



CISNES NEGROS EM TEMPOS DE GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS

BLACK SWANS IN TIMES OF GLOBALIZATION OF MARKETS

Área temática: Planejamento e Gestão Estratégica.

SILVA, Welton Roberto

MACHADO NETO, Alfredo José

Centro Universitário Municipal de Franca

Resumo

O desenvolvimento tecnológico trouxe importantes alterações no ambiente de negócios em todo o planeta, uma vez que não mais é possível identificar com clareza possíveis eventos (aqui chamados de cisnes negros), capazes de alterar o mercado de forma repentina. Para a composição de um planejamento estratégico eficiente é necessário a compreensão de fatos que ocorrem, muitas vezes a milhares de quilômetros da sala de reuniões, ou mesmo da residência do cliente. Entender a origem destes acontecimentos e a forma como eles se espalham é indispensável para se preparar para essa nova realidade do mercado. Nesta perspectiva, o presente estudo teve como objetivo principal analisar a incidência de cisnes negros, presentes em ambientes organizacionais nos diferentes países, em decorrência da globalização dos mercados. Para tanto optou-se por uma abordagem qualitativa, partindo de um referencial teórico contemplado no capítulo dois. No capítulo três, buscou-se uma visão dos eventos alvos do estudo, evidenciados com base em fontes secundárias. O capítulo quatro apresenta uma análise das informações encontradas. Finalmente, é importante destacar, que as considerações finais do estudo retomaram seu objetivo, uma vez que cada um dos eventos analisados demonstrou exercer forte influência no mercado global.

Palavras-chave: Cisnes Negros; Pontos de Ruptura; Globalização; Ambiente de Negócios; Planejamento Estratégico.

Abstract

Technological development brought important changes to the business environment across the planet, since it is no longer possible to clearly identify possible events (here called black swans), capable of suddenly changing the market. For the composition of an efficient strategic planning it is necessary to understand facts that occur, many times thousands of kilometers from the meeting room, or even from the client's residence. Understanding the origin of these events and the way they spread is essential to prepare for this new market reality. In this perspective, the main objective of this study was to analyze the incidence of black swans,



present in organizational environments in different countries, as a result of the globalization of markets. For that, a qualitative approach was chosen, starting from a theoretical reference contemplated in chapter two. In chapter three, we sought a vision of the target events of the study, evidenced based on secondary sources. Chapter four presents an analysis of the information found. Finally, it is important to highlight that the final considerations of the study returned to its objective, since each of the analyzed events demonstrated to have a strong influence on the global market.

Keywords: Black Swans; Breakpoints; Globalization; Business Environment; Strategic Planning



1. INTRODUÇÃO

Após a Segunda Grande Guerra e o período que se seguiu, com a rivalidade Leste x Oeste, o arsenal tecnológico resultante dos conflitos foram assimilados pelo mundo organizacional e, conseqüentemente, pelas pessoas de forma geral. Neste contexto, cabe destacar que o ambiente de negócios vem se mostrando mais complexo com o passar dos anos.

O desenvolvimento tecnológico e o constante crescimento da velocidade da informação, têm feito os gestores repensarem suas estratégias na condução dos empreendimentos e buscarem opções mais consistentes para compor o Planejamento Estratégico. As palavras que mais caracterizam esse momento são a **mudança** e a **incerteza**, capazes de transformar o ambiente de negócios de uma hora para outra. Tal quadro faz com que ocorram **pontos de ruptura**, também conhecidos como “**Cisnes Negros**”, responsáveis por colocar as estratégias organizacionais em xeque de uma hora para outra.

Concomitantemente, as tecnologias de informação e da comunicação vêm interligando o mundo com forte dinamismo, gerando uma crescente onda mundial, o que acarretou o fenômeno conhecido como **globalização**.

Neste sentido, o presente artigo surge com a proposta de estudar três diferentes momentos da história internacional recente, capazes de influenciar o ambiente organizacional de forma intensa.

Desta forma, como objetivo geral, o presente estudo busca **analisar a incidência de cisnes negros, presentes em ambientes organizacionais nos diferentes países, em decorrência da globalização dos mercados**. Já como objetivos específicos, podem ser observados:

- a) Estabelecer correlação entre os cisnes negros estudados, por meio de seus desdobramentos;
- b) Contribuir para o campo de estudo da pesquisa com o levantamento de informações pertinentes aos pontos de ruptura abordados.

Para atender os objetivos propostos, o presente estudo se divide metodologicamente em duas partes, sendo a primeira uma análise bibliográfica de temas



pertinentes à pesquisa, buscando embasamento de autores com conhecimento aprofundado nos assuntos aqui tratados. Concomitantemente, foi realizada uma análise de dados oriundos de fontes secundárias, com o propósito de fundamentar os argumentos construídos. Destaca-se, ainda, que o estudo parte de uma abordagem qualitativa.

Além da presente Introdução, o estudo conta com um segundo capítulo que trata das incertezas e cisnes negros presente no ambiente de negócios; já o terceiro capítulo apresenta os três cisnes negros selecionados para a pesquisa; o capítulo quarto faz uma análise geral dos dados levantados; as considerações finais estão expostas no capítulo quinto, com ponderações e contribuições para os agentes alvos do presente estudo.

2. UMA ERA DE MUDANÇAS

O advento das tecnologias da informação e os desdobramentos que a mesma trouxe para a comunicação global, fez com que os processos administrativos fossem impactados de forma significativa, de modo que as organizações foram impulsionadas a alterar os métodos de pensar e planejar suas ações.

Em relação ao futuro, cabe aos gestores considerar que a única certeza que se apresenta no ambiente de negócios é a própria incerteza, fazendo com que mecanismos de elaboração do Planejamento Estratégico, antes considerados eficazes e usados como diferencial competitivo, se tornaram obsoletos e não mais acompanham a dinâmica dos processos. Nas palavras de Porter (1989, p. 411):

[...] toda empresa lida de algum modo com a incerteza. Porém normalmente ela não é abordada de um modo adequado na formulação da estratégia competitiva. As estratégias são frequentemente baseadas na suposição de que o passado irá repetir-se ou nas previsões implícitas dos próprios gerentes quanto ao futuro mais provável.

Especialmente nas últimas décadas, a informação ganhou considerável relevância quando se pretende esboçar planos para o futuro organizacional.



2.1. Contexto Histórico

As mudanças na difusão da comunicação e da informação tem sua origem a partir da Segunda Grande Guerra Mundial, quando a forma de conversação necessitou ser repensada e dinamizada como diferencial de sucesso no conflito. Silveira (2006, p. 1) descreve “que após a II Guerra Mundial a imagem da ciência e da tecnologia passou a sofrer modificações”.

Com o término da guerra, quando as nações vencedoras se viram em lados opostos na vertente econômica, política e social, o acirramento das tensões ocasionou uma corrida não apenas armamentista, mas também tecnológica, entre as superpotências Estados Unidos e União Soviética.

O Conflito ocidente/oriente causou reflexos diretos no ambiente organizacional. À época, Mandel (1982, p. 217) descreveu que:

[...] o crescimento da economia armamentista permanente depois da Segunda Guerra Mundial também desempenhou, entre outras, a função muito especial de proteger o vasto capital norte-americano investido no exterior, de salvaguardar o “mundo livre” e o “livre investimento de capital” e para a “livre repatriação dos lucros”, e de garantir ao capital monopolista norte-americano “livre” acesso a uma série de matérias-primas vitais. Em 1957 presidente da Texaco disse francamente que, segundo o seu ponto de vista, a tarefa básica do governo norte-americano era criar “condições financeiras e políticas tanto nos Estados Unidos quanto no exterior, que facilitem os investimentos externos.

O autor ainda considera que esse período apresentou relevante contribuição para o desenvolvimento dos princípios capitalistas e, conseqüentemente, da expansão de corporações dentro e fora do território norte-americano. Nesta parte da história também é possível identificar o início da **mundialização** das organizações, especialmente com o advento de novas tecnologias de informação e comunicação, que permitiram a integração global, não apenas de organizações, mas também:

[...] la mundialización de los mercados, lo cual hace oscilar de la competición entre economías a la competición entre sociedades; la mundialización de la comunicación, con formas inéditas de comunicación social; la mundialización cultural, que aumenta el número de protagonistas; la mundialización ideológica, marcada por la imposición del vulgo liberal; la mundialización política, que se traduce en la difusión de algunos modelos de organización política. (CHEVALLIER, 2011, p. 29).



Por consequência, esse período trouxe, também, profundas alterações no cotidiano das populações, de forma que, ainda na década de 1970, Peter Drucker já considerava que “nossa época, como todos nós concordaríamos, é uma época de mudanças importantíssimas – na política, e na ciência, na visão de mundo e nos mores, nas artes e na guerra” (Drucker, 1970, p. 15). Estava iniciada a **Era**, que, atualmente, passou a ser conhecida como **Globalização**.

Já com o final da chamada **Guerra Fria** e a simbólica queda do Muro de Berlim, o arsenal tecnológico desenvolvido até então, encontrou no cotidiano das populações um local de apreço, tendo o ambiente organizacional se beneficiado diretamente com a alteração em sua dinâmica de trabalho e possibilitando uma expansão nos negócios.

2.2. Globalização

Assim como o cotidiano das pessoas se viu influenciado pela nova dinâmica da informação e da comunicação, o ambiente de negócios necessitou se adequar à nova forma de comportamento global, o mundo passou a estar interligado. Para Singer (1998, online):

A globalização pretende ser uma mudança qualitativa da internacionalização, na medida em que grandes processos em comunicação e transporte aproximaram ainda mais todos os povos no sentido material e cultural.

Em seu estudo Silva (2013, p. 26) evidenciou que:

O fenômeno globalização está relacionado a uma intensificação das relações pessoais e organizacionais dentro de um contexto internacional, influenciando não só as corporações, mas também as pessoas, ideais, significados e outros aspectos que fazem parte do dia-a-dia do ser humano.

Corroborando com esta linha de pensamento, Giddens (1991, p. 69) coloca que o fenômeno global estabeleceu “a intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes de tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa”, ou seja, as fronteiras passam a existir apenas de forma física.



Já Machado Neto (2002) considera que o avanço tecnológico não apenas originou uma evolução na comunicação, mas proporcionou ao processo de internacionalização uma nova realidade:

É comum encontrarem-se referências ao processo de globalização associado à rápida evolução e à popularização das tecnologias da informação e com a mobilidade internacional do capital. A velocidade da informação ultrapassou todas as barreiras até então existentes e hoje os acontecimentos são acompanhados, em tempo real, de qualquer ponto do mundo. Machado Neto (2002, p. 31).

Dentro desta perspectiva é importante destacar que, para as organizações, o mesmo fenômeno que proporciona oportunidades em escala global, traz ao mercado local situações adversas vivenciadas em distintas partes do planeta, tendo em vista a integração das economias.

Outra situação a ser evidenciada é que a possibilidade de atuação em novos mercados também proporciona o desafio da adaptabilidade, ou seja, atender a populações distantes requer estratégias que podem não estar nos hábitos dos gestores adotar, necessitando de tempo para se ajustar (HITT, IRELAND e HOSKISON, 2020).

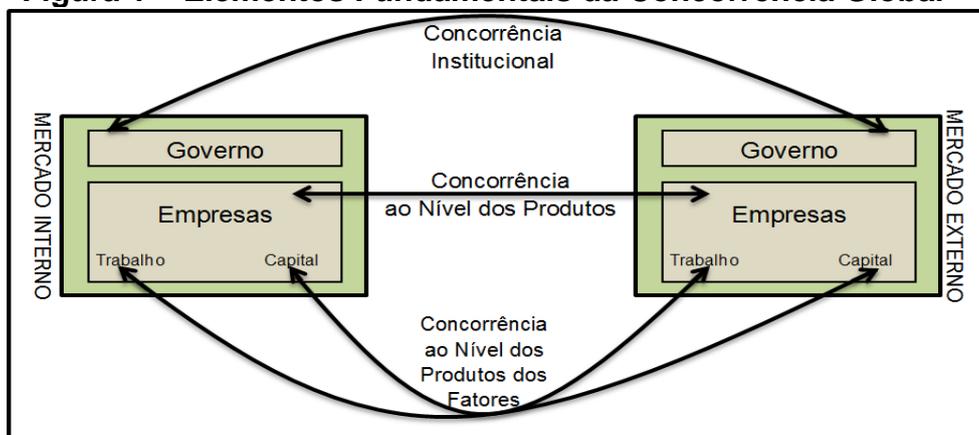
Neste sentido também é relevante destacar um estudo realizado pelo Ministério da Economia Português, que identificou a existência de três diferentes canais de comunicação e integração entre o local e o global:

- ✓ comércio direto entre países;
- ✓ movimento de fatores de produção (especialmente o capital);
- ✓ difusão de tecnologia (PORTUGUESA, 2001).

A Figura 1 sintetiza a tese colocada. Nela se percebe que ao mesmo tempo em que governos e empresas se relacionam em âmbito internacional, há uma interação entre trabalho e capital que não mais respeitam as fronteiras nacionais, de forma que a influência que antes podia ser percebida apenas em relações de produção, passa a se estabelecer também em relações mercadológicas.



Figura 1 – Elementos Fundamentais da Concorrência Global



Fonte: Portuguesa, 2001, p. 162

Por fim, destaca-se que organizações que tinham em seus pares locais sua concorrência, passaram a competir além dos limites nacionais. Lastres e Albagli (1999, p. 10-11), colocam a existência de

[...] um mundo sem fronteiras com mercados (de capitais, informações, tecnologias, bens, serviços etc.) tornando-se efetivamente globalizados e para um sistema econômico mundial dominado por “forças de mercado incontroláveis”, sendo seus principais atores as grandes corporações transnacionais socialmente sem raízes e sem lealdade com qualquer Estado-Nação.

Para as Organizações coube a tarefa de se adequar e se preparar para enfrentar as novas concorrências, ao mesmo tempo que se viam imersas em um mar de possibilidades e necessitaram criar estratégias para se apoderar dos novos mercados.

2.3. Incertezas e Ruptura de Tendências

Diante do exposto, até o momento, o que se pode perceber é que o ambiente de negócios passou por profundas mudanças nas últimas décadas, de forma que a insegurança se tornou parte integrante do mesmo. Para Kotler e Caslione (2009, p. 3) “[...] a velocidade da mudança e a magnitude dos choques são maiores do que nunca. Isso não era normal no passado, mas essa é a nova normalidade. Vai além das inovações disruptivas e abrange novos choques”.

A questão que necessita ser considerada é que nos últimos anos as transformações globais, e conseqüentemente no ambiente de negócios, vem atingindo uma



velocidade alarmante, fazendo com que os planos e estratégias traçados sofram desvios em sua condução. É relevante, ainda, salientar que as organizações adentraram um universo em que a informação se tornou subsídio indispensável para manter qualquer planejamento estratégico em vigor pelo tempo necessário, para que o mesmo proporcione o resultado pretendido. Neste contexto, torna-se indispensável controlar as fontes de tais dados, bem como sua consistência e veracidade.

Lidar com a informação fragmentada pode levar os gestores a um ambiente de incertezas, que por sua vez não permite a criação de uma base sólida na elaboração da estratégia organizacional. Porter (1989) salienta que a incerteza é parte integrante do ambiente de negócios. Para o autor o diferencial passa a ser a forma como ela é assimilada e tratada, proporcionando, assim, uma base sólida na condução do empreendimento.

A principal questão que se apresenta neste contexto é a incapacidade de se controlar o futuro. Marques (1988, p. 297) descreve que “[...] o estudo do futuro implica vencer três grandes dificuldades: a primeira é a própria incerteza, a ser estruturada; a segunda é a complexidade, a ser reduzida; e a terceira é a organicidade, a ser respeitada”. Fato é que desde a antiguidade o homem almeja entender e decifrar o futuro, seja com os egípcios ao analisarem as enchentes do rio Nilo, ou na Grécia com a atuação dos oráculos e suas técnicas baseadas no raciocínio (SCHWARTZ, 2003).

Entrementes, o dinamismo em que pessoas, empresas e nações se encontram nos dias de hoje torna o futuro ainda mais indecifrável, especialmente em um contexto com cada vez mais transformações ambientais repentinas. Para Porter (1989), estratégias baseadas em eventos passados ou ainda em intuições e experiências pessoais dos gestores, não são mais suficientes para lidar com o “porvir”. Considerado pai da Administração moderna, Peter Drucker já dizia em seu discurso que “a melhor forma de prever o futuro é cria-lo”¹, perspectiva esta que reforça a importância de uma eficiente gestão estratégica que permita identificar distúrbios no ambiente de negócios antes que se tornem **pontos de ruptura**.

Ao longo dos estudos em gestão, eventos denominados: Quebra de Tendências, Pontos de Ruptura, ou ainda *Breakpoints*, são vistos com cada vez mais frequência. Em uma definição simples, podem ser elencados como “mudanças radicais repentinas no jogo dos

¹ Embora a frase seja de autoria de Peter Drucker, não há registro dela em publicações.



negócios” (STREBEL 1993, p. 15). Já Marçal e Grumbach (2002, p. 33) colocam, em sua perspectiva, que os pontos de ruptura são frutos “do ritmo acelerado das mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas no mundo”.

Nas últimas décadas podem ser observados diversos pontos de ruptura no ambiente de negócios, que vão desde o atentado ao World Trade Center em 2001, o Colapso Econômico Global de 2008, ocasionado pelo mercado imobiliário norte-americano e seus desdobramentos pelo mundo, até a pandemia do **SARS-COV II** em 2020. É interessante observar que nos exemplos citados há fatores relacionados a temas ideológicos, questões mercadológicas e ainda fenômeno natural, o que evidencia a tese de que o ambiente organizacional se apresenta suscetível não apenas ao mundo dos negócios.

Posteriormente os pontos aqui levantados serão trabalhados com maior detalhamento. Na visão de Taleb (2009) acontecimentos como esses são considerados **Cisnes Negros**, uma analogia aos animais encontrados na exploração da Austrália, quando o mundo apenas conhecia tais aves na cor branca, caracterizando que, em momentos inesperados, podem ser identificados fatores que causam alterações repentinas em conceitos e formulações até então tidas como absolutas.

O presente estudo visa explorar as consequências dos acontecimentos relatados e entender as dimensões que eventos repentinos podem gerar a nível global, bem como também em um contexto regional.

3. CISNES NEGROS EM UM MUNDO GLOBALIZADO

Como descrito, o presente estudo busca estudar a ação de cisnes negros em meio a um mundo globalizado, neste caso foram selecionados três eventos ocorridos entre os anos de 2001 e 2020, ocasionados por diferentes motivações. A seguir, se fará uma contextualização de cada um deles.

3.1. Onze de Setembro: um dia de terror

A questão central do ocorrido em 11 de setembro de 2001 não se inicia nos dias que antecederam o ataque. Cabe considerar que desde o término da Segunda Grande



Guerra e o surgimento dos Estados Unidos como potência dominante no ocidente, nasceu, juntamente com poder, o antagonismo de nações que não pactuavam dos mesmos ideais americanos. Com a dissolução da União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) e consequente queda do maior império socialista do mundo, o poderio estadunidense alcançou maiores patamares.

Concomitantemente, a dissolução da URSS gerou certo fracionamento em novos e pequenos grupos de poder, muitas vezes temperados com idealismos e identidades locais. Wellausen (2002, p. 87), declara que:

A fragmentação histórica gera sectarismos e fanatismos, contribuindo para a formação de identidades grupais e coincidindo com a identidade de grupos oprimidos. É nessa busca que essa consciência-em-si está sujeita a transforma-se em consciência para si. Os elementos formadores das identidades oprimidas, enquanto características reais ou imaginárias, aspiram à afirmação de um modo de ser, constituindo o caráter ontológico da personalidade coletiva, revestida de uma linguagem comum introjetada pelo grupo que permite delimitar, localizar, classificar as diversidades e oposições constitutivas da dinâmica da realidade social e histórica.

O resultado de tal sentimento pode se materializar em terrorismo. Tal motivação foi o que resultou nos atentados de 11 de setembro, quando:

[...] quatro Boeings, que partiram por volta das oito horas da manhã de três diferentes aeroportos da costa leste dos EUA, foram simultaneamente tomados por terroristas pertencentes ao grupo islâmico Al Qaeda. Dois jatos, um da American Airlines, outro da United Airlines, foram lançados cada um, num ataque suicida, contra uma das torres gêmeas do WTC. Um terceiro avião da American Airlines atingiu o Pentágono, em Washington, enquanto o último caiu num campo aberto, na Pensilvânia. Estatísticas oficiais apontam a morte de 3.044 pessoas, incluindo os dezenove sequestradores. (Lohmann, 2004, p. 16).

É importante salientar que o mundo assistiu as colisões das aeronaves nas Torres Gêmeas ao vivo. Tal impacto foi além do momento e das trágicas perdas daquele instante. A velocidade com que o mundo tomou conhecimento do ataque só foi possível em decorrência do desenvolvimento tecnológico e da crescente velocidade da informação, sendo estes os mesmos fatores que motivaram as consequências globais que viriam, a seguir.

Na esfera financeira, o que se pode destacar é que as Bolsas de Valores de Nova York permaneceram fechadas por cinco dias e, na realidade, pela hora local no



momento do atentado elas não haviam iniciado os trabalhos naquele dia. Apenas no dia 17 o Dow Jones reabriu, com uma perda de 684 pontos, e na semana que se seguiu as Bolsas americanas sofreram com a histórica perda de estimados US\$ 1,4 trilhão.

Foi a terceira vez na história que as bolsas de Nova York ficaram fechadas por um período prolongado – a primeira foi no início da Primeira Guerra Mundial, e a segunda em março de 1933, durante o período da Grande Depressão que seguiu o crash de 1929.

A Bolsa de Tóquio abriu na quarta-feira, 12 de setembro, com queda de 6%, abaixo dos 10.000 pontos pela primeira vez em 17 anos. Em Hong Kong, o índice Hang Seng recuou 7%

No Brasil, a Bolsa de Valores de São Paulo caiu mais de 9%, aos 10.827 pontos, após um pregão que durou apenas uma hora e quinze minutos naquela terça-feira. No dia seguinte, a bolsa amanheceu com queda de 10%. (Lott; Valleda; Castro, 2022, online)

Os desdobramentos daquela terça-feira foram muito além de um ferimento no entusiasmado nacionalismo norte-americano, afetou economias, minou empregos, depreciou empresas, enfim, resultou em uma forte ruptura no fluxo do mercado internacional, o que se refletiu nas economias locais e regionais.

Um forte exemplo desta questão está no setor de turismo, Lohmann (2004, p. 16) declara que:

“Os impactos específicos desses atentados foram sentidos em vários setores da “indústria do turismo”, podendo-se destacar as próprias empresas aéreas, os empreendimentos hoteleiros, operadores turísticos e agentes de viagens, empresas de cruzeiros marítimos, dentre outros.

No caso das empresas aéreas os danos foram imediatos e dramáticos. [...] Várias empresas aéreas colapsaram ou tiveram de ser socorridas por seus governos, tais como Ansett Australia, Air Afrique, Canada 3000, Sabena, Swissair, Transbrasil e TWA que fecharam, além da Air New Zealand, da polonesa LOT e muitas outras que receberam ajuda financeira”.

Após esse episódio, fica fácil entender o temor das pessoas ao pensarem no risco de se fazer presentes em uma aeronave e ela se tornar alvo de uma nova investida terrorista.

No Brasil as repercussões não foram diferentes. Diversas empresas ligadas ao turismo, especialmente à aviação, necessitaram de ajuda governamental, tal como isenção de impostos, para ver suas atividades continuadas. Dento da esfera regional, o que se pode



considerar é o impacto que tal evento ocasionou em localidades onde o turismo é a maior fonte de receita.

Outro destaque se encontra na produção de aeronaves. Após o 11 de setembro a lucratividade da Embraer, por exemplo, enfrentou significativa queda, com cancelamento de pedidos, ou ainda, a postergação de prazos para entrega por parte de compradores, entre outros. Ainda é possível identificar que a recuperação do mercado levou entre 24 e 36 meses (GOMES, 2012).

Com relação à reação brasileira, Lessa e Meira (2008, online) declaram que:

As primeiras reações do governo brasileiro aos atentados de 11 de setembro foram manifestações de preocupação relativas aos impactos econômicos que podem sobrevir em função do instantâneo deslocamento das prioridades do governo norte-americano e, evidentemente, pelo clima de insegurança que se abateu rapidamente sobre os mercados.

Outra questão levantada pelos autores se encontra no impacto do atentado na economia regional:

Com efeito, além da retração dos investimentos estrangeiros, que já se observava em função da recessão mundial, o terror produzirá impactos extremamente negativos sobre o trânsito de capitais e mercadorias, ao que se soma o fato de que a reação norte-americana, com a conseqüente instalação dos novos aspectos da segurança no centro das preocupações internacionais, reduzirá inevitavelmente o espaço de articulação existente entre os arranjos de comércio, como ALCA, Mercosul e União Européia. (Lessa e Meira 2008, online).

Embora haja um vasto conteúdo que caracteriza o evento ocorrido em Nova York em 11 de setembro de 2001, o texto aqui trabalhado evidencia o atentado em questão como um Cisne Negro, e trabalha suas conseqüências em âmbito nacional e internacional. Ao se tratar dos resultados da pesquisa, o tema voltará a ser abordado.

3.2. Crise Econômica de 2008

A queda nas bolsas de valores ocorrida em todo mundo, a partir de 2008, se originou especialmente “em decorrência da elevação da inadimplência e da desvalorização dos imóveis e dos ativos financeiros associados às hipotecas americanas de alto risco



(subprime)”. (CINTRA, FARHI. 2008). O fato marcante da conhecida crise norte-americana foi a falência do banco **Lehman Brothers** em setembro de 2008.

O mercado de crédito imobiliário dos estados Unidos foi o grande responsável pelo colapso do sistema financeiro, de modo geral. O que se pôde observar é que com juros na casa de 1% a.a. (2003), e a economia em crescente ascensão, a concessão de hipotecas que embutem um risco maior de inadimplência (crédito concedido a clientes com má avaliação de risco), passou a ser realizada por bancos que visavam maior lucratividade. Ainda, após a crise das **empresas pontocom** (de comércio eletrônico), em 2001, houve uma acentuada aceleração no mercado imobiliário dos Estados Unidos, com o Banco Central Americano (Federal Reserve – Fed) reduzindo as taxas de juros, visando a recuperação da economia. O setor imobiliário aproveitando-se da situação buscou saciar o crescimento na demanda por imóveis.

Em 2005 a compra de imóveis passou a ser um negócio atrativo devido à grande expectativa de valorização, bem como a demanda por hipotecas já que o crédito possuía fácil acesso. Foi neste momento que empresas financeiras passaram a trabalhar com o chamado segmento *subprime*. Na expectativa de maiores ganhos, os gestores de fundos passaram a adquirir títulos gerados pelas transações imobiliárias. Assim as instituições poderiam realizar novas transações, antes que o pagamento da primeira fosse efetuado, o que gerou uma cadeia de venda de títulos. No entanto, quando os devedores passaram a não mais conseguir arcar com os débitos, o que se viu foi um ciclo de não-recebimento dos títulos, e por conseguinte, o mercado não foi capaz de assimilar as dívidas, originando uma crise de liquidez. O resultado foi uma sucessiva queda no valor dos imóveis, uma vez que não havia demanda. (SILVA, 2009).

O próximo passo da crise foi se espalhar para outras nações. Krugman (2009, p. 186) elucida que:

Como os investidores americanos mantinham parcela considerável de sua riqueza no exterior, eles estavam menos sujeitos à queda da atividade econômica nos Estados Unidos, e, como os investidores estrangeiros mantinham boa parte de sua riqueza nos Estados Unidos, também eles estavam menos sujeitos às quedas da atividade econômica nos respectivos países. Porém, parcela considerável do aumento da globalização financeira decorre do investimento de instituições financeiras altamente alavancadas, que faziam vários tipos de apostas transfronteiriças arriscadas. E, quando as coisas davam erradas nos Estados Unidos, esses investimentos transfronteiriços atuavam como o que os economistas denominam “mecanismos de transmissão”, pelo qual uma crise que eclodiu no mercado habitacional dos Estados Unidos desencadeou sucessivas outras no exterior.



Novamente, as Bolsas de Valores passaram a sofrer as consequências do ocorrido. Pelo mundo todo o valor das ações decresceu, o que acarretou uma alta no valor da moeda americana. O impacto da falência do banco Lehman Brothers foi mais profundo no Índice Dow Jones que o atentado de 11 de setembro, com recuo de 7,0% e 777,68 pontos.

Outro impacto se encontra na redução do crédito e, ainda, na retração dos investimentos a nível internacional. Na Inglaterra o banco Northern Rock chegou a ter, em um único dia, o saque de 1 bilhão de libras, o que provocou a queda de suas ações em 32%, e a culminou na nacionalização da instituição financeira. Ainda em território britânico destaca-se que em 2009 o PIB do país retrocedeu 4,25%, caminho semelhante ao percorrido pela União Europeia. Já na Espanha, após 15 anos de recuperação de postos de trabalho, a taxa de desempregados passou de 8,2%, em 2008, para 11,25% no ano seguinte, e, ainda em uma vertente de crescimento, chegou aos 26% em 2013. (UOL ECONOMIA, 2021)

No entanto foi a Grécia, um país cuja economia é muito dependente do turismo externo, que sofreu os mais fortes impactos nos desdobramentos da crise. Em matéria redigida pela página de economia do UOL (2021, acesso em 28 dez. 2022) observa-se que:

Nenhum país no mundo sofreu tanto quanto a Grécia os efeitos da crise financeira. Entre 2010 e 2015, o PIB grego desabou mais de 30%, destruindo todo o crescimento obtido desde 2003. A taxa de desemprego disparou de 7,8%, em 2008, para 27,5%, em 2013

Naquele ano, a Grécia estava sob novo governo, do premiê Kostas Karamanlis, que substituíra o socialista Costas Simitis. A promessa era de que a partir de então o país reduziria seu déficit, e seus números seriam confiáveis. Não foram. O país continuou se endividando, mas após a quebra do banco Lehman Brothers, em 2008, não conseguiu mais renegociar sua dívida pública, que já ultrapassava o valor total de sua economia. Em 2009, ela chegou a 127% do PIB, contra 109% no ano anterior.

Já a economia Mundial retrocedeu, no geral, 1,7% em 2008, caracterizando uma recessão que se estendeu por 2009. A Organização Internacional do Trabalho registrou uma elevação de 0,6% no desemprego global.

No Brasil o movimento não foi diferente. A crise fez com que investidores retraíssem suas carteiras, retirando valores de aplicações financeiras, mercado e ações e títulos do governo em todo o mundo, conseqüentemente no Brasil, em decorrência da elevação da incerteza, o que acarretou a falta de dinheiro para crédito. Como medida de contenção da



crise, o governo brasileiro lançou uma série de pacotes e estímulos, tanto à produção como ao consumo, que, embora tivessem êxito em um primeiro momento, o aumento do consumo fez com que houvesse também uma elevação na inflação, que por sua vez absorve parte dos recursos destinados ao consumo, e gera novamente um desaquecimento da economia (GASPARIN, 2011).

Ainda, cabe considerar que, embora o Brasil não tenha sentido imediatos efeitos da crise, como ocorreu com nações europeias, por exemplo, “a desvalorização do dólar e medidas equivocadas de gestão da economia resultaram em desindustrialização e em rombo nas contas públicas brasileiras” (OLIVEIRA; VILELA; MÁXIMIO, 2018, online). Tais consequências apenas viriam a ser sentidas anos mais tarde, o que reforça a tese sobre a necessidade de uma gestão estratégica eficaz para se lidar com pontos de ruptura.

3.3. Pandemia da COVID 19

No início de 2020, o mundo se viu impactado por uma nova doença, que alterou em muito a forma de convivência, trabalho, estudo, relações sociais, enfim mudou a vida da população mundial.

Já no final do ano de 2019 a Organização Mundial da Saúde – OMS, tomava conhecimento de casos atípicos de síndromes respiratórias na cidade de Wuhan, província de Hubei, na China, que, no princípio de 2020, foi confirmado por autoridades chinesas se tratar de uma nova variação do já conhecido **Coronavírus**.

Embora normalmente as variantes deste tipo de vírus gerem resfriados graves, esse tipo de coronavírus (SARS-COV) é responsável por causar síndromes respiratórias agudas graves, e apesar de já ser conhecido, os métodos já conhecidos para tratamento da doença não obtiveram resultados nessa nova variação (SARS-Cov-2). No final de janeiro de 2020 a OMS declarou que a proliferação do referido Vírus se encontrava em elevado estágio e decretou Emergência de Saúde Pública, que se elevou para o status de pandemia, em 11 de março do mesmo ano (OPAS, online).



Além da debilidade na saúde causada pelo vírus, sua alta transmissibilidade foi fator preponderante para que a doença atingisse níveis tão elevados. Martin et.al. (2020, p. 15), descrevem que:

O principal meio de transmissão do SARS-CoV-2 é de contato direto pessoa a pessoa. Pessoas infectadas com o vírus podem transmiti-lo através de gotículas respiratórias liberadas na tosse, no espirro ou na fala contaminando outras pessoas ao entrar em contato com as mucosas. Além disso, a infecção também pode ocorrer se a pessoa tocar superfícies contaminadas e levar a mão aos olhos, nariz ou boca. A transmissão através de “rotas aéreas” (hospedeiros infectados viajando de avião) ainda está sendo estudada assim como a transmissão do vírus pelas fezes, secreções oculares, sangue e sêmen. Pacientes infectados com COVID-19 em estado grave são mais contagiosos que pacientes com sintomas leves. Além disso, pessoas assintomáticas são fontes potenciais de transmissão por transitarem livremente sem a prática da quarentena.

O efeito das notícias foi drástico. O que se observou foi que, em todo o mundo, as pessoas começaram a ser isoladas para conter a transmissão, tendo em vista o temor de os sistemas de saúde não conseguirem suprir a demanda por atendimentos de casos mais graves da doença. Em apenas seis meses o vírus atingiu mais de 200 países, chegando próximo aos 9 milhões de casos e ultrapassando os 450.000 óbitos. Tais números causaram um efeito ainda maior de retração nas pessoas, e em muitos casos a própria população defendia o isolamento como forma de preservação da vida.

Outra observação importante a ser realizada mostra que a pandemia evidenciou comportamento diferente nos diferentes países, ou seja, além de afetar a saúde em uma proporção divergente, economias e pessoas se comportaram de forma díspar, especialmente com os efeitos das decisões governamentais.

Um dos pontos de maior divergência diz respeito ao *Lockdown* (confinamento, em português), que no princípio foi apontado por alguns especialistas como uma forma eficaz de impedir a circulação do vírus, ao mesmo tempo em que outra vertente alertava que a reclusão poderia comprometer os resultados econômicos, causar desemprego e/ou reduzir a renda das populações mais fragilizadas, especialmente em países com menor desenvolvimento. Um estudo publicado por Gallo (2023, online), constatou que 20 países optaram imediatamente pelo procedimento, cuja lista se encontra no Quadro 1, a seguir.



Quadro 1 – Países que adotaram Lockdown durante a Pandemia

África do Sul	Alemanha	Argentina	Austrália
Canadá	China	Colômbia	Espanha
Estados Unidos	França	Índia	Irã,
Israel	Itália	Líbano	México
Nova Zelândia	Reino Unido	Rússia	Singapura

Fonte: GALLO, 2023, online.

Segundo o autor, tais medidas não foram suficientes para conter o alto contágio, adoecimento ou mesmo mortes. Por outro lado, a mundo econômico sentiu as consequências do isolamento, Gullo (2020, online) declara que:

Com o isolamento social veio a queda brutal na atividade econômica. Apenas as atividades tidas como essenciais puderam continuar funcionando, leia-se supermercados, farmácias, postos de combustíveis e hospitais. [...] o setor do turismo e o da economia criativa são os que mais estão sofrendo os impactos da crise Covid-19. E, provavelmente, serão os últimos a voltarem a ‘normalidade’

Ao se analisar o comportamento das Bolsas de Valores, o que se pode verificar é que, novamente, houve um forte impacto na negociação de ativos. O Índice Down Jones confirmou o

“bear market” pela primeira vez desde a crise financeira de 2008, após a Organização Mundial da Saúde (OMS) classificar o coronavírus como pandemia. Um “bear market” é confirmado quando um índice fecha 20%, ou mais, abaixo da máxima mais recente de fechamento. No fim da sessão, o Dow Jones perdeu 5,86%, para 23.553,22 pontos, o S&P 500 teve queda de 4,89%, para 2.741,38 pontos, e o Nasdaq Composite caiu 4,7%, para 7.952,05 pontos. Todos os três principais índices acionários dos Estados Unidos encerraram a sessão acentuadamente mais baixos, com o índice de referência S&P 500 e o índice Nasdaq estando, ambos, aproximadamente 19% inferiores às máximas de fechamento, em 19 de fevereiro (CNN BRASIL, 2020, online).

Já a Bolsa brasileira sofreu uma queda de aproximadamente 7%, após o feriado de Carnaval, quando a apreensão tomou conta do mundo e no pior pregão do século o Índice recuou 14,75%. Até então, a B3 já havia acumulado uma retração, de cerca de 36%, sendo a primeira vez na história em que os pregões foram suspensos três vezes na mesma semana. Após um período de instabilidades e auxílios governamentais foi possível vivenciar uma recuperação da economia no início de 2022, dois anos após (LAZARINI, 2022).



Cabe ainda considerar que, para os setores de eventos e turismo, o impacto foi mais forte, uma vez que dependem da proximidade das pessoas. A recuperação se mostrou lenta, e pode-se observar que não só as atividades econômicas foram afetadas, mas os hábitos e costumes das pessoas também sofreram alterações. Descobriu-se o virtual como forma de reuniões, encontros, e aprendizagens, um segmento que, embora já descoberto, ainda possuía muito a ser explorado.

Apesar de a pandemia do novo coronavírus tenha produzido muito material a ser trabalhado, o presente estudo pode evidenciar, pelo até aqui exposto, o evento em questão como um importante cisne negro no contexto organizacional.

4. Gestão Estratégica e Cisnes Negros

O capítulo anterior contemplou três eventos que, em sua concepção, podem ser considerados Cisnes Negros, ou seja, ocorrem de forma inesperada e alteram de modo profundo o ambiente de negócios. Também pode ser observado que os fatos relatados têm sua origem sob circunstâncias diferentes, sendo o primeiro de cunho ideológico, o segundo econômico e o último considerado de origem natural.

Ponderando o primeiro evento, é possível perceber que, historicamente há a incidência de hostilidades do mundo árabe com o imperialismo norte-americano, da mesma forma que o grupo Al Qaeda vinha estabelecendo atitudes extremistas com o passar dos anos, entretanto um atentado de tamanha magnitude até poderia não ser possível de prever, mas o pós-atentado demonstra que havia formas de ser evitado. Medidas tomadas após o ocorrido, vem dificultando que se sejam efetuados novos atentados, entretanto a retomada do Afeganistão pelo Talibã fortaleceu o mundo Árabe, o que possivelmente acende uma luz amarela na segurança americana.

Algo importante a se considerar dos Cisnes Negros é que eles não apenas conduzem a uma situação de vulnerabilidade, mas possuem também a capacidade de revelar fragilidades e problemas ocultos. No caso da Grécia, por exemplo, no desenrolar da Crise Econômica de 2008, a situação pelo qual o país passava não apenas era fruto das consequências da crise em si, mas uma série de problemas de gestão, que vinham ocorrendo desde a década anterior, sendo, por vezes, maquiada pelo governo local, que, embora tenha



admitido o erro em 2004 e se comprometido a rever a situação, não o fez. Como consequência, a crise não só encontrou um ponto de vulnerabilidade para se instalar, mas também revelou a real situação da economia grega (UOL ECONOMIA, 2021).

Um ponto a ser destacado no presente estudo se relaciona aos efeitos da globalização e a proliferação dos eventos adversos. Quando se considera a pandemia da COVID-19, observa-se que os primeiros casos registrados em uma determinada região da China tomou grandes proporções pelo mundo, tendo em vista as fortes relações existentes entre as diferentes nações. Não obstante, com o desenvolvimento de novas cepas da doença, o mesmo princípio foi observado, sendo as mesmas difundidas pelo mundo, e muitas vezes sendo mais nocivas em localidades onde não se originaram. A Figura 2 expressa esse movimento.

Figura 2 – Mapa de Trajeto das diferentes Cepas da COVID-19



Fonte: Bem Estar, G1 – Reproduzido de NextStrain

Retomando a questão do combate ao vírus, foi possível verificar que, enquanto parte do mundo se retraía, países como Finlândia, Noruega e Dinamarca obtiveram um trânsito mais tranquilo pela doença, sem a adoção de medidas mais restritivas. O que se constata é que

[...] o êxito dessas nações reside em sua capacidade de oferecer rapidamente às suas populações acesso a teste de diagnóstico e ao rastreamento de contato, bem como de licença médica remunerada



para ajudar a manter os surtos localizados. Evidentemente, fala-se de locais onde fatores culturais, políticos, sociais e econômicos estão anos-luz da realidade de países onde impera a desigualdade. Contudo, se tais resultados foram percebidos, não podem ser ignorados. (GALLO, 2023, online).

Outrossim, ressalta-se que ao mesmo tempo que diversos setores sofreram com as restrições causadas pela pandemia, outros como o de tecnologia viram uma oportunidade de crescimento. Instituições de Ensino, por exemplo, tiveram um curto intervalo para se adaptar, a fim de não comprometer o rendimento de seus alunos. Neste caso, destaca-se que empreendimentos com posse de tecnologia já desenvolvida obtiveram vantagens frente a concorrentes com preparo mais deficitário.

Em resumo, as consequências geradas pelos Cisnes Negros, aqui estudados, podem ser observadas na Figura 2, que traz uma síntese do inter-relacionamento dos eventos, especialmente em seus desdobramentos.

Figura 3 - Resumo do Inter-relacionamento dos Cisnes Negros



Fonte: Os autores

Por meio da imagem anteriormente apresentada é possível perceber que, independente da origem, há similaridade nas consequências dos eventos, especialmente em decorrência da globalização, responsável por exportar crises.



Como observado no capítulo anterior quando se discutiu individualmente cada Cisne, a Figura 3 demonstra a interrelação entre eles, observando-se a similaridade dos efeitos causados. Tais considerações retomam a tese aqui discutida, de que a globalização impulsionou crises locais a se espalharem pelo mundo, e ainda, é possível perceber que ao atingirem o ambiente organizacional irão seguir trilhas semelhantes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo principal o presente estudo buscou: **analisar incidência de cisnes negros presentes em ambientes organizacionais nos diferentes países, em decorrência da globalização dos mercados.** Para tanto fez uso de dados encontrados em pesquisas anteriores, bem como informações disponibilizadas de efeitos causados pelos eventos aqui estudados.

Ao considerar os acontecimentos relatados é possível verificar que cada qual possui um determinado grau de percepção e de reação. A crise do mercado imobiliário norte-americano demonstrou ser o evento de maior previsibilidade, ao mesmo tempo que também expôs maior fragilidade do mercado, já que ele não conseguiu se preservar de pontos de ruptura criados por ele mesmo. A exportação da crise gerada nos Estados Unidos demonstra bem o tema abordado pelo presente estudo, já que isso só foi possível em decorrência do mercado globalizado.

Da mesma forma, um ataque a dois edifícios localizados em um determinado país não deveria refletir na economia de outra nação, especialmente se suas posições geográficas são distantes. Entretanto os dois prédios em questão se encontravam no maior centro financeiro do mundo, causando impactos não apenas no ambiente local, mas também no mundo todo.

Outra relevante conclusão está nos desdobramentos do novo coronavírus. Por meio da propagação da doença é possível perceber que a globalização não proporcionou apenas maior aproximação das pessoas de forma remota, ou um contato à distância, uma vez que a magnitude da transmissão, bem como o tempo em que ela ocorreu, foi algo nunca antes verificado em outras crises epidemiológicas, haja vista a circulação de pessoas ter se tornado mais intensa e frequente com a interligação dos mercados.



Ainda se faz relevante salientar que cada um dos eventos estudados colaborou para que as organizações se preparassem para novos acontecimentos, ensinando a lidar com as adversidades não esperadas. Ainda é preciso entender que os diferentes setores da economia e ramos de atuação apresentam especificidades únicas, que necessitam ser abordadas dentro do seu contexto, o que realça o entendimento de que um Planejamento Estratégico eficiente não pode ser baseado em soluções passadas ou percepções dos gestores.

Por fim, destaca-se que a presente pesquisa cumpriu seus objetivos estabelecidos, contribuindo assim com o campo de estudo a que se relaciona. É importante ressaltar que o estudo se limita a interrelação dos eventos estudados e, ainda, suas ligações com a globalização e o regionalismo. Para futuras pesquisas, este artigo deixa algumas vias a serem exploradas, uma vez que tratou de três acontecimentos ricos em material e desdobramentos nas economias locais e mundial, além da ligação entre os dois pontos dicotômicos, global e regional, apresentarem ricas contribuições para o estudo do ambiente organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. R; REIS, E. B. G. T. H. O Brasil e o processo de formação de blocos econômicos: conceito e história, com aplicação aos casos do Mercosul e da Alca. In **Globalização e o Comércio Internacional no Direito da Integração**. São Paulo: Editora Aduaneiras, 2005; pp. 17-38.

CINTRA, M. A. M.; FARHI, M. **A Crise Financeira e o Global Shadow Banking System**. In *Novos Estudos*. v. 82, 2008. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/nec/a/LmpCkTY8sQxXq5Fp4MxQDPz/abstract/?lang=pt>>. Acesso em 30 dez. 2022.

CHEVALLIER, J. **El Estado Posmoderno**. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2011.

DRUCKER, P. **Uma Era de Descontinuidade**. São Paulo: Zahar, Círculo do Livro, 1970.

GALLO, J. H. S. **Lockdown: ser contra ou a favor?** Porto Velho: CREMERO, online. Disponível em <<https://cremero.org.br/artigos/lockdown-ser-contra-ou-a-favor/#:~:text=Os%20pa%C3%ADses%20que%20adotaram%20lockdown,do%20Sul%2C%20Su%C3%A9cia%20e%20Turquia>>. Acesso em 17 jan. 2023.



GASPARIN, G. **Entenda como a Crise de 2008 influenciou na vida dos brasileiros**. São Paulo: G1 Economia, 2001. Disponível em < <https://g1.globo.com/economia/seu-dinheiro/noticia/2011/09/entenda-como-crise-de-2008-influenciou-vida-dos-brasileiros.html>>. Acesso em 03 jan. 2023.

GOMES, S. B. V. **A Indústria Aeronáutica no Brasil: evolução recente e perspectivas**. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Brasília: 2012. Disponível em <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/919/1/A%20ind%C3%BAstria%20aeron%C3%A1utica%20no%20Brasil_P-final_BD.pdf>. Acesso em 20 dez. 2022.

GULLO, M. C. R. **A Economia na Pandemia Covid-19: algumas considerações**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2020. Disponível em <<https://www.redalyc.org/journal/4735/473564229005/movil/>>. Acesso em 04 jan. 2023.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização – Conceitos**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

KOTLER, P.; CASLIONE, J. A. **Vencer no Caos**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

KRUGMAN, Paul. **A Crise de 2008 e a Economia da Depressão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LASTRES, H. M. M., ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

LAZARINO, J. **Ibovespa volta aos holofotes dois anos após a maior queda do século: o que deve vir pela frente?** Agencia TradeMap. Online. Disponível em <<https://trademap.com.br/agencia/analises-e-relatorios/ibovespa-queda-coronavirus-bolsa-de-valores-economia>>. Acesso em 20 jan. 2023.

LESSA, A. C.; MEIRA, A. F. O Brasil e os Atentados de 11 de Setembro de 2001. In **Revista Brasileira de Política Internacional**. V. 44. Ed. 2. Instituto de Relações Internacionais, Universidade de Brasília, Brasília: 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbpi/a/MDvp3Fh7cfWgyLkpFwbHDQR/?lang=pt>>. Acesso em 20 dez. 2022.

LOHMANN, G. Globalização e os impactos dos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001: implicações para o sistema de turismo. In **Boletim de Estudos em Hotelaria e Turismo**, v. 2, n. 1, p. 11-20, 2004. Disponível em <https://www.academia.edu/download/43746266/Globalizao_e_os_Impactos_dos_Ataques_Ter20160315-9795-134o768.pdf>. Acesso em 13 dez. 2022.

LOTT, D; VALLEDA, I; CASTRO, M. **Há 20 anos, bolsas mundiais mergulhavam no caos após ataque às Torres Gêmeas**. Forbes, 20 set. 2021. Disponível em



<<https://forbes.com.br/forbes-money/2021/09/ha-20-anos-bolsas-mundiais-mergulhavam-no-caos-apos-ataque-as-torres-gemeas>>. Acesso em 20 dez. 2022.

MACHADO NETO, A. J. **Globalização e Gestão Universitária**. Franca: FACEF, 2002.

MANDEL, E. **O capitalismo tardio**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARCIAL, E. C. e GRUMBACH, R. J. S. **Cenários Prospectivos**: como construir um futuro melhor. Rio de Janeiro, Editora FGV: 2002.

MARQUES, E. **Prospec**: modelo de geração de cenários em planejamento estratégico. 1988. BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 10.2002. Disponível em: <http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_ideias/livro-11.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2022.

MARTIN, P. S.; GONÇALVES, S. L.; GOULARTE, P. S.; DIAS, E. P.; LEONARDI, A. E.; TIEZZI, D. G.; GABRIEL, S. A.; CHIN, C. M. História e Epidemiologia da Covid-19. In **Ulakes Journal of Medicine**. v. 1. e. 1. São José do Rio Preto: UNILAGOS, 2020. Disponível em: <<https://revistas.unilago.edu.br/index.php/ulakes/article/view/253>>. Acesso em 15 jan. 2023.

OKIDO, J. V. N. **História da Tecnologia no Desenvolvimento Humano**. Rio de Janeiro: Autobiografia, 2021.

OLIVEIRA, K.; VILELA, P. R.; MÁXIMIO, W. **Crise em 2008 resultou em desindustrialização e crise fiscal no Brasil**. Brasília: Agência Brasil, 2018. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2018-09/crise-de-2008-resultou-em-desindustrializacao-e-crise-fiscal-no-brasil>>. Acesso em 03 jan. 2023.

OPAS, O. P. S. **Histórico da pandemia de COVID-19**. Online. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>>. Acesso em 10 jan. 2023.

PETRI, F. C.; WEBER, B. T. Os efeitos da globalização nos processo de integração dos blocos econômicos. In **Revista dos Alunos do Programa de Pós-Graduação em Integração Latino-Americana – UFSM**. V. 2. N. 2. Santa Maria, 2006. Disponível em <<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/17553/material/1.2%20OS%20EFEITOS%20DA%20GLOBALIZA%C3%87%C3%83O%20NOS%20PROCESSOS%20DE%20INTEGRA%C3%87%C3%83O%20DOS%20BLOCOS%20ECON%C3%94MICOS.pdf>>. Acesso em 12 dez. 2022.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTUGUESA, Republica. **O Futuro da Economia Global**: rumo a uma expansão duradoura? Lisboa: OCDE, 1999.



SCHWARTZ, P. **Cenários: as surpresas inevitáveis**. Rio de Janeiro, Campus: 2003.

SILVA, W. R. **Um Modelo de Cenários Prospectivos para o Setor de Prestação de Serviços no Ensino Superior: o caso do Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca**. 125 f. (Dissertação em Desenvolvimento Regional). Uni-FACEF – Centro Universitário de Franca, 2013.

_____. **Impactos da Crise Econômica Mundial no Mercado de Capitais Brasileiro: um estudo das principais ações do IBOVESPA, 2009**. Disponível em: <<http://unifacef.com.br/novo/3fem/Encontro/Arquivos/Welton.pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2022.

SINGER, P. **Globalização: afinal, do que se trata?** Belo Horizonte: ALMG, 1998.

STREBEL, P. **Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios**. Tradução de Vidal Varela Filho. São Paulo: Atlas, 1993.

TALEB, N. N. **A Lógica do Cisne Negro: o impacto do altamente improvável**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

UOL ECONOMIA. *Crise Financeira: um colapso que ameaçou o capitalismo*. Onlie, 2021. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/bbc/2021/10/10/crise-financeira-colapso-que-ameacou-o-capitalismo.htm>>. Acesso em: 02 jan. 2023.

WELLAUSEN, S. S. Terrorismo e os atentados de 11 de setembro. In **Tempo Social**. vol.14 no.2 São Paulo Oct. 2002. Disponível em: <<http://old.scielo.br/pdf/ts/v14n2/v14n2a05.pdf>>. Acesso em 20 dez. 2022.