

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INTEGRAÇÃO MATRIZ/FILIAL NUMA MULTINACIONAL SIDERÚRGICA EUROPEIA

Luciano Barin Cruz¹
lbarincruz@uol.com.br
Eugênio Ávila Pedrozo²
eapedrozo@ea.ufrgs.br
Alain Charles Martinet³
martinet@univ-lyon3.fr

¹ UNIFOR – Universidade de Fortaleza

² UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

³ EURISTIK / Université Jean Moulin Lyon III

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo analisar o processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável de um Grupo multinacional de siderurgia (entre a matriz em Luxemburgo e a filial brasileira) assim como de propor alternativas de ação para uma boa integração entre a matriz e esta filial, no que tange o desenvolvimento sustentável. Para tanto, foi realizada uma pesquisa em 2 etapas. A primeira etapa caracterizou-se pela pesquisa bibliográfica, tendo sido conduzida durante todo o período de pesquisa (lógica abdução, com constantes idas e vindas entre campo empírico e teoria). Desta etapa, reteve-se 2 grandes eixos teóricos: Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Sustentável. A segunda etapa caracterizou-se por 1 estudo de caso junto ao Grupo multinacional de siderurgia. Como principal contribuição, construiu-se um conjunto de proposições que tem por base o processo de deliberação/emergência entre a matriz do Grupo em Luxemburgo e a filial brasileira. As proposições são apresentadas no formato de uma matriz, onde se procurou propor ações para a matriz e para a filial brasileira do Grupo, em três níveis diferentes (local, global e interno) para cada uma das características do desenvolvimento sustentável retidas neste estudo (governança, stakeholders, ética e aprendizagem).

Palavras-Chave: Estratégia, Desenvolvimento sustentável, Indústria Siderúrgica; Relação Matriz/Filial.

Área: Estratégias Internacionais de Empresas Europeias (Luxemburgo) nos países emergentes (Brasil)

1. INTRODUÇÃO

As últimas décadas têm sido cenário de um desenvolvimento mundial, em termos econômicos e tecnológicos sem precedentes. Grandes corporações, através de suas estratégias de crescimento, impulsionam a economia mundial em direção do desenvolvimento, tendo em vista a geração de riqueza.

Este desenvolvimento se dá a partir da busca constante destas empresas de auferirem vantagens competitivas (WERNERFELT, 1984; PORTER, 1986; 1989; PRAHALAD E HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; HALL, 1992; PETERAF, 1993) que as façam conquistarem a preferência dos consumidores. Porém, conquistar estas vantagens competitivas tem cada vez mais se mostrado uma tarefa difícil. A complexidade que envolve o mundo dos negócios obriga os gestores a estarem preparados para lidar com as incertezas relacionadas ao mercado e aos recursos internos de suas empresas.

Talvez uma das mais complexas e importantes demandas que tem habitado a reflexão dos gestores é a incorporação da noção de desenvolvimento sustentável (pensar o desenvolvimento a partir da dimensão econômica, social e ambiental) nas estratégias empresariais. Como bem lembram Martinet e Reynaud (2004), esta demanda é resultado dos evidentes efeitos, já comprovados, que a interação e suposta dominação do homem sobre a natureza vem produzindo em termos de destruição do solo, da água e do ar. Tendo em vista estes impactos, as empresas são cada vez mais chamadas à além de preocuparem-se com os resultados gerados para os *shareholders*, preocuparem-se também com os resultados gerados para os diversos *stakeholders* (todos os interessados na empresa, conforme definido por Freeman (1984)).

Esta mudança tem exigido dos gestores uma reflexão mais profunda sobre os diversos *trade offs* que envolvem a incorporação da noção de sustentabilidade nas estratégias empresariais. Estes *trade offs* ganham em complexidade quando pensados em grandes multinacionais, que precisam definir estratégias globais e locais que levem em conta o desenvolvimento sustentável. Estando imersos em um mercado extremamente competitivo, os gestores encontram-se em uma situação onde precisam buscar algum tipo de “equilíbrio” entre as três dimensões da sustentabilidade, na formação da estratégia de suas empresas.

Na indústria siderúrgica, o desenvolvimento sustentável vem sendo inserido na estratégia de importantes Grupos multinacionais, haja visto o potencial impacto social e ambiental deste tipo de indústria, nas diversas partes do mundo. O objetivo deste artigo está justamente em analisar o processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável de um Grupo multinacional (de origem européia) do setor siderúrgico (entre a matriz em Luxemburgo e a filial brasileira) assim como de propor alternativas de ação para uma boa integração entre a matriz e esta filial, no que tange o desenvolvimento sustentável.

Desta forma, o artigo é estruturado da seguinte forma: (1) os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa; (2) os dois grandes eixos teóricos que embasaram

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INTEGRAÇÃO MATRIZ/FILIAL NUMA MULTINACIONAL SIDERÚRGICA EUROPÉIA

a pesquisa (Estratégia Empresarial e Desenvolvimento sustentável); (3) a análise da relação entre a matriz do Grupo e a filial brasileira (4) a proposição de algumas potenciais ações para o Grupo; e (5) as considerações finais.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem caráter exploratório e foi conduzida segundo uma lógica abdução. Conforme sugerido em Charreire e Durieux (2003), isto significa que ao longo de toda a pesquisa procurou-se realizar idas e vindas entre a teoria e o campo empírico, visando constantemente se apropriar da complementaridade dos mesmos. Além disso, tendo em vista a proposição de Martinet (1997) para os 5 diferentes atratores que conduzem as pesquisas no campo da estratégia (teleológico, ecológico, sociológico, tecnológico, ideológico), a presente pesquisa se posiciona mais fortemente em um atrator teleológico, visto seu objetivo de gerar um conhecimento que seja aplicável pelos gestores da empresa estudada.

Dois etapas complementares foram desenvolvidas: pesquisa teórica e estudo de caso na multinacional siderúrgica.

2.1 Etapa de Pesquisa Teórica

Esta etapa perdurou durante toda a pesquisa, justamente pelo caráter abdução da mesma. Isto significa que constantemente voltava-se ao referencial teórico para acrescentar novos elementos que emergiam através das informações advindas do campo empírico. Os dois grandes eixos teóricos que guiaram a pesquisa (Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Sustentável) foram sendo construídos à medida que se avançava na análise das entrevistas e documentos do Grupo estudado.

2.3 Etapa de Estudo na Multinacional Siderúrgica

Nesta etapa foi realizado 1 estudo de caso (conforme sugerido em Yin, 2005 e em Stake, 2000) junto a um dos maiores Grupos siderúrgicos europeus. A escolha do setor se justifica pelo impacto social e ambiental deste tipo de indústria. A escolha pelo Grupo estudado se justifica pelo fato do Grupo possuir uma forte operação no Brasil e pelo fato de

vir explicitando o desenvolvimento de ações estratégicas que levem em consideração a preservação ambiental e a justiça social.

O objetivo desta etapa estava em confrontar os gestores destas empresas (aqueles envolvidos com as estratégias de desenvolvimento sustentável do Grupo) com o processo de formação estratégico, entre a matriz em Luxemburgo e a filial brasileira. Para tanto, foram realizadas análises de documentos das empresas assim como entrevistas junto a alguns gestores.

A pesquisa documental e as entrevistas foram realizadas entre setembro e novembro de 2006. Foram analisados em torno de 20 documentos do Grupo (entre eles ressalta-se o relatório de desenvolvimento sustentável de 2005) além de visitas constantes ao site do Grupo (site internacional e site da filial brasileira). Foram realizadas também 6 entrevistas com alguns dos principais encarregados pelo desenvolvimento sustentável no nível da matriz e no nível da filial brasileira. As entrevistas foram realizadas em língua francesa e portuguesa, segundo questionário semi-estruturado, tendo duração média de 45 minutos cada.

O perfil dos entrevistados pode ser visualizado na tabela 2.

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados nos Grupos

Entrevistado	Nível	Língua utilizada para a entrevista
1. Diretor de Desenvolvimento sustentável do Grupo	<i>Matriz</i>	Francês
2. Responsável pelo desenvolvimento sustentável em uma indústria na França.	<i>Matriz</i>	Francês
3. Responsável pelo desenvolvimento sustentável da filial no Brasil.	<i>Filial</i>	Português
4. Responsável pelo desenvolvimento sustentável de uma das empresas que compõe a filial brasileira	<i>Filial</i>	Português
5. Responsável pelo desenvolvimento sustentável de uma das empresas que compõe a filial brasileira	<i>Filial</i>	Português
6. Responsável pelo desenvolvimento sustentável de uma das empresas que compõe a filial brasileira	<i>Filial</i>	Português

Assim, na seqüência são apresentados os resultados destas 2 etapas de pesquisa.

3. REFERENCIAL TEORICO

Conforme mencionado, dois eixos teóricos estruturam esta pesquisa: Estratégia Empresarial e Desenvolvimento sustentável. Ressalta-se que as contribuições teóricas apresentadas aqui, não esgotam as discussões em cada um destes temas. Limita-se a apresentar as contribuições que foram retidas e que serviram para as análises e proposições. Ressalta-se novamente que seguindo uma lógica abductiva, as contribuições aqui apresentadas

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INTEGRAÇÃO
MATRIZ/FILIAL NUMA MULTINACIONAL SIDERÚRGICA EUROPÉIA
não foram definidas *a priori*, mas definidas em constante jogo entre *ex ante* e *ex post* pesquisa empírica.

3.1 Estratégia Empresarial

Embora a discussão sobre estratégia empresarial seja ampla e se expanda por diversos campos teóricos complementares, tem-se como foco aqui duas características já bastante debatidas no campo da estratégia empresarial, ou seja, seu processo de formação e a relação matriz/filial.

3.2.1 Processo de Formação Estratégica

O processo de formação da estratégia vem sendo discutido há diversos anos (ANSOF, 1977; MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG et al, 2000; MINTZBERG, 2004; AVENIER, 1997; MARTINET, 2001, THIÉTART E XUERE, 2005; JOHNSON ET AL, 2005, entre outros). Reconhecendo as constantes discussões que por vezes consideram a estratégia como um processo deliberado, por vezes como um processo emergente, e por vezes como ambos, simultaneamente, considera-se aqui, o processo de formação estratégica como o resultado de uma relação complementar e antagônica entre deliberação e emergência (MARTINET, 2001).

Neste sentido, Martinet (2001) propõe que a estratégia empresarial se formaria a partir de um senso imposto e de um senso construído. O senso imposto seria a estratégia deliberada, definida e planejada pelos gestores da empresa. O senso construído seria a estratégia emergente, aquela que emerge a partir da ação prática. Assim, segundo Martinet (2001), o processo de formação estratégica não seria somente planejamento/deliberação ou prática/emergência, mas sim, um constante “jogo” entre estes dois.

Assim, o processo de formação estratégica é entendido aqui como este constante jogo deliberação/emergência que transforma estratégias previamente formuladas, em estratégias efetivamente realizadas.

3.2.2 Relação Matriz/Filial

As relações entre matriz/filial são centrais para as estratégias de grandes Grupos multinacionais, principalmente para Grupos que possuem atividades bastante desenvolvidas em países de culturas diversas.

Estas relações já foram bastante estudadas e discutidas entre pesquisadores como Ghoshal e Bartlett (1990), Bartlett e Ghoshal (1991) Doz e Prahalad (1991), Bartlett e Ghoshal (1993), Kim e Mauborgne (1993), Nohria e Ghoshal (1994), Birkinshaw (1997), Birkinshaw et al (1998) que já fizeram proposições para melhor compreendê-las.

De toda forma, ressalta-se e retêm-se aqui a contribuição de Birkinshaw (1997). Ao analisar as iniciativas das subsidiárias em relação a suas matrizes, o autor propõe 3 diferentes níveis em que a relação entre a matriz e a filial pode se dar: mercado local; mercado global e mercado interno.

O mercado local estaria relacionado à atuação da filial com os *stakeholders* locais e a resposta dada a eles segundo a estratégia do Grupo. O mercado global estaria relacionado à relação da filial e da matriz com os *stakeholders* globais, assim como a resposta dada a estes, segundo a estratégia do Grupo. Já o mercado interno estaria relacionado às relações internas entre as diversas filiais, assim como a relação destas com a matriz.

Assim, a relação matriz/filial é entendida aqui como um processo de constante deliberação da matriz (assinalando as macro diretivas no mercado global, local e interno) e de constante emergência (novas ações desenvolvendo-se nos mercados global, local e interno).

3.2 Desenvolvimento sustentável

A discussão sobre desenvolvimento sustentável é vasta e abrange desde os projetos e ações desenvolvidos em nível nacional, até proposições e ações especificamente relacionadas à responsabilidade social das empresas. Neste sentido, embora se reconheça a vasta contribuição teórica (GLADWIN ET AL, 1995; EGRI e PINFIELD, 1999; SACHS, 1993; 2002; 2004; BANSAL, 2003; 2005; BANSAL e ROTH, 2000; MARTINET e REYNAUD, 2004; BARIN-CRUZ ET AL. 2006, entre vários outros) que já exista neste campo, concentra-se aqui apenas na contribuição de alguns autores que serão utilizados para as análises posteriores.

Desta forma, a aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais é considerada segundo 4 elementos identificados como fundamentais nesta

discussão: governança empresarial, *stakeholders*, ética empresarial e aprendizagem organizacional.

3.3.1 Governança Empresarial

As características do tipo de governança empresarial adotado por uma empresa exercem um importante papel na formação da estratégia desta empresa. Mauléon (2005) afirma que a noção de governança remete diretamente ao debate sobre o papel das empresas na sociedade. O autor lembra que a noção básica por trás deste conceito está na separação entre aqueles que são detentores do capital que financia a empresa (acionistas) e aqueles que são responsáveis por dirigir a empresa (gestores).

Neste sentido, Mauléon (2005) ressalta que nos últimos anos, a consideração dos interesses dos diversos *stakeholders* no sistema de governança das empresas, tem ganhado força. Mauléon (2005), D'Humières (2005) e Ballet (2005) complementam-se na idéia de que ao reconhecer as limitações de um sistema onde o único objetivo é atender os interesses dos acionistas, as empresas reconhecem a importância de um estilo de gestão voltado para a responsabilidade social. Desta forma, o fato das empresas reconhecerem as necessidades de seus *stakeholders* e as implicações das ações destes sobre sua performance, incita as mesmas a buscarem um tipo de governança orientado pelos princípios do desenvolvimento sustentável. Neste sentido, Mauléon (2005) sugere que o abandono de uma noção de governança centrada somente na performance na bolsa de valores, para uma noção que leve em conta o desenvolvimento sustentável, passa pela transparência e pela responsabilidade frente a todos os *stakeholders*, e também pela confiança mútua e pela possibilidade de discussão, conforme lembra Ballet (2005).

Entendendo também a governança como um elemento central para estratégias que busquem considerar as noções de desenvolvimento sustentável, Martinet e Renaud (2004) ressaltam dois elementos considerados chaves na discussão sobre uma governança sustentável na relação matriz/filial: divisão dos ganhos financeiros entre os *stakeholders*; centralização/descentralização de decisões. Retem-se aqui, justamente estes dois elementos.

3.3.2 Stakeholders

Conforme exposto anteriormente, há uma tendência nos últimos anos, no sentido de não somente maximizar valor aos *shareholders* (acionistas) de uma organização, mas passar a levar em consideração todos aqueles que de alguma forma influenciam ou são influenciados pela organização, ou seja, os *stakeholders*. Em 1984, Freeman (1984) propôs uma definição para *stakeholder* como sendo qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou é afetado pelo atendimento dos objetivos da firma.

A partir desta definição, alguns autores (FROOMAN, 1999; JONES e WICKS, 1999; JAWAHAR e MCLAUGHLIN, 2001; BUYSSE e VERBEKE, 2003; MARTINET e REYNAUD, 2004, entre outros) têm trazido contribuições sobre o relacionamento entre a organização e seus *stakeholders*. Dentre estas, retêm-se aqui a contribuição de Mitchell *et al.* (1997).

Mitchell *et al.* (1997) propõem uma tipologia para a Teoria dos *Stakeholders* que envolve três dimensões: poder, legitimidade e urgência. Os autores indicam quais classes de *stakeholders* podem ser identificadas por sua posse ou atribuída posse de um, dois ou três dos seguintes atributos: o poder dos *stakeholders* influenciando a empresa; a legitimidade dos *stakeholders* no relacionamento com a empresa; a urgência das reivindicações dos *stakeholders* para com a empresa. Segundo os autores, essa tipologia define o campo da Teoria dos *Stakeholders* e quais são as entidades para as quais os gestores das empresas devem prestar atenção, ou seja, garantem uma possibilidade de classificação dos diversos *stakeholders*, garantindo que as decisões se dêem no sentido de melhorar em favor da empresa, o seu relacionamento com estes *stakeholders*.

Desta forma, os *stakeholders* de uma empresa e a importância dada a cada um deles podem variar segundo a avaliação que a empresa faça do poder que os mesmos possuem, da legitimidade e da urgência de suas reivindicações. Esta análise pode variar entre a matriz e a filial, assim como pode se modificar ao longo do tempo.

3.3.3 Ética Empresarial

O tipo de comportamento ético adotado por uma empresa, apresenta-se como um dos importantes fatores para o processo de formação da estratégia da mesma. (Pena, 2004). Segundo este autor, as empresas buscam adaptar seu sistema formal à demanda social, através de atitudes corretas frente a esta sociedade. Assim, atitudes empresariais voltadas para a

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INTEGRAÇÃO MATRIZ/FILIAL NUMA MULTINACIONAL SIDERÚRGICA EUROPÉIA

noção de desenvolvimento sustentável influenciam e são influenciadas pelo tipo de comportamento ético de uma empresa.

Embora já sejam numerosas as contribuições ligando a ética à discussão de desenvolvimento sustentável (BUCHHOLZ, 1998; DESJARDINS, 1998; BALLETT E DE BRY, 2001; BANSAL & ROTH, 2000; SHARMA, 2000; PENA, 2004, entre outros) retêm-se aqui a contribuição de Rayborn e Payne (1990) e Payne e Rayborn (2001). Os autores propõem quatro diferentes estágios pelos quais as empresas passariam na incorporação da noção de desenvolvimento sustentável em suas estratégias: básico, usual, prático e teórico.

O nível básico seria um nível de comportamento onde a empresa realiza o mínimo necessário para cumprir as leis que lhe são impostas, sem estar verdadeiramente convencida da importância destas ações. O nível usual reflete um comportamento segundo o qual as empresas se engajam em atividades voltadas para a sustentabilidade exigidas e não exigidas por lei, porém, o único objetivo destas ações é de garantir benefícios financeiros de curto-prazo, que sejam maiores que os custos de realizar a ação. Quando estão no nível prático, as empresas adotam ações ambientalmente e socialmente “responsáveis”, pois entendem que esta é a “coisa certa” a fazer e principalmente pela possibilidade de entrarem em novos nichos de mercado através destas ações. O último nível apontado pelos autores é o nível teórico, no qual as empresas estariam engajadas em ações socialmente e ambientalmente responsáveis, pois considerariam que isto deve ser feito para o “bem” de todos, tendo verdadeiramente incorporado a noção de desenvolvimento sustentável em sua estratégia.

Assim, o comportamento ético das empresas é considerado aqui segundo estes 4 estágios apontados pelos autores apresentados.

3.3.4 Aprendizagem Organizacional

O engajamento e a consciência dos indivíduos, de diversos níveis de uma empresa, seja na matriz ou nas filiais, sobre a importância da implementação de ações estratégicas orientadas pela noção de desenvolvimento sustentável, mostra-se como um importante fator para a implementação destas ações. Neste sentido, os funcionários passam por um processo de aprendizagem que influencia na sua compreensão sobre a importância destas ações, e isto pode se refletir no comportamento como um todo da empresa.

Alguns autores já têm feito ligações entre a aprendizagem nas empresas e a temática do desenvolvimento sustentável (SHARMA, 2000; BANSAL, 2003; BANSAL & ROTH,

2000; RAMUS E STEGER, 2000; ANDERSON E BATEMAN, 2000; REVERDY, 2005). De forma geral, os autores reforçam a importância da geração de consciência sócio-ambiental nos funcionários, e a necessidade de uma atitude das empresas para estimulá-los neste sentido.

Embora não tenham se referido especificamente a uma aprendizagem orientada para a responsabilidade sócio-ambiental, a contribuição dada por Argyris e Schön (1996) ajusta-se bem a esta discussão, pois ajuda na compreensão dos diferentes tipos de aprendizagem que os funcionários podem passar, e das conseqüências destes tipos de aprendizagem.

Segundo os autores, os indivíduos em uma organização podem passar por dois tipos de aprendizagem: aprendizagem em *single loop* e aprendizagem em *double loop*. O primeiro relaciona-se a um tipo de aprendizado instrumental que modifica as estratégias de ação ou os pressupostos que baseiam as estratégias, de forma que não modifiquem os valores que conduzem à ação. Já o aprendizado em *double loop* significa um aprendizado que resulta em uma mudança de ação e nos valores que estão por trás da ação. Dessa forma, se os indivíduos predominantemente passam por experiências de aprendizagem em *single loop*, a organização modificará apenas algumas de suas ações estratégicas, mantendo sempre a mesma orientação. Por outro lado, se os indivíduos predominantemente passam por experiências de *double loop*, a organização modifica os valores que norteiam suas ações estratégicas, podendo mudar mesmo seus objetivos e macro diretrizes.

Extrapolando esta contribuição de Argyris e Schön (1996) para a discussão de desenvolvimento sustentável, aprendizagens em *single loop* poderiam significar mudanças conduzidas pelas empresas, no nível das ações estratégicas, visando se adaptar a leis ambientais e sociais ou mesmo obter somente um benefício de imagem. Porém, aprendizagens em *double loop* poderiam significar mudanças nos valores dos indivíduos que trabalham na empresa, conscientizando-se da importância da preservação ambiental e dos direitos sociais, exercendo esta consciência para mudar as ações estratégicas na empresa, ou até mesmo influenciando em ações e atividades fora da empresa.

Os tipos de aprendizagem que os indivíduos podem passar na empresa são considerados aqui segundo estes conceitos de *single loop* e de *double loop*.

4. ANÁLISE DO CASO DA MULTINACIONAL SIDERÚRGICA

O Grupo estudado foi fundado em 2001, a partir da fusão de 3 grandes siderúrgicas européias e desde então vem passando por uma série de modificações em sua estrutura,

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INTEGRAÇÃO MATRIZ/FILIAL NUMA MULTINACIONAL SIDERÚRGICA EUROPEIA

estando hoje em processo de unificação com outro grande Grupo internacional de siderurgia. Atualmente, o Grupo atua em 4 atividades principais: aço de carbono liso (*flat carbon steel*), soluções e serviços em aço (*steel services and solutions*), aço de carbono longo (*long carbon steel*), aço inoxidável (*stainless steel*). O Grupo possuía, ao final de 2005, mais de 92.000 funcionários e um faturamento de 32,6 bilhões de euros.

O Brasil foi escolhido pelo Grupo como um dos principais países para crescimento fora da Europa. No Brasil, o Grupo é resultado da união de 3 siderúrgicas nacionais que ocorreu em 2005. A filial brasileira possui hoje 25 unidades industriais que atuam na produção e beneficiamento de aço, com uma capacidade de produção anual de 11 milhões de toneladas de aço, atuando nos segmentos de aços carbono, aços longos e aços planos. A filial contava em 2005 com mais de 14 mil funcionários e teve uma receita líquida consolidada de R\$ 13,3 bilhões de reais.

4.1 Análise das ações atuais

Optou-se aqui por analisar algumas das ações de desenvolvimento sustentável do Grupo (tendo em vista sua relação matriz/filial), de acordo com os 4 elementos do desenvolvimento sustentável apresentados no referencial teórico: governança, *stakeholders*, ética e aprendizagem.

4.1.1 Estrutura de Governança

O Grupo tem hoje sua matriz em Luxemburgo. De um ponto de vista geral, o diretor de desenvolvimento sustentável do Grupo lembra o importante trabalho que precisou ser realizado para convencer os investidores da importância do desenvolvimento sustentável na estratégia do Grupo: *“Se você vê a classificação das agências de rating, elas nunca gostaram da indústria siderúrgica...de fato, um grande trabalho que eu desenvolvi foi de rapidamente mostrar a estes investidores, lhes explicar o que era uma siderúrgica e mostrar que atrás, nos estávamos verdadeiramente implicados de forma muito ativa sobre um programa de gestão ambiental, de programas de Recursos Humanos para a saúde e segurança ...portanto, foi necessário um ano e meio mais ou menos para nos tornarmos uma referência...e muito rapidamente começamos a ser selecionados nas classificações éticas e de desenvolvimento sustentável”* (Entrevistado 1)¹.

¹ Tradução livre do francês para o português “Si vous voyez la classification des agences de rating elles ont jamais aimés l’industrie sidérurgique...en faite un de gros travail que j’employé était de très rapidement montré à ses investisseurs, leurs expliquer ce qui était une sidérurgie et montrer que derrière on était vraiment impliqués

A filial brasileira é composta por 3 empresas. O Entrevistado 3 ressalta também que já percebe uma mudança no comportamento dos investidores da filial brasileira: *“Eu vejo os investidores cada dia mais procurando investir, não com visão de curto prazo de retorno, mas com visão de longo prazo de retorno...e no longo prazo, ele tem absoluta consciência de que vai depender de que a imagem da empresa, que a reputação da empresa esteja associada à responsabilidade social corporativa”* (Entrevistado 3).

Ressalta-se também, que embora a busca pela maximização de valor aos acionistas seja o grande norteador do Grupo, a divisão dos resultados entre os diversos *stakeholders* é um objetivo que vem sendo buscado, tanto em nível global, como em nível local no Brasil. Mesmo antes de fazer parte do Grupo, as empresas que estruturam atualmente a filial brasileira, já possuíam um histórico de inserção na comunidade e de trabalhos de responsabilidade social corporativa.

Do ponto de vista da estrutura de decisão, observa-se que o Grupo centraliza algumas macro diretrizes, ou seja, alguns macro objetivos relacionados ao desenvolvimento sustentável, porém, descentraliza a decisão pelo desenvolvimento de ações locais que permitam o alcance destes objetivos.

4.1.2 Relação com os Stakeholders

Tanto em nível global como local, o Grupo busca desenvolver uma boa relação com seus *stakeholders*. No nível da matriz o objetivo é proporcionar uma boa relação com 3 tipos principais de *stakeholders*: primeiro internamente, com os representantes dos funcionários e com os comitês europeus e locais; segundo com os acionistas institucionais; e terceiro com as instituições internacionais, as instituições públicas e as organizações não governamentais (ONGs). Estes têm poder e legitimidade para impactar no Grupo, e suas reivindicações são consideradas urgentes. Conforme lembra o entrevistado 1, busca-se mudar a percepção que os diversos atores têm da indústria siderúrgica: *“o desenvolvimento sustentável com suas duas missões: uma integração cultural no nível do Grupo e logo atrás a intenção de mudar radicalmente a percepção dos atores sobre a siderurgia”*. (Entrevistado 1)²

de manière très active sur un programme de management du environnement de programmes développés par le RH pour la santé et la sécurité...donc il a fallu un an et demi, un peu près pour se devenir un valeur de référence ...et très rapidement on a commencé à être sélectionné dans les audit éthiques et de développement durable ...” (Interviewé 1)

² Tradução livre do francês para o português “le développement durable avec ces deux missions : une intégration culturelle au niveau groupe et puis aussi derrière de changer radicalement la perception des acteurs sur la sidérurgie” (Interviewé 1)

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INTEGRAÇÃO MATRIZ/FILIAL NUMA MULTINACIONAL SIDERÚRGICA EUROPÉIA

No nível da filial o objetivo é desenvolver um bom relacionamento com 5 tipos de *stakeholders*: o primeiro seria os acionistas, os investidores, as instituições financeiras e os clientes; o segundo seria os funcionários, os aposentados e os pensionistas; o terceiro seria as comunidades, as entidades culturais, as entidades de classe, as entidades públicas, o governo, as ONGs, e os órgãos ambientais; o quarto seria os fornecedores; e o quinto seria as instituições de ensino e pesquisa, a mídia e outros representantes da sociedade. As reivindicações destes *stakeholders* são consideradas urgente e legítimas, mesmo que nem todos tenham o mesmo poder de influência sobre o Grupo.

4.1.3 Comportamento Ético do Grupo

No nível da matriz, o Grupo explicita uma preocupação em respeitar sempre as normas de governança internacional mais exigentes, ou seja, procurando adotar uma postura proativa. Porém, por se tratar de uma indústria “pesada”, o entrevistado 1 lembra que foi preciso desenvolver um trabalho de mudança de imagem: *“Era preciso quebrar a imagem de indústria pesada, da siderurgia que é uma velha indústria que polui, para mostrar que ao inverso existia muito de boa gestão, muito de pesquisa e desenvolvimento e de inovação e que existia, de fato, valor agregado através do meio ambiente.”* (Entrevistado 1)³. Para tanto, o Grupo procurou pautar sua política de desenvolvimento em 3 pilares, conforme lembra o entrevistado 1: *“nós tínhamos inicialmente à inovação, pois nós queríamos mostrar que poderíamos fazer soluções que pudessem ajudar os clientes...o segundo pilar era todo o tipo de serviço ao cliente e o terceiro pilar é o desenvolvimento sustentável...para dizer que este é um importante elemento, fundador do Grupo”* (Entrevistado 1)⁴.

Além de seguir as recomendações das legislações internacionais e locais, o Grupo se engaja também na adoção de métodos internacionais de mensuração das atividades de

³ Tradução livre do francês para o português “Il faudra casse l’image de l’industrie lourde, de la sidérurgie qui est une vieille industrie qui pollue, pour montrer que à l’inverse il avait beaucoup de bon management, beaucoup de recherche et développement et d’innovation et qu’il avait, en faite, de valeur ajouté environnemental” (Interviewé 1)

⁴ Tradução livre do francês para o português “on avais d’abord l’innovation, parce que on voulait montrer qu’on pouvait faire de solution qui pouvait aider nos clients...le deuxième pilier était tous qui est service au client et le troisième pilier est le développement durable, pour dire cet un élément important, fondateur du groupe” (Interviewé 1)

desenvolvimento sustentável como é o caso do GRI. Este índice é implementado em nível global, mas também em nível local, na filial brasileira. O Grupo procura estruturar toda sua atividade de desenvolvimento sustentável a partir da mensuração de objetivos em metas, alinhados aos 3 grandes eixos de ação relacionados ao desenvolvimento sustentável: econômico, ambiental e social.

No Brasil, o Grupo centra seu trabalho de responsabilidade social em programas direcionados para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e para o crescimento dos municípios nos Estados onde ele está inserido. Tanto em nível internacional quanto no Brasil, o Grupo trabalha o desenvolvimento sustentável segundo 4 grandes eixos: pessoas, planeta, parceiros e lucro. Percebe-se que também na filial brasileira, adota-se uma postura de antecipação em relação às legislações e recomendações ambientais e sociais, e o espírito de responsabilidade social corporativa existente em nível internacional parece também se refletir no nível da filial brasileira.

Assim, retomando a proposição de Rayborn e Payne (1990) e Payne e Rayborn observa-se que o Grupo tem avançado ao longo dos anos entre as 4 posturas, se aproximando atualmente, de uma postura entre o nível prático e o nível teórico.

4.1.4 Aprendizagem Organizacional

O Grupo procura desenvolver uma política onde o desenvolvimento sustentável possa chegar a todos os funcionários, visando desta forma, conscientizá-los sobre a importância do desenvolvimento de ações de proteção ambiental e de inserção junto às comunidades locais. O Entrevistado 1 ressalta este aspecto: *“Eu penso que nós chegamos a convencer que o desenvolvimento sustentável não era algo apenas de comunicação, mas alguma coisa de mais sério na gestão, que é um projeto que deve ser levado a todos os empregados.” (Entrevistado 1)*

Do ponto de vista da troca de informações e experiências entre matriz/filial e/ou filial/filial centra-se em um processo formal/informal. Embora trocas formais já ocorram através dos relatórios de desenvolvimento sustentável das filiais e do relatório macro da matriz, muito se desenvolve através de trocas informais, via contatos pessoais. Observa-se que existe uma variação entre aprendizagens de *single* e de *double loop* na relação entre a matriz e a filial. Tanto novas ações que somente reforçam as ações já desenvolvidas, como novas ações que são desenvolvidas a partir de realidades locais. Este foi o caso da ação de uma das empresas que formam a filial brasileira, que se engajou junto às entidades locais (da região onde ela atua) e ajudou a região no desenvolvimento de seu projeto de agenda 21 local.

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INTEGRAÇÃO MATRIZ/FILIAL NUMA MULTINACIONAL SIDERÚRGICA EUROPÉIA

Ao mesmo tempo em que algumas macro diretivas são implementadas no Brasil, simplesmente pela deliberação da matriz (*single loop*), outras diretivas são adaptadas à realidade local gerando novos insights (*double loop*). A entrevistada 4 ressalta isto: “A realidade da Europa é diferente da realidade daqui...então você tem que adaptar as atividades a realidade da região com a qual a empresa esta inserida...tem estas áreas de atuação que é básico, educação, meio-ambiente, saúde e cultura, mas se a tua região apresenta uma necessidade diferenciada, você pode procurar atendê-la.” (Entrevistada 4)

Outra importante atividade desenvolvida na filial brasileira é a atividade de sensibilização das principais lideranças: “Esta na minha incumbência estar promovendo a educação das lideranças para a sustentabilidade” (Entrevistado 3). Com isto, busca-se conscientizar estas lideranças do papel da empresa na comunidade e da importância das ações ambientalmente e socialmente responsáveis.

4.2 Proposições de ações tendo em vista a relação Matriz/Filial

Tendo em vista os 4 elementos destacados (governança empresarial, *stakeholders*, ética empresarial e aprendizagem organizacional), e os 3 tipos de mercados (local, global e interno) sugeridos por Birkinshaw (1997) para a análise das relações entre matriz/filial, após a análise das ações que já são realizadas pelo Grupo, procurou-se definir algumas proposições de ação que poderiam melhorar as atividades de desenvolvimento sustentável do mesmo, em sua relação Matriz/Filial. Estas proposições são apresentadas na tabela 2.

	Mercado Local		Mercado Global		Mercado Interno	
	Matriz	Filial	Matriz	Filial	Matriz	Filial
Governança Corporativa	Estimular a divisão de resultados da filial com os stakeholders locais.	Buscar dividir, com clareza, os resultados da filial com os principais stakeholders locais.	Definir com clareza os stakeholders globais com quem o Grupo ira dividir seus resultados.	Identificar com clareza a parcela de contribuição da filial na divisão de resultados junto aos stakeholders globais.	Dividir os investimentos em ações de desenvolvimento sustentável, de forma justa entre as filiais.	Apresentar (para a matriz), com transparência, as reais necessidades de investimento local em ações de desenvolvimento sustentável.
Stakeholders	Descentralizar a definição das ações a serem realizadas junto aos stakeholders locais, de acordo com o poder, a legitimidade e a urgência das demandas dos mesmos.	Procurar desenvolver ações que respondam as necessidades dos stakeholders locais e que respeitem as macro diretrizes do Grupo.	Definir macro diretrizes para a atuação internacional do Grupo, com relação aos stakeholders globais.	Desenvolver relações com os stakeholders globais.	Estimular contatos formais/informais entre filiais e a tomada de decisão a partir destes contatos.	Engajar-se em contatos formais/informais com outras filiais do Grupo. Influência destes contatos nas decisões locais.
Ética Empresarial	Estimular a filial a adotar ações que ultrapassem a legislação social e ambiental local.	Monitorar constantemente a legislação social e ambiental local, visando mesmo se antecipar a ela.	Definir ações globais para o Grupo, que ultrapassem as leis e recomendações internacionais.	Procurar seguir as leis e recomendações sociais e ambientais internacionais.	Estimular a troca de informações entre as filiais, sobre as legislações sociais e ambientais de cada país, visando uma constante antecipação por parte das mesmas.	Engajar-se em constantes trocas de informações com outras filiais, visando apropriar-se de ações feitas em outros lugares, que já são exigências da legislação.
Aprendizagem Organizacional	Estimular a realização de convenções e reuniões de trabalho locais, com outras empresas ou com os stakeholders locais, visando à troca de experiências.	Engajar-se na organização de eventos locais que permitam a troca de experiência com outras empresas do país e com stakeholders locais.	Realizar convenções anuais e visitas mutuas (matriz/filial) para a troca de experiências em desenvolvimento sustentável.	Engajar-se na participação de convenções organizadas pela matriz, assim como enviar representantes periodicamente para visitas na matriz.	Estimular encontros e visitas entre filiais para trocas de experiências em desenvolvimento sustentável. Organizar uma estrutura de intranet para troca constante de experiências.	Engajar-se no desenvolvimento de encontros e visitas junto a outras filiais do Grupo para troca de experiências em desenvolvimento sustentável. Utilizar ativamente as ferramentas de troca de experiência.

Como se pode observar, as proposições feitas tem por base a idéia de constante movimento entre deliberação/emergência (entre a Matriz e a Filial) para a formação da estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo. Busca-se criar um movimento em que as

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INTEGRAÇÃO MATRIZ/FILIAL NUMA MULTINACIONAL SIDERÚRGICA EUROPÉIA

proposições nos 3 níveis (local, global e interno) para o elemento aprendizagem (através de trocas de experiências e informações), possam influenciar nas proposições para os elementos governança, stakeholders e ética (estrutura de decisão, relação com stakeholders, postura em relação à legislação, etc), e vice-versa. Desta forma, estas proposições podem servir como uma base de reflexão para os gestores do Grupo, visando aprimorar o processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável, na relação entre a matriz e as filiais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo construir um conjunto de proposições para a relação matriz/filial, no que tange o processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo multinacional estudado.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa em 2 etapas. A primeira etapa caracterizou-se pela pesquisa bibliográfica, tendo sido conduzida durante todo o período de pesquisa (lógica abdução, com constantes idas e vindas entre campo empírico e teoria). Desta etapa, reteve-se 2 grandes eixos teóricos: Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Sustentável. A segunda etapa caracterizou-se por 1 estudo de caso junto à um grande Grupo multinacional europeu, que atua no setor de siderurgia.

Buscou-se ao longo das duas etapas, e principalmente na última, construir um conhecimento que fosse aplicável pelos gestores da empresa estudada (atrator teleológico, segundo Martinet, 1997). Assim, construiu-se um conjunto de proposições que têm por base o processo de deliberação/emergência entre a matriz do Grupo em Luxemburgo e a filial brasileira. As proposições são apresentadas no formato de uma matriz, onde se procurou propor ações para a matriz e para a filial brasileira do Grupo, nos três tipos de mercados ressaltados (local, global e interno) para cada uma das características do desenvolvimento sustentável retidas aqui (governança, stakeholders, ética e aprendizagem).

Do ponto de vista acadêmico, as proposições formuladas são resultado da interação entre teoria (Estratégia Empresarial e Desenvolvimento Sustentável) e campo empírico, assim como do trabalho de concepção dos pesquisadores. Do ponto de vista empresarial, as proposições mostram a complexidade e a dinamicidade do processo de formação estratégico (Matriz/Filial) no que tange o desenvolvimento sustentável, servindo como uma referência aos gestores no momento de conduzirem, em seus contextos, as estratégias de seus Grupos.

Como limitação desta pesquisa, ressalta-se a impossibilidade de ter sido realizado um estudo longitudinal desde a implementação formal da política de desenvolvimento sustentável na empresa estudada. Entende-se que este acompanhamento enriqueceria ainda mais as informações coletadas, permitindo uma ligação mais estreita entre o pesquisador e os gestores dos Grupos. Sugere-se que futuras pesquisas caminhem justamente neste sentido.

Enfim, a descrição deste caso e as proposições feitas ao final visam incentivar a discussão sobre a inserção do desenvolvimento sustentável nas estratégias de grandes Grupos internacionais, discussão esta, que diante dos acontecimentos atuais na sociedade e no planeta, merecem cada vez mais um espaço na reflexão de acadêmicos e gestores.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Lynne M. & BATEMAN, Thomas S. Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental issues in U.S. Business Organizations. **Academy of Management Journal**. v.43, n.4, 2000, pp.548-570.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977, 203p.

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald A. **Organizational Learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

AVENIER, Marie José. Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante. In : AVENIER, M-J (Coord.). **La stratégie chemin faisant**. Paris : Economica, 1997, 393p.

BALLET, Jérôme e DE BRY, Françoise. **L'Entreprise et l'éthique**. Paris : Éditions du Seuil, 2001, 431p.

BALLET, Jérôme. Stakeholders et Capital Social. **Revue Française de Gestion**. v. 31, n. 156, 2005, pp.77-91.

BANSAL, Pratima & ROTH, Kendall. Why Companies go Green: A model of Ecological Responsiveness. **Academy of Management Journal**. v.43, n.4, 2000, pp. 717-736.

BANSAL, Pratima. From issues to actions: The importance of individual concerns and organizational values in responding to natural environmental issues. **Organization Science**, v.14, n.5, 2003, p.510-527.

BANSAL, Pratima. Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**. v. 26, 2005, pp. 197-218.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, Mar. 1991.

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INTEGRAÇÃO
MATRIZ/FILIAL NUMA MULTINACIONAL SIDERÚRGICA EUROPÉIA

BARIN-CRUZ, Luciano; PEDROZO, Eugênio Ávila e ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. Towards Sustainable Development Strategies: A complex view following the contribution of Edgar Morin. **Management Decision**. v.44, n.7, 2006, pp.871-891.

BARTLETT, Christopher A. & GHOSHAL, Sumantra. Global strategic management: Impact on the new frontiers of strategy research. **Strategic Management Journal**. vol. 12, 1991, p.5-16.

BARTLETT, Christopher A. & GHOSHAL, Sumantra. Beyond the M-Form: Toward a managerial theory of the firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 14, 1993, p. 23-46.

BUCHHOLZ, Rogene A. The Ethics of Consumption Activities: A future Paradigm? **Journal of Business Ethics**. v. 17, 1998, pp. 871-882.

BUYSSE, Kristel e VERBEKE, Alain. Proactive Environmental Strategies: A stakeholder management perspective. **Strategic Management Journal**. v.24, n.5, 2003, p. 453-470.

BIRKINSHAW, Julian. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**. vol. 18, 1997, p. 207-229.

BIRKINSHAW, Julian; HOOD, Neil & JONSSON, Stefan. Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**. vol. 19, 1998, p. 221-241.

CHARREIRE, Sandra e DURIEUX, Florence. Explorer et Tester : Deux voies pour la recherche. In : THIETART, Raymond Alain et coll. (Org.). **Méthodes de Recherche en Management**. Paris : Dunod, 2003, pp. 57-81.

D'HUMIÈRES, Patrick. **Le Développement Durable**: Le management de l'Entreprise Responsable. Paris : Éditions d'Organisation, 2005, 385p.

DESJARDINS, Joe. Corporate Environmental Responsibility. **Journal of Business Ethics**. v.17, 1998, pp. 825-838.

DOZ, Y. L. & PRAHALAD, C. K. Managing DMNCs : A search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**. vol. 12, 1991, p. 145-164.

EGRI, Carolyn P.; PINFIELD, Laurence T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas questões em Estudos Organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 363-399.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

FROOMAN, Jeff. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 206-221, Apr.1999.

GLADWIN, Thomas N.; KENNELLY, James J.; KRAUSE, Tara-Shelomith. Shifting Paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. **Academy of Management Review**. v. 20, n.4, p. 874-907, 1995.

GHOSHAL, Sumantra & BARTLETT, Christopher. The multinational corporation as an interorganizational network. **Academy of Management Review**. Vol. 15, n. 4, 1990, 603-625.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**. v. 13, p. 135-144, Feb.1992.

JAWAHAR, I. M. & MCLAUGHLIN, Gary L. Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. **Academy of Management Review**. v. 26, n. 3, 2001, pp. 397-414.

JONES, Thomas M. e WICKS, Andrew C. Convergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**. v.24, n.2, 1999, pp. 206-221.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; FRÉRY, Frédéric e WHITTINGTON, Richard. **Stratégique**. Paris: Pearson Education, 2005.

KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renée. Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. **Academy of Management Journal**. vol. 36, n. 3, 1993, p. 502-526.

MARTINET, A-C. Pensée stratégique et rationalité: un examen épistémologique. **Revue Management International**, vol.2, n°1, 1997, pp.67-75.

MARTINET, Alain-Charles et THIÉTART, Raymond-Alain. **Stratégies : Actualité et futurs de la recherche**. Paris: Vuibert, 2001, 337p.

MARTINET, Alain-Charles et REYNAUD, Emmanuelle. **Stratégies d'Entreprise et Écologie**. Paris: Economica, 2004, 165p.

MAULÉON, Fabrice. Gouvernance d'entreprise et développement durable. In : WOLFF, Dominique e MAULÉON, Fabrice (Org.). **Le management durable : l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprises**. Paris : Lavoisier, 2005, 252p.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R. e WOOD, D.J. Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**. v. 22, n. 4, p. 853-886, Oct.1997.

MINTZBERG, H. e WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent, **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, 1985, pp. 257-272.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Brookman, 2000, 299p.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004, 360p.

ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: INTEGRAÇÃO
MATRIZ/FILIAL NUMA MULTINACIONAL SIDERÚRGICA EUROPÉIA

NOHRIA, Nitin & GHOSHAL, Sumantra. Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. **Strategic Management Journal**. Vol. 15, 1994, p.491-502.

PAYNE, Dinah M. e RAIBORN, Cecily A. Sustainable Development: The Ethics Support the Economics. **Journal of Business Ethics**, v. 32, p. 157-168, 2001.

PENA, Roberto Patrus Mundim. Ética y Estrategia en un Marco Teórico Referencial de la ética de Negocios. **RAC - Revista de Administração de Empresas**. Edição Especial, 2004, pp. 229-252.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resourced-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n.3, p. 179-191, mar. 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 512p.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

RAIBORN, Cecily A. e PAYNE, Dinah M. Corporate Codes of Conduct: A collective conscience and continuum. **Journal of Business Ethics**, v. 9, p. 879-889, 1990.

RAMUS, Catherine A. & STEGER, Ulrich. The roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee “Ecoinitiatives” at leading-edge European companies. **Academy of Management Journal**. v. 43; n. 4; 2000, pp. 605-626.

REVERDY, Thomas. Management Environmental et Dynamique d’Apprentissage. **Revue Française de Gestion**. v. 31, n. 158, 2005, pp. 187-205.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de Transição para o século XXI - desenvolvimento e meio ambiente**. São Paulo: Ed. Studio Nobel Fundap, 1993.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SHARMA, Sanjay. Managerial Interpretations and Organizational Context as Precidtors of Corporate Choise of Environmental Strategy. **Academy of Management Journal**. v. 43, n. 4, 2000, pp. 681-697.

STAKE, Robert, E. Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.). **Handbook of Qualitative Research**. Califórnia: Sage, 2000. p.435-455.

THIÉTART, Raymond-Alain e XUEREB, Jean-Marc. **Stratégies : Concepts, Méthodes, Mise en oeuvre**. Paris : Dunod, 2005, 320p.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n.2, p. 171-180, apr./jun.1984.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 212p.