do chamado mercado global, grandes empresas vêm atuando transnacionalmente entre diversas regiões e países de uma forma sem precedentes. Muitos dos países e regiões que fazem parte atualmente do mercado global não se alinham, em termos institucionais e históricos, a esse processo de expansão global. De fato, o grau de legitimidade alcançado pelos estrategistas de grandes empresas nas economias tidas como desenvolvidas ao longo das últimas décadas é muito maior do que em outras economias, especialmente as economias emergentes.

Esse cenário ajuda a explicar por que os estrategistas das grandes corporações têm demandado bases de legitimidade que garantam o desempenho efetivo de suas atividades no mercado global. O conhecimento acadêmico da área de estratégia continua sendo um recurso importante para a legitimação de estrategistas, sendo as grandes empresas de consultoria e as escolas de negócios duas das principais instituições produtoras e disseminadoras (ver Bowman et al., 2002). O conhecimento da área tem privilegiado a legitimação de um tipo de estrategista: o estrategista da grande corporação. Correspondentemente, a literatura especializada acabou deslegitimando outros tipos de estrategistas, organizações e instituições. Em economias emergentes esse quadro é extremamente problemático porque diferentes tipos de estrategistas fazem a diferença em tais contextos.

Cabe destacar que as bases da autoridade legítima dos estrategistas das grandes corporações estão em xeque, especialmente em economias menos desenvolvidas. Ativistas sociais e políticos têm questionado e atacado crescentemente a autoridade das corporações e dos seus respectivos estrategistas. Tais questionamentos e ataques reproduzem os debates acerca de até que ponto o capitalismo de mercado liderado pelos EUA se transformará no único capitalismo na era da globalização (a tese da convergência), ou se prevalecerá a tese de que haverá diversos capitalismos (a tese de variedade).

É correto afirmar que ativistas sociais e políticos têm como um dos objetivos principais desestabilizar as bases de legitimidade que sustentam a autoridade dos estrategistas das corporações em diversos países e regiões.

Political and social activists are increasingly important components of the environment of business. The goal of activism typically is to influence firm and industry practices, often motivated by social or ethical concerns. To change the practices of potential target firms, activists engage in private and public politics. Public politics strategies focus on advancing the activist's agenda through public institutions such as legislatures, executive agencies, and courts. Many activists have concluded that public politics is too easily stopped and have turned to private politics instead. Private politics refers to actions by interest groups that target private agents, often in the institution of public sentiment. (BARON e DIERMEIER, 2007, p. 599-600).

Em resposta, estrategistas de grandes corporações nos EUA passaram a se preocupar com reputação, transparência e responsabilidade social tanto quanto com lucros e desempenho competitivo. Esse quadro explica em parte as críticas mobilizadas recentemente por pesquisadores europeus com relação à relevância e autoridade da área de estratégia (JARZABKOWSKI et al., 2007; STARKEY e TEMPEST, 2004; WHITTINGTON et al., 2003) e também as críticas recentes das organizações internacionais de consultoria quanto à inadequação da literatura da área de estratégia quanto aos desafios políticos enfrentados pelos estrategistas das grandes corporações na era da globalização.

Analistas do Goldman Sachs, por exemplo, prevêem que, em 2020, o PIB conjunto das maiores economias emergentes (Brasil, Rússia, Índia e China – os BRIC<sup>1</sup>) será igual ao PIB dos G6 (França, Alemanha, Itália, Japão, EUA e Reino Unido) e superior em 2040 (WILSON e PURUSHOTHAMAN, 2003). Por isso, há um temor de que economias emergentes desafiem a hegemonia dos EUA no contexto internacional (BOYER e TRUMAN, 2005). Organizações internacionais de consultoria e acadêmicos de escolas de negócios influentes dos EUA têm investido recursos elevados para a construção e difusão internacional de conhecimento acadêmico focado nas economias emergentes (KHANNA et al., 2005; SINHA, 2005).

Alguns importantes autores europeus, por exemplo, têm criticado a autoridade e domínio dos EUA na área de estratégia (PETTIGREW et al., 2002; WHITTINGTON, 2001). Entretanto, essa literatura não questiona a autoridade do estrategista da grande corporação e o poder crescente de caráter institucional dessas organizações, em termos nacionais e internacionais, na era da globalização.

Essas questões representam um desafio importante para acadêmicos do Brasil. Elas sugerem a construção de agendas de pesquisa que transcendam os debates e desenvolvidos conduzidos principalmente nos EUA. Esse desafio é particularmente importante para estrategistas e acadêmicos de economias emergentes por quatro razões. Primeiro, porque a maioria dos ataques à autoridade das grandes corporações foca suas críticas em práticas controversas dessas corporações em economias emergentes (ver Fox 2004). A segunda razão é que economias emergentes têm sido consideradas por importantes organizações e instituições internacionais como mercados de central importância para a expansão de grandes corporações e para o futuro do capitalismo global (BRUGMAN e PRAHALAD, 2007; SINHA, 2005; WORDEN, 2003).

A terceira razão é que analistas e instituições financeiras internacionais importantes argumentam que economias emergentes terão um papel central para o futuro do desempenho da economia global, apesar de não estar claro se prevalecerá o capitalismo de mercado ou algum outro tipo de capitalismo nesses contextos (ver Arbix et al., 2002). Essas questões são centrais para a área de estratégia em economias emergentes por causa dos debates referentes à convergência ou à diversificação de organizações e instituições na era da globalização (HALL

e SOSKICE, 2001; MORGAN e KRISTENSEN, 2006; WHITLEY, 1999). Em última instância, essas questões sugerem que a academia de estratégia no Brasil deve questionar a liderança e autoridade da academia dos EUA sob uma perspectiva crítica.

Acadêmicos de economias emergentes precisam reconhecer e problematizar certas características históricas das abordagens dominantes produzidas principalmente nos EUA. A preocupação com a dimensão internacional e territorial das organizações, instituições e do conhecimento acadêmico deve ser priorizada (DICKEN, 2004; STERN e BARLEY, 1996; YEUNG, 2005).

A postura e pretensamente apolítica da literatura dominante de estratégia deve ser criticada (KNIGHTS e MORGAN, 1991; LEVY et al., 2003; SHRIVASTAVA, 1986). Na era da globalização, em que a disputa entre capitalismo e comunismo está sendo substituída pela disputa entre tipos de capitalismo (ver Hall e Soskice, 2001; Whitley, 1999), as grandes corporações têm um poder internacional que se assemelha ao de governos (COWLING e TOMLINSON, 2005; ERDMANN et al., 2008). O não reconhecimento de que estratégia está intimamente vinculada a dimensões de poder e política (CARTER et al., 2008) torna o conhecimento da área de estratégia menos relevante em economias emergentes.<sup>ii</sup>

Este ensaio está dividido em mais quatro seções. Na próxima, os autores mostram que o conhecimento acadêmico da área de estratégia está intimamente relacionado à construção de autoridade legítima aos estrategistas das grandes corporações. Isso indica a necessidade de se repensar os conceitos de legitimidade e autoridade sob a perspectiva de economias emergentes. Na terceira seção, é mostrado como análises que reconhecem a dimensão internacional e as complexas relações entre instituições, organizações e estratégias que transcendem fronteiras nacionais possibilitam reconhecer a disputa entre as tese de convergência variedades de capitalismo. Na quarta seção, baseada em uma análise histórica do Brasil a partir da década de 1990, é mostrado como a literatura produzida nos EUA passou a fornecer bases para a legitimação de estrategistas de grandes corporações e de mercado, em detrimento da deslegitimação de outros tipos de estrategistas, organizações e instituições. Por fim, são apresentadas sugestões para a produção de conhecimento relevante sob a perspectiva de economias emergentes como o Brasil.

### **Legitimidade e autoridade em estratégia**

Até o advento da era da globalização, haveria poucas dúvidas de que as grandes corporações são instituições tipicamente dos EUA. Alguns poucos argumentariam, de forma tímida, que grandes corporações também são uma instituição européia (WHITTINGTON e MAYER, 2005). Haveria consenso que grandes corporações não são instituições típicas de países como Brasil, Índia, Rússia ou China.

Segundo alguns analistas e instituições dos EUA, esse cenário mudou a partir do advento era da globalização. O extraordinário desempenho das economias emergentes tem sido vinculado ao desempenho de suas grandes corporações. Segundo esse tipo de análise, as grandes corporações, como instituição central no capitalismo de mercado, não seriam mais um fenômeno exclusivo das economias desenvolvidas.

In many respects, multinationals are a defining invention of Western economies. But like much else in the multi-polar world, they are no longer the preserve of the West. The rapidly growing emerging economies are producing business giants of their own at a staggering rate [...] The arrival of these powerful new competitors should not be seen simply as a challenge to the competitive position of developed market companies but also as a significant opportunity – a rich source of new ideas, capital and business practices – as they pursue high performance. (ACCENTURE, 2007)

Esse tipo de análise sugere a universalização das grandes corporações como instituição central das diferentes economias que compõem o chamado capitalismo global. Essa idéia de convergência reproduz o argumento de que, nos EUA, “juntamente com o próprio mercado, a corporação moderna se tornou a instituição quintessencial do capitalismo” (LIPARTITO e SICILIA, 2004, p. 1).

Esse novo contexto de disputas ajuda a explicar o crescente interesse da literatura produzida nos EUA por questões sociais e políticas (BARON, 2005; D’AVENI, 2004; PORTER e KRAMER, 2006) e também pelo desenvolvimento de conhecimento acadêmico focado em economias emergentes (KHANNA e PALEPU, 2006; KHANNA et al., 2005; WRIGHT et al., 2005). Instituições acadêmicas, grandes empresas de consultoria e organizações e instituições internacionais (tais como o Fórum Econômico Mundial e Nações Unidas) têm compartilhado esse mesmo objetivo.

A questão central é que o conhecimento acadêmico tem sido uma das principais bases para a legitimidade do estrategista da grande corporação. Por meio de princípios ‘universais’ construídos pela área de *strategic management* (como conhecimento dos EUA) conhecimento acadêmico pode ser utilizado por estrategistas de grandes corporações em qualquer contexto no tempo e espaço para legitimar sua autoridade. Isso ajuda a explicar a busca constante de liderança dos EUA na área e a extraordinária expansão territorial da academia desse país na era da globalização (BRODY, 2007).

De fato, autoridade e legitimidade têm sido questões de central importância para a grande corporação e seus estrategistas. Apesar da escassez da literatura da área de estratégia com relação a esse tema, há uma crescente preocupação na gestão da legitimidade e autoridade (ASHFORTH e GIBBS, 1990; GOLANT e SILLINCE, 2007; SUCHMAN, 1995).

Segundo a McKinsey, o cenário contemporâneo é um pouco mais alarmante. Analistas dessa poderosa organização internacional afirmam que é necessária uma atitude mais ativa por parte dos estrategistas das grandes empresas, uma vez que os ataques à autoridade das corporações podem tanto destruir a reputação de suas empresas ou alterar substancialmente a arena competitiva em que eles participam.

[...] it's time for chief executives to lose their reticence and get on the front foot: they have much to add to the discussion, and it's in the strategic interest of their companies, and of business and the global economy more generally, that they should. Social and political forces could alter an industry's structure, damage or enhance a company's reputation, and create market opportunities to address social needs and new consumer preferences. Moreover, chief executives are particularly well positioned to articulate and help resolve the complex trade-offs inherent in big social issues from climate change to health care to poverty. Business, particularly big business, has a vital role in resolving these immense challenges. (DAVIS, 2006, p. 4)

Os ataques à autoridade das grandes corporações estão sendo mobilizados principalmente por organizações não governamentais e ativistas sociais e políticos (FOX, 2004; PORTER e KRAMER, 2006). Ataques são mais intensos em economias emergentes ajudam a explicar por que reputação e responsabilidade social se tornaram questões de central importância para grandes corporações nesses mercados (BRUGMANN e PRAHALAD, 2007; MAHAJAN e BUNGA, 2006). Ao final, corporações e outros tipos de organização, e os estrategistas correspondentes, de economias emergentes e em desenvolvimento são afetados negativamente pelas estratégias de legitimação implementadas pelas corporações de economias consideradas desenvolvidas (AULAKH et al., 2000).

A gestão da autoridade e legitimidade se tornou uma questão de central importância não apenas para o estrategista da grande corporação, mas também para os estrategistas de economias emergentes que vêm sendo deslegitimados pelo conhecimento acadêmico e pelas estratégias de legitimação. A literatura dominante desconsidera tal questão. Ela ressalta que o

crescente alcance e poder das grandes corporações e a grande visibilidade e vulnerabilidade dessas organizações em relação a diferentes grupos de interesses e constituintes fazem da autoridade e legitimidade um tópico estratégico para grandes corporações (BARON, 2005; PORTER e KRAMER, 2006; ROPER, 2005).

O problema, de acordo com analistas da McKinsey, é o claro desajuste entre a postura apolítica do conhecimento da área de estratégia e os desafios contemporâneos enfrentadas pelos estrategistas das grandes corporações.

Although lobbying — often behind closed doors — is as old as business itself, high-level and concerted corporate activism in the social and political arena has been conspicuous by its absence. That deficiency, executives tell us, is the result of short-term financial pressures, a lack of familiarity with the issues, and the sense that specialists in the public-affairs and legal departments handle this sort of thing. Such thinking, we believe, is dangerous and wrong headed. Business leaders must become involved in sociopolitical debate not only because their companies have so much to add but also because they have a strategic interest in doing so. Social and political forces, after all, can alter an industry's strategic landscape fundamentally; they can torpedo the reputations of businesses that have been caught unawares and are seen as being culpable; and they can create valuable market opportunities by highlighting unmet social needs and new consumer preferences. The challenge is to find a way for companies to incorporate an awareness of sociopolitical issues more systematically into their core strategic decision-making processes. Companies must see the social and political dimensions not just as risks — areas for damage limitation — but also as opportunities. They should scan the horizon for emerging trends and integrate their responses across the organization, so that the resulting initiatives are coherent rather than piecemeal. (BONINI et al., 2006, p. 21).

É inegável que um dos principais recursos à gestão da legitimidade e autoridade de estrategistas é de cunho político, por meio do tráfego de discursos, teorias e idéias de um contexto ou território mais desenvolvido para outros menos desenvolvidos. Um recurso central é o conhecimento acadêmico, sendo que a literatura da área de estratégia cumpre um papel muito importante (ROPER, 2005; STARKEY e TEMPEST, 2004; WHITTINGTON et al., 2003).

A literatura da área de estratégia é omissa com relação a essas questões. Visto que seus acadêmicos tendem a desconsiderar conceitos relacionados a poder e política (ver Bailey, 2007; Baron, 2005). Esse novo cenário mostra mais claramente, especialmente para estrategistas e acadêmicos de economias emergentes, que estratégia é intimamente conectada a poder e política (CARTER et al., 2008; KNIGHTS e MORGAN, 1991; LEVY et al., 2003). O pretense desajuste entre a postura apolítica da literatura e o desempenho político do estrategista da grande corporação foi apontado de forma acrítica como um problema central por Richard Hass, um veterano especialista em política externa dos EUA.

Too much of the business literature operates within the confines of the firm, inside the balance sheet, or inside headquarters. [...] The new role [of CEOs or senior executives] involves nothing less than a fundamentally different way of doing business. It is about dealing with a wider and more powerful group of stakeholders and constituencies and being proactive, not reactive, with them. [...] Business schools and the management literature do not capture this new mind-set; on the contrary, they are slightly apolitical. (ERDMANN et al., 2008, p. 6-7).

Conhecimento acadêmico em administração não é livre de valores ou interesse (ALVESSON e DEETZ, 2000; KNIGHTS e MORGAN, 1991; PRASAD, 2003). Por conseguinte, acadêmicos da área de estratégia não deveriam desconsiderar que valores e interesses são questões centrais na história da ciência:

Tanto nas sociedades capitalistas como nas sociedades socialistas de Estado do Leste Europeu, a industrialização da ciência acarretou o compromisso desta com os centros de poder econômico, social e político, os quais passaram a ter um papel

decisivo na definição das prioridades científicas. (SANTOS, 2002, p. 34)

Valores e interesses específicos ajudam a explicar tanto a liderança dos EUA na área de estratégia quanto a rejeição de poder e política pela literatura dominante. A produção e disseminação de conhecimento acadêmico conveniente (ROPER, 2005) são importantes porque ajuda a tornar “invisível” o poder exercido sobre diferentes grupos de interesse.

Em certa medida, esse processo de disputas e de bloqueio à emergência de uma perspectiva de poder e política vinda de economias emergentes pode ser explicado pelo medo de que estas economias desenvolvam algum tipo de capitalismo que não seja baseado nos princípios de livre mercado e livre empresa (BURAWOY e LUKACS, 1985; CHANG, 2002). No contexto da globalização, China e Índia, por exemplo, podem voltar a ter um poder similar ao da época da Revolução Industrial (VAN AGTMAEL, 2007). Esse temor tem crescido entre estrategistas e instituições dos EUA, tanto os alinhados a esquerda quanto aos de direita (JARVIS, 2006).

Um dos maiores desafios para acadêmicos e estrategistas de economias emergentes é reconhecer que a literatura dos EUA representa o gerente de topo da grande corporação como ‘o único estrategista’. Essa representação bloqueia o reconhecimento de outros tipos de estrategistas, tais como políticos, administradores públicos, líderes sociais, diplomatas, líderes religiosos etc. Esses ‘outros’ estrategistas são extremamente importantes nos mercados e nas estratégias de organizações privadas e públicas em economias emergentes (BURAWOY e LUKACS, 1985; CHANG, 2002). Esses outros tipos de estrategistas, e suas dinâmicas sociais correspondentes são muito importantes, ainda que desafiem o modelo dominante de capitalismo de mercado, para o desempenho das corporações e de outros tipos de organizações de economias emergentes (CRAIG e PORTER, 2005).

Sob a perspectiva do Brasil e de outras economias emergentes, o conhecimento dominante da área de estratégia é um problema central (ver BIGNETTI e PAIVA, 2002; BERTERO et al. 2003; HAMBRICK, 2004; WHITTINGTON et al., 2003) por não questionar a legitimidade e autoridade das grandes corporações e dos seus estrategistas e a legitimidade do processo correspondente de deslegitimação de outros tipos de estrategistas.

Uma das abordagens teóricas disponíveis na literatura de estratégia para lidar com legitimidade e autoridade é na teoria institucional baseada na literatura de sociologia (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWN, 1977). Esta tem sido utilizada para ressaltar a centralidade do estrategista e das corporações (e.g. Kostova e Roth, 2002; Ocasio, 1999). Como veremos a seguir, esta bagagem teórica tende a não ser favorável aos interesses dos estrategistas e acadêmicos de economias emergentes no contexto de disputas entre tipos de capitalismo na era da globalização.

### **Variedade de capitalismos**

É senso comum que o poder do estrategista é mais efetivo quando exercido não pela força, mas por meio de autoridade e legitimidade. As bases de legitimação, contudo, operam de diferentes formas em diferentes contextos. Uma razão é que as bases fundamentais para a legitimação da autoridade dos estrategistas não residem exatamente dentro da organização. De fato, bases de legitimidade mudam no decorrer do tempo e são diferentes em diferentes países ou regiões.

Instituições são de central importância para a legitimidade e autoridade porque fornecem bases que são difíceis de mudar. As abordagens mais conhecidas nas áreas de estudos organizacionais e de estratégia tendem a considerar que legitimidade e autoridade estão condicionadas a instituições de determinado contexto ou região sob uma perspectiva universalista e apolítica (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER e ROWN, 1977). Essas abordagens, via de regra, não lidam ou problematizam como e de que forma organizações e

instituições de outras regiões ou contextos interferem nas instituições de determinadas regiões ou contextos.

Na era da globalização, a aceleração da internacionalização dos mercados e do conhecimento acadêmico tornou a análise de instituições e de suas influências ainda mais desafiante. Isso se deve ao fato de que há um trânsito acelerado de influências institucionais que transcendem fronteiras das nações, especialmente produzida em economias desenvolvidas na direção de economias emergentes (KOSTOVA e ROTH, 2002). De forma mais específica, esse trânsito de influências institucionais tem a ver os interesses de convergência das instituições dos EUA em torno de um tipo único de capitalismo, centrado no mercado e na grande empresa. Por outro lado, esse trânsito também pode ter a ver com a tese, mais difundida na Europa, de que a diversidade de instituições irá prevalecer. Assim, distintos capitalismos não necessariamente convergirão (CROUCH e STREECK, 1997; HALL e SOSKICE, 2001; MORGAN e KRISTENSEN, 2006; WHITLEY, 1999).

A abordagem da “variedade de capitalisms” (ver Hall e Soskice, 2001; Whitley, 1999) tem protagonizado um debate acerca dos processos de convergência e de diversificação de instituições na era da globalização. Essas análises têm se concentrado em comparações de processos de institucionalização de sistemas de negócios entre países ou regiões, ainda não há estudos focados em processos de transformação em economias emergentes, por exemplo.

Essas abordagens se concentram na análise de instituições da sociedade que criam acesso aos recursos críticos, tais como capital e trabalho, que governam e moldam os sistemas de negócios de um país (GEPPERT et al., 2006). Visto que essas instituições formam os pilares para as relações sócio-políticas e econômicas, essas instituições expressam, em grande parte, as principais bases de legitimação e de autoridade dos sistemas de negócios.

Análise de instituições complementares que modelam as regras seguidas pelas organizações também é focada por essa abordagem (MORGAN e KRISTENSEN, 2006). Mesmo operando sob as regras do capitalismo dominante, e apesar da globalização e seus impactos que promovem convergência, países ainda atribuem ênfases distintas às estruturas, valores, práticas e processos que operacionalizam e legitimam seus sistemas econômicos. Essas características geram a diversidade de instituições no cenário da globalização. Grandes corporações, ao cruzarem as fronteiras dos seus países de origem, costumam a enfrentar tal diversidade. As instituições do país de origem e do país das suas subsidiárias usualmente são diferentes, mesmo entre países tidos como desenvolvidos que têm sido até então o foco dos analistas (HALL e SOSKICE, 2001).

Na era da globalização, essa literatura reconhece que compreender como grandes corporações respondem a essa diversidade, em termos de estratégias, é um desafio de central importância (MORGAN e KRISTENSEN, 2006). Entretanto, essa abordagem tende a reconhecer apenas análises comparadas entre países tidos como desenvolvidos. Utilizando firmas de países considerados desenvolvidos como unidade central de análise dos sistemas econômicos, na qual elas são responsáveis pela agregação de desempenho econômico dentro de um arranjo institucional de um determinado país, a abordagem de variedade de capitalisms realiza comparações, por exemplo, dos mecanismos de coordenação que envolvem firmas, governos, organizações públicas e outros atores em determinados contextos econômicos.

Essa abordagem ainda não foi tratada sob a perspectiva de economias emergentes. Entretanto, cabe destacar que as análises reconhecem que há uma disputa de organizações e instituições que transitam entre diferentes países ou regiões. Análises demonstram que grandes corporações têm a capacidade de se adaptar e operar em múltiplos contextos porque conseguem incorporar regras locais dos negócios, mas mantendo a capacidade ativa para moldar as instituições locais (DAHAN et al., 2006; GEPPERT et al., 2006; MORGAN e KRISTENSEN, 2006).

Em termos regulatórios a visão dominante dessa abordagem é que as instituições tendem a uma convergência inevitável em prol da liberalização e desregulamentação dos mercados. Isso parece ilustrar a influência de instituições e grandes corporações européias na era da globalização.

In the face of threats from firms to exit the economy, governments are said to come under increasing pressure from business to alter their regulatory frameworks so as to lower domestic labor costs, reduce rates of taxation, and expand internal markets via deregulation. [...] But, because international interdependence provides capital with more exit opportunities than it does for labor, the balance of power is said to have shifted dramatically toward capital. In short, this is a model that predicts substantial deregulation and a convergence in economic institutions across nations. Conventional views of globalization contain a 'convergence hypothesis' analogous in force, but considerably less sanguine in implications, to an earlier one based on theories of industrialism. (HALL e SOSKICE, 2001, p. 55-56)

Em economias emergentes, entretanto, há dúvidas com relação a tal convergência. Brasil, China, Índia e Rússia são exemplos de países que operam sob regras de regulamentação com grande diversidade. Mais especificamente, as instituições mais influenciadas são ligadas mais as complementares do que as centrais. Isso ajuda a explicar por que reformas estruturais de liberalização se disseminaram no mundo durante as décadas de 1980 e 1990 (ver Henisz et al., 2004) sem que, com isso, o poder de intervenção do Estado e de outras instituições em economias emergentes fosse totalmente desarticulado nesses contextos<sup>iii</sup>.

Entretanto, não há dúvidas de que grandes corporações estão concentrando certos mercados e oligopolizando transações entre países. Cowling e Tomlinson (2005) estimaram que, em mercados internacionais de *commodities*, três a seis das maiores corporações controlam 85% a 90% do mercado mundial de café, 85% do mercado de sementes de cacau, 85% a 90% do mercado de juta e 75% a 85% do mercado de estanho. Nesse sentido, estrategistas das grandes corporações podem e tentam exercer influência sobre diversas instituições nos âmbitos social, político e econômico (GEPPERT et al., 2006).

A pouca reflexão nessas questões ajuda a explicar por que a área de estratégia não problematiza a academia, como instituição, e não questiona o trânsito de conhecimento produzido tanto pelos EUA como na Europa. O conhecimento acadêmico na área de estratégia é de central importância para a construção de bases de legitimação no Brasil (BERTERO et al., 2003; BIGNETTI e PAIVA, 2002), correspondentemente, análises críticas ao conhecimento importado não reconhecem a institucionalização da autoridade do estrategista da grande corporação, em detrimento da desinstitucionalização (e correspondente deslegitimação) de outros tipos de estrategistas e organizações.

A abordagem de variedade de capitalismo, sob uma perspectiva crítica, é uma oportunidade para que acadêmicos de economias emergentes desafiem a liderança dos EUA na produção de conhecimento na área de estratégia. Questionar a tese de convergência a um tipo de capitalismo centrado no mercado e na grande corporação pode nos ajudar a reconhecer a diversidade de estrategistas, organizações e instituições que têm sido de central importância em economias emergentes.

### **Legitimação e institucionalização dos estrategistas no Brasil: uma visão crítica**

O surgimento da área de estratégia no Brasil coincidiu com um período de grande crescimento econômico no país ocorrido durante as décadas de 1960 e 1970. O crescimento no tamanho das empresas nacionais e de subsidiárias de grandes corporações multinacionais, além da necessidade de melhora nos mecanismos de coordenação e controle dessas organizações, criou um contexto favorável à entrada e difusão do conhecimento da área de estratégia produzido nos EUA. A disciplina de estratégia foi introduzida no Brasil na década



de 1960 para fazer parte dos cursos de administração, sendo fortemente informada pela literatura de acadêmicos dos EUA (BERTERO et al., 2003).

Curiosamente, esse período no Brasil é marcado pela forte presença do Estado, especialmente intensificada por causa da ditadura militar, e pela operação de diversas corporações estrangeiras no território nacional (SANTOS, 1994). Em termos institucionais, o mercado brasileiro operava com a forte presença tanto de organizações públicas quanto de privadas.

A estagnação da economia mundial na década de 1980, aliada a um período de instabilidade monetária e de recessão econômica, abalou a confiança nas empresas, instituições e estrategistas brasileiros. Iniciou-se um processo de questionamento do papel do Estado brasileiro. Em meados da década de 1980, há a difusão de uma agenda de liberalização do mercado brasileiro, ainda que com resistências (DINIZ, 2000). Em paralelo, a intensificação da dominância da literatura dos EUA na academia brasileira colaborou com o fomento da legitimação da autoridade do estrategista da grande corporação.

Do ponto de vista ideológico, nesse período observou-se um amplo consenso entre os empresários industriais em torno da postura neoliberal de questionamento do modelo econômico consagrado nas décadas anteriores, sobretudo quanto ao seu teor antiestadista. A rejeição da antiga ordem não excluiu, entretanto, o desacordo quanto aos aspectos mais específicos do novo modelo. Entre os itens da nova agenda, particularmente controversa foi a política de liberalização comercial, que gerou resistências, mais ou menos agudas, dependendo do setor em questão. (DINIZ, 2000, p. 80)

Em termos de convergência institucional, as principais mudanças ocorreram no decorrer da década de 1990. O modelo de economia política intervencionista e centrado no Estado foi aceleradamente substituído por um modelo orientado ao mercado sem maiores resistências (DINIZ e BOCHI, 2002). Nessa rápida mudança, guiada pela globalização da economia, dos interesses de estrategistas de economias tidas como desenvolvidas e pelo potencial ataque e ameaça representado nas (e pelas) economias emergentes, requeriam a construção de novas bases de autoridade e legitimidade para as grandes corporações. A convergência das instituições e organizações ao modelo de mercado centrado em grandes corporações era de central importância para estrategistas dessas organizações.

Assim como em outras economias emergentes, o Estado e suas organizações públicas passaram a serem descritos como ineficientes, incompetentes e incapazes no Brasil (DINIZ e BOCHI, 2002). A privatização de empresas públicas, a realização de reformas de Estado e a abertura econômica dos mercados passaram a ser defendida no Brasil, tanto na literatura acadêmica quanto em diversos setores da sociedade (GOLDSTEIN, 1999). Esse período também marcou um processo de deslegitimação de outros tipos de organizações e de seus estrategistas no contexto brasileiro.

A entrada de corporações estrangeiras no país e o grande volume de investimentos direto estrangeiro (IDE), especialmente via privatizações, foi tomado por um caráter apolítico, correspondendo às abordagens dominantes da literatura da área de estratégia. De fato, essas transformações foram precedidas pelos aportes teóricos da literatura da área de estratégia e pela correspondente supressão de abordagens críticas que pudessem questionar e reconhecer as razões subjacentes a essas estratégias.

Em economias emergentes, o papel do Estado no mercado, assim como a de outras instituições culturais e políticas, não se encaixa com as representações dominantes na literatura dominante da área de estratégia. A noção de 'livre mercado' não se adequa a economias emergentes. Isso ajuda a explicar por que a literatura dos EUA geralmente assume que grandes corporações operando na perspectiva de livre mercado é melhor em comparação aquelas administradas diretamente pelo governo, apesar de evidências contrárias a esse pressuposto (ver Burawoy e Lukacs, 1985).

As afirmações da literatura produzida nos EUA sobre o desempenho superior do livre mercado e livre empresa parecem não estar bem fundamentadas (CHANG, 2002). Apesar de haver o encorajamento da adoção de modelos baseados nessas doutrinas, uma das características marcantes das economias emergentes é a forte presença de do Estado e de organizações controladas pelo governo na economia (CHANG, 2002; HOSKISSON et al., 2000). Contudo, o temor de que economias emergentes criem algum tipo de capitalismo que não seja institucionalmente alicerçado no livre mercado e nas grandes corporações justifica os esforços em prol da convergência de instituições.

No Brasil, mesmo após intensa política de convergência em direção a mercadização do país, o Estado manteve a concentração de considerável poder decisório em parte do seu aparelho estatal (DINIZ, 2000; EATON e DICKOVICK, 2004). A Guerra Fiscal, por exemplo, travada entre municípios para a atração das grandes empresas para seus territórios a partir de meados da década de 1990 ilustra a fragilidade da tese da mercadização em economias emergentes. Estudo recente do IBGE (2007) mostrou que a metade do total de 2754 municípios do Brasil participa desse contexto de disputas e barganhas<sup>iv</sup>. Aproximadamente 63% desses municípios estão localizados nas regiões do país (Sul e Sudeste) onde estão concentradas tanto as grandes empresas – em especial as grandes corporações vindas de economias tidas como desenvolvidas – quanto os pesquisadores da área de estratégia. O estudo revela que as dinâmicas sócio-políticas dos mercados – as quais representam uma característica institucional típica das economias emergentes (ver Arbix et al., 2002) – não podem ser ignoradas pela pesquisa sobre o mercado no país.<sup>v</sup>

A noção de livre empresa e mercado permanece estranho a economias emergentes como o Brasil. Estrategistas do Estado e de organizações públicas tem sido historicamente de central importância para o desenvolvimento de políticas de fomento de mercados. O mercado de etanol no Brasil ilustra como o Governo tem sido muito influente para a dinâmica desse setor. Iniciado na década de 1970, o programa ProÁlcool era uma política de incentivo ao setor sucro-alcooleiro e para o desenvolvimento de um combustível alternativo ao petróleo, frente a Crise do Petróleo de 1973.

Em seus primeiros estágios, durante o período entre 1975 e 1985, havia uma grande intervenção do governo no fomento desse mercado (ROSILLO-CALLE e CORTEZ, 1998). Foi quando esse mercado se consolidou, tendo vendido quase 700 mil carros movidos a etanol em 1986. Contudo, entre os anos de 1986 a 2000, a intervenção mais direta foi sendo substituída por uma política de mercado com pouca interferência governamental – seguindo preceitos de liberalização dos mercados e convergência defendida pela literatura de estratégia. Esse período também marca a estagnação desse setor no Brasil<sup>vi</sup>.

De 2000 em diante, o etanol voltou a se expandir como mercado no Brasil. O desenvolvimento tecnológico, aliado ao retorno de políticas de governo voltadas ao setor, fez com que houvesse uma atenção estatal nesse mercado. Ademais, com a crescente preocupação como mudanças climáticas e com os altos preços do petróleo, que já tem sido comercializado acima da casa dos US\$ 100 o barril nos mercados internacionais em 2008, o etanol passou a ser de central importância para estrategistas não apenas de grandes corporações, mas de associações de produtores de cana-de-açúcar, organizações públicas e privadas de fomento, organizações pública, ONGs, entre outras.

Os exemplos da guerra fiscal e do mercado de etanol desafiam a literatura da área de estratégia produzida nos EUA. Essa literatura endossa modelos orientados ao mercado que bloqueiam, em economias emergentes, o desenvolvimento de concepções que reconheçam o papel do governo e que as fronteiras entre os âmbitos público e privado não são tão claros quanto se supõe. Consequentemente, a literatura da área de estratégia tende a negligenciar os diferentes tipos de estrategistas que são de central importância em e para economias emergentes.

Em uma economia política em que há poucas grandes corporações e que o Estado influencia fortemente no desempenho econômico, acadêmicos da área de estratégia deveriam debater e desafiar os pressupostos do conhecimento produzido nos EUA. Esses pressupostos, por deslegitimar outros tipos de organizações e instituições que poderiam desafiar a legitimidade e autoridade da grande empresa, deveriam ser privilegiadas por acadêmicos e pesquisadores do Brasil e de outras economias emergentes.

### Considerações finais

A literatura dos EUA descreve que os ataques às corporações e seus estrategistas vêm sendo realizados por ativistas sociais e políticos. Curiosamente, essa literatura não descreve tais ativistas como estrategistas. Mais especificamente, a literatura produzida nos EUA não reconhece que, especialmente em economias emergentes, muitos desses 'ativistas' são estrategistas que foram e continuam sendo deslegitimados pela área de *strategic management* na era da globalização. Correspondentemente, a literatura produzida nos EUA não reconhece que tais 'ativistas' podem ser tidos como estrategistas do governo em economias emergentes.

A literatura dominante dos EUA se baseia em dois problemáticos pressupostos: (a) outros tipos de estrategistas devem ser substituídos por estrategistas de grandes corporações; e (b) outros tipos de capitalismo devem ser substituídos pelo modelo de capitalismo dos EUA.

A literatura de estratégia informada por teoria institucional sociológica no Brasil ainda não despertou para a necessidade de investigar instituições porque essa bagagem teórica não reconhece as disputas entre tipos de capitalisms na era da globalização. Grandes corporações são tratadas nessas análises como organizações; entretanto, como visto neste artigo, diferentes autores reconhecem que grandes corporações são instituições do chamado capitalismo de mercado. Grandes organizações internacionais de consultoria têm o mesmo *status* institucional. É possível afirmar que business schools e conhecimento acadêmico em estratégia, por exemplo, têm o mesmo *status*. Aquilo que a teoria institucional chama de 'organizações', influenciadas por instituições, são também instituições que influenciam o mercado e outras instituições. Este ensaio demonstrou que essa questão é de central importância para e em economias emergentes e, correspondentemente, para seus acadêmicos de estratégia dessas economias.

O pressuposto de universalidade nas abordagens institucionais privilegiadas pela área de Estudos Organizacionais vem influenciando a área de estratégia no Brasil. Esse pressuposto é problemático para o propósito de desenvolver conhecimento em estratégia que seja relevante para economias emergentes sob uma perspectiva menos viesada ou ingênua. Este ensaio sugere que as abordagens institucionais desenvolvidas pela área de estratégia no Brasil para problematizar legitimidade devem levar em conta questões territoriais e geográficas do conhecimento acadêmico. Mais especificamente, o pressuposto de universalidade da teoria institucional deve ser confrontado aos pressupostos da teoria institucional que sustenta a tese de variedade de capitalisms.

Esse é um cenário desafiador para estrategistas e para a área de estratégia no Brasil e de outras economias emergentes. Um crescente número de acadêmicos e consultores dos EUA estão disputando a liderança na produção de conhecimento na área de estratégia focada em economias emergentes. Eles irão impor uma perspectiva dominante dos EUA nesse empreitada. Em outras palavras, a área de estratégia está construindo bases de legitimidade e autoridade na era da globalização por um processo de expansão internacional e territorial que necessita de uma reflexão crítica de acadêmicos brasileiros e de outras economias emergentes.

### Referências

- ACCENTURE REPORT. *The Rise of the Emerging-Market Multinational*, 2007.  
ALVESSON, M.; DEETZ, S. *Doing critical management research*. London: Sage, 2000.

- ARBIX, G. et al. (Orgs.). *Brasil, México, África do Sul, Índia e China: diálogo entre os que chegaram depois*. São Paulo: UNESP; USP, 2002.
- ASFORTH, B.; GIBBS, B. The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, v. 1, n. 2, pp. 177-194, 1990.
- AULAKH, P.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export strategies and performance of firms from emerging countries. *Academy of Management Journal*, v. 42, n. 3, pp. 342-361, 2000.
- BARON, D. *Business and its environment*. 5th. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2005.
- BARON, D.; DIERMEIER, D. Strategic Activism and Nonmarket Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 16, n. 3, p. 599-634, 2007.
- BERTERO, C.; VASCONCELOS, F.; BINDER, M. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.
- BIGNETTI, L.; PAIVA, E. Ora (Direis) Ouvir Estrelas!: Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 105-125, 2002.
- BONINI, S.; MENDONÇA, L.; OPPENHEIM, J. When social issues become strategic. *McKinsey Quarterly*, n. 2, pp. 20-32, 2006
- BOWMAN, E.H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002.
- BOYER, J.; TRUMAN, E. The United States and the Large-Emerging Market Economies: Competitors or Partners? In: Bergsten, C. (ed) *The United States and the World Economy: Foreign Economic Policy for the Next Decade*. Washington: Institute for International Economics, 2005.
- BRODY, W. College Goes Global. *Foreign Affairs*, v. 86, n. 2, 2007.
- BRUGMANN, J.; PRAHALAD, C. New social compact. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 2, pp. 80-90, 2007.
- CARTER, C.; CLEGG, S.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? *Strategic Organization*, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.
- CHANG, H.-J. Rompendo o modelo. In: ARBIX, G.; et al. (Orgs.). *Brasil, México, África do Sul, Índia e China: diálogo entre os que chegaram depois*. São Paulo: UNESP; USP, 2002.
- COWLING, K.; TOMLINSON, P. Globalisation and corporate power. *Contributions to Political Economy*, v. 24, pp. 33-54, 2005.
- CRAIG, D.; PORTER, D. The third way and the third world: poverty reduction and social inclusion strategies in the rise of 'inclusive' liberalism. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 2, p. 226-263, 2005.
- CROUCH, C.; STREECK, W. (eds.). *Political economy of modern capitalism: Mapping convergence and diversity*. London: Sage, 1997.
- D'AVENI, R. Corporate spheres of influence. *Sloan Management Review*, v. 45, p. 38-46, 2004.
- DAHAN, N.; DOH, J.; GUAY, T. The role of multinationals corporations in transnational institution building: a policy network perspective. *Human Relations*, v. 59, n. 11, p. 1571-1600, 2006.
- DAVIS, I. "Soft" leadership in business. *McKinsey Quarterly*, n. 2, pp. 4-5, 2006.
- DENIS, J.-L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: rethink theoretical frameworks. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 179-215, 2007.
- DICKEN, P. Geographers and 'globalization': (yet) another missed boat? *Transactions of the Institute of British Geographers*, v. 29, n. 1, p. 5-26, 2004.

- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DINIZ, Eli. *Globalização, reformas econômicas e elites empresariais*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000.
- DINIZ, E.; BOSCHI, R. Empresariado e estratégias de desenvolvimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 18, n. 52, p. 15-33, 2003.
- EATON, K. DICKOVICK, J.T. The politics of re-centralization in Argentina and Brazil. *Latin America Research Review*, v. 39, n. 1, p. 90-121, 2004.
- ERDMANN, A.; KLINE, R.; MENDONCA, L. A political education for business: An interview with the head of the Council on Foreign Relations. *McKinsey Quarterly*, p. 1-9, 2008.
- FOX, T. Corporate social responsibility and development: in quest of an agenda. *Development*, v. 47, n. 3, pp. 29-36, 2004.
- GEPPERT, Mike; MATTEN, Dirk; WALGENBACH, Peter. Transnational institution building and the multinational corporation: an emerging field of research. *Human Relations*, v.59, n.11, p.1451-1465, 2006.
- GOLANT, B.D.; SILLINCE, J.A.A. The constitution of organizational legitimacy: a narrative perspective. *Organization Studies*, v. 28, n. 8, p. 1149-1167, 2007.
- GOLDSTEIN, A. Brazilian Privatization in International Perspective: The Rocky Path from State Capitalism to Regulatory Capitalism. *Industrial and Corporate Change*, v. 8, n. 4, p. 673-711, 1999.
- HAMBRICK, D. The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. *Strategic Organization*, v. 2, n. 1, pp. 91-98, 2004.
- HENIZ, W. J.; ZELNER, B. A., GUILLÉN, M. F. The Worldwide Diffusion of Market-Oriented Infrastructure Reform, 1977-1999. *American Sociological Review*, v. 70, n. 6, p. 871-897, 2005.
- HOSKISSON, R.; EDEN, L.; LAU, C.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, pp. 249-267, 2000.
- IBGE. *Perfil dos Municípios Brasileiros 2006*. Rio de Janeiro, IBGE, 2007.
- JARVIS, D. Multinational enterprise, power and the state: The costs, benefits, and consequences of globalization. *Australian Review of Public Affairs*, 4 Dec. 2006. Available at: <<http://www.australianreview.net/digest/2006/12/jarvis.html>>. Acessado em: 10 mai. 2007.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.
- KHANNA, T.; PALEPU, K.; SINHA, J. Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 2, pp. 63-76, 2005.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. *Organization Studies*, v. 12, n. 2, pp. 251-273, 1991.
- KOSTOVA, T.; ROTH, K.. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 1, p. 215-233, 2002.
- LEVY, D.; ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. Critical approaches to strategic management. In: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. *Studying management critically*. London: Sage, 2003.
- LIPARTITO, K.; SICILIA, D. (eds.). *Constructing Corporate America*. Oxford: Oxford University, 2004.
- MAHAJAN, V.; BANGA, K. *The 86% solution*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2006.

- MAHONEY, J.T.; MCGAHAN, A.M. The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. *Strategic Organization*, v. 5, n. 1, p. 79-99, 2007.
- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v.83, n.2, p.340-363, 1977.
- MORGAN, Glenn; KRISTENSEN, Peer H. The contested space of multinationals: varieties of institutionalism, varieties of capitalism. *Human Relations*, v.59, n.11, p.1467-1490, 2006.
- OCASIO, W. Institutionalized action and corporate governance: the reliance on rules of CEO succession. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 384-416, 1999.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). *Handbook of strategy and management*. London: Sage, 2002.
- PRASAD, A. (Ed.). *Postcolonial theory and organizational analysis*. New York: Palgrave, 2003.
- ROPER, J. Symmetrical Communication: Excellent Public Relations or a Strategy for Hegemony? *Journal of Public Relations Research*, v. 17, n. 1, pp. 69-86, 2005.
- ROSILLO-CALLE, F.; CORTEZ, L. Toward ProAlcool II: a review of the Brazilian bioethanol programme. *Biomass and Bioenergy*, v. 14, n. 2, p. 115-124, 1998.
- SANTOS, B. *Um discurso sobre as ciências*. 13ª. ed. Porto: Afrontamento, 2002.
- SANTOS, T. *Evolução Histórica do Brasil: da Colônia à Crise da Nova República*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- SHOKER, A.; SETHI, S. An approach to incorporating social references in developing corporate action strategies. In: SETHI, S. P. (Ed.). *The unstable ground: corporate social policy in a dynamic society*. Los Angeles: Melville, 1974.
- SHRIVASTAVA, P. Is strategic management ideological? *Journal of Management*, v. 12, n. 3, pp. 363-377, 1986.
- SINHA, J. Global champions from emerging markets. *McKinsey Quarterly*, n. 2, pp. 26-35, 2005.
- STARKEY, K.; TEMPEST, S. Bowling along: strategic management and social capital. *European Management Review*, v. 1, n. 1, pp. 78-83, 2004.
- STERN, R.N.; BARLEY, S.R. Organizations and social systems: organization theory's neglected mandate. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, p. 146-162, 1996.
- SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- YEUNG, H. W.-C. Organizational space: a new frontier in international business strategy? *Critical Perspectives on International Business*, v. 1, n. 4, p. 219-240, 2005.
- VAN AGTMAEL, A. *The emerging markets century: how a new breed of world-class companies is overtaking the world*. New York: Free Press, 2007.
- VOLBERDA, H. W. Crisis in strategy: fragmentation, integration or synthesis. *European Management Review*, v.1, n.1, p. 35-42, 2004.
- WHITLEY, R. *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press, 1999.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia?* São Paulo: Thompson Learning, 2002.
- WHITTINGTON, R.; MAYER, M. *The European Corporation: Strategy, Structure and Social Science*. Oxford: Oxford University, 2005.
- WHITTINGTON, R. et al. Taking strategy seriously. *Journal of Management Inquiry*, v. 12, n. 4, pp. 396-409, 2003.
- WILSON, D.; PURUSHOTHAMAN, R. Dreaming with BRICs: The Path to 2050. *Global Economic Papers*, Paper 99. New York: Goldman Sachs, 2003.
- WORDEN, S. The role of religious and nationalist ethics in strategic leadership: the case of J. N. Tata. *Journal of Business Ethics*, v. 47, pp. 147-164, 2003.

WRIGHT, M. et al. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, v. 42, n. 1, pp. 1-33, 2005.

<sup>i</sup> A sigla BRICs foi criada por Jim O'Neill, diretor de pesquisas econômicas do Goldman Sachs em 2003. O texto – ‘Sonhando com os BRICs: a trajetória até 2050’ – argumentava que, daqui a 50 anos, Brasil, Rússia, China e Índia estariam entre as maiores economias mundiais, somando juntas um Produto Interno Bruto (PIB) de US\$ 15,44 trilhões, e responderiam por 39% dos habitantes no mundo.

<sup>ii</sup> A perspectiva crítica desenvolvida neste ensaio se deve a três razões: (a) apesar da histórica liderança dos EUA na produção de conhecimentos na área de estratégia ter sido criticada na Europa, a autoridade do estrategista da grande corporação não tem recebido a mesma atenção; (b) a liderança dos EUA não tem sido problematizada sob a perspectiva de economias emergentes, mesmo com o reconhecimento de que há peculiaridades de interesses e importância que distinguem essas economias das demais; e (c) a dinâmica internacional na era da globalização desafiam as abordagens mais comumente aceitas de representações das estratégias, estrategistas, mercados, organizações e instituições.

<sup>iii</sup> Isso pode ser explicado pelo fato de que reformas implementadas têm adotado certos elementos sugeridos por organizações internacionais como o Banco Mundial, mas não têm sido adotadas plenamente como propostas.

<sup>iv</sup> Segundo o Estudo do IBGE, “essas disputas ocorrem entre os estados e também entre os municípios brasileiros. Com relação aos estados, a disputa ocorre principalmente através da concessão de isenção total ou parcial do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS para as empresas que venham a se instalar. Como a determinação da alíquota do ICMS é de competência estadual, cada Unidade da Federação institui a sua, levando as empresas a escolherem a localidade que apresenta maiores benefícios para sua implantação. No caso dos municípios, os incentivos à atração de atividades econômicas ocorrem através da isenção total ou parcial do Imposto sobre Serviços de qualquer Natureza – ISS e do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana – IPTU. Além disso, tanto estados quanto municípios podem conceder outros tipos de incentivos, tais como: infra-estrutura, terras, distrito industrial, etc.” (2007, p.24).

<sup>v</sup> O estudo mostra que os interesses e os poderes do Estado devem ser considerados por conceitos de marketing que buscam descrever e explicar o desempenho das empresas no Brasil e em outras economias emergentes.

<sup>vi</sup> A estagnação também foi fortemente influenciada pelos baixos preços do petróleo nesse período.