

Estratégia: Hostilidade ou Competição?*

António Horta Fernandes

Instituto da Defesa Nacional

Resumo

Neste artigo sobre teoria geral da estratégia discute-se, a propósito de uma obra de Francisco Abreu, os fundamentos da estratégia, nomeadamente o alcance da disciplina estratégica em termos objectuais. Equaciona-se a legitimidade de alargar o campo da estratégia à competição empresarial, mesmo num âmbito de uma teoria sistémica para a estratégia, em função de racionais epistemológicos e de racionais praxistas ligados à consideração da estratégia como uma ética do conflito.

Abstract

This article on theory of strategy, inspired by a book by Francisco Abreu, deals with the fundamentals of strategy, namely the range of this discipline in objective terms. The author discusses the legitimacy of broadening it to the entrepreneurial competition, even within a systemic theory subjected to epistemological and practical rationales related to the conception of strategy as an ethic of conflict.

* À guisa de uma obra de Francisco Abreu e de umas antológicas palavras de Abel Cabral Couto. Agradecemos desde já ao Dr. Francisco Abreu, a leitura crítica de uma primeira versão deste escrito, que permitiu livrar-nos de um sem número de despropósitos.

O panorama da teoria geral da estratégia, isto é, dos estudos teóricos sobre a natureza, funções e delimitação dos campos ôntico e epistemológico da estratégia não tem sofrido ultimamente grandes alterações, pelo contrário, deparamos até com um certo marasmo, excepção feita a algumas produções francesas, e em particular, a revista *Stratégique* que, por exemplo, num número temático dedicado ao pensamento de Clausewitz mostra quanto ainda há de inspirador nas reflexões do estrategista prussiano, como o mesmo necessita ainda de ser reestudado e recuperado e, por conseguinte, em que medida a teoria estratégica está viva¹.

Pois bem, é neste ambiente estagnado que referimos, a que, suspeitamos, não será alheia uma predominância matricial anglo-saxónica de cariz empirista nesta área e na área afim das relações internacionais, que surge uma inquietante e desafiadora obra de Francisco Abreu, com um não menos inquietante e desafiador prefácio de Abel Cabral Couto, que em poucas páginas e de forma sistemática produz umas quantas reflexões que se podem apelar de quase revolucionárias relativamente aos fundamentos últimos que definiam as suas teses já célebres no meio estratégico português².

A presente obra de Francisco Abreu, intitulada *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial. Obter Superioridade em contextos conflituais e competitivos*, parece-nos ser em definitivo a obra que faltava para estabelecer as conexões que outros têm tentado, quase sempre com muito escasso êxito, entre a estratégia militar e aquilo que, por agora e por comodidade de linguagem, vamos aceitar como sendo efectivamente a estratégia empresarial. O autor estabelece as referidas conexões no seio de uma solidamente sustentada teoria geral da estratégia, facto a que não é alheia a sua formação em Organização e Gestão

-
- 1 Cfr. *Stratégique*, nº 78-79, Paris, 2000. Também numa obra recente, da autoria de Emmanuel Terray, encontramos não só com um Clausewitz revisitado, mas também com uma leitura crítica atenta de exegetas do estrategista alemão, nomeadamente Raymond Aron e a sua obra *Penser la Guerre: Clausewitz*, quicá castigados excessivamente. De Emmanuel Terray, *Clausewitz*, Paris, 1999. No âmbito anglo-saxónico, são de assinalar a já célebre tradução de *Vom Kriege*, realizada por Peter Paret e a obra *Clausewitz and the State*, deste último autor, publicada em 1976.
 - 2 O pensamento estratégico do general Abel Cabral Couto está consubstanciado na sua magnífica obra, em 2 volumes, *Elementos de Estratégia. Apontamentos para um curso*, [Lisboa], IAEM, [s.d.]. É certo que se trata de uma publicação com mais de vinte anos, e o pensamento do autor evoluiu desde aí, como puderam constatar algumas dezenas ou centenas de alunos que tiveram a felicidade acompanhar, ou acompanham hoje, as suas aulas e seminários no ISOSP. Todavia, não só essa evolução não estava consagrada em nova publicação sistematizadora tal e qual a anterior, como no prefácio agora em causa, as próprias linhas condutoras do seu pensamento sofrem assumidamente uma forte viragem no que diz respeito ao fenómeno essencial que provoca a nossa reflexão: o alargamento do campo da estratégia da hostilidade à competição.

de Empresas e, igualmente, em Estratégia. Ao que a obra e o pensamento de Francisco Abreu também não são alheios é à figura tutelar de Abel Cabral Couto que, passo a passo, tem criado escola e discípulos em Portugal, e fosse outra a projecção da cultura portuguesa, que a sua visibilidade seria muito mais ampla.

A livros de receitas fáceis, nomeadamente no âmbito da dita estratégia empresarial, e a diferentes publicações que repisam, uma e outra vez, o já consabido no domínio da estratégia militar e da teoria geral da estratégia, oferece-nos Francisco Abreu um impressionante fresco, que é também um desafio, não só de “estratégia empresarial” mas, sobretudo, de teoria estratégica. A essa riqueza alia-se o já referido prefácio de Abel Cabral Couto, que também muito em função do repto lançado pelo autor, modifica substancialmente as bases do seu pensamento sobre a expressão ôntica da estratégia.

A obra de Francisco Abreu assenta numa base popperiana e tem como principal pano de fundo conceptual a defesa de uma lógica não-linear, lastrada no paradigma da complexidade e, dessa forma, particularmente atenta aos fenómenos da indeterminação e incerteza num ambiente globalizado aberto e em acelerada mutação. Não se trata de dizer que a indeterminação que acomete o campo da estratégia seja nova. Pelo contrário, a muito judiciosa recuperação de Clausewitz, que se saúda e no autor já não é nova, mostra que a estratégia não é o reino das certezas estabilizadas³. Aquilo que acontece é que hoje esse fenómeno se acentuou e dispomos de melhores ferramentas para o interpretar: o referido paradigma da complexidade.

Mas a ousadia das teses de Francisco Abreu, ainda que escorada na complexidade, não termina na apresentação desta no campo da estratégia. As teses do autor, ou melhor, as teses de autor e prefaciador (as de este último apresentadas de forma naturalmente mais sincopada) vão muito mais longe na aplicação extremamente arrojada e polémica desse fundo conceptual.

Sob os designios legítimos de encontrar uma teoria sistémica para a estratégia, desenvolvendo uma definição de agonística geral que deslastre a estratégia da sua identificação definitiva com uma sua parcela fundamental, mas somente uma parcela, a estratégia integral, e de acordo com uma metodologia não linear que desdiferencia fronteiras, procuram Abel Cabral Couto e Francisco Abreu defender uma teoria geral da estratégia que abarque não só os fenómenos da hostilidade, mas também a competição, em particular, a competição económica e empresarial, o que permitiria falar de uma

3 Cfr. Francisco Abreu, *Estratégia - O Grande Debate: Sun Tzu e Clausewitz*, Lisboa, 2000.

estratégia empresarial de corpo inteiro, ontologicamente inserta na disciplina estratégica sem mais⁴.

Obviamente, que o valor da obra não se resume aos objectivos elencados. Porém, focaremos a nossa atenção na problemática conceptual e definitiva da estratégia, porquanto é aqui que se joga a “essência” da estratégia, e cremos que igualmente o debate mais remunerador na actualidade: saber se a estratégia se deve alargar ao campo da competitividade, ou cingir-se ao campo da hostilidade, desde logo dando como adquirido que as ontologicamente pastosas zonas de fronteira, nomeadamente no campo económico, não permitem definir linhas definitivas de cesura, obrigando a falar em quase-estratégias ou para-estratégias⁵.

Parece-nos que os fundamentados argumentos expedidos por Francisco Abreu e por Abel Cabral Couto, fruto da inescapabilidade de abrigar uma lógica complexa e uma teoria sistémica não são ultimamente defensáveis sem grandes riscos para a própria disciplina estratégica. Ambos estão conscientes das aporias que os assaltam, mas cremos que as resolvem demasiado depressa.

Certamente que Francisco Abreu parte do inevitável estratégico, defendendo a existência de uma estratégia empresarial mas não de uma mera “estratégia” organizacional, porquanto o outro é inerradicável da relação estratégica e sem agonismo esta não existe⁶. Acreditamos que abaixo deste patamar hoje já não valha a pena discutir, ainda que se pense muitas vezes o contrário a nível empresarial. Mas quanto a esse ponto, Francisco Abreu

4 O pensamento estratégico francês, em particular Lucien Poirier, já tentaram com relativo êxito estabelecer uma agonística geral para a estratégia. Poirier distingue a “estratégia” da *Stratégique*, atribuindo a esta uma teorização geral de que a estratégia propriamente dita preenche somente uma parte. A *stratégique* inclui uma análise descritiva-normativa dos conteúdos concretos das estratégias (uma ontologia fenomenológica), pressupondo, além disso, e explicitando-o nalguns casos, a forma dessa ontologia no contexto geral do agir e pensar humanos. Como também Poirier defende uma concepção muito alargada da estratégia, o paralelo com a obra de Francisco Abreu e o prefácio de Abel Cabral Couto é reforçado. Infelizmente, em termos de economia de texto, a *stratégique* só é apresentável enquanto estrutura mediante um enorme dispêndio de argumentos, reforçando assim a necessidade de uma teoria sistémica mais sucintamente apresentável e acessivelmente clarificada. Sobre a *Stratégique*, cfr. Lucien Poirier, *Stratégie Théorique II*, Paris, 1987, pp. 195, 199-201.

5 Acerca do económico poder, nas suas formas mais altas, deformar o político em função de si mesmo e poder ser, dessa maneira, encarado também como enquadrante superior da estratégia, cfr. António Horta Fernandes, *O Homo Strategicus ou a Ilusão de uma Razão Estratégica*, Lisboa, 1998, pp. 212-217. Abel Cabral Couto tem defendido o conceito de para-estratégia na sua actividade de docência universitária. Defendemos um conceito similar, designado como quase-estratégia, na obra atrás referenciada (pp. 120-121).

6 Cfr. Francisco Abreu, *Fundamentos de Estratégia Militar e Empresarial. Obter superioridade em contextos conflituais e competitivos*, Lisboa, 2002, p. 15.

resolve de vez os inexplicáveis resquícios existentes; isto, está claro, para além da inflação do conceito de estratégia e da vulgarização terminológica por estritos motivos de comodidade linguística e difusa analogia semântica.

Infelizmente, Francisco Abreu, acompanhado por Abel Cabral Couto, reabre a montante a ferida que já fechara. Utilizemos então a nova definição de estratégia dada por Abel Cabral Couto, conjuntamente com a ideia correlativa de que a estratégia é o universo de todos os espaços agónicos, uma vez que a mesma é plenamente aceite por Francisco Abreu. A estratégia seria assim “a ciência e arte de, à luz dos fins de uma organização, estabelecer e hierarquizar objectivos e gerar, estruturar e utilizar recursos, tangíveis e intangíveis, a fim de se atingirem aqueles objectivos, num ambiente admitido como conflitual ou competitivo (ambiente agónico)”⁷.

Desde logo, abrir a definição a todos os fenómenos competitivos coloca novamente o problema da inflação conceptual, porquanto na face mais benigna do espectro é óbvia a porosidade fronteira entre o agónico e o mero organizacional, tanto mais que o autor e o prefaciador defendem que as fronteiras estanques não são mais possíveis. Mas se assim é, as fronteiras são tão pouco definíveis entre a hostilidade e a competição, como entre esta e a instrumentação organizacional. Todavia, não é o problema inflacionário por si o decisivo, antes o seu substrato. E num primeiro nível, o epistemológico, o que está por detrás da inflação conceptual é o alargamento do conceito de estratégia a actores essenciais nos processos e acções em que estão envolvidos, mas pouco ou nada estratégicos.

Em boa verdade, tanto Francisco Abreu como Abel Cabral Couto reconhecem que há uma diferença muito importante entre “estratégia” empresarial e a definição clássica de estratégia, a qual se prende com a mediação do mercado, por intermédio do terceiro, o cliente. No campo da hostilidade essa dimensão não existe, como é referido na obra⁸. Porém, no campo competitivo ela existe e resulta numa solução essencialmente cooperativa, através de uma convergência relativa de interesses entre consumidores e produtores. O jogo é, portanto, a dois, mas a relação dialéctica a três, o que obriga a ponderar a ideia

7 Cfr. Abel Cabral Couto “Da Importância de uma Teoria” in Francisco Abreu, *op. cit.*, p. 20. Esta definição supera em termos sistémicos a anterior e já célebre definição apresentada por Abel Cabral Couto em *Elementos de Estratégia*. A sua formulação é a seguinte: “Ciência e arte de desenvolver e utilizar as forças morais e materiais de uma unidade política ou coligação, a fim de se atingirem objectivos políticos que suscitam, ou podem suscitar, a hostilidade de uma outra vontade política”. Todavia, julgamos que o que se ganha do ponto de vista sistémico, deslastrando a nova definição da estratégia integral, indo ao encontro do ser do fenómeno estratégico, se perde em maior escala na identificação entre a estratégia e os espaços agónicos *tout court*, como intentaremos mostrar.

8 Cfr. Abel Cabral Couto in *op. cit.*, p. 21 e Francisco Abreu, *op. cit.*, p. 48.

de que apenas em contextos de intensa rivalidade concorrencial será possível garantir bem-estar e desenvolvimento económico, como esclarece Francisco Abreu. “Neste sentido, no universo da rivalidade interempresarial, só a *guerra perpétua* poderá assegurar realização pessoal, competitividade e prosperidade económica. Assim se justificam os actos legislativos que visam garantir condições efectivas de concorrencialidade”⁹. Não é que Francisco Abreu defenda que os actores rivais estejam preocupados com a garantia de bem-estar e desenvolvimento. Mas não deixa de ser estranho e paradoxal, que a despeito do que pensam ou querem maioritariamente os actores empresariais, as suas acções impliquem o oposto daquilo que caracteriza a relação estratégica: a punção sobre outrem por via da hostilidade, seja ela francamente aberta ou insidiosa, imediata ou mediata. A razão parece-me clara e prende-se com um terceiro, o cliente, que é preciso servir e em função do qual se acaba por pôr limites à delapidação de recursos humanos e materiais, desde logo para evitar o monopólio. Também a estratégia, como arte da prudência para além de toda a prudência se quer limitadora do conflito hostil. Mas está bem de ver a diferença radical: enquanto as regras da estratégia pretendem legitimar e ao mesmo tempo limitar a violência, mas nunca pondo em causa a punção decisiva sobre o adversário, no caso da competição as regras pretendem evitar a violência hostil (mesmo que não o consigam, ou não o consigam muitas vezes), pois a punção sobre um rival nunca deverá ser superior aos ganhos globais da relação triádica.

Logo, no âmbito da rivalidade interempresarial existe um fundo de regras, ou de legislação que lhe é conatural, distintamente do campo da hostilidade, em que a sua “ontologia” se precisa por um “para além de todas as regras”. O fenómeno é à partida claramente distinto, mas não é por uma suposta defesa de não menos suposto angelismo dos agentes empresariais e suas acções cooperativas, visando uma justa repartição do bolo (Francisco Abreu, põe, de forma convincente, fim a esse mito da bonomia da actividade económica). É-o porque a relação empresarial está em função desse terceiro actor, já referido, que é a razão de ser de todo o processo: o cliente. E o cliente é a-estratégico por natureza, ou melhor, é o oposto da estratégia; o cliente cativa-se e serve-se. Estranho seria então que em termos epistemológicos a relação hostil de natureza dual fosse da mesma natureza do que a relação triádica criada em função de um actor privilegiado não

9 Cfr. Idem, *ibidem*, p. 47. Não é por acaso que o autor se vê forçado, na nossa opinião, a pôr em itálico a expressão *guerra perpétua*. Ainda que não queira retirar daí as consequências que, pensamos, se deveriam impor: que, no limite, as aspas ou o itálico são inescusáveis para o competitivo, mas são despropositadas para o fenómeno hostil, mesmo que constrições políticas ou culturais limitem ou possam vir a limitar enormemente não só o desenvolvimento do ciclo bélico como a acção estratégica em geral.

estratégico. Não é possível dizer que apesar do cliente dá-se uma confrontação estratégica entre actores empresariais, uma vez que o cliente é parte integrante da relação. Mais ainda, sendo essa relação definida pelo papel cimeiro do cliente, é natural que essa assinatura peculiar acabe por marcar todos os outros actores e, dessa forma, nos seja permitido afirmar que existem certas práticas comerciais ilegais porque impedem o livre jogo da concorrência, a “guerra perpétua” e logo ferem as melhores soluções cooperativas que sirvam o cliente. É que, diferentemente do campo da hostilidade, na competição escoramo-nos num conjunto de regras as quais, muitas vezes, procuramos elidir, enquanto relativamente à hostilidade, apesar da mesma, e para além dela, existem regras. A diferença é abissal em termos conceptuais, embora tivesse sido a percepção de base de um mundo regrado que levou aos angélicos desvios daqueles que julgam a competição pela mais ordeira das bitolas. Mas parece-nos claro que não era a percepção de base que estava errada, antes as consequências dela extraíveis. Tomar a nuvem por Juno não significa que não houvesse nada no horizonte.

Obviamente, pode objectar-se que hoje em dia, mediante a transferência de vocabulário bélico *tout court* para a área empresarial e a injeção do mesmo vocabulário nos tecidos sociais contemporâneos, se acaba por afectar o cliente, que se vê tentado a agir e a pensar como de outro competidor rival se tratasse quando não o era à partida. Contudo, também é claro que em termos conceptuais o rearranjo a fazer é o de distender o campo da hostilidade, estendendo-o a áreas que não pensávamos como estratégicas. Mas desse modo, a agonística geral proposta na obra continua a ser excessiva. É que, em termos puramente racionais e assépticos, a estratégia existe como limitadora do conflito a níveis de razoabilidade, sem os quais os fenómenos não podem ser tratados. A estratégia é uma arte da prudência, no sentido dianoético de *phronesis*, e se virmos uma suposta “hostilidade” numa esmagadora maioria dos actos intencionais face ao outro, então, transformando-se quase tudo em estratégia nada é já estratégia. Ora, não são esses os ensinamentos que colhemos do paradigma da complexidade perfilhado na obra¹⁰. Assim sendo, a linha divisória mantém-se e a agonística geral proposta, como atrás previamente dissemos, vai longe de mais.

Deixámos proposadamente de lado até aqui uma análise mais atenta a fenómenos que referimos, como seja o caso da estratégia possível do tecido social, da estratégia

10 Cfr. Idem, *ibidem*, pp. 177, 277, 292. Onde se defende sempre uma atitude neguentrópica, que pretende tirar partido dos ambientes complexos, indeterminados e mesmo caóticos para construir novos estados de coisas mais sofisticados e ainda mais complexos; estados esses, obviamente caracterizados por um equilíbrio dinâmico instável.

enquanto *phronesis* e consequências éticas daí derivadas. Fizemo-lo porque pretendemos agora olhar mais detalhadamente, ainda que de forma sucinta, para aquele que nos parece ser o obstáculo mais forte à tese de uma agonística geral alargada à competição.

Noutro lugar, defendemos ser a estratégia uma disciplina de fins incompletos, uma ética do conflito, certamente uma ética de cariz prudencial e situacional, pelo que a conquista da razoabilidade como inerente à estratégia é intrinsecamente ética¹¹.

Ora bem, é precisamente o alargamento desmesurado do campo conceptual da estratégia que levanta sérios reparos e nos coloca de sobreaviso. Atrás já entrevíamos a possibilidade de que racionais eivados de hostilidade minassem o actor não estratégico da relação empresarial triádica. Mas por que razão é isso perigoso? Porque a violência latente nos tecidos sociais contemporâneos pede que não se deixem sem tratamento todos os fenómenos estratégicos, por mais subtis que sejam, mas que, ao mesmo tempo, não se espraie desnecessariamente a outras áreas manifestações fenoménicas fulcrais concernentes à hostilidade, no sentido de projectar os caracteres nucleares da hostilidade no *ethos* dessas outras áreas, modificando-o. Caso contrário, espreita sempre a estrategização do real, esvaindo-se dessa forma o contraponto personalista que define a nossa própria civilização ocidental, contraponto esse que também está por detrás do nascimento da estratégia enquanto disciplina racionalizadora dos conflitos.

Ora, paradoxalmente, referirmo-nos sem mais a uma estratégia empresarial, revela não apenas o perigo de transpormos o aparelho conceptual oriundo do campo da hostilidade para as formas mais benignas de competição, podendo parasitar ainda por simpatia quase todas as acções intencionais, através da porosidade das áreas de fronteira do espectro entre a competição e a organização; mas também mostra quão perigoso pode ser por si o ricochete que provoca, mesmo no campo da hostilidade, a

11 Sobre este ponto, cfr. António Horta Fernandes, *op. cit.*, pp. 315 e ss. Nesta obra, parte-se do pressuposto pragmatista ancorado na práxis de que a dicotomia entre o Bem moral ou um qualquer imperativo categórico formal e o juízo prudencial não é aceitável, que a contingência informa a eticidade e a moralidade, embora isso não implique a defesa de juízos ético-morais relativistas. A defesa de tais juízos seria auto-refutante; antes se propondo a ideia de um sentido de comunidade, o nosso sentido, no qual nos reconhecemos particularmente empenhados, o qual julgamos dever prosseguir e culturalmente alargar. Uma sabedoria prática permite resolver melhor o conflito entre o particular e o universal, estabelecendo o diálogo entre as lealdades morais locais mais densas e as lealdades morais tendencialmente mais globais, mas também mais ténues e submetidas aos consensos de sobreposição (*overlapping consensus*) para usar uma expressão cara a Rawls. Sobre este assunto, cfr. Richard Rorty, *Pragmatismo y Política* [selecção de textos de Rorty sobre filosofia política], Barcelona, 1998; em particular o ensaio intitulado "A justiça como lealdade ampliada"; e também Michael Walzer, *Thick and Thin. Moral argument at home and abroad*, Notre Dame, Indiana, 1994.

atribuição de um tal aparelho conceptual ao âmbito empresarial. Na verdade (e neste caso, a tonalidade de Francisco Abreu é distinta de Abel Cabral Couto), a área económica não é propriamente uma área de fins, antes uma lógica instrumental tanto quanto sabemos teleologicamente cega. O próprio Francisco Abreu mostra como podem ser brutais e violentos os choques entre actores económicos e empresariais¹². Neste ponto, Francisco Abreu, de modo distinto de Abel Cabral Couto, que parece ter uma leitura mais contida deste tipo de embates, deixa transparecer como é que uma confrontação estratégica sem peias entre rivais económicos deixaria prontamente de lado qualquer inibição e seria, no limite, até mais violenta que muitas das acções oriundas tradicionalmente do campo da hostilidade, grande parte delas extremamente sofisticadas e contidas. Em resumo, Francisco Abreu e Abel Cabral Couto, apesar das distintas tonalidades neste ponto, acabam por revelar o contrário do que pretendiam demonstrar: que muito rapidamente, uma agonística geral alargada ao competitivo, supostamente robustecendo a teoria estratégica, se transforma numa desmesura estratégica e invalida o próprio cerne da estratégia.

Claro que se pode duvidar dessa estratificação do real, o mesmo é dizer de uma função sobre-estratégica activa por receio das consequências que dimanam do aparelho conceptual de base. Porém, muito poucos acreditarão hoje que a linguagem é neutra. E depois dos decisivos estudos de Koselleck acerca da operacionalidade social dos conceitos, é muito difícil continuar a sustentar que não existem repercussões práticas das *Weltanschauung* e dos conceitos que também as enformam, que os mesmos não seriam operadores reais mas meros esquemas ideais¹³.

Em suma, cremos que a legítima aspiração a uma agonística geral baseada no paradigma da complexidade será melhor acautelada trazendo analogicamente à colação as “velhas” teses marginalistas, para reafirmar que se o valor de utilidade marginal que dá sentido à guerra é o recurso último à luta armada, o valor de utilidade marginal que dá sentido à estratégia é a hostilidade, e que a mesma tem a haver com todos os fenómenos que imediata ou mediatamente caem sob a sua alçada e não outros quaisquer.

12 Cfr. Francisco Abreu, *op. cit.*, pp. 26, 46.

13 Acerca da semântica histórica e de conceitos centrais que aglutinam a experiência temporal dos homens, conceitos esses que mantêm uma relação dupla de factores e indicadores da história social, já que do mesmo modo que trazem à linguagem as modificações profundas da história social, ao aceder ao plano linguístico, contribuem a produzir, difundir e reforçar as transformações sociais que denominam. Cfr. Reinhart Koselleck, *Futuro Passado*, Barcelona, 1993, pp. 105-127. Koselleck está a pensar em conceitos como classe social, progresso, história e outros similares, mas também poderemos estender a compreensão a conceitos como guerra, estratégia e tática, ou mesmo desdobrá-la à própria linguagem em que estes últimos conceitos se desmultiplicam e se organizam.

O que a presente obra de Francisco Abreu nos ensina é que definitivamente o campo da hostilidade deve ser alargado, as fronteiras desse mesmo campo são porosas e que as conceptualizações da estratégia, cotejando de perto a estratégia integral, são manifestamente insuficientes. Nesse sentido, a já muito célebre definição de estratégia de Abel Cabral Couto, citada em nota, e que agora o mesmo reforma, revela-se limitada em termos sistémicos. Mas o preço da renovação não será demasiado elevado?¹⁴

Por que não, em vez de estratégia empresarial, como defende Francisco Abreu, não falar antes em recursos analógicos e não só esses que são susceptíveis de transferência para o empresarial? Quase ninguém nega hoje que, em termos epistemológicos, a analogia tem efectivos poderes de “representação”, de modo a podermos falar numa “realidade analógica”. Mas essa transferência de recursos conceptuais de natureza estratégica para o empresarial não se dá em todas as áreas, nem é possível epistemologicamente fazer suportar a identificação entre o empresarial e a estratégia no registo analógico, porque, quanto mais não seja, este não esgota os poderes de manifestação de identidade ontológica, ou mais prosaicamente, de manifestação do efectivo, do operativo. É dessa forma que julgamos como excessivamente auto-punitivas as considerações de Francisco Abreu sobre a primeira das suas seis teses maiores, a de que “as linhas de força essenciais do pensamento estratégico não conhecem fronteiras no que diz respeito aos contextos de aplicação”. Refere o autor, que se esta tese não for defensável o edifício por si construído riuiria por inteiro¹⁵. Parece-nos, pelos argumentos epistemológicos que expusemos imediatamente acima, ser não só possível salvaguardar o essencial das teses de Francisco Abreu

14 Defendendo ser a estratégia uma arte da prudência para além de toda a prudência, em termos sistémicos, optamos por defini-la como “arte ou ciência de ponderar e agir prudentemente sobre e na conflitualidade hostil”. No limite, a estratégia poderia ser definida como uma ética do conflito. Noutro lugar, conjuntamente com António Paulo Duarte, intentámos uma definição de natureza sistémica que pudesse deslastrar da estratégia integral *per se*. Tememos agora que a mesma possa ser insuficiente nesses termos. Cfr António Paulo Duarte e António Horta Fernandes, “Da hostilidade à construção da paz. Para uma revisão crítica de alguns conceitos estratégicos”, *Nação e Defesa*, nº91, Lisboa, Outono 99, p. 101. A prolixa definição aí sustentada reza desta forma: “Dialógica de forças, de vontades e de liberdades de acção assimétricas, com expressão semiótica, reflectida em sujeitos intramundanos, pressupondo uma ciência ou arte de criação/organização/aplicação (em prudente ponderação) desses vectores (força, vontade, liberdade de acção), servindo objectivos específicos relativos a um determinado poder director da mesma natureza desses objectivos, englobando esse mesmo poder director numa racionalidade social que o investe. A natureza desses objectivos suscita ou pode suscitar hostilidade por parte de um outro não necessariamente correlativo. Sabendo que actualmente esses objectivos remetem, em última análise, para o político, mas que tendencialmente poderão remeter para o económico em si e para si”.

15 Cfr. Francisco Abreu, *Fundamentos da Estratégia Militar e Empresarial*, p. 367.

e a riqueza das suas aporções, como, por via dessa mesma riqueza argumentativa da obra, deixar em aberto os fundamentos da discussão.

Julgamos que o debate está lançado e é apenas ironia aparente que discípulos de Abel Cabral Couto se coloquem em posições antitéticas no espectro. Pois, aquilo que realmente se revela é que o pensamento estratégico português tem mestre, está vivo e que o percurso académico de Francisco Abreu nesta área é para seguir com a máxima atenção, porque o já publicado é simplesmente incontornável.