

## Repensando Redes Estratégicas no Brasil

Autoria: Alexandre Faria

### Resumo

O fortalecimento da perspectiva econômica em estratégia ao longo dos anos 1980 resultou em um quadro de dúvidas sobre a relevância da área para estrategistas e de pouco diálogo com a área de Estudos Organizacionais (EOs). A partir dos anos 1990, estratégia voltou a ser o centro das atenções porque a globalização forçou estrategistas a reconhecer questões que até então estavam invisíveis. Apesar dos desenvolvimentos feitos recentemente, autores vinculados a EOs argumentam que um dos principais problemas em estratégia é que pesquisadores continuam desprezando questões de poder e política e, correspondentemente, interesses e práticas de estrategistas. Isso ajuda a explicar por que pesquisa em redes estratégicas continua em estado de subdesenvolvimento apesar de sua importância para estrategistas em diversos países, especialmente em economias emergentes. Por meio de uma abordagem baseada no realismo crítico e na imagem do iceberg este ensaio mostra por que pesquisadores no Brasil devem tornar visíveis questões de poder e política no âmbito das redes para produzir conhecimento relevante para diferentes tipos de estrategistas. O ensaio mostra que pesquisas futuras devem reconhecer questões de política e de poder que afetam tanto as redes estratégicas quanto o conhecimento acadêmico na área.

### 1. Introdução

Nos anos 1980 a proliferação de escolas de pensamento levou a área de estratégia (chamada de *strategic management* nos EUA) a um quadro de confusão e descrédito. A área foi esquecida pela área de Estudos Organizacionais (EOs) e sua relevância foi desafiada até mesmo pelas áreas funcionais, tais como operações e marketing. A partir do início dos anos 1990 os desafios da globalização recolocaram a área no centro das atenções. No novo cenário de hiper-competição, de fronteiras mal definidas, e de crescente complexidade (Lowendahl e Revang, 1998), estrategistas passaram a demandar novas soluções. Inspirado pela imagem do iceberg e por práticas de consultoria junto a estrategistas, Ohmae afirmou que o principal desafio para a área de estratégia na era da globalização é reconhecer o ‘invisível’.

“The visible clashing between companies in the marketplace – what managers frequently think of as strategy – is but a small fragment of the strategic whole. Like an iceberg, most of strategy is submerged, hidden out of sight... The visible part can foam and froth with head-to-head competition. But most of it is intentionally invisible – beneath the surface where value gets created, where competition gets avoided” (Ohmae, 1988: 150).

Pesquisadores da área, especialmente nos EUA, desafiaram então as tradicionais lógicas de causa e efeito (Gaddis, 1997), reconheceram dimensões invisíveis da estratégia (Lowendahl e Revang, 1998; Godfrey e Hill, 1995), e desenvolveram novas escolas e modelos. Entretanto, a área ignorou tanto a literatura de EOs focada em poder e política quanto questionamentos antigos acerca de sua relevância para estrategistas (Schendel et al., 1980; Mintzberg, 1987; Bettis, 1991). Isso ajuda a explicar o quadro atual de desconexão entre a literatura e a realidade dos estrategistas: “a maioria dos modelos de pensamento estratégico, se não todos, alcançou um nível de representação que é desconectada da realidade (...) elas são incapazes de lidar com as supostas realidades que dizem representar” (Grandy e Mills, 2004, p. 1167).

A maioria das críticas atuais à relevância da área de estratégia vem sendo produzida por pesquisadores vinculados aos EOs (Carter et al., 2008; Vasconcelos, 2007; Crook et al., 2006; Whittington, 2004; Hambrick, 2004; Clegg et al., 2004; Volberda, 2004; Machado-da-Silva, 2004; Pettigrew et al., 2002; Bertero et al., 2003). Esses acadêmicos, influenciados por um clima de diversidade e pluralidade na área de EOs, conseguem ver com mais clareza o problema de *‘translation gap’* – i.e., o descasamento entre os interesses e práticas de

acadêmicos e os interesses e práticas dos praticantes – enfrentado por acadêmicos e escolas de negócios na era da globalização (Khurana e Marquis, 2006). A imagem do iceberg ajuda a representar, de forma simplificada, o problema: a área de estratégia manteve submersas ou invisíveis – em especial para seus pesquisadores – questões de poder e de política que são fundamentais para estrategistas e escolas de negócios na era da globalização (especialmente em economias emergentes).

Pesquisa em redes estratégicas foi muito afetada por esse quadro (Welch e Wilkinson, 2004), o que é particularmente preocupante em e para economias emergentes. Economias emergentes – tais como China, Índia, Brasil e Rússia – vêm desafiando as economias desenvolvidas no cenário internacional não somente porque são tidas como futuras potências mundiais, mas também por seguirem o ‘capitalismo de rede’ (Koniordos, 2005; Boisot e Child, 1996). Esses países, apesar da posição ainda tímida na academia de administração, vêm desafiando tanto a hegemonia do capitalismo de mercado seguido e imposto pelos EUA (Albert, 1992) quanto a tese de que todos os países convergirão em torno do capitalismo de mercado (Arbix et al., 2002; Starkey e Tempest, 2004; Ricart et al., 2004; Kay, 2004).

É correto então afirmar que redes estratégicas são importantes em economias emergentes não somente para estrategistas de empresas privadas, mas também para estrategistas do governo (Humphrey, 2003; Yeung, 2005; Haley e Tan, 1999). As disputas ‘invisíveis’ entre economias emergentes e economias desenvolvidas quanto ao futuro da hegemonia do capitalismo de mercado na era da globalização ajudam a explicar a drástica ascensão e o súbito ocaso de pesquisa em redes estratégicas na área de estratégia. A partir do final dos anos 1980, inspirados nas estratégias de empresas japonesas do setor automotivo, grandes conglomerados industriais, especialmente nos EUA e na Inglaterra, desafiaram o paradigma da ‘firma autônoma’ e passaram a atuar como redes estratégicas internacionais. As redes do setor automotivo, lideradas em sua maioria por empresas transnacionais (ver Lamming, 1993; Womack et al., 1990), foram constituídas e se transformaram em ‘hot topic’ na área. Após a construção das redes em diversos países e regiões, o setor substituiu o papel estratégico das redes pelo papel operacional. Tendo em vista a influência histórica desse setor na academia de administração, a maioria das pesquisas em redes passou então a ser feita pela área de gerência de operações. Mais recentemente, para piorar as coisas, a literatura sobre redes produzida na Europa e por pesquisadores vinculados à área de EOs foi avaliada como extremamente complexa pela área de estratégia. Número especial do *Strategic Management Journal*, sem reconhecer as críticas à relevância da área nem ao domínio dos EUA, confirmou que há muitas dúvidas nos EUA quanto à relevância das redes estratégicas e do conhecimento correspondente (Gulati et al., 2000a).

A área de estratégia nos EUA afirma que pesquisas em redes estratégicas têm que se basear nas escolas novas – tais como as de recursos (Barney, 1991) e capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997) – para evitar a “complexidade” observada em outras áreas que também se dedicam às redes. Essa proposta obteve a atenção de alguns pesquisadores europeus (e.g., Gadde et al., 2003), mas não conseguiu atenuar o argumento que a área de estratégia é irrelevante por desprezar questões de poder e política e os interesses e práticas de estrategistas (Carter et al., 2008). O lema central em estratégia nos EUA – i.e., “maximizar o valor, não a complexidade” (Ghemawat, 2006, p. 77) – vem ofuscando as críticas aos valores *made in US* que influenciam o conhecimento acadêmico produzido no país que lidera mundialmente o campo da administração (Clegg et al., 2004; 2003).

Felizmente, enquanto as redes foram relegadas pela área de estratégia, outras áreas, além dos EOs, vêm enfatizando questões de poder e política (Yeung, 2005; Dicken et al., 2001; Henderson et al., 2002). Pesquisadores de outras áreas, incluindo EOs (e.g. Benson, 1994; Cook, 1994), têm mostrado que as relações entre grandes empresas e governos são questões centrais para estrategistas<sup>1</sup> na era da globalização (e.g., Gereffi et al., 2005). Especialmente

em economias emergentes (Lecraw, 1984; Arbix et al., 2002), as estratégias das redes constituídas por empresas e governo são mais efetivas que estratégias de natureza econômica implementadas por empresas individuais ou por redes constituídas apenas por empresas (Bailey, 1999; Monbiot, 2000; Korten, 1995; Sklair, 1995).

Este ensaio argumenta que pesquisadores de estratégia não conseguem ‘ver’ questões de poder e política não apenas porque poder e política se transformaram em tabus na literatura produzida nos EUA. Um outro problema é que pesquisadores usam imagens equivocadas de si mesmos e de estrategistas. Por causa dessa imagem eles privilegiam o conhecimento acadêmico e desprezam os modos como estrategistas usam o conhecimento acadêmico na prática (Pearce, 2004; Bürgi e Roos, 2003; Cummings e Wilson, 2003). Dois outros problemas de imagem afetam os pesquisadores. O primeiro, explicado pela forte influência da economia em estratégia (Rumelt et al., 1991; Whittington, 2004), é o poder alcançado pela imagem ‘da firma como entidade autônoma em busca de vantagem competitiva’. O segundo é o poder da imagem da mão visível (Chandler, 1977), a qual sugere que ações que gerentes executam (ou devem executar) causam o desempenho superior das grandes empresas.

O principal objetivo deste ensaio é mostrar que pesquisadores no Brasil podem produzir conhecimento relevante em redes estratégicas por meio do reconhecimento de questões de poder e política que ficaram na ‘parte invisível ou submersa do iceberg’. Na próxima seção é produzida uma breve descrição das críticas à relevância em estratégia e o reflexo deste problema no âmbito das redes. Na terceira seção é apresentada uma abordagem de pesquisa, baseada na imagem do iceberg e na ontologia de realismo crítico, para o desenvolvimento de pesquisa em redes estratégicas. Na quarta seção, com ênfase no setor automotivo e no processo de ascensão e queda da literatura em redes estratégicas, é descrita uma aplicação da abordagem proposta neste ensaio. Na última seção são apresentadas as implicações da abordagem proposta para estrategistas e acadêmicos no Brasil.

## 2. Críticas à relevância na área de estratégia

Até o início dos anos 1980 a área de estratégia praticamente inexistia nos EUA. A árdua disputa com a área de EOs pela liderança disciplinar dentro da academia de administração era problemática porque não havia na época bons periódicos nem professores com carreira estabelecida na área – com exceção de *Harvard*. A partir dos anos 1980s esse quadro foi alterado a partir do lançamento do *Strategic Management Journal* e da proliferação de escolas de pensamento. A área se fragmentou (Hambrick, 2004) em escolas ou ‘igrejas’ (Mintzberg et al., 2000; Cummings e Wilson, 2003) e criou um quadro de problemática irrelevância.

A área de ‘*strategic management*’, que nasceu oficialmente a partir do lançamento do *Strategic Management Journal* nos EUA em 1980, tinha como objetivo central produzir conhecimento acadêmico relevante para estrategistas. A área contemplaria não somente grandes empresas, mas também outros tipos de organização; não somente gerentes de topo, mas também gerentes dos outros níveis; não somente o plano estratégico, mas também as mudanças dentro da empresa (Schendel et al., 1980). Em pouco tempo a área incorporou diversas bagagens teóricas, a maioria vinda do campo da economia, tais como organização industrial, teoria dos jogos, economia de custo de transação, teoria da agência, abordagem de recursos, ecologia populacional, economia evolucionária, capacitações dinâmicas (Hambrick, 2004; Pettigrew et al., 2002; Mintzberg et al., 2001) –, em detrimento de questões de poder e política privilegiados pela área de EOs e por estrategistas. Esse processo resultou em disputas disfuncionais entre defensores de escolas ou ‘igrejas’ (Cummings e Wilson, 2003; Clark, 2004). Esse quadro ajuda a explicar a atual crise de relevância da área, o *translation gap* enfrentado pelas escolas de negócios, e a preocupação de autores com as conseqüências da área para indivíduos e sociedades (Hambrick, 2004; Whittington et al., 2003; Knights e Morgan, 1991).

Esse quadro apresenta três grandes problemas. O primeiro é que as principais escolas da área privilegiam o campo da economia (Seth e Thomas, 1994; Rumelt et al., 1991), em detrimento de outros campos do conhecimento que lidam com questões de poder e política. O segundo é que as escolas da área seguem majoritariamente a abordagem positivista, em detrimento de outras abordagens epistemológicas que lidam melhor com questões ‘invisíveis’ de poder e política (Snow e Thomas, 1994). O terceiro é que a construção das escolas vem sendo feita nos EUA (Phelan et al., 2002), em detrimento de outros interesses e contextos (Haley e Tan, 1999) nos quais as questões de poder e política são fundamentais para organizações e estrategistas.

As concepções teóricas da realidade estabelecidas pela literatura dominante ficaram mais importantes do que a própria realidade em si. Por causa disso é mais correto afirmar que as concepções teóricas em estratégia são imagens preferidas por seus pesquisadores. O resultado final é preocupante sob a perspectiva de estrategistas em economias emergentes. Os critérios estabelecidos por periódicos e instituições acadêmicas, as pressões mercadológicas (Clark, 2004), e as influências políticas na área (Knights e Morgan, 1991), forçaram ou incentivaram pesquisadores nos EUA a produzir pesquisa que reproduzisse alguma teoria que fosse tida como importante pela própria área (Hambrick, 2004). Isso tanto ajudou a elevar a reputação acadêmica da área junto a acadêmicos e instituições acadêmicas quanto reduziu a relevância do conhecimento<sup>2</sup> para estrategistas e organizações.

No final das contas, esse quadro de incomensurabilidade epistemológica (Combe, 1991) vem sendo governado pelos princípios do construtivismo extremo<sup>3</sup>. A ausência de questionamentos ontológicos na área (Pettigrew et al., 2002) ajuda a explicar a necessidade de questionarmos a ‘invisibilidade’ de questões fundamentais no âmbito das redes estratégicas.

## 2.1. O problema da relevância no âmbito de redes

Um dos principais problemas invisíveis da fragmentação em estratégia é que pesquisadores não confrontam teorias ou escolas (Hambrick, 2004). Interesses paradigmáticos<sup>4</sup> bloqueiam questionamentos ontológicos que ajudariam a reconstruir a relevância da área.

Ao longo dos anos 1990 a pesquisa em redes estratégicas reproduziu o principal duelo de escolas da área de estratégia: ‘questões humanas’ *versus* ‘questões econômicas’ (Mintzberg e Quinn, 2001). Esse duelo disfuncional<sup>5</sup> (Tsoukas, 1994a; Whittington, 2004; Volberda, 2004), que torna invisível para estrategistas e pesquisadores questões de poder e políticas, ajuda a explicar o subdesenvolvimento da pesquisa em redes e também, de certa maneira, o problema de *translation gap* enfrentado pelas escolas de negócios na era da globalização.

Os defensores da ‘corrente econômica’ – que compõem a maioria, a qual segue o positivismo epistemológico – representam redes como sistemas objetivos que geram vantagens competitivas para seus membros por meio do planejamento (Lorenzoni e Baden-Fuller, 1995; Lamming, 1993). Os defensores da ‘corrente humana’ – que compõem a minoria e que seguem a abordagem ‘intepretivista’ – representam redes como sistemas subjetivos, de fronteiras mal definidas, e complexas demais para serem gerenciadas ou controladas por algum ator central (Mattsson e Johanson, 2006; Axelsson e Easton, 1992). Os primeiros preferem a imagem de ‘redes como organizações’; os segundos, a imagem de ‘redes como mercados’. Por causa dessas preferências, estrategistas de redes têm que construir imagens específicas em suas práticas para verem as “partes submersas do iceberg”.

Os representantes das duas correntes não confrontam as imagens preferidas nem questionam se pesquisadores, ao invés dos estrategistas de redes, estão em posição de definir como é e o que é a realidade. Dois dos principais resultados desse quadro são o crescente distanciamento entre pesquisadores e realidade e entre acadêmicos e praticantes, e a decrescente importância das redes na literatura de estratégia.

O setor automotivo está intimamente relacionado a esse processo de súbita ascensão e drástica queda das redes na área de estratégia. Grandes empresas do setor automotivo promoveram, a partir do início dos anos 1990, a construção de redes estratégicas e também financiaram a produção e a difusão internacional de conhecimento acadêmico que mostrasse como as redes levariam à obtenção de vantagens competitivas no mercado global.

Reproduzindo o modelo japonês que surpreendeu a indústria automotiva e com base na imagem da ‘rede como organizações’, alguns grandes fornecedores foram transformados em gerentes de redes – também chamados de *first-tier suppliers* (ver Humphrey, 2003) – pelas grandes montadoras. Esses gerentes, muitos dos quais localizados em economias emergentes, ganharam responsabilidades estratégicas. Aos demais fornecedores foram atribuídas responsabilidades de nível operacional. Segundo a literatura especializada os gerentes de redes têm que cooperar com as montadoras e eliminar conflitos nos níveis inferiores das redes (os quais são explicados pelo histórico paradigma da ‘firma autônoma’). Se o modelo não funcionar, a montadora pode rebaixar o gerente de rede para o nível ‘operacional’ ou até mesmo excluí-lo da rede (Lamming, 1993). Por outro lado, pesquisadores que preferem a imagem de ‘redes como mercados’ produziram pesquisa que mostraram que as redes não são tão controláveis assim por causa de questões de *embeddedness* social e de percepção.

A partir de meados dos anos 1990, subitamente, decresceu o interesse das montadoras pelas redes. As complexidades correspondentes e questões de poder e de política, identificadas por pesquisadores de outras áreas, tornaram-se um grande obstáculo. Ao invés de lidar com tais complexidades, a área passou a privilegiar as escolas de recursos e de competências, de acordo com o argumento nos EUA de que pesquisa em redes estratégicas no novo milênio tem que se basear em conhecimento *mainstream* da área (Gulati et al., 2000b).

A imagem do iceberg pode ajudar acadêmicos a compreender esse quadro e ajudar a superar o problema de *translation gap* enfrentado pelas escolas de negócios na era da globalização. A dimensão mais importante da realidade para os estrategistas foi tornada ‘invisível’ pela área por causa, em grande parte, de forças ‘invisíveis’ que afetam a produção de conhecimento acadêmico. O desempenho de redes estratégicas vem sendo explicado atualmente por questões tradicionalmente tidas pelos pesquisadores como ‘visíveis’ e também por questões tidas como ‘invisíveis’ pelas novas escolas preferidas nos EUA. No final das contas, somente as dimensões de natureza econômica e ‘gerencial’ foram preservadas, em detrimento das questões de poder e política que interessam tanto aos estrategistas das grandes corporações quanto aos estrategistas dos governos na era da globalização (Vogel, 1996).

Dentre as questões importantes que continuam submersas, podemos destacar as seguintes: (a) o crescente poder político e econômico de empresas transnacionais e multinacionais junto a governos e mercados (Murtha e Lenway, 1994); (b) a forte influência de políticas públicas nacionais para o desempenho de setores estratégicos no mercado global (Murtha e Lenway, 1994; Brahm, 1995); (c) a forte influência das relações entre países para o desempenho de empresas multinacionais e transnacionais (Ramamurti, 2001), e (d) a forte influência das elites transnacionais nas economias emergentes (Sklair, 1995). Além disso, questões submersas análogas afetam o conhecimento acadêmico em estratégia e em administração (Whittington et al., 2003; Clegg e Ross-Smith, 2003)<sup>6</sup>.

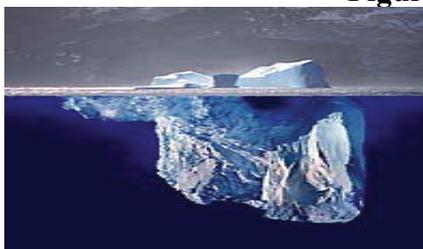
Essas questões são fundamentais em economias emergentes devido à liderança dos EUA no campo da administração e às disputas ‘invisíveis’ entre tipos de capitalismo na era da globalização. A literatura de redes que enfatiza questões de poder e política tem enfatizado a crescente importância das redes assimétricas cujos centros se localizam nas economias desenvolvidas e as ‘periferias’ em economias emergentes ou economias menos desenvolvidas (ver Kaplinski, 2004; Dicken et al., 2001). A próxima seção descreve como a imagem do iceberg e a ontologia do realismo crítico podem ajudar a resolver esse problema disciplinar.

### 3. A imagem do iceberg e o realismo crítico

Cummings e Wilson (2003), acadêmicos vinculados aos EOS, forneceram um conjunto de 13 imagens de estratégia, desenvolvidas por diferentes autores<sup>7</sup>. O principal objetivo da obra é reconhecer e superar o *gap* entre praticantes e acadêmicos. O principal argumento de Cummings e Wilson é que estrategistas e acadêmicos lidam com a realidade de formas distintas. Acadêmicos se dedicam a construir e legitimar escolas de pensamento, o que os torna prisioneiros de determinadas imagens. Também por causa disso, estrategistas se dedicam a construir e a usar imagens – muitas delas produzidas pelos acadêmicos – que ajudam a simplificar a realidade e a orientar suas práticas.

Este ensaio argumenta então que pesquisadores podem usar imagens do mesmo modo que estrategistas para superar o desprezo por questões de poder e política. Pesquisadores da área, por meio da imagem do iceberg (ver Figura 1), podem visualizar o problema e promover a construção de soluções. A proposta central para o uso dessa imagem é transcender a ‘ponta do iceberg’ – i.e., a pequena parte visível de um problema maior que permanece oculto.

**Figura 1 – Imagem do Iceberg**



Fotomontagem do que pode ser um iceberg inteiro. A parte superior é uma imagem real; a submersa é uma imagem invertida de um outro iceberg.

Imagem criada por Uwe Kils e disponível em:  
<http://commons.wikimedia.org/wiki/Image:Iceberg.jpg>

O acidente protagonizado pelo Titanic<sup>8</sup> em 1912 nos ensinou, de forma dramática, que as aparências acerca da realidade visível são enganosas e perigosas. Isso ajuda a explicar por que estrategistas preferem usar diversas imagens, de diferentes maneiras, e em diferentes situações, ao invés de usar uma imagem específica, para construir mapas mais plausíveis da realidade e testá-los na prática (Cummings e Wilson, 2003). Esse tipo de prática coincide com princípios fundamentais do realismo crítico (RC), que foi descrito no *Strategic Management Journal* como base promissora para o resgate da relevância da área (Kwan e Tsang, 2001). Apesar disso, o RC não foi explorado pela área devido a sua (aparente) complexidade.

A imagem do iceberg pode ajudar a traduzir o RC para pesquisadores e, assim, facilitar o reconhecimento de questões de poder e política. RC argumenta que a realidade existe independentemente de nossos conhecimentos ou conceitos (ainda que não completamente). Conhecimento é tido como falível; por isso conhecimento pode também camuflar a realidade e seus mecanismos, estruturas e redes causais (Bhaskar, 1989). O pesquisador deve desafiar as aparências e os conhecimentos estabelecidos sobre a realidade.

RC é de central importância porque a maioria das pesquisas em estratégia se baseia na imposição das teorias ou imagens preferidas pelo pesquisador sobre os dados por meio da aplicação do positivismo estatístico (Mir e Watson, 2000). Ainda que muitos dos constructos na área sejam não observáveis (Godfrey e Hill, 1995), pesquisadores buscam regularidades ‘observáveis’ ou ‘empíricas’ por meio da aplicação de testes estatísticos que no final das contas, atendem aos preceitos de dada escola. Mesmo os ‘não observáveis’ são tidos como mensuráveis ou ‘visíveis’ devido a convenções (re)produzidas pelos acadêmicos (Chalmers, 1993). A parcela minoritária das pesquisas na área se baseia na abordagem interpretivista, a qual pressupõe estratégia como “um processo eminentemente criativo que não pode ser abstraído fora de seu contexto” (Tsoukas, 1994: 776). Pesquisas que seguem esta abordagem se concentram em descrever, e às vezes explicar, os significados atribuídos por praticantes.

Segundo o RC, as descrições produzidas por informantes ou empresas não devem ser tidas como ‘neutras’ ou equivalentes à realidade. Isso não quer dizer que as descrições e

explicações dos informantes não são importantes. RC entende que a realidade é de alguma maneira, mas não exclusivamente, socialmente construída pelos informantes ou estrategistas (Fleetwood e Ackroyd, 2004).

As duas principais vertentes de pesquisa em estratégia sofrem do mesmo problema. Na maioria das investigações os relatos ou respostas dos informantes acabam sendo distorcidos pela “lógica dominante” da empresa (Bettis e Prahalad, 1995). De uma forma ou de outra, informantes costumam relatar o que a empresa espera deles (Easterby-Smith et al., 1991), não somente por causa da importância de manter oculta as questões de política e de poder na estratégia como também porque eles/elas são educados(as) por acadêmicos da área (Alvesson e Deetz, 2000). Mesmo quando informantes ou respondentes de questionários não omitem as questões efetivamente estratégicas, uma outra parte da ‘parte submersa do iceberg’ afeta os pesquisadores. Os pressupostos das escolas acabam determinando “quais fatores serão selecionados como importantes” pelo pesquisador nas fases de descrição e análise de resultados (Wilson, 1992: 24). Pesquisadores acabam selecionando, de forma consciente ou não, os ‘dados’ que reproduzem pressupostos que serão bem aceitos por outros pesquisadores (Stablein, 2001). A parte submersa do iceberg acaba sendo desprezada.

Ao invés de um ‘espelho’ da realidade, a verdade na área acabou se transformando em “uma questão de convenção” (Sayer, 1992: 75). Esta vem sendo construída pela academia e, às vezes, também pelas organizações e estrategistas<sup>9</sup>. A precedência das teorias ou imagens em relação à observação empírica na área leva à supressão do ‘invisível’ e de descobertas que poderiam resgatar a relevância em estratégia e também superar o ‘*translation gap*’.

Como sugerido pelo RC, esse tipo de problema enfrentado pela área de estratégia é de natureza ontológica e epistemológica. Ontologia é a ciência ou o estudo do que existe; refere-se a pressupostos sobre “o que existe, como se parece, quais unidades a compõe e como essas unidades interagem entre si” (Blaikie, 1993: 6). Epistemologia é uma teoria ou ciência do conhecimento; refere-se a pressupostos sobre “como o que existe pode ser conhecido... o que pode ser conhecido, e quais critérios esse conhecimento tem que satisfazer para que seja chamado de conhecimento ao invés de crenças” (Blaikie, 1993: 7). RC argumenta que a realidade existe e que esta independe, ainda que não totalmente, de nosso conhecimento, interpretação ou observação. Ciência é definida então como atividade “que visa a descobrir, por meio de uma mistura de experimentação e razão teórica, as entidades, estruturas, mecanismos (visíveis ou invisíveis) que existem e operam no mundo” (Bhaskar, 1998: 322). A realidade deve ser descoberta, ao invés de preferida, pelo pesquisador.

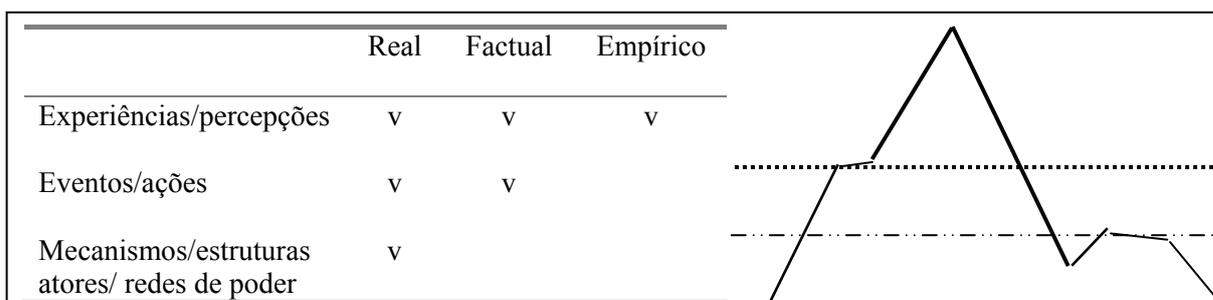
Segundo o RC, a realidade é composta de estruturas, mecanismos e redes causais que se dispõem verticalmente. Estas dimensões produzem a maioria dos eventos e experiências que costumamos observar. Às vezes essas dimensões se opõem e isso impede a manifestação de eventos e experiências observáveis. A não observação de um evento não significa a inexistência de mecanismos, estruturas e redes causais correspondentes. A imagem do iceberg ajuda a ilustrar esse argumento. Os mecanismos, estruturas e redes que formam a ponta do iceberg estão presentes abaixo do nível do mar mesmo nos locais em que não vemos coisa alguma sobre a superfície (ver fig. 2). Esse ‘descasamento’ entre invisível e visível ilustra o quanto nosso conhecimento é falível; também ajuda a explicar por que não bastava o capitão do Titanic desviar da parte visível do iceberg.

O RC concebe então três domínios de realidade. O “real”, o domínio no nível mais elevado, é formado por redes, agentes, mecanismos e estruturas não necessariamente empíricas, as quais tomam a forma de eventos (“o factual”). O domínio do factual inclui não apenas experiências, mas também eventos, que podem ser observados ou não – por não existir alguém para observá-los ou por serem muito pequenos/grandes/rápidos/lentos para serem percebidos (Outhwaite, 1983). Alguns destes eventos se manifestam no nível da experiência (“o empírico”), outros não. O empírico é “um subconjunto do factual, o qual é em si um

subconjunto do real” (Bhaskar, 1989: 100). Diferentes estruturas e mecanismos podem existir, mas contra-agir e, assim, produzir ‘não eventos’ no nível do factual. De forma análoga, eventos podem ocorrer sem que sejam experimentados (Bhaskar, 1989: 16) no nível empírico.

Os sinais da figura 2 (‘v’) indicam os domínios de realidade nos quais mecanismos, eventos e experiências respectivamente residem, bem como os domínios envolvidos para que tais residências sejam possíveis. Experiências, por exemplo, são eventos identificados no domínio do empírico. Estas pressupõem a ocorrência de eventos e ações no domínio do factual, independentemente de nossa observação ou de nosso conhecimento dos mesmos no nível do empírico. Eventos pressupõem a existência de mecanismos e estruturas no domínio do real que são responsáveis pela geração desses eventos e de outros que eventualmente não são identificados (ver em Tsoukas, 1994b: 291). Assim como o capitão do Titanic ou assim como os estrategistas que manipulam imagens para construir e testar representações mais plausíveis da realidade, o pesquisador não deve se concentrar na dimensão visível. A atenção do pesquisador em estratégia, por exemplo, deve se mover desde o fluxo de eventos mais visíveis/observáveis para os “mecanismos causais, estruturas sociais, poderes e relações que governam tais eventos” (Ackroyd e Fleetwood, 2000: 13)<sup>10</sup>.

**Figura 2 – Abordagem de pesquisa baseada no realismo crítico e na imagem do iceberg**



Fonte: Adaptação do autor com base em Ackroyd e Fleetwood (2000).

Tendo em vista o argumento de que conhecimento é falível, como avaliar então as descobertas do pesquisador a partir dessa abordagem? RC defende o critério de plausibilidade, o qual se baseia no confronto de teorias e em julgamentos intersubjetivos. Este critério estabelece que sempre existe uma melhor descrição da realidade, a qual se aproxima à dimensão intransitiva do conhecimento, ou dimensão ontológica da ciência (Bhaskar, 1998). A melhor descrição da realidade é alcançada se: (a) os mecanismos e as estruturas postulados são capazes de explicar fenômenos de interesse; (b) temos boas razões para acreditar em sua existência, e (c) não podemos pensar em alternativas igualmente boas (Bhaskar, 1997: 58).

Além de reconhecer as descrições e explicações de atores sociais sobre a realidade de uma maneira não-neutra, o analista deve reconhecer outras áreas do conhecimento – tais como EOs, sociologia global e geografia econômica – para descobrir mecanismos, estruturas e redes causais no âmbito de redes estratégicas<sup>11</sup> que estão ‘invisíveis’. Por meio dessa abordagem, essas outras áreas podem nos ajudar tanto a produzir pesquisa relevante no âmbito de redes estratégicas quanto a compreender o subdesenvolvimento da pesquisa em redes estratégicas.

#### 4. Uma aplicação da abordagem no âmbito de redes estratégicas

A abordagem de pesquisa baseada na imagem do iceberg e na ontologia do realismo crítico pode nos ajudar a compreender tanto as redes estratégicas quanto o processo de ascensão e queda de pesquisa em redes estratégicas, com foco no setor automotivo. O principal objetivo aqui não é esgotar as possibilidades, mas sim apresentar uma descrição cuja plausibilidade vem sendo testada há algum tempo pelo autor deste ensaio juntamente com acadêmicos de outras e estrategistas (especialmente no Brasil e na Inglaterra).

O setor automotivo liderou, a partir do final dos anos 1980, a construção de redes estratégicas que se espalharam em diversos países. Este setor também patrocinou a produção e a difusão de pesquisas acadêmicas correspondentes em diversos países (e.g., Womack et al., 1990; Lamming, 1993). O poder político-econômico do setor em nível mundial e sua histórica influência no meio acadêmico – em especial na área de estratégia nos EUA (Whittington, 2001) – são questões da ‘parte submersa do iceberg’ que ajudam a explicar o quadro de subdesenvolvimento da pesquisa em redes estratégicas. Por causa das estruturas, mecanismos e redes que caracterizam o setor e das práticas ‘não-observáveis’ dos diferentes estrategistas, não é muito plausível, de acordo com a abordagem baseada no RC e na imagem do iceberg, investigar e explicar as redes estratégicas sem que consideramos questões de poder e política.

A compreensão das redes estratégicas neste setor e a análise do processo de ascensão e queda da pesquisa neste âmbito exigem que o pesquisador transcenda o ‘visível’. O pesquisador deve diferenciar “a superfície aparente e as estruturas profundas [da realidade]” (Marsden, 1993: 119) para trazer à tona ‘coisas’ que são convencionalmente tidas como ‘não empíricas’ ou ‘invisíveis’ pelo conhecimento dominante em estratégia.

O resgate da parte invisível das redes estratégicas pode ser ajudado por meio do reconhecimento da literatura de outras áreas (além de EOs) que enfatiza questões de poder e de política. Cabe destacar, por exemplo, o conceito de ‘empresas como redes sócio-políticas’, proposto por Yeung (2005); o conceito de ‘cadeias globais’, proposto por Gereffi e colaboradores (2005; 1994); o conceito de ‘redes genéricas’, proposto por Dicken e colaboradores (2001), e o *framework* de redes globais de produção, proposto por Henderson e colaboradores (2002). A principal virtude dessa literatura é abordar questões específicas de poder e de política no âmbito das redes estratégicas, tais como: (a) o papel político de redes lideradas por grandes empresas multinacionais junto a governos nacionais e subnacionais (Boddeyn e Brewer, 1994); (b) o poder político dessas redes para o desempenho de setores e sistemas sócio-econômicos específicos (Henderson et al., 2002) e para a construção de mercados (Fligstein, 1996) em diferentes países e regiões (Laplante e Sarti, 2002), e (c) a crescente importância das redes compostas por corporações e governos em economias emergentes (Vogel, 1996).

O poder econômico-político do setor automotivo – especialmente nos EUA e no Reino Unido – e as estruturas e mecanismos sócio-históricos correspondentes, em termos nacionais e internacionais devem ser consideradas. Podemos então afirmar que na Inglaterra, por exemplo, a construção das redes estratégicas no setor automotivo – em substituição ao paradigma da firma como entidade isolada – e a ascensão da literatura foram causadas por reformas político-econômicas iniciadas no governo neoliberal de Margareth Thatcher. Nos EUA, os eventos correspondentes (nos níveis do real e do factual do RC) e os resultados controversos alcançados, observados posteriormente em diversos países (inclusive nos EUA), foram iniciados no governo neoliberal de Ronald Reagan.<sup>12</sup>

Três conjuntos de mecanismos, estruturas e redes causais (nível do real no esquema do realismo crítico), ajudam a explicar o processo de ascensão e queda da literatura de redes estratégicas na Inglaterra: (a) a desnacionalização da indústria automotiva local demandou a construção legítima de uma rede de corporações livres de influências do antigo governo que viriam a se beneficiar em termos políticos e econômicos do novo regime de mercado livre (Ruigrok e Van Tulder, 1995), (b) o estabelecimento do regime neoliberal enfraqueceu políticas industriais locais e a literatura ajudou a dismantelar redes políticas antigas envolvendo grandes empresas e governo (Best, 1990), e (c) a entrada de montadoras estrangeiras coincidiu com as políticas de enfraquecimento do Estado e a literatura ajudou na permissão a ‘captura’ de cidades por grandes empresas e na formação de novas redes políticas locais que desafiaram as estruturas de poder político-sindical em algumas cidades e regiões da Inglaterra (Oliver e Wilkinson, 1992).

O processo de formação de cadeias globais de *commodities* e de redes globais assimétricas (Dicken, 1998) – liderado pelo centro geopolítico/geo-econômico do setor automotivo e do neoliberalismo – foi reproduzido com intensidade no Brasil por causa da expansão do capitalismo de mercado na direção das economias emergentes. O principal antecedente da implantação das redes no setor foi o processo de desregulamentação iniciado no governo neoliberal de Fernando Collor. Em seguida, houve a reestruturação do setor por meio de incentivos governamentais à entrada de grandes volumes de investimentos diretos estrangeiros feitos por grandes montadoras. Essa reestruturação começou em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. O ‘Novo Regime Automotivo’ refletiu no Brasil o processo global de enfraquecimento do Estado em relação às grandes corporações. Esse regime, que reproduziu as regras fundamentais do neoliberalismo, provocou transformações e resultados que beneficiaram substancialmente os estrategistas das corporações estrangeiras e também os estrategistas de governo das economias desenvolvidas e, mais modestamente, alguns estrategistas de empresas e de governos locais, em detrimento de grande número de estrategistas de empresas, de governo e da sociedade no país (Laplaine e Sarti, 2002; Rodrigues-Pose e Arbix, 2001; Arbix et al., 2002; Bedê, 1997; Zauli, 2000).

As aquisições de importantes empresas fornecedoras nacionais por grupos estrangeiros, o enxugamento e achatamento dos quadros de funcionários do setor automotivo, e o esvaziamento do sindicato na região do ABCD paulista resultaram na rápida reestruturação geopolítica ou geo-econômica do setor no Brasil. A literatura de estratégia produzida no Brasil não reconheceu tais questões de poder e política, e contribuiu para impulsionar e legitimar esse processo de reestruturação. O setor no Brasil é representado atualmente por redes assimétricas, compostas por grandes montadoras e gerentes de redes e por governos de municípios sem tradição sindical (Betim-MG, São José dos Pinhais-PR, Juiz de Fora-MG, Porto Alegre-RS, Resende-RJ, Salvador-BA) que competiram com outros municípios de forma predatória para atender às demandas das montadoras (ver Arbix e Zilbovicius, 1997).

Após a implantação dessas redes assimétricas e a emergência de críticas severas ao capitalismo global, às grandes corporações e ao neoliberalismo, a literatura de estratégia em redes estratégicas arrefeceu na Inglaterra e foi retomada recentemente nos EUA sob uma perspectiva que despreza questões de poder e política.

## 5. Considerações Finais

Por manter ‘invisível’ questões de política e poder, a área de estratégia vem enfrentando sérias críticas quanto à sua relevância por pesquisadores vinculados à área de EOs, além de ampliar o problema de “*translation gap*” enfrentado por escolas de negócios na era da globalização. Ao enfatizar questões de poder e política, este ensaio mostrou que agendas interdisciplinares devem ser construídas no Brasil para o desenvolvimento de pesquisa relevante em redes estratégicas e para que escolas de negócio/administração locais superem os problemas de ‘tradução’ enfrentados nos EUA.

O quadro de subdesenvolvimento da pesquisa em redes estratégicas é desafio central em e para economias emergentes, tais como o Brasil, devido à crescente importância das redes para organizações privadas e públicas nesses contextos, à expansão das redes assimétricas globais lideradas por economias desenvolvidas em direção às economias emergentes, e à importância estratégica do capitalismo de rede para as economias emergentes no contexto das disputas ‘invisíveis’ entre tipos de capitalismo era da globalização.

A abordagem baseada na imagem do iceberg e no realismo crítico que foi desenvolvida neste ensaio ajudou a mostrar que pesquisadores no Brasil devem transcender as disputas ‘visíveis’ entre escolas produzidas em economias desenvolvidas (especialmente nos EUA) e reconhecer o modo com que estrategistas lidam com realidade e conhecimento para a

descoberta de elementos causais, tidos como ‘não empíricos’ ou ‘invisíveis’, que afetam tanto as redes estratégicas quanto o conhecimento acadêmico na área.

Acadêmicos importantes divergem sobre o que é estratégia (Whittington, 2001; Porter, 1996), mas compartilham a crença de que práticas dos gerentes fazem a diferença. Este ensaio mostrou que devemos diferenciar o domínio do ‘empírico’ – no qual a maioria dos pesquisadores obtém os ‘dados’ – e os domínios do factual e do real – no qual as decisões, as práticas, e os mecanismos efetivamente estratégicos costumam residir. A análise de redes estratégicas, por meio dessa abordagem, pode mostrar que as práticas dos gerentes fazem menos diferença do que as práticas de diferentes tipos de estrategistas que residem não somente nas empresas, mas também no governo e na sociedade. Essa questão é central para evitar a imposição da imagem de capitalismo de mercado e os conceitos correspondentes em economias emergentes.

O reconhecimento da ‘parte submersa/invisível do iceberg’ exige que o pesquisador transcenda a imagem, construída nos EUA (Willmott, 1984; Pettigrew et al., 2002), de que o gerente profissional é o principal estrategista de um país (Chandler, 1977)<sup>13</sup>. Essa imagem legitima as escolas de negócios nos EUA e também sua expansão internacional. Pesquisas em redes estratégicas no Brasil devem questionar a viabilidade da tese dominante de que o capitalismo no Brasil ou em outras economias emergentes será inevitavelmente substituído pelo capitalismo de mercado liderado pelos EUA.

Estratégia não deve ser entendida em economias emergentes tão e somente como o conjunto de ações realizadas ou percebidas por gerentes/estrategistas de grandes empresas. Estratégia, assim como gerência ou conhecimento acadêmico na área, deve ser vista no Brasil como um processo institucional e sócio-histórico coletivo que transcende o domínio mais superficial e visível da realidade e da gerência (ver Tsoukas, 1994b). A abordagem desenvolvida neste ensaio sugere que, correspondentemente, a área de *strategic management* é governada não exatamente por ações realizadas por pesquisadores e escolas de negócios individuais, mas sim por redes que são tidas como ‘invisíveis’.

A abordagem proposta neste ensaio pode ser importante também para estrategistas da academia. A proposta delineada neste ensaio desafia tanto a imagem da firma como entidade autônoma frente ao ambiente externo e a imagem da mão visível quanto a imagem de academia como entidade autônoma e desconectada de interesses de instituições e atores poderosos. Algumas questões submersas adicionais, que transcendem o escopo deste ensaio, devem ser consideradas para a legitimação, publicação e difusão das descobertas e do conhecimento em redes estratégicas que venha a ser produzido. A construção de redes de redes estratégicas acadêmicas com outras economias emergentes, em consonância com o capitalismo de rede tipicamente praticado nesses contextos, podem ser particularmente importantes para a viabilização do projeto de repensar redes estratégicas no Brasil.

### Referências bibliográficas

- ACKROYD, S.; FLEETWOOD, S. (eds.) *Realist Perspectives on Management and Organizations*. London: Routledge, 2000.
- ALBERT, M. The Rhine model of capitalism: an investigation. *European Business Journal*, 1992.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. *Doing Critical Management Research*. London: Sage, 2000.
- ARBIX, G.; COMIN, A.; ZILBOVICIUS, M.; ABRAMOVAY, R. (orgs) *Brasil, México, África do Sul, Índia e China: diálogo entre os que chegaram depois*. São Paulo: UNESP; USP, 2002.
- ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (eds) *De JK a FHC. A reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

- AXELSSON, B.; EASTON, G. (eds) *Industrial Networks: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.
- BAILEY, E. Integração das Tendências Políticas na Vantagem Dinâmica. In: DAY, G.; REIBSTEIN, D. *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio: Campus, 1999.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120, 1991.
- BARON, D. Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10 (1): 7-45, 2001.
- BEDÊ, M. A Política Automotiva nos Anos 90. In: Arbix, G.; Zilbovicius, M. (orgs.) *De JK a FHC. A Reinvenção dos Carros*. São Paulo: Scritta, 1997.
- BENSON, K. The interorganizational network as a political economy. In: Scott, J. (ed). *Power: Critical Concepts*. London: Routledge, 1994.
- BEST, M. *The New Competition – Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge: Polity Press, 1990.
- BETTIS, R. Strategic Management and the Straightjacket: An Editorial Essay. *Organization Science*, 2 (3): 315-319, 1991.
- BETTIS, R.; PRAHALAD, C. The Dominant Logic: Retrospective and Extension. *Strategic Management Journal*, 16: 5-14, 1995.
- BHASKAR, R. *A Realist Theory of Science*. 2. ed. London: Verso, 1997.
- BHASKAR, R. General Introduction. In: Archer, M.; Bhaskar, R.; Collier, A.; Lawson, T.; Norrie, A. (eds) *Critical Realism: Essential Readings*. London: Routledge, 1998.
- BHASKAR, R. *The Possibility of Naturalism: A philosophical critique of the contemporary human sciences*. Hemel Hempstead: Wheatcheaf. 2. ed, 1989.
- BLAIKIE, N. *Approaches to Social Enquiry*. London: Polity, 1993.
- BODDEWYN, J.; BREWER, T. International-Business Political Behavior: New Theoretical Directions. *Academy of Management Review*, 19 (1): 119-143, 1994.
- BOISOT, M.; CHILD, J. From Fiefs to Clans and Network Capitalism: Explaining China's Emerging Economic Order. *Administrative Science Quarterly*, 41: 600-628, 1996.
- BRAHM, R. National Targeting Policies, High-Technology Industries, and Excessive Competition. *Strategic Management Journal*, 16: 71-91, 1995.
- CARTER, C.; CLEGG, S.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? *Strategic Organization*, 6(1): 83-99, 2008.
- CHALMERS, A. *What is this thing called Science?* London: Open University, 1993.
- CHANDLER, A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, A. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, MA: Harvard University, 1977.
- CLARK, T. Strategy viewed from a management fashion perspective. *European Management Journal*, 1 (1): 105-111, 2003.
- CLEGG, S.; ROSS-SMITH, A. Revising the Boundaries: Management Education and Learning in a Postpositivist World. *Academy of Management Learning and Education*, 2 (1): 85-98, 2003.
- CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “Máquina Estratégica”: Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (4): 21-31, 2004.
- COMBE, I. Multiple Strategy Paradigms: An Integrational Framework. *Journal of Marketing Management*, 15: 341-359, 1999.
- COOK, R. Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. In: Scott, J. (ed). *Power: Critical Concepts*. London: Routledge, 1994.

- CROOK, T. BRATTON, V.; STREET, V.; KETCHEN, Jr., D. Has Strategic Management Shed the Normal Science Straightjacket?: Revisiting Bettis' (1991) Critiques. *Journal of Managerial Issues*, 18(3): 409-423, 2006.
- CUMMINGS, S.; WILSON, D. (eds) *Images of Strategy*. London: Blackwell, 2003.
- DAVIS, G.; YOO, M.; BAKER, W. The small world of the American corporation elite, 1982-2001. *Strategic Organization*, 1 (3): 301-326, 2003.
- DICKEN, P. *Global Shift: Transforming the World Economy*. London: P Chapman, 1998. 3<sup>rd</sup> ed.
- DICKEN, P.; KELLY, P.; OLDS, K.; YEUNG, H. Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analyzing the global economy. *Global Networks*, 1 (2): 89-112, 2001.
- FLEETWOOD, S.; ACKROYD, S. (eds) *Critical realist Applications in Organisation and Management Studies*. London: Routledge, 2004.
- FLIGSTEIN, N. Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*, 6 (4): 656-673, 1996.
- GADDE, L.-E.; HUEMER, L.; HAKANSSON, H. Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 32: 357-364, 2003.
- GADDIS, P. Strategy Under Attack. *Long Range Planning*, 30 (1): 38-45, 1997.
- GEREFFI, G. The organisation of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks, In Gereffi, G.; Korzeniewicz, M. (eds) *Commodity Chains and Global Development*. Westport: Praeger, 1994.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12 (1): 78-104, 2005.
- GHEMAWAT, P. Estratégias regionais para a liderança global. *Harvard Business Review*, ed. brasileira, 2006.
- GODFREY, P.; HILL, C. The Problem of Unobservables in Strategic Management Research. *Strategic Management Journal*, 16: 519-533, 1995.
- GOPINATH, C.; HOFFMAN, R. The Relevance of Strategy Research: Practitioner and Academic Viewpoints. *Journal of Management Studies*, 32 (5): 575-594, 1995.
- GRANDY, G.; MILLS, A. Strategy as Simulacra? A Radical Reflexive Look at the Discipline and Practice of Strategy. *Journal of Management Studies*, 41 (7): 1153-1170, 2004.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Guest Editors' Introduction to the Special Issue on Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21: 199-201, 2000a.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21: 203-215, 2000b.
- HALEY, G.; TAN, C. East vs. West: strategic marketing management meets the Asian networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (2): 91-101, 1999.
- HAMBRICK, D. The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. *Strategic Organization*, 2 (1): 91-98, 2004.
- HENDERSON, J., DICKEN, P., HESS, M., COE, N., & WAI-CHUNG YEUNG, H. Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, 9(3): 436-464, 2002.
- HUMPHREY, J. Globalization and supply chain networks: the auto industry in Brazil and India. *Global Networks*, 3 (2): 121-141, 2003.
- KAPLINSKI, R. Spreading the Gains from Globalization. *Problems of Economic Transition*, 47 (2): 74-115, 2004.
- KAY, J. *The Truth About Markets*. London: Penguin, 2004.
- KHURANA, R.; MARQUIS, C. Diagnosing and Dissolving our "Translation Gap". *Journal of Management Inquiry*, 15(4): 406-409, 2006.
- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Strategic discourse and subjectivity: towards a critical analysis of corporate strategy in organizations. *Organization Studies*, 12 (2): 251-273, 1991.

- KONIORDOS, S. (ed.) *Networks, Trust, and Social Capital*. London: Ashgate, 2005.
- KORTEN, D. *When corporations rule the world*. Bloomfield: PCD Forum, 1995.
- KWAN, K.; TSANG, W. Realism and Constructivism in Strategy Research: A Critical Realist Response to Mir and Watson. *Strategic Management Journal*, 22: 1163-1168, 2001.
- LAMMING, R. *Beyond Partnership: Strategies for innovation and lean supply*. London: Prentice Hall, 1993.
- LAPLANE, M.; SARTI, F. Costs and paradoxes of market creation: Evidence and argument from Brazil. *Competition & Change*, 6(1): 127-141, 2002.
- LECRAW, D. Bargaining power, ownership and profitability of transnational corporations in developing countries. *Journal of International Business Studies*, 15 (1): 27-43, 1984.
- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a Strategic Center to Manage a Web of Partners. *California Management Review*, 37 (3): 146-163, 1995.
- LOWENDAHL, B.; REVANG, O. Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society. *Strategic Management Journal*, 19: 755-773, 1998.
- MACHADO-DA-SILVA, C. Estratégia e Organizações: Conversação Necessária. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. *Handbook de Estudos Organizacionais*, São Paulo: Atlas, 2004.
- MARSDEN, R. The politics of organisational analysis. *Organisation Studies*, 14:93-124, 1993.
- MARTIN, N. A Estratégia Empresarial de Captura do Poder Político. Anais do XXVII Encontro da ANPAD. Atibaia, São Paulo, 20-24 setembro de 2003.
- MATTSSON, L.-G.; JOHANSON, J. Discovering market networks. *European Journal of Marketing*, 40 (3/4): 259-274, 2006.
- MILLS, C. *The Power Elite*. New York: Oxford University, 1959.
- MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 11-27, 1987.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MIR, R.; WATSON, A. Strategic management and the philosophy of science: The case for a constructivist methodology. *Strategic Management Journal*, 21 (9): 941-953, 2000.
- MONBIOT, G. *Captive State: The corporate takeover of Britain*. London: Macmillan, 2000.
- MURTHA, T.; LENWAY, S. Country Capabilities and the Strategic State: How National Political Institutions Affect Multinational Corporations' Strategies. *Strategic Management Journal*, 15: 113-129, 1994.
- OHMAE, K. Getting back to strategy. *Harvard Business Review*, p. 149-156, 1988.
- OLIVER, N.; WILKINSON, B. *The Japanization of British Industry*. Oxford: Blackwell, 1992.
- OUTHWAITE, W. *New Philosophies of Social Science: Realism, Hermeneutics and Critical Theory*. London: Macmillan, 1987.
- OUTHWAITE, W. Toward a realist perspective. In: Morgan, G. (Ed.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic Management: The Strengths and Limitations of a Field. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. (eds) *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage, 1992.
- PHELAN, S.; FERREIRA, M.; SALVADOR, R. The twenty years of the Strategic Management Journal. *Strategic Management Journal*, 23 (12): 1161-1168, 2002.
- PRAHALAD, C.; HAMEL, G. Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm? *Strategic Management Journal*, 15, Special Issue: 5-16, 1994.
- PEARCE, J. What do we know and how do we really know it? *Academy of Management Review*, 29 (2): 175-179, 2004.
- RAMAMURTI, R. The Obsolescing 'Bargaining Model'? MNC-Host Developing Country Relations Revisited. *Journal of International Business Studies*, 32(1): 23-29, 2001

- RICART, J.; ENRIGHT, M.; GHEMAWAT, P.; HART, S.; KHANNA, T. New frontiers on international strategy. *Journal of International Business Studies*, 35: 175-200, 2004.
- RODRÍGUES-POSE, A.; ARBIX, G. Strategies of Waste: Bidding Wars in the Brazilian Auto Sector. *International Journal of Urban and Regional Research*, 25:134-154, 2001.
- RUIGROK, W.; VAN TULDER, R. *The Logic of International Restructuring*, London: Routledge, 1995.
- RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12: 5-29, 1991.
- SAYER, A. *Method in Social Science: a Realist Approach*. 2a ed., London: Routledge, 1992.
- SCHENDEL, D.; ANSOFF, I.; CHANNON, D. Statement of Editorial Policy. *Strategic Management Journal*, 1(1): 1-5, 1980.
- SCHERER, A. Pluralism and Incommensurability in Strategic Management and Organization Theory: A Problem in Search of Solution. *Organization*, 5 (2): 147-168, 1998.
- SETH, M.; THOMAS, H. Theories of the Firm: Implications for Strategy Research. *Journal of Management Studies*, 31(2): 165-190, 1994.
- SKLAIR, L. *A Sociologia do Sistema Global*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- SNOW, C.; THOMAS, J. Field Research Methods in Strategic Management: Contributions to Theory Building and Testing. *Journal of Management Studies*, 31 (4): 457-480, 1994.
- STABLEIN, R. Dados em Estudos Organizacionais. In: Clegg, S.; Hardy, C. e Nord, W. (eds.) *Handbook de Estudos Organizacionais*, vol. 2, São Paulo: Atlas, 2001.
- STARKEY, K.; TEMPEST, S. Bowling along: strategic management and social capital. *European Management Review*, 2004.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533, 1997.
- TSOUKAS, H. Refining Common sense: Types of knowledge in management studies. *Journal of Management Studies*, 31 (6): 761-780, 1994a.
- TSOUKAS, H. What is Management? An Outline of a Metatheory. *British Journal of Management*, 5: 289-301, 1994b.
- VASCONCELOS, F. *Dinâmica Organizacional e Estratégia: Imagens e Conceitos*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2007.
- VOGEL, D. The Study of Business and Politics. *California Management Review*, 38 (3): 146-165, 1996.
- VOLBERDA, H. Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (4): 32-43, 2004.
- WELCH, C.; WILKINSON, I. The political embeddedness of international business networks. *International Marketing Review*, 21(2): 216-231, 2004.
- WHITTINGTON, R. Estratégia Após o Modernismo: Recuperando a Prática. *Revista de Administração de Empresas*, 44 (4): 44-53, 2004.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira, 2001.
- WHITTINGTON, R. Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field. In: Academy of Management Proceedings, 2002.
- WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. Taking Strategy Seriously. *Journal of Management Inquiry*, 12 (4): 396-409, 2003.
- WILLMOTT, H. Images and Ideals of Managerial Work: A Critical Examination of Conceptual and Empirical Accounts. *Journal of Management Studies*, 21: 349-367, 1984.
- WILSON, D. *A Strategy of Change*. London: Thomson, 1992.
- WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates, 1990.

YEUNG, H. The Firm as Social Networks: An Organizational Perspective. *Growth & Change*, 36 (3): 307-328, 2005.

<sup>1</sup> A maioria dos pesquisadores preocupados com a relevância do conhecimento acadêmico em estratégia assume o estrategista da grande empresa como único foco. Essa é uma tradição explicada pelo domínio internacional dos EUA em *strategic management* (Pettigrew et al., 2002). Apesar disso, o fato é que o conhecimento em estratégia é relevante para diversos agentes e instituições, tais como empresas de consultoria, mídia, bancos de fomento, *policymakers*, ministérios públicos, grupos de pressão, etc (e.g., Whittington et al., 2003).

<sup>2</sup> O crescente distanciamento entre acadêmicos e realidade e entre acadêmicos e praticantes ajuda a explicar por que em pesquisa com mais de 100 CEOs nos EUA, apenas 6% afirmaram ler o *Strategic Management Journal* ocasionalmente, enquanto outros 66% admitiram não conhecer o periódico (Gopinath e Hoffman, 1995).

<sup>3</sup> A abordagem construtivista extrema segue os seguintes princípios: (a) conhecimento é inevitavelmente dirigido por alguma(s) teoria(s); (b) a separação entre pesquisador (sujeito) e o fenômeno investigado (objeto) não é viável; (c) a separação entre teoria e prática tampouco é viável; (d) pesquisadores nunca são ‘objetivos’ ou neutros em relação a valores, e (e) pesquisa ocorre dentro de uma ‘comunidade’ na qual pressupostos mútuos são usados para criar ‘conversações’ (ver Mir e Watson, 2000: 942-944).

<sup>4</sup> Vale aqui lembrar um dos significados de paradigma oferecido por Thomas Kuhn: “um paradigma é aquilo que os membros de uma comunidade científica partilham e, correspondentemente, uma comunidade científica consiste em homens que partilham um paradigma” (Kuhn, 1970).

<sup>5</sup> Esse duelo é protagonizado por Henry Mintzberg e Igor Ansoff (ver Tsoukas, 1994a; Whittington, 2004).

<sup>6</sup> Essa lacuna não pode ser atribuída à área de estratégia; no fundo, a área de estratégia reproduz um problema histórico da academia de administração que se construiu nos EUA (ver Clegg e Ross-Smith, 2003).

<sup>7</sup> As imagens desenvolvidas pelos autores do livro são as seguintes: *ethos, organizing; intention and anticipation; orchestrating knowledge; data plus sense-making; creativity; exploration and interconnection; systems thinking; process, power and change; marketing; numbers; decision making; orientation and animation.*

<sup>8</sup> O navio transatlântico Titanic, da British White Star Line, foi o maior objeto móvel construído pelo homem até o início do século XX. O famoso navio, que viria a ser tema de filme, media cerca de 268,25 metros (ou seja, quase três campos de futebol) por 28 metros de largura e uma altura aproximada de um prédio de dez andares. Saiu do porto de Southampton, na Inglaterra, no dia 10 de abril de 1912 com destino a Nova Iorque, transportando aproximadamente 2.223 pessoas a bordo entre passageiros e tripulantes. Às 23h40 do dia 14, colide com um iceberg e afunda duas horas depois. Foi o desastre marítimo mais famoso do Século XX.

<sup>9</sup> Isso ajuda a explicar o crescente desinteresse de estrategistas por conhecimento acadêmico e o crescente interesse de estrategistas e de acadêmicos de outras áreas por modismos em estratégia criados e difundidos por gurus e empresas de consultoria (Clark, 2004).

<sup>10</sup> Os princípios do realismo crítico podem ser resumidos nos seguintes pontos (Outhwaite, 1987: 45-46): (a) Os objetos transitivos e intransitivos da ciência são distintos. Objetos transitivos são os conceitos, teorias e modelos que são desenvolvidos para entender e explicar alguns aspectos da realidade. Objetos intransitivos são as entidades reais e suas relações que produzem o mundo social e natural; (b) A realidade é estratificada em três domínios: empírico, factual, e real. O domínio do empírico consiste de eventos que podem ser observados; o domínio do factual consiste de eventos observados ou não; o domínio do real consiste das estruturas e processos que geram a realidade e que produzem eventos; (c) Relações causais são tidas como tendências ou poderes de coisas que interagem com outras tendências de forma que um evento observável pode ou não ser produzido, e pode ou não ser observado. Diferentemente do que prescrevem os positivistas, leis sociais não têm que ser universais; elas somente precisam ser reconhecidas como tendências, e (d) Mecanismos explanatórios no domínio do real são postulados e ao pesquisador cabe tentar demonstrar sua existência.

<sup>11</sup> É complicado o processo de descoberta de mecanismos, estruturas e redes causais por causa das questões políticas e de poder que caracterizam grande parte das práticas dos estrategistas e dos pesquisadores da área.

<sup>12</sup> Em artigo clássico que confronta o capitalismo de mercado imposto pelos EUA e o capitalismo europeu (também denominado de sino-europeu), Michel Albert enfatiza as debilidades do modelo americano: “Tomemos a indústria automotiva como exemplo: no país que produziu Henry Ford, as importações alcançam 30% das vendas e o *gap* comercial no setor alcança US\$ 60 bilhões. Empresas não têm escolha, a não ser construir alianças com empresas japonesas e européias, de quem elas importam também *know-how*” (Albert, 1992, p. 10).

<sup>13</sup> A área de estratégia se afastou dessas questões desde a publicação do influente trabalho de Alfred Chandler. Ao construir uma teoria para o crescimento da grande empresa Chandler (1962) ajudou a suprimir o caráter político da estratégia das grandes corporações e as interfaces entre governo e empresa nos EUA. Ele ajudou a estabelecer o pressuposto de que gerentes – por meio da imagem da ‘mão visível’ – governam a economia nacional (Chandler, 1977). Tendo como referência a imagem do iceberg, o trabalho de Chandler tornou ‘invisível’ as elites (Mills, 1959) e os correspondentes mecanismos e estruturas, os quais voltaram à tona com intensidade na era da globalização (Davis et al., 2003; Whittington, 2004).