

# Jogos de Guerra<sup>1</sup>: o Uso da Estratégia Militar na Competição Empresarial

José Pedro Teixeira Fernandes

*Licenciado em Direito pela Universidade Católica, Mestre em Estudos Europeus, Doutor em Ciência Política e Relações Internacionais pela Universidade do Minho. Auditor do Curso de Defesa Nacional em 2003. Professor Coordenador do Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo (IS CET) e Professor Auxiliar da Universidade Lusófona do Porto.*

## Resumo

O principal objetivo deste artigo é investigar as relações e influência da estratégia militar sobre a estratégia empresarial. As questões a que vamos procurar responder são as seguintes: (1) Como é usada a estratégia militar na competição pelo domínio ou sobrevivência no mercado? (2) A transposição de conceitos e ideias da estratégia militar para a estratégia empresarial é aceitável do ponto de vista científico e das consequências éticas e sociais, ou deve merecer reparos críticos?

A abordagem começa por uma apresentação simplificada e seletiva de alguns dos principais nomes da estratégia militar clássica. Em seguida, é analisado o campo da estratégia empresarial e as suas escolas, com vista a detetar aquelas onde se faz sentir mais a influência da estratégia militar. Finalmente, são ainda discutidas a validade científica das transposições do militar para o empresarial, bem como as consequências éticas e sociais negativas que podem resultar de levar a competição no mercado ao extremo, transformando-a numa paixão nociva. de se faz sentir mais a inflnflito"

## Abstract

*The main objective of this article is to enquire the relationship and influence of military strategy on business strategy. With this aim we will try to answer the following questions: (1) How the military strategy is used in the business competition for dominance or survival in the market? (2) The transfer of concepts and ideas from military strategy to business strategy is both scientifically, ethically and socially acceptable, or deserves criticism?*

*The analysis begins with a simplified and selective presentation of the main thinkers of classic military strategy. Then, follows a brief overview of the field of business strategy and their schools of thought, in order to identify those which are open to the influence of military strategy. Finally, there is a discussion of the scientific validity of the transposition from one field to the other and about the negative ethical and social consequences, that may arise from an extreme market competition turned into a harmful passion.*

---

1 Trata-se de uma alusão metafórica ao título e argumento do conhecido filme *War Games*/Jogos de Guerra de 1983, escrito por Lawrence Lasker e Walter F. Parkes e dirigido por John Badham. Tem com pano de fundo os primórdios dos computadores pessoais e da Internet. Os "jogos de guerra" são desencadeados quando um jovem *hacker*, por diversão, entrou no sistema informático do exército dos EUA que controlava o lançamento de mísseis nucleares. Inadvertidamente, ativou o mecanismo de lançamento automático dos mesmos. Se o mecanismo não fosse interrompido levaria a um conflito nuclear, ainda que involuntário, com a ex-URSS, concretizando aquilo que nos tempos da Guerra Fria se chamava o pesadelo da *Mutual Assured Destruction* (MAD).

“Com demasiada frequência tem sido presumido (em vez de provado) que existe uma continuidade entre a ideia de estratégia, a qual leva até à sua origem etimológica na Grécia Antiga, onde encontramos o termo militar *strategos*: o ‘líder do exército’. Esta é uma presunção em grande parte danosa. Não tanto porque permite aos modernos capitães da indústria apresentarem-se numa linha que vai até Napoleão ou Alexandre o Grande (as fantasias masculinas nos negócios irão encontrar sempre a sua autojustificação), mas porque obscurece o significado global da transformação que, no século XIX, levou ao aparecimento da estratégia nos negócios e a sua reformulação na arena militar, ambas imediatas e inevitáveis.”

Hoskin, Richard Macve e John Stone (1997: 3)<sup>2</sup>

## Introdução

Obter sucesso em diferentes esferas da vida social, económica e política é uma ambição constante de indivíduos, organizações e Estados na história humana. O sucesso de organizações e de Estados é tipicamente objeto de celebrações e confere prestígio – particularmente aos líderes que as conduziram –, tendendo a perpetuar-se na memória coletiva das gerações atuais e futuras. O conhecimento e domínio dos fatores que permitem alcançar a vitória, sobretudo em situações de conflito agudo, sempre espicçou a curiosidade humana. A estratégia é a arte e o domínio do conhecimento que teoricamente a permite alcançar, nomeadamente em situações de guerra. Daí advém grande parte do prestígio e da atração que suscita.

Historicamente o termo estratégia está estreitamente associado à atividade guerreira e militar, uma atividade tão antiga quanto a existência das sociedades humanas. Desde logo, porque pode estar em causa, de uma maneira extrema, o próprio destino individual e coletivo, a vida ou a morte, a liberdade ou a perda desta, a soberania ou a submissão. Ter sucesso na guerra sempre foi algo de crucial importância para todas as sociedades humanas, mesmo as mais pacíficas. Não é por acaso que a atividade militar foi, durante longos séculos, uma atividade típica da aristocracia, a principal classe privilegiada das sociedades tradicionais. Em sociedades relativamente pouco complexas, como acontecia na generalidade do mundo até ao século XIX, o termo estratégia era essencialmente sinónimo de estratégia militar. A sua conceção era bastante mais restrita do que a atual. Num dito conhecido,

---

2 A tradução livre para língua portuguesa é da nossa autoria, tal como todos os outros excertos de obras em línguas estrangeiras citados neste artigo. A ortografia usada é a do novo acordo ortográfico. As citações e notas bibliográficas foram também adaptadas a essa ortografia.

a “estratégia era o general”. Fora do militar, não existia um ramo do conhecimento que se ocupasse da estratégia em contexto económico e empresarial. A razão óbvia é que a economia e a empresa capitalista não tinham dimensão e importância de forma alguma comparáveis com a que adquiriram nas sociedades e vida humana atuais. Isso não significa a inexistência de um pensamento estratégico empresarial *avant la lettre*.

No mundo atual a situação é substancialmente diferente. A simples experiência de entrar numa livraria e procurar publicações sobre estratégia mostra-nos claramente isso. Com algumas exceções de clássicos da estratégia militar – como Carl von Clausewitz ou Basil Liddell Hart –, a esmagadora maioria dos títulos é normalmente sobre estratégia empresarial. Alguns sugerem-nos, ainda, uma simbiose entre o militar e o empresarial, ou seja, que os conhecimentos de um campo (o militar), podem ser também válidos noutro (o empresarial). Foi a partir desta observação empírica, mas também da experiência de contacto académico com os meios militar e empresarial, que surgiu a ideia deste artigo. O principal objetivo é investigar as relações e influência da estratégia militar clássica sobre a estratégia empresarial. As questões a que vamos tentar responder são as seguintes: (1) Como é usada a estratégia militar na competição pelo domínio ou sobrevivência no mercado? (2) A transposição de conceitos e teorias da estratégia militar para a estratégia empresarial é aceitável do ponto de vista científico e das consequências éticas e sociais, ou deve ser sujeita a reparos substantivos e contestação crítica?

### **A Estratégia Militar Clássica na Tradição de Estudo Ocidental<sup>3</sup>**

À semelhança do que ocorre com o pensamento realista<sup>4</sup> das relações internacionais – do qual a estratégia é uma componente importante –, tradicionalmente o estudo ocidental situa as suas raízes na Antiguidade Clássica<sup>5</sup> grega. Os escritos de Tucídides sobre a *História da Guerra do Peloponeso* (século V a.C.) têm, de alguma forma, o papel de um texto fundador, ou, pelo menos, precursor da reflexão estra-

---

3 Na elaboração deste ponto é seguida de perto a exposição feita por Coutau-Bégarie (1999: 55 e ss). Existem, naturalmente, outras obras relevantes sobre o assunto. Entre estas destaca-se, em língua inglesa, a recente publicação de Heuser, 2010.

4 Sobre a origem e características do pensamento realista ver Fernandes (2009).

5 Fora da tradição ocidental da estratégia – mas hoje bem conhecida do público ocidental –, encontra-se a *Arte da Guerra* do chinês Sun Tzu, normalmente apresentado como o mais antigo tratado de estratégia militar da História. Tal como ocorre com a generalidade das obras da Antiguidade, levanta incógnitas sobre: (1) a real autoria de Sun Tzu, cuja obra pode não ser mais do que uma compilação de ideias e máximas que existiam na tradição oral da época em que viveu; (2) o século em que terá sido escrito o texto, variando as hipóteses mais usuais entre os séculos VI a.C. e IV a.C.

tégica<sup>6</sup>. Por outro lado, em termos etimológicos, a palavra estratégia, tal como muitas outras incorporadas nas línguas ocidentais, tem uma origem grega posteriormente latinizada. *Strategos* (estratega, general); *strategô* (ser general, comandar); *strategikos* ou *strategika* no plural (as funções do general, as qualidades do general). Em síntese, no sentido que lhe era dado na Antiguidade Clássica, estratégia era a arte de conduzir um exército, podendo também significar, em termos mais gerais, a arte de comando<sup>7</sup>. Mais tarde, já no período medieval do Império Bizantino e até ao século X, o termo *strategos* continuou a ser usado para designar aquele que ocupava o primeiro lugar no exército liderando-o.

No Renascimento, o interesse pela Antiguidade e pelos textos dos clássicos greco-latinos, levou, também, ao aparecimento de alguns escritos que podem ser enquadrados no campo da estratégia. É o caso de Nicolau Maquiavel<sup>8</sup> (Niccolò Machiavelli) com a *Arte da Guerra* (1521). Por sua vez, no século das Luzes – o século XVIII –, dois acontecimentos históricos serviram de pano de fundo a um renovado interesse por esta área do conhecimento humano. O primeiro foi a Guerra dos Sete Anos (1756-1763), que marcou a ascensão da Prússia ao estatuto de grande potência europeia, após a conquista da Silésia à Áustria. O segundo foi a Revolução Francesa de 1789 durante a qual surgiu, pela primeira vez, o recurso à conscrição, ou seja, a exércitos nacionais formados por cidadãos. A esta inovação acresceu o enorme impacto das campanhas de Napoleão Bonaparte em toda a Europa (1799-1815).

Foi nesse contexto que Joly de Maizeroy (re)introduziu o termo, divulgando-o essencialmente através da sua *Teoria da Guerra* (1777). Mas na Europa do final do século XVIII, foi provavelmente Dietrich von Bülow quem mais popularizou o uso do termo estratégia, através da sua obra *O Espírito do Novo Sistema de Guerra*<sup>9</sup> (1799). No início do século XIX este neologismo expandiu-se pelas diferentes línguas europeias: italiano (1805), sueco (1805), inglês (1810), espanhol (1817) e português (1831). Em Portugal a palavra terá surgido pela primeira vez na 4.<sup>a</sup> edição do *Diccionario da Lín-*

---

6 Sobre a origem da estratégia militar na Antiguidade Clássica grega ver, entre outros, Ober (1993: 62-67).

7 Foi na Atenas do século V a.C. que surgiu a função de estratega, tal como nos chegou historicamente documentada. As tribos gregas elegiam um colégio de estrategas no âmbito do qual emergia um chefe (Themistócles e, sobretudo, Péricles, são exemplos bem conhecidos), impondo a sua liderança.

8 A obra mais famosa de Maquiavel, *O Príncipe* (escrita em 1513 mas publicada só em 1531), poderia ser também incluída, numa visão abrangente da estratégia que vai para além do estrito domínio militar. Sendo essencialmente um tratado de governo e de “conselhos ao príncipe”, contém um pensamento estratégico ao nível da condução política do Estado.

9 O título original completo da obra de von Bülow é *Vom Geist des neuern Kriegssystems hergeleitet aus dem Grundsatz einer Basis der Operationen auch für Laien in der Kriegskunst*.

*gua Portuguesa* de António Moraes da Silva (1831), provavelmente por tradução do Dicionário da Academia Francesa (Coutau-Bégarie, 1999: 61 e nota 22).

Um marco incontornável neste âmbito é o trabalho do general prussiano, Carl von Clausewitz, *Da Guerra*<sup>10</sup> (1832). Trata-se de uma obra usualmente considerada uma referência obrigatória do pensamento estratégico-militar ocidental. É também fácil constatar que é mais citada do que lida: “a guerra é a continuação da política por outros meios” é um caso óbvio de citação abundante, por conhecedores e não conhecedores, nalguns casos de forma descontextualizada e suscetível de induzir leituras distorcidas. A passagem da qual foi extraída a referida citação está inserida no Livro VIII, Capítulo VI, onde é dito o seguinte:

“[A guerra] é simplesmente a continuação da política por outros meios. Usamos deliberadamente a frase ‘por outros meios’ porque queremos deixar claro que a guerra em si mesma não suspende o processo político ou transforma-o em algo completamente diferente na sua essência. No essencial, esse processo continua independentemente dos meios que emprega. As linhas principais ao longo das quais os eventos militares progredem, estando por estas limitados, são linhas políticas que continuam através da guerra até à subsequente paz. Como poderia ser de outra forma?” (Clausewitz, 1976: 731)

O fenómeno é similar ao que ocorre com muitas outras obras clássicas, conhecidas, sobretudo, por autores e divulgadores interpostos. No caso de Clausewitz isto ocorre, entre outras razões, porque estamos perante um texto de leitura complexa e difícil. À dificuldade da leitura de Clausewitz não é estranho o carácter inacabado do trabalho<sup>11</sup>. Para além disso, a sua própria forma de escrever, abstrata e densa, denotando a influência filosófica de Kant, presta-se facilmente a equívocos num público geralmente pouco dado a divagações metafísicas. Uma outra referência fundamental deste período foi Antoine-Henri, Barão de Jomini. Tal como Clausewitz, adquiriu experiência militar de terreno e algum prestígio nas guerras napoleónicas. No seu mais influente livro *A Arte da Guerra* (1836)<sup>12</sup>, teorizou-a como abrangendo cinco grandes atividades: a estratégia em sentido estrito, a grande tática, a logística, a engenharia e a tática menor.

---

10 *Vom Kriege* (“Da Guerra”), no título original. Usamos a edição e tradução feita por Michael Howard (Universidade de Oxford) e Peter Paret (Universidade de Stanford), normalmente considerada como a melhor tradução em língua inglesa.

11 Foi publicado postumamente em 1832 (Clausewitz faleceu em 1831), por iniciativa de sua mulher, Marie von Clausewitz, quando a maior parte do texto se encontrava ainda em fase de preparação.

12 Ver Jomini (2004). Sobre a relevância do pensamento estratégico de Jomini ver também Bernardino (2012).

Em inícios do século XX surgiu um outro clássico da estratégia militar ocidental, constituído pelo trabalho de Basil Liddell Hart (1991) originalmente publicado sob o título *As Batalhas Decisivas da História* (1929). Entre outras contribuições, a este deve-se a difusão do conceito de “grande estratégia” cuja função era avaliar os recursos económicos e demográficos da nação para suportar as suas forças armadas<sup>13</sup>. O contexto histórico da sua teorização foram os dramáticos acontecimentos da história europeia e mundial ocorridos na primeira metade do século XX – a I Guerra Mundial, na versão original do livro de 1929, alargado, posteriormente, à II Guerra Mundial.

Importa notar que aquilo que aqui efetuámos foi uma descrição, necessariamente bastante simplificada e seletiva, sobre algumas das principais referências da estratégia militar que podemos considerar como clássica. Optámos por considerar apenas o período até às primeiras décadas do século XX, por ser o mais relevante para o objetivo desta análise. Vamos ver em seguida como este pensamento estratégico tende a ser usado em termos empresariais, na competição pelo domínio e/ou sobrevivência no mercado.

### **A Estratégia Militar e as Escolas da Estratégia Empresarial**

Para Keith Hoskin, Richard Macve e John Stone as relações entre a estratégia militar e a estratégia empresarial são, frequentemente, objeto de equívocos. Na origem desses equívocos, está, entre outros aspetos, o facto de se presumir uma continuidade, não interrompida, do seu significado desde a Antiguidade:

“[Há uma] presunção, feita demasiado facilmente, primeiro de que existe uma continuidade não quebrada no significado do termo, o qual recua à sua origem grega através dos seus desenvolvimentos subsequentes no mundo militar; segundo, que essa continuidade é importante. Os grandes nomes na estratégia apenas sublinham essa ‘verdade evidente por si própria’: Alexandre, Eneias, Aelianus Tacticus, Júlio César, Maquiavel, Frederico o Grande, Napoleão, Clausewitz, Bismarck, Moltke e Mahan. Tomados em conjunto, todos reforçam a ideia de que a estratégia é pré-eminentemente o produto da mente militar. De forma ‘autoevidente’ a estratégia entra nos negócios pelo domínio militar. Não é assim. Pelo contrário, um novo discurso sobre a estratégia militar foi inventado paralelamente à estratégia empresarial.”  
(Hoskin, 1997: 3)

---

13 No início da década de vinte do século XX, o general alemão Eric Ludendorff tinha também popularizado as ideias de guerra total e de política total – ambas passaram a ser designadas pela expressão abrangente de “estratégia total” após o fim da II Guerra Mundial.

Estes autores, influenciados pelas arqueologias-genealogias de Foucault<sup>14</sup>, afirmam ter encontrado descontinuidades que põem em causa a visão clássica da origem e evolução da estratégia. Na sua ótica, a estratégia, tal como é entendida modernamente, é um discurso e um saber que emerge, sensivelmente, a partir de meados do século XIX nos EUA. Anteriormente, a “estratégia era o general”. Apesar do termo existir desde a Antiguidade Clássica não tinha o mesmo conteúdo, ou seja era algo essencialmente restrito à condução de operações militares no terreno. Por exemplo, aspetos importantes da estratégia, como a logística e o planeamento feito através de um *staff*, eram totalmente estranhos. Para a configuração moderna, terá contribuído, decisivamente, a formação ministrada na academia militar norte-americana de West Point. Esta influenciou, naturalmente, os meios militares, mas também os meios empresariais. Na sua origem estão as interligações entre ambos, desde logo pelo facto de vários graduados de West Point terem, mais tarde, liderado grandes empresas norte-americanas. Estávamos num período de rápida expansão da economia norte-americana, no pós guerra civil (1861-1865). Neste contexto, o almirante Alfred T. Mahan<sup>15</sup> é apresentado como o primeiro teorizador moderno da estratégia (Hoskin, 1997: 15 e ss.)

Independentemente da pertinência das descontinuidades apontadas por Keith Hoskin, Richard Macve e John Stone – cuja análise e discussão detalhada extravasa deste artigo –, é fácil constatar um certo grau de influência da estratégia militar na área empresarial. Por simplificação, vamos restringir a análise ao período em que a estratégia empresarial surgiu como uma área autónoma<sup>16</sup> de estudo no âmbito da gestão empresarial, os inícios da década de sessenta do século XX. Importa, desde já, chamar à atenção que esse interesse e influência se processa de maneira heterogénea. Quer dizer, não impregna toda a teorização estratégica empresarial da mesma forma. Nalguns casos, a influência é pronunciada sendo assumidamente importados conceitos e teorias da estratégia militar e exploradas analogias com as situações de guerra. Em outros casos não há um interesse explícito, podendo, todavia, descortinar-se influências indiretas. Há casos ainda onde se verifica não existir qualquer tipo de influência relevante sobre a teorização da estratégia empresarial. Uma explicação para isto é que a estratégia empresarial, tal como a gestão, é uma

---

14 Sobre o uso das arqueologias-genealogias de Foucault no âmbito dos estudos políticos e internacionais ver Fernandes (2009: 107 e ss).

15 A obra mais emblemática de Alfred T. Mahan foi publicada em 1890 e intitula-se *The Influence of Seapower Upon History 1660-1783*. Está acessível a 12.ª edição datada de 1918 (originalmente editada pela Boston, Little Brown & Company) como eBook, através do Project Gutenberg, 2004/2007.

16 Um dos trabalhos pioneiros do estudo autónomo da estratégia empresarial, é o livro de Chandler (1962).



área pluridisciplinar e aberta a influências variadas<sup>17</sup>. Assim, essa influência projeta-se, desde logo, de acordo com a própria formação e sensibilidade de quem teoriza, ou pratica, a estratégia empresarial.

O domínio da estratégia empresarial é suficientemente heterogêneo e rico – eventualmente, também, algo caótico –, para nos dar múltiplas imagens. Não há, sequer, um conceito amplamente partilhado. “As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. Existindo, embora, convergência em alguns aspetos que estão na base do conceito, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento” (Nicolau, 2001: 3). Note-se que esta diversidade de conceptualizações não é exclusiva da estratégia empresarial. No âmbito da estratégia militar também existem, naturalmente, diferenças de conceptualização e, de forma algo similar, cada teorizador tende a propor a sua própria definição<sup>18</sup>.

Num esforço para organizar esta grande diversidade teórica, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (1998) propuseram-se arrumá-la em dez escolas ou correntes de pensamento da estratégia empresarial. Assim, estes identificaram a existência das seguintes: (1) desenho (*design*); (2) planeamento; (3) posicionamento; (4) empreendedor (empreendedorismo); (6) cognitiva; (7) aprendizagem; (8) poder; (9) cultural; (10) ambiental. É através da escola do posicionamento – uma das escolas do *mainstream* – que a influência da estratégia militar mais se projeta na estratégia empresarial. (Secundariamente esta influência exerce-se, ainda que de forma indireta, noutras escolas da estratégia empresarial, como a escola do poder ou a escola do planeamento<sup>19</sup>. Mas não tem qualquer influência relevante nou-

---

17 Sobre as contribuições de várias disciplinas para a estratégia empresarial ver Carvalho e José Cruz Filipe (2008).

18 O que é fácil de constatar na abundante literatura sobre o assunto. Por exemplo, Hervé Coutau-Bégarie, *op. cit.* ant. p. 65, no seu primeiro ensaio de definição refere que as “definições de estratégia são inumeráveis. O comandante Mordacq identificou um grande número em *A Estratégia* (1912). O almirante Castex fez o mesmo na introdução das suas *Teorias Estratégicas* (1929), e podiam-se citar muitos mais. As definições clássicas concordam sobre a ideia de condução de operações, mas desencadeiam grande controvérsia sobre a estratégia-arte e a estratégia-ciência”. Mais à frente, no seu segundo ensaio de definição, Hervé Coutau-Bégarie, *op. cit.* ant. p. 73, tendo em conta a diversidade de conceptualizações existente, sugere uma definição de estratégia que lhe parece ser a mais adequada. Segundo este, “a abordagem mais adequada parece ser a do general André Beaufre: na sua *Introdução à Estratégia* (1963), identifica a estratégia como ‘uma dialética das vontades empregando a força para resolver o seu conflito’”. Em seguida, completa essa definição de Beaufre, inspirada em Joly de Mazeroy, da seguinte forma: “a estratégia é a dialética das inteligências, num meio conflitual, fundado sobre a utilização, ou a ameaça de utilização, de meios violentos para fins políticos”.

19 Escola do planeamento cuja principal obra de referência é a de Ansoff (1965).



tras como, por exemplo, a cognitiva.) Aqui inserem-se os contributos de empresas de consultadoria internacionalmente influentes, desde logo o *Boston Consulting Group*<sup>20</sup>, em paralelo com contributos de académicos bem conhecidos e prestigiados como Michael Porter<sup>21</sup>, este último com uma visão da estratégia essencialmente derivada dos modelos analíticos da economia industrial. Integra-se também aqui a influência da teoria dos jogos, originalmente criada por John von Neumann e Oskar Morgenstern (1944) e igualmente influente na estratégia político-militar<sup>22</sup>.

### **O Uso Empresarial da Estratégia Militar**

Como explicar o interesse empresarial pela estratégia militar? Pela maior elaboração e solidez dos seus conceitos e teorias? Pelo facto de os dois domínios – a competição/guerra entre Estados e a competição/guerra entre empresas no mercado – serem essencialmente parecidos? Ou a atração advém da procura de um “prestígio emprestado” por líderes com grande carga simbólica como Alexandre Magno, Frederico o Grande, ou Napoleão Bonaparte? Analisemos estas questões em seguida. A primeira é a de saber se a competição/guerra entre Estados e a competição/guerra entre empresas no mercado são comparáveis e úteis para o estudo empresarial. Para os teorizadores da estratégia militar, ou para aqueles que absorveram essa influência no mundo empresarial, a resposta é claramente afirmativa. Analisemos alguns exemplos. No âmbito da literatura portuguesa de estratégia empresarial encontramos vários casos dessa utilização, em Adriano Freire, Francisco Abreu ou Jorge Vasconcellos e Sá, entre outros. Adriano Freire (1997), um dos pioneiros da sua divulgação académica, faz-lhe referência na parte inicial de um livro<sup>23</sup> dedicado à estratégia, considerando o pensamento estratégico militar precursor do empresarial. Quanto a Francisco Abreu, para além de outros contributos<sup>24</sup> na área, efetuou uma abordagem comparativa de Sun Tzu e Clausewitz (Abreu, 2006), procurando demonstrar a rele-

---

20 Uma expressão óbvia desta influência encontra-se no livro sobre Clausewitz editado e comentado por Tiha von Ghyczy, Christopher Bassford e Bolko von Oetinger (1991).

21 Entre as múltiplas e influentes publicações de Michael Porter destaca-se Porter (1980). Destaca-se também o artigo Porter (1996: 62-79).

22 Por exemplo, na teorização portuguesa ver Santos (1983: 53-87).

23 Esta obra, do tipo manual académico, foi uma referência do pensamento estratégico empresarial da década de 1990 e objeto de sucessivas reedições.

24 Entre outras publicações, ver a obra de Fernandes (2004). Esta obra contém um interessante debate de ideias e um confronto de argumentos entre os dois autores/editores, sobre aspetos fundamentais da estratégia, entre os quais a questão da sua transposição para o campo empresarial. Inclui comentários de António Paulo Duarte, José Manuel Fonseca e Viriato Soromenho-Marques, bem como um posfácio do general Abel Cabral Couto, um dos principais teorizadores portugueses no campo político-militar.

vância do pensamento estratégico militar em termos empresariais. Para este, “entre o pensamento estratégico de raiz nacional e militar, por um lado, e a estratégia empresarial, por outro, existem áreas de contacto com elevado valor operacional e uma incontornável relação de estimulante cumplicidade”<sup>25</sup>. Por sua vez, Jorge Vasconcellos e Sá<sup>26</sup> sustentou, igualmente, o poder explicativo da comparação entre o militar e o empresarial. Enfatizou-o, até, de forma algo provocatória, no título de um seu livro (Sá, 1996) dedicado ao assunto. Nessa publicação cita Tucídides dizendo que este afirmou não ser a paz “mais do que um breve armistício num estado de permanente guerra”. Acrescenta em seguida: “Nos negócios, contudo, não há armistícios; a guerra é contínua” (Sá, 1996: 11). Mais à frente, e após descrever a campanha do general cartaginês, Aníbal, contra Roma (218 a.C.), para ilustrar uma situação militar, explica os conceitos de estratégia e de tática:

“A campanha de Aníbal ilustra de um modo claro a diferença entre estratégia e tática. Tal como os militares usam os termos, estratégia é a decisão respeitante ao lugar, tempo e condições de batalha, enquanto que tática tem a ver com a disposição e movimentos das forças durante a batalha (cavalaria, infantaria, artilharia, etc.) Ou seja, estratégia é antes da batalha, tática durante a batalha. Estratégia diz respeito a onde combater o inimigo (concorrência), tática a como o fazer. Ambas são importantes (condições necessárias para a vitória, mas trata-se de decisões distintas.” (Sá, 1996: 27)

Fora da literatura portuguesa de gestão empresarial é também fácil encontrar similares abordagens que, de alguma forma, influenciaram os teorizadores nacionais. Um caso interessante, até pelos particularismos da tradição político-estratégica francesa, é o de uma publicação do general Gil Fiévet<sup>27</sup>. Pela sua leitura verificamos que aí se encontra uma linha de análise, e de exploração das analogias entre o militar e o empresarial, bastante idêntica às que já referimos. Em termos conceptuais, este questionou o sentido da expressão “gestão estratégica” – usada tendencialmente como sinónimo de estratégia empresarial –, fazendo notar que se trata de uma redundância. Para Gil Fiévet, “uma gestão sem dimensão estratégica não é uma gestão”:

“Que pensar da locução gestão estratégica? A gestão é a função de direção e de administração da empresa. Esta função implica obrigatoriamente a fixa-

---

25 Ver Abreu, *op. cit* ant., sinopse do livro.

26 O autor tem um percurso na área académica e da consultadoria empresarial.

27 Gil Fiévet é um ex-professor da Escola Superior de Guerra em França. Foi autor do livro originalmente publicado sob o título *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise* em 1992. Usamos aqui a tradução portuguesa intitulada *Da estratégia militar à estratégia empresarial*, Mem Martins, Editorial Inquérito, 1993.

---

ção de um fim e o estudo das vias e meios para o atingir (isto é, a definição de uma estratégia). A gestão é, pois, por excelência e por definição, o elo de desenvolvimento de uma estratégia. Qualificar a gestão de estratégia constitui, pois, um pleonasma (como dissemos um círculo redondo): uma gestão sem dimensão estratégica não é uma gestão.” (Fiévet, 1993: 259)

Um dos numerosos exemplos históricos a que Gil Fiévet recorre para exemplificar a relevância empresarial da estratégia militar é a batalha de Austerlitz<sup>28</sup>. Ocorrida em 1805, opôs a França de Napoleão Bonaparte a uma coligação de Estados chefiada pelo czar Alexandre I da Rússia e pelo imperador Francisco I da Áustria. Após essa explanação, faz a transposição das lições militares de Austerlitz para o terreno da competição empresarial através de um quadro similar ao que a seguir se apresenta. Segundo Gilles Fiévet, teorizadores do marketing como Philip Kotler inspiraram-se na estratégia militar quando definiram quatro tipos de estratégias concorrenciais para as empresas: (1) a do líder; (2) a do provocador; (3) a do seguidor; (4) e a do especialista (Fiévet, 1993: 260). Também a matriz de análise SWOT<sup>29</sup> ao examinar as forças e fraquezas de uma empresa, permitindo salientar “as oportunidades e ameaças que se lhe podem apresentar” aproxima-se significativamente do “método do raciocínio tático, que compara as maneiras de agir aliadas e inimigas” (Fiévet, 1993: 247). Assim, a aplicação do raciocínio tático à realidade empresarial poderá ser feita da maneira que a seguir se exemplifica.

Importa notar que o interesse pela estratégia militar é também evidente em teorizadores e publicações norte-americanas de influência internacional. Nos primórdios do pós-Guerra Fria, o conhecido teorizador norte-americano da estratégia político-militar, Edward N. Luttwak (1990: 17-24), sustentou que estávamos a assistir ao início de uma nova era de competição económico-comercial, a qual designou por geoeconomia<sup>30</sup>. Esta iria substituir, pelo menos entre o mundo desenvolvido, as tradicionais rivalidades geopolíticas, trazendo consigo uma perda de importância relativa do poder militar e da diplomacia tradicional. Assim, o terreno da competição entre Estados, e por inerência da estratégia, transferia-se, progressivamente, da competição político-militar para a competição económico-comercial. Paralelamente aos Estados – o ator de referência tradicional da estratégia e do pensamento realista político –, as empresas, especialmente as grandes multinacionais, começavam a ocupar um lugar de relevo na teorização e formulação das estratégias nacionais.

---

28 A batalha de Austerlitz deu-se na Morávia, uma província da atual República Checa. É um dos exemplos mais utilizados para celebrar o génio militar de Napoleão e para demonstrar como uma superioridade estratégica (e tática) pode levar à vitória sobre forças mais numerosas.

29 *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades).

30 Ver, entre outras publicações, Luttwak (2002), obra originalmente publicada em 1990.

**Quadro 1** – Os Ensinamentos Estratégicos para a Empresa da Batalha de Austerlitz

Os ensinamentos	As questões
É no sistema de campanha que se concebe o sistema de uma batalha.	A ação empreendida inscreve-se numa situação considerada uma ação global?
Napoleão prevê as reações e a manobra do inimigo.	A empresa procura adotar um visão prospetiva, destinada a discernir o futuro?
Ganha a batalha da informação.	A empresa procura recolher o máximo de informações antes de tomar decisões?
Define uma ideia de manobra adaptada que assegurará a coesão das manobras dos subordinados.	A empresa tem o cuidado de definir uma ideia de manobra geral que será um guia para conduzir a ação?
A ideia da manobra inspira-se nos princípios da concentração de esforços e da liberdade de ação.	A ideia de manobra fixada define claramente um eixo de esforço e salvaguarda ao máximo a liberdade de ação?
Traduz-se na criação de um sistema organizado, adaptável e de bom desempenho em aplicação do princípio da economia de forças.	A empresa cria uma estrutura, uma organização ou um sistema capaz de conduzir o projeto levando-o a bom termo?
Napoleão empenha-se, assume as responsabilidades e conduz a ação tomando as decisões que se impõem.	A alta direção implica-se real e voluntariamente na ação?
O comando soube criar um clima de confiança. Todos aderem e participam ardentemente na ação.	A alta direção e os restantes quadros dirigentes são capazes de suscitar confiança, adesão e participação entre o pessoal?
Napoleão conduz a ação no terreno do princípio ao fim, adaptando-a aos imponderáveis da situação.	Os responsáveis pela ação estão presentes no terreno?
O exército de Napoleão é um instrumento organizado e perfeitamente elaborado.	Qual é o vigor do instrumento utilizado? Qual a qualidade e grau de profissionalismo?

Fonte: Fiévet (1993: 249), adaptação.

**Quadro 2 – A Aplicação à Empresa do Raciocínio Militar Tático**

Conceitos militares	Aplicação à empresa
<b>Atitude ofensiva</b>	
Descoberta	Criar um produto totalmente novo.
Reconhecimento	Penetrar no mercado (teoria do posicionamento: primeiro mercado).
Manobra de resistência	Lutar contra um produto atuando por meio de um produto similar, ou num setor de mercado, etc.
Ataque em escalão	Procurar um domínio progressivo do mercado tentando promover outros modelos em outros setores.
Ataque em força	Baixar radicalmente o preço de um produto face ao de um concorrente que se quer suplantar.
Exploração	Desenvolver um produto rendível no mercado.
Continuação	Alargar a exploração de um produto rendível desenvolvendo uma gama de produtos.
<b>Atitude defensiva</b>	
Delimitação	Vigiar um produto concorrente competitivo para o reconhecer, o situar e avaliar as zonas de vulnerabilidade ou fraqueza.
Ação retardatária	Perturbar temporariamente um produto concorrente para ganhar tempo antes de poder atacá-lo ou manobrar.
Interrupção	Bloquear a ação inimiga tomando o ataque menos interessante: por exemplo, redução de preços.
Defesa firme	Lutar para defender um produto em todos os domínios frente a um concorrente ameaçador.
Contra-ataque	Atacar o concorrente no seu próprio terreno: mercado publicidade, preço, acondicionamento, etc.
Importunação	Desenvolver ações difusas em diferentes domínios para perturbar um produto concorrente.

Fonte: Fiévet (1993: 262), adaptação.

Do lado empresarial, publicações como a prestigiada *Harvard Business Review* evidenciavam também um interesse pela estratégia político-militar e as suas possíveis aplicações num mundo dos negócios cada vez mais concorrencial. Por exemplo, em 2002, Eric K. Clemons e Jason A. Santamaria (2002: 4-11), assinavam um artigo onde discutiam a possibilidade de o recurso à nova estratégia militar poder levar à vitória no terreno empresarial. Mais recentemente, Jeff Weiss, Aram Donigian e Jonathan Hughes (2010: 1-8) publicaram um outro artigo sobre negociações extremas. Nele discutiam a relevância da aprendizagem com os militares norte-americanos no Afeganistão, para saber gerir situações empresariais de alto risco, nas quais o que está em jogo é particularmente determinante para o futuro sucesso ou fracasso da empresa.

### **Os Danos Colaterais da Competição no Mercado Vista como Guerra**

O uso empresarial da estratégia militar levanta, pelo menos, duas questões importantes. Uma é sobre a adequação científica dessa transposição à realidade empresarial. A outra é a das suas possíveis consequências sociais e éticas. Quanto à primeira questão, parece-nos razoável reconhecer existirem algumas similitudes entre os dois campos. Podem ser encontradas, por exemplo, na existência de vários níveis de estratégia, nos aspetos de liderança e motivação, na cadeia de comando e níveis hierárquicos, em questões de logística, ou na necessidade de conceção de planos estratégicos. Essas são similitudes que permitem transposições potencialmente úteis e enriquecedoras da compreensão em contexto empresarial. Todavia, fica em aberto a questão dos contornos exatos dessas similitudes, ou seja, de saber, com alguma minúcia, o que é comparável e até onde podemos, ou devemos, levar a comparação. Por exemplo, se o confronto militar entre exércitos num campo de batalha pode ser comparado ao confronto, no mercado, entre concorrentes empresariais, até onde é aceitável levar a comparação? A estratégia e tática militares devem ser vistas apenas como sugestivas metáforas, que estimulam a imaginação empresarial e ajudam a compreender o que ocorre na competição? Ou, bastante mais do que isso, ser objeto de assumidas transposições e uso generalizado na teoria e prática do mundo dos negócios? Mas, se optarmos por esta segunda possibilidade, não estamos, voluntária ou involuntariamente, a criar na competição empresarial um quadro mental tendencialmente extremo, acabando por legitimar atitudes e práticas individuais e empresariais nocivas ou até destrutivas para a sociedade?

Um olhar com mais profundidade para o campo da estratégia militar mostra-nos como esse risco é bem real. Para que as analogias entre o militar e o empresarial sejam efetuadas de forma cientificamente aceitável é necessário um bom conhecimento de ambos os domínios. Esse conhecimento implica – e este é um aspeto que

importa não perder de vista –, ter também uma noção das consequências negativas que algumas ideias e teorias já produziram, sob pena de se poder cair em erros idênticos. Assim, que dizer da sedução pela estratégia militar clássica, por exemplo pela obra de Clausewitz, existente em certos meios empresariais? Não é a obra de Clausewitz, independentemente de méritos indubitáveis, a expressão de uma época onde a guerra era vista – apesar de todas as suas consequências negativas em perdas de vidas humanas, destruição e sofrimento –, como um “normal” instrumento de política externa? Não estamos, por isso, ao transpô-la para o terreno empresarial, a incrementar, ainda mais, a tendência para uma competição agressiva e extrema, no sentido mais negativo da palavra? E que dizer das consequências sociais e éticas dessa transposição, quando a estratégia militar é, sobretudo, uma expressão do realismo, o qual se vê, a si próprio, como integrando uma esfera amoral da vida humana? A ironia é também que esta sedução empresarial ocorre quando tais ideias sobre a guerra são objeto de uma rejeição crescente no seu campo de origem<sup>31</sup>.

Uma variante deste problema é a sedução empresarial pela analogia (metáfora?) da competição entre as empresas no mercado – e a sua luta pela sobrevivência neste –, com a competição entre os seres vivos através do processo de seleção natural das espécies. O caso clássico<sup>32</sup> é o do artigo de Bruce D. Henderson (1989: 139-143), sobre a origem da estratégia, na *Harvard Business Review*. O seu autor foi um influente vulto do mundo empresarial, tendo fundado, em 1963, uma das mais conhecidas e prestigiadas empresas de consultadoria a nível internacional – o já referido Boston Consulting Group (BCG)<sup>33</sup>. Nesse artigo, argumentou que “os seres humanos podem estar no topo da cadeia biológica, mas continuam a ser membros da comunidade biológica. Por isso, Darwin é provavelmente um melhor guia para a competição empresarial do que são os economistas”. Para Bruce

---

31 Há um claro esforço da comunidade internacional na proibição do uso da guerra como instrumento de política externa, iniciado após a experiência devastadora da I Guerra Mundial, com a instituição da Sociedade das Nações (SdN). Este esforço teve continuidade no atual dispositivo da Carta das Nações Unidas de 1945. A exceção legalmente admitida é o direito de legítima defesa dos Estados.

32 Hoje, com a Internet e o aparecimento da economia digital surgiu um novo terreno para esta transposição. Um dos primeiros a explorar esta analogia foi Schwartz (1999). Todavia, trata-se, essencialmente, de um título provocatório para aguçar a curiosidade do leitor. Uma verificação sumária do conteúdo da obra permite constatar que se resume a escassas citações de *A Origem das Espécies* de Darwin, efetuadas sobretudo no texto inicial e nas páginas finais do livro. Estas são completadas com breves comentários sugerindo a sua relevância para a competição na era da economia digital.

33 Ver a informação sobre a história do BCG e Bruce D. Henderson disponível no site oficial da empresa em [http://www.bcg.com/about\\_bcg/history/default.aspx](http://www.bcg.com/about_bcg/history/default.aspx), Acedido a 2 julho 2013.



D. Henderson as “teorias económicas clássicas da competição empresarial são tão simplistas e estéreis que têm sido menos contributo para sua compreensão do que um obstáculo a esta”. Este criticou ainda o facto de as teorias económicas usarem como “quadro de referência a ‘competição perfeita’ uma abstracção teórica que nunca existiu, nem pode existir. Em contraste, *A Origem das Espécies*<sup>34</sup> de Charles Darwin, publicada em 1859, traça uma perspectiva e ponto de partida mais frutuoso para a estratégia empresarial” (Henderson, 1989: 143). Algumas reflexões sobre a guerra e a competição geopolítica entre Estados integram também o pensamento de Bruce D. Henderson sobre a estratégia. Atente-se neste excerto:

“[...] na geopolítica e assuntos militares, tal como nos negócios, longos períodos de equilíbrio alternam com profundas mudanças nas relações competitivas. É o velho padrão da guerra e paz e da guerra novamente. A competição natural continua durante os períodos de paz. Nos negócios, todavia, a paz é cada vez mais rara. Quando um concorrente agressivo lança uma estratégia bem sucedida todo o restante negócio, com o qual este compete, deverá responder com igual visão e afetação de recursos.” (Henderson, 1989: 143)

Todavia, também neste caso, um olhar atento para o assunto obriga a refletir sobre os riscos do uso desta teoria fora do seu campo de origem. Implicitamente, exprime-se aqui uma visão da competição empresarial, e da natureza humana, próxima do “estado de natureza” hobbesiano (Hobbes, 1978) onde o “homem é o lobo do homem” (*homo homini lupus*)<sup>35</sup>. Nesta ótica, a “guerra de todos contra todos” (*bellum omnium contra omnes*) adquire igualmente estatuto de normalidade. Por outro lado, e voltando à teoria de Darwin, há vários casos de transposição para fora da biologia. A estratégia empresarial é apenas um recém chegado. O problema é que algumas dessas transposições foram abusivas e provocaram consequências sociais negativas. É uma lição que não deve ser ignorada. Apenas um exemplo a reter. No âmbito da geoestratégia e da geopolítica<sup>36</sup>, surgiu, há cerca de um século

---

34 A obra original de Charles Darwin intitulava-se *On the Origin of Species by means of Natural Selection or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life* e foi publicada em 1859. Está acessível em <http://darwin-online.org.uk/content/frameset?pageseq=1&itemID=F373&viewtype=text>. Acedida a 2 julho 2013.

35 Para uma crítica deste tipo de conceções aplicadas à competição empresarial ver Grupo de Lisboa (1994: 145-147).

36 Nas últimas décadas do século XIX e primeiras décadas do século XX foi abusivamente transposta da sua área de origem – a biologia e a evolução e competição das espécies –, para a competição entre os Estados. Voluntária ou involuntariamente, Friedrich Ratzel (com a teoria dos espaços e leis do crescimento territorial do Estado), Rudolf Kjellén (com uma conceção

atrás, “uma conceção darwinista do poder”. O seu pressuposto “científico” era o de que as sociedades humanas, tal como as espécies biológicas, “progridem pela competição e seleção. A consequência que daí resultou foi a guerra ser legitimada “como uma nobre forma de vida” (Moreira, 1996: 220) alimentando a engrenagem dos grandes conflitos militares que marcaram negativamente a primeira metade do século XX.

### **A Necessidade de Levar a Estratégia (e a Ética) a Sério<sup>37</sup>**

Podem, naturalmente, existir leituras de outro tipo sobre as razões do uso da estratégia militar na competição empresarial, bem como para as suas possíveis consequências. Uma é de tipo psicológico e de *status* social-profissional. Como assinalaram Keith Hoskin, Richard Macve e John Stone<sup>38</sup>, a comparação excita, provelmente, a imaginação empresarial e confere *status* emprestado. Permite ao CEO<sup>39</sup> de sucesso ver-se no lugar de comandante de exércitos e sentir-se endeusado através citações do género “os generais que se opunham a Frederico o Grande atuavam de acordo com instruções – o que implicava que a precaução fosse uma das suas características. Mas agora o opositor dos áustriacos e prussianos foi – por assim dizer – o próprio Deus da Guerra” (Clausewitz, 1976: 706) (Napoleão Bonaparte). Nesta interpretação estaremos mais perante uma “fantasia empresarial de autojustificação”, do que perante transposições com potenciais consequências sociais negativas.

Uma outra leitura permite ver a competição capitalista nos mercados como sublimador de “paixões nocivas” – leia-se guerreiras. Esta ideia foi apresentada num curioso livro de Albert O. Hirschman (1997), que analisa a sua génese e evolução desde a Europa dos séculos XVII e XVIII. A competição pelo domínio do mercado terá absorvido a vontade de triunfo e de reconhecimento do ser humano. Essa é também a interpretação mais recentemente feita por Francis Fukuyama (1992). Para este, o desejo de reconhecimento – aquilo a que chamou *thymos* –, e a luta pelo reconhecimento, foram, no passado, o motor fundamental da guerra e da história. Mas o triunfo do capitalismo liberal, após o final da Guerra Fria, teria alterado a

---

biológico-organicista do Estado considerado uma espécie de ser vivo) e Karl Haushofer (teses do espaço-vital, teoria das pan-regiões e dos Estados-diretores em luta pela hegemonia mundial), criaram um *corpus* pseudo-científico que serviu para racionalizar e legitimar formas agressivas e belicistas de poder. Para mais desenvolvimentos ver Fernandes (2003: 222-244).

37 Parafraseamos o título do artigo de Whittington *et. al.* (2003: 396-409).

38 Ver citação inicial deste artigo em Hoskin (1997: 3).

39 *Chief Executive Officer* (CEO) é a designação em língua inglesa para o responsável máximo da empresa e pela sua estratégia.

propensão humana para o confronto militar. A competição empresarial pelo domínio do mercado surgiu como a sua nova arena (Fukuyama, 1992: 21). Competir pelo domínio do mercado, em vez de competir pelo domínio de outros seres humanos pela força física e das armas, pode ser considerado um progresso. Sem dúvida que sim. Todavia, os desenvolvimentos das últimas décadas mostraram como os efeitos secundários inerentes a esta transformação, foram, frequentemente, subestimados. Particularmente subestimado foi o facto da exacerbação da competição capitalista pela sobrevivência ou domínio dos mercados, poder, ela própria, ter como efeitos secundários a sua transformação numa “paixão nociva”. Isto com consequências sociais negativas, desde logo pelo crescente número dos vencidos/excluídos do mercado, mas também pelos prejuízos causados à abordagem ética no mundo dos negócios.

Poderia objetar-se a isto que as empresas se têm autoregulado nas últimas décadas, assistindo-se a uma crescente adoção de códigos de conduta e outros instrumentos de ética/responsabilidade social. Mas a questão que inevitavelmente se coloca é a de saber como é conciliado, na prática, o transpersonalismo amoral frequentemente subjacente ao pensamento estratégico militar e empresarial, com o personalismo humanista influente nos códigos éticos e na responsabilidade social. Por outras palavras, quando a ética e a estratégia conflituam, o que prevalece? A resposta parece bastante clara: prevalece a estratégia. Podemos encarar isso como normal, se não mesmo necessário, ou ter uma visão crítica dessa subordinação. Em linha com a primeira atitude encontramos, entre outros, Michael Porter. Tendo um pensamento estratégico empresarial que se insere, como já vimos, na escola do posicionamento – onde a estratégia militar mais se faz sentir –, Porter, defende, claramente, um uso estratégico da ética/responsabilidade social (Porter, 2006). Em contraponto, uma visão crítica pode resultar da incómoda interrogação feita por Bryan W. Husted e David B. Allen (2000: 21-31): é ético usar a ética como estratégia? A resposta, pelo menos na perspectiva dos críticos mais cáusticos, indica que sob a cortina de fumo da ética empresarial não há uma ética *per se*, apenas um uso desta “parcialmente manipulatório”. Assim, a “dissimulação e o cálculo estratégico” (Lapovetski, 1994: 309) tendem a ser dominantes num ambiente de competição extrema. Como mostraram Richard Whittington *et al.*<sup>40</sup> na sua reflexão sobre a estratégia enquanto disciplina académica e prática social, esta discussão não é meramente teórica, existindo já um historial de sérias consequências empresariais e sociais negativas por uso indevido desta.

---

40 Ver o já citado artigo de Whittington (2003). Particularmente interessante é a análise feita pelos autores sobre o caso Enron e a discussão do papel da estratégia empresarial, entendida como disciplina académico-científica e prática social.

### Conclusões

A influência da estratégia militar na estratégia empresarial é variável num campo aberto a múltiplas contribuições de diferentes origens. Esta faz-se sentir sobretudo através da escola do posicionamento, uma das abordagens do *mainstream*. É visível quer ao nível conceptual (estratégia, tática, etc.), quer em “casos de estudo” (grandes batalhas, lideranças mobilizadoras de chefes político-militares, etc.). Para esta corrente da estratégia, o estudo da competição estadual e da guerra são úteis para analisar e compreender a competição entre empresas e a sua luta pelo domínio ou sobrevivência no mercado local, nacional ou global. Não sendo resultado da transposição de ideias e conceitos da estratégia militar, mas interligando-se frequentemente com estes, e com a ideia de que o mundo dos negócios vive em estado permanente de guerra, encontra-se a teoria da evolução das espécies, transposta da biologia para o campo empresarial. Os seus ensinamentos sobre a competição entre os seres vivos pela sobrevivência e o processo de seleção natural das espécies, são frequentemente vistos como uma lição relevante para as empresas, em competição pela permanência ou liderança do mercado.

É razoável admitir a existência de determinados paralelismos entre o militar e o empresarial – por exemplo, na liderança, na logística, ou nos planos estratégicos –, que permitem transposições úteis e enriquecedoras da compreensão em contexto empresarial. Mas isso não encerra a questão do seu uso fora do campo original. Para que as analogias sejam exploradas com rigor analítico, é necessário, desde logo, que as situações possam ser comparáveis, mas isso nem sempre é evidente em si mesmo e isento de reparos. Por outro lado, impõe-se um bom conhecimento do militar e do empresarial, uma tarefa não muito simples dada a especificidade de cada área. Isso evitará, entre outros problemas, utilizações abusivas ou descontextualizadas de nomes como Tucídides, Maquiavel, Clausewitz, ou Liddell Hart, entre outros. Evitará, também, que se crie uma visão simplista de uma continuidade linear da estratégia, da Antiguidade aos tempos modernos, de que o CEO de hoje seria o principal herdeiro.

Por último, há ainda um outro aspeto da questão frequentemente subestimado mas não menos importante do que o rigor técnico-científico. É necessário que exista uma clara noção das consequências sociais e éticas negativas que algumas ideias e teorias já produziram no passado, sob pena de repetição dos mesmos erros, ainda que sob outras formas. A criação, no mundo dos negócios, de um quadro mental de guerra permanente, associado à ideia da seleção natural pela competição no mercado, parece-nos bastante criticável. É um *cocktail* explosivo que usa e, sobretudo, abusa, de ideias oriundas de outros campos (a guerra e a biologia), negligenciando as consequências sociais nefastas que a sua apropriação indevida já produziu.

## Referências

- Abreu, Francisco (2006). *Estratégia – o Grande Debate: Sun Tzu e Clausewitz*. Lisboa: Esfera do Caos.
- Ansoff, Igor (1964). *Corporate Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: McGraw-Hill.
- Bernardino, Luís Manuel Brás (2012). “Conceitos Atuais da Estratégia Militar de Jomini. A Arte da Guerra Antoine Henri Jomini (1779-1869)”. *Revista Militar*. Acessível em [http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art\\_id=728](http://www.revistamilitar.pt/artigo.php?art_id=728). Acedido a 30 junho 2013.
- Carvalho, José Crespo e José Cruz Filipe (2008). *Manual de Estratégia. Conceitos, Prática e Roteiro* (2.ª ed.). Lisboa: Ed. Sílabo.
- Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Clausewitz, Carl von (1976). *On War* (trad. ing. 1976, 3.ª ed. 1993). New York: Alfred A. Knopf-Random House.
- Clemons, Eric K. e Jason A. Santamari (2002). “Maneuver Warfare: Can Modern Military Strategy Lead You to Victory?”. *Harvard Business Review*, abril.
- Coutau-Bégarie, Hervé (1999). *Traité de Stratégie* (2ª ed.). Paris: Economica.
- Darwin, Charles (1859). *On the Origin of Species by Means of Natural Selection or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. Acessível em <http://darwin-online.org.uk/content/frameset?pageseq=1&itemID=F373&viewtype=text>. Acedida a 2 julho 2013.
- Fernandes, António Horta e Francisco Abreu (2004). *Pensar a Estratégia. Do Político-Militar ao Empresarial*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Fernandes, José Pedro Teixeira (2003). “A Geopolítica Clássica Revisitada”. *Nação e Defesa* nº105.
- Fernandes, José Pedro Teixeira (2009). *Teorias das Relações Internacionais: da Abordagem Clássica ao Debate Pós-Positivista* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Fiévet, Gil (1993). *Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial*. Mem Martins: Editorial Inquérito.
- Freire, Adriano (1997). *Estratégia. Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editoral Verbo.
- Fukuyama, Francis (1992). *O Fim da História e o Último Homem* (trad. port.). Lisboa: Gradiva.
- Ghytczy, Tiha von Christopher Bassford e Bolko von Oetinger (1991). *Clausewitz on Strategy: Inspiration and Insight from a Master Strategist*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Grupo de Lisboa (1994). *Limites à Competição*. Mem-Martins: Publicações Europa-América.
- Hart, Basil Liddell (1991). *Strategy* (ed. revista de *Decisive Wars of History*, 1929). New York: Meridian/Penguin Group.

- Henderson, Bruce D. (1989). "The Origin of Strategy". *Harvard Business Review*, novembro-dezembro.
- Heuser, Beatrice (2010). *The Evolution of Strategy: Thinking War from Antiquity to the Present*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hirschman, Albert O. (1997). *As Paixões e os Interesses. Argumentos Políticos para o Capitalismo antes do seu Triunfo* (trad. port.). Lisboa: Bizâncio.
- Hobbes, Thomas (1978). *Lheviatan or the Matter, Form and Power of a Commonwealth Ecclesiastical and Civil*. Oxford: Oxford University Press.
- Hoskin, Keith, Richard Macve e John Stone (1997). *The Historical Genesis of Modern Business and Military Strategy: 1850–1950*. Interdisciplinary Perspectives on Accounting Conference, Manchester, 7-9 julho.
- Husted, Bryan W. e David B. Allen (2000). "Is It Ethical to Use Ethics as Strategy?". *Journal of Business Ethics* n° 1-2.
- Jomini, Antoine Henri (Barão de) (2004). *The Art of War* (trad. ingl. de *Précis de l'Art de la Guerre* originalmente publicado em 1836). West Point NY: US Military Academy, 1862. The Project Gutenberg eBook.
- Lipovetski, Gilles (1994). *O Crepúsculo do Dever. A Ética Indolor dos Novos Tempos Democráticos* (trad. port.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Luttwak, Edward N. (1990). "From Geopolitics to Geo-Economics: Logic of Conflict, Grammar of Commerce". *The National Interest*, junho.
- Luttwak, Edward N. (2002). *Strategy: the Logic of War and Peace* (2.ª ed. revista e alargada). Cambridge MA: Harvard University Press.
- Mahan, Alfred T. (2004 / 2007). *The Influence of Seapower upon History 1660-1783*. Está acessível a 12.ª edição datada de 1918 originalmente editada pela Boston, Little Brown & Company, como eBook, através do Project Gutenberg.
- Maquiavel, Nicolau (sem data). *O Príncipe*. MemMartins: Edições Europa-América.
- Mintzberg, Henry Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Moreira, Adriano (1996). *Teoria das Relações Internacionais*. Coimbra: Almedina.
- Neumann, John von e Oskar Morgenstern (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton-New Jersey: Princeton University Press.
- Nicolau, Isabel (2001). *O Conceito de Estratégia*. INDEG/ISCTE.
- Ober, Josiah (1993). "The Origin of Strategy". *MHQ: The Quarterly Journal of Military History* n° 3.
- Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

- Porter, Michael (1996). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, novembro-dezembro.
- Porter, Michael e Mark Kramer (2006). "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility". *Harvard Business Review*, dezembro.
- Sá, Jorge A. Vasconcellos e (1996). *Os Senhores da Guerra*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Santos, Loureiro dos (1983). *Incursões no Domínio da Estratégia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Schwartz, Evan (1999). *Digital Darwinism: Seven Breakthrough Strategies for Surviving in the Cutthroat Web Economy*. New York: Broadway Books.
- Weiss, Jeff; Aram Donigian e Jonathan Hughes (2010). "Extreme Negotiations". *Harvard Business Review*, novembro.
- Whittington, Richard *et. al.* (2003). "Taking Strategy Seriously Responsibility and Reform for an Important Social Practice". *Journal of Management Inquiry* n.º 4.