

## ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL EM GRUPOS MULTINACIONAIS: O ESTUDO DE DOIS CASOS FRANCESES NO SETOR DE VAREJO

Luciano Barin Cruz<sup>1</sup>  
Eugenio Pedrozo<sup>2</sup>  
Alain Martinet<sup>3</sup>

### Resumo

A discussão sobre desenvolvimento sustentável ganha corpo, e sua incorporação nas estratégias de grandes grupos multinacionais tem se mostrado uma tendência; até mesmo, uma necessidade em muitos países. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de desenvolvimento sustentável de dois grupos multinacionais (de origem européia) do setor de varejo, comparando-os e apresentando uma matriz de análise para a relação entre a matriz (na França) e a filial brasileira. Para tanto, foi realizada uma pesquisa em duas 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). Dois grandes eixos teóricos foram retidos: estratégia empresarial e desenvolvimento sustentável. A segunda etapa caracterizou-se pelos estudos de caso. Como principal contribuição, ressalta-se a construção de uma matriz para a análise dos dois casos, a partir de três elementos que emergiram das estratégias dos mesmos (governança empresarial, ética empresarial e aprendizagem organizacional) e em três diferentes níveis (mercado local, mercado global e mercado interno). Essa matriz pode servir de ponto de partida e de reflexão para gestores e acadêmicos interessados no processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de grupos multinacionais.

**Palavras-chave:** estratégia; desenvolvimento sustentável; multinacionais; varejo.

---

<sup>1</sup> Professor Adjunto na Universidade de Fortaleza (UNIFOR), no Brasil. Detentor de um Doctorat ès Sciences de Gestion pela Université Jean Moulin Lyon III (France) e pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Brasil), ele se interessa pelas temáticas das Estratégias de Desenvolvimento Sustentável em empresas de tamanhos diferentes. Ele também se interessa pelo estudo dos grandes desafios epistemológicos e metodológicos na área de Administração e Estratégia. E-mail: lbarincruz@unifor.br.

<sup>2</sup> Professor Adjunto na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Ele se interessa pelas temáticas: Estratégias Interorganizacionais, Desenvolvimento Sustentável, Agronegócio e Multidisciplinaridade. E-mail: eapedrozo@ea.ufrgs.br.

<sup>3</sup> Professeur des Universités na Université Jean Moulin Lyon III (Lyon-France). Ele se interessa pelas temáticas: Estratégias Organizacionais, Desenvolvimento Sustentável, Estratégia e Epistemologia. E-mail: martinet@univ-lyon3.fr.

## Abstract

This article analyzes the strategies of two French multinational companies in the retail sector for promoting sustainable development related activities. We developed an analytical matrix for comparing the relation between the headquarters in France and the Brazilian subsidiary. The matrix has three elements of analysis (governance, ethics and organizational learning) in three different levels (local, national and global markets).

Keywords: Startegy, Sustainable development; Multinational companies, retail.

## Introdução

Embora a busca por vantagens competitivas (BARNEY, 1991; HALL, 1992; PETERAF, 1993; PORTER, 1986, 1989; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984) continue ocupando boa parte da agenda dos gestores atuais, cada vez mais, a discussão sobre desenvolvimento sustentável ganha espaço na sociedade e pressiona tais gestores para uma reflexão mais profunda sobre os efeitos da ação empresarial sobre o planeta.

Como bem lembram Martinet e Reynaud (2004), essas reflexões resultam dos evidentes efeitos, já comprovados, que a interação entre o homem e a natureza, e a suposta dominação exercida por este, vem produzindo em termos de destruição do solo, da água e do ar. Tendo em vista tal impacto, a preocupação com a gestão dos *stakeholders* – todos os interessados na empresa, conforme definido por Freeman (1984) – torna-se uma realidade a ser trabalhada e desenvolvida por cada empresa.

Seja ela pequena, média ou grande, toda empresa está diante dessa nova realidade mundial, onde pensar ambientalmente e socialmente, sem perder de vista o econômico, além de ser uma atitude responsável, passa a ser algo bem visto pelos consumidores, valorizando institucionalmente sua marca. É claro que, em particular, as grandes empresas e, mais especificamente, as grandes multinacionais, possuem mais recursos e uma penetração mundial que lhes permitem adotar ações que garantam maior visibilidade.

No setor varejista, grandes grupos já começam a inserir o desenvolvimento sustentável em suas estratégias. No setor de supermercados, algumas redes multinacionais já desenvolvem projetos e dão fortes sinais de preocupação com o impacto de suas atividades no meio ambiente e na sociedade. Os projetos desenvolvidos por esses grupos multinacionais acabam tendo um importante impacto social e ambiental (principalmente, no que se refere à distribuição de alimentos e à geração de resíduos nas lojas), tanto em termos nacionais (em cada região onde o grupo atua com suas filiais) quanto em termos internacionais. O objetivo deste artigo é, justamente, analisar as estratégias de desenvolvimento sustentável de dois grandes grupos multinacionais (europeus) do setor de varejo (entre a sede na França e a filial brasileira), comparando os dois casos e apresentando uma matriz de análise para a relação entre sede e filial, no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável. Deve ser observado que aqui se parte da mesma base teórica e metodológica a que Barin-Cruz, Pedrozo e Martinet (2007) recorrem, expandindo e consolidando referenciais teóricos e a própria estrutura de análise da pesquisa feita por esses três autores ao estudarem o caso de uma empresa siderúrgica europeia.

Cabe ressaltar que este artigo não apenas traz contribuições acadêmicas – relacionando elementos teóricos e algumas proposições teóricas com a temática do desenvolvimento sustentável (propondo, inclusive, uma matriz de análise) –, mas também contribuições práticas para os gestores. A perspectiva é de que a experiência descrita dos dois casos e a própria matriz de análise possam servir de ponto de partida e de reflexão para

gestores de outros grupos multinacionais, igualmente engajados na formação de estratégias de desenvolvimento sustentável.

Dessa forma, o artigo é estruturado como segue: (1) os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa; (2) os dois grandes eixos teóricos que embasaram a pesquisa (estratégia empresarial e desenvolvimento sustentável); (3) a análise da relação entre a matriz do grupo e a filial brasileira (4) a comparação dos dois casos e a apresentação da matriz de análise; e (5) as considerações finais.

### **Procedimentos metodológicos**

Esta pesquisa foi conduzida segundo uma lógica abduativa. Conforme sugerido em Charreire e Durieux (2003), isso 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. A opção pela lógica abduativa se deu no intuito de captar, durante toda a pesquisa, as especificidades advindas dos casos estudados, permitindo relacioná-las com as proposições teóricas de autores interessados nos temas. Com isso, não se parte do referencial teórico para depois entrar no campo empírico (dedutivo) ou do campo empírico para depois seguir para o campo teórico (indutivo). Há um constante relacionamento entre os dois campos. Duas etapas complementares foram desenvolvidas: pesquisa teórica e estudos de casos em duas multinacionais do setor varejista.

#### *Etapa de pesquisa teórica*

Por seu caráter abduativo, esta etapa perdurou durante toda a pesquisa. 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 dos documentos dos grupos estudados. Os três elementos principais discutidos na seção teórica sobre desenvolvimento sustentável emergiram dos estudos de caso, o que forçou um retorno ao referencial para dar-lhes sustentação.

#### *Etapa de estudo nas multinacionais*

Nesta etapa foram realizados dois estudos de caso – conforme sugerido em Yin (2005) e em Stake (2000) – com dois dos maiores grupos supermercadistas europeus (Grupo A e Grupo B).<sup>4</sup> A escolha do setor se justifica por seu impacto social e ambiental, pois envolve empresas cujas lojas geram grande quantidade de resíduos e causam impacto social bastante significativo, atuando em regiões de diferentes faixas de renda nas cidades. A opção pelos grupos estudados se justifica por sua forte atuação no Brasil e pelo fato de os mesmos virem explicitando o desenvolvimento de ações estratégicas que levem em conta preservação do meio ambiente e justiça social em conjunto com a sustentação econômica.

Nesta etapa, o objetivo era confrontar os gestores dessas empresas (aqueles envolvidos com as estratégias de desenvolvimento sustentável do grupo) com o processo de formação de suas estratégias, entre as sedes na França e as filiais brasileiras. Para tanto, foram realizadas observações nas lojas dos grupos, analisados documentos dos mesmos e entrevistados alguns gestores.

A pesquisa documental e as entrevistas foram realizadas entre agosto e dezembro de 2006, e as observações nas lojas, entre agosto de 2006 e março de 2007 (na França e no Brasil). Foram analisados em torno de 79 documentos do Grupo A e 66 do Grupo B (entre

<sup>4</sup> Para manter o sigilo em relação ao nome dos grupos estudados, optou-se por chamá-los de Grupo A e Grupo B.

eles, devem ser destacados os relatórios de desenvolvimento sustentável publicados pelos grupos entre 2002 e 2005, no âmbito internacional), além de visitas constantes aos sites dos grupos (site internacional e site da filial brasileira). No Grupo A, foram realizadas 13 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 50 minutos cada. O perfil dos entrevistados do Grupo A pode ser visualizado no quadro 1.

Quadro 1  
Perfil dos entrevistados no Grupo A

Entrevistado	Nível	Idioma usado na entrevista
1. Diretor de desenvolvimento sustentável	<i>Matriz</i>	Francês
2. Responsável pelo desenvolvimento sustentável junto à presidência	<i>Matriz</i>	Francês
3. Diretor de RH internacional	<i>Matriz</i>	Francês
4. Diretor de qualidade	<i>Matriz</i>	Francês
5. Gestora de produtos bio e nutrição	<i>Matriz</i>	Francês
6. Gestor de parcerias com comunidades	<i>Matriz</i>	Francês
7. Diretor de produção	<i>Matriz</i>	Francês
8. Gestor de ética no grupo	<i>Matriz</i>	Francês
9. Diretora do instituto da subsidiária brasileira	<i>Filial</i>	Português
10. Responsável pelo RH no Brasil	<i>Filial</i>	Português
11. Responsável pelo programa Caras do Brasil	<i>Filial</i>	Português
12. Gestora do programa Caras do Brasil	<i>Filial</i>	Português
13. Responsável pela gestão de dejetos no Brasil	<i>Filial</i>	Português

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Grupo B foram feitas 10 entrevistas com alguns dos principais encarregados pelo desenvolvimento sustentável no âmbito da matriz e no âmbito da filial. Assim como no Grupo A, as entrevistas foram realizadas em francês e em português, segundo questionário semi-estruturado e com duração média de 35 minutos cada uma. O perfil dos entrevistados do Grupo B pode ser visualizado no quadro 2.

Quadro 2  
**Perfil dos entrevistados no Grupo B**

Entrevistado	Nível	Idioma usado na entrevista
1. Gestora de desenvolvimento sustentável de hipermercados	<i>Matriz</i>	Francês
2. Gestora de desenvolvimento sustentável de supermercados	<i>Matriz</i>	Francês
3. Gestora produtos relacionados ao desenvolvimento sustentável	<i>Matriz</i>	Francês
4. Embaixador de desenvolvimento sustentável de um hipermercado	<i>Matriz</i>	Francês
5. Embaixadora de desenvolvimento sustentável de um hipermercado	<i>Matriz</i>	Francês
6. Responsável pela gestão de dejetos de um hipermercado	<i>Matriz</i>	Francês
7. Responsável por uma empresa de reciclagem de dejetos, que trabalha para o grupo	<i>Matriz</i>	Francês
8. Responsável pela comunicação do grupo, ligada ao desenvolvimento sustentável	<i>Matriz</i>	Francês
9. Responsável pelo desenvolvimento sustentável na filial brasileira	<i>Filial</i>	Português
10. Responsável pelo programa de relacionamento com os fornecedores no Brasil	<i>Filial</i>	Português

Fonte: Elaborado pelo autor

Nos dois grupos, as entrevistas seguiram o seguinte roteiro semi-estruturado:

- a. Fale sobre a política de desenvolvimento sustentável do grupo. E na filial brasileira?
- b. Como o desenvolvimento sustentável é inserido na estratégia do grupo? E na filial brasileira?
- c. Como está estruturado o desenvolvimento sustentável no grupo? Existe uma área específica? E na filial brasileira?
- d. Como o grupo procura dividir seus resultados com os diversos *stakeholders*? E na filial brasileira?
- e. Existem objetivos específicos para desenvolvimento sustentável? Como eles são estruturados? E na filial brasileira?
- f. Há apoio por parte da alta direção para a aplicação dos conceitos de desenvolvimento sustentável no grupo? E na filial brasileira?
- g. Como vocês sensibilizam os diversos *stakeholders* em relação ao desenvolvimento sustentável? E na filial brasileira?
- h. Como se dá a relação com a filial brasileira? Como se dá a relação da matriz com a filial brasileira?
- i. Outras questões que julgar relevante.

Assim, na seqüência são apresentados os resultados dessas duas etapas de pesquisa.

### Referencial teórico

O referencial teórico desta pesquisa foi estruturado a partir de dois eixos: estratégia empresarial e desenvolvimento sustentável. Seguindo uma lógica abduativa, as proposições teóricas retidas aqui são resultado do constante jogo entre *ex ante* e *ex post* pesquisa empírica.

Não se buscou esgotar as discussões acerca de cada um dos temas, mas apenas apresentar as proposições teóricas que foram retidas e que serviram para as análises. Ressalta-se que são discutidas as mesmas proposições teóricas, dos mesmos autores utilizados por Barin-Cruz, Pedrozo e Martinet (2007). Assim, para a estratégia empresarial discute-se o seu processo de formação e a relação matriz/filial, enquanto para o desenvolvimento sustentável discute-se a governança empresarial, a ética empresarial e a aprendizagem organizacional. Ao contrário desses autores, que discutem separadamente a questão dos *stakeholders*, aqui, prefere-se fazer tal discussão perpassar a questão da governança, da ética e da aprendizagem.

#### *Estratégia empresarial*

Mesmo reconhecendo a amplitude das discussões sobre estratégias empresarial, tem-se como foco aqui duas características já bastante debatidas neste campo; ou seja, seu processo de formação e a relação matriz/filial.

#### Processo de formação da estratégia

O processo de formação da estratégia vem sendo discutido há anos (ANSOF, 1977, 1991; AVENIER, 1997; JOHNSON et al, 2005, LARROCHE; NIOCHE, 2006; MARTINET, 2001; MINTZBERG, 2004; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; e MINTZBERG; WATERS, 1985; entre outros). Reconhecendo as constantes discussões que ora consideram a estratégia como um processo deliberado, ora, como um processo emergente, e, por vezes, como ambos, simultaneamente, considera-se aqui o processo de formação da estratégia como o resultado de uma relação constante de deliberação e emergência.

Esse debate sobre deliberação e emergência perpassa a reflexão sobre a necessidade de se planejar a estratégia ou de, simplesmente, vivenciá-la na prática. Martinet (2001) defende que o planejamento estratégico ainda seria uma importante ferramenta, embora não mais tão “engessado” e limitador como nos primórdios. Por outro lado, Mintzberg (2004) estabelece uma discussão afirmando que o planejamento estratégico teria perdido sua utilidade e, assim, não seria mais necessário. Para ele, questões como a tentativa de previsão das ações e do que irá acontecer, a separação entre o pensar e o agir (separação entre formulação e implementação da estratégia) e a formalização dos planos seriam graves problemas que diminuiriam bastante o potencial de contribuição do planejamento estratégico. Ansoff (1991) critica esse abandono do planejamento e Martinet (2001) segue na mesma linha, afirmando que mesmo essas características podem ser amenizadas e que o planejamento continua sendo uma importante ferramenta para o pensamento estratégico, desde que seja pensado na constante alternância entre formalização e informalização, pensamento e ação, previsão e realidade.

Na verdade, mesmo Mintzberg já considerava a formação da estratégia como um processo de constante deliberação e emergência, como defendido em Mintzberg e Waters (1985). Assim, o processo de formação da estratégia é entendido aqui como esse constante jogo deliberação/emergência que transforma estratégias previamente formuladas em estratégias efetivamente realizadas.

#### Relação matriz/filial

Para grupos multinacionais, as relações que se estabelecem entre matriz e filial são decisivas para uma boa integração global do grupo. A diversidade cultural dos diversos países exige uma postura de comunicação constante por parte dos gestores.

Essas relações já foram bastante estudadas e discutidas entre pesquisadores como Bartlett e Ghoshal (1991), Bartlett e Ghoshal (1993), Birkinshaw (1997), Birkinshaw, Hood e Jonsson (1998), Doz e Prahalad (1991), Ghoshal e Bartlett (1990), Kim e Mauborgne (1993) e Nohria e Ghoshal (1994), que estruturaram uma base de compreensão para as mesmas. Essas proposições têm se centrado no desenvolvimento de mecanismos de controle e de

coordenação para a relação matriz/filial, levando em conta aspectos como a expatriação e a transferência de funcionários (BEDDI, 2004; EDSTROM; GALBRAITH, 1977; HARZING, 2001), a estrutura organizacional (NOHRIA; GHOSHAL, 1994; PRAHALAD; DOZ, 1987), a transferência formal e informal de informações (BEDDI, 2004; KRANIAS, 2001; MARTINEZ; JARILLO, 1989), a cultura organizacional (ALLAIRE, 1984, BALIGA; JAEGER, 1984, JAEGER, 1983, KRANIAS, 2001, NOHRIA; GOSHAL, 1994; OUCHI; JAEGER, 1978), a justiça procedural (ELIS, 2000; KIM; MAUBORGNE, 1991, 1993; TAGGART, 1997; MOLM; TAKAHASHI, N.; PETERSON, 2003) e a definição mista de objetivos (BEDDI, 2004; ELIS, 2000; PERLMUTER, 1984).

Dentre essas diversas proposições é destacada e retida aqui a contribuição de Birkinshaw (1997), pois a mesma expande a tradicional relação matriz/filial em três níveis, considerando, dessa forma, os *stakeholders* locais e globais que se relacionam com uma e outra. Ao analisar as iniciativas das filiais em relação a suas matrizes, o autor propõe três diferentes níveis em que a relação matriz/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 à 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 à resposta dada a estes, segundo a estratégia do grupo. Já o mercado interno estaria relacionado às relações internas entre as diversas filiais, assim como à relação destas com a matriz.

Assim, a relação matriz/filial é entendida aqui como um processo de constante deliberação da matriz (assinando as macro diretivas nos mercados global, local e interno) e de constante emergência (novas ações desenvolvendo-se nos mercados global, local e interno).

#### *Desenvolvimento sustentável*

Conceitos como o de sustentabilidade (as vezes, relacionado com a discussão de sustentabilidade econômica no longo prazo), o de desenvolvimento sustentável (relacionado a uma discussão mais ampla da importância das nações pensarem o desenvolvimento a partir das dimensões econômica, social e ambiental) e o de responsabilidade social corporativa – a aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável na realidade das empresas, conforme sugerido por Aggeri et al.(2005) – têm, cada vez mais, feito parte da agenda de diferentes gestores.

Seja no nível dos governos nacionais ou no de organizações de diversos portes, a discussão sobre desenvolvimento sustentável vem crescendo na última década, ganhando um especial impulso nos últimos anos. Embora se reconheça a vasta contribuição teórica (BANSAL, 2003, 2005; BANSAL; ROTH, 2000; BARIN-CRUZ et al, 2007; BARIN-CRUZ; PEDROZO; ESTIVALETE, 2006; EGRI; PINFIELD, 1999; GLADWIN; KENNELLY; KRAUSE, 1995; MARTINET; REYNAUD, 2004; SACHS, 2004, entre vários outros) que já exista neste campo, concentra-se aqui apenas na contribuição de alguns autores que serão utilizados para as análises posteriores.

Assim, a aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável (levar em conta as dimensões econômica, social e ambiental) nas estratégias empresariais é considerada aqui segundo três elementos que emergiram das análises dos casos estudados e que perpassam esse conceito: governança empresarial, ética empresarial e aprendizagem organizacional. A definição do uso desses três elementos só foi possível após o começo dos estudos de caso, haja vista a importância dos mesmos na análise das estratégias de desenvolvimento sustentável dos dois grupos.

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 desse 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).

Nesse 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 aos interesses dos acionistas, as empresas reconhecem a importância de um estilo de gestão voltado para a responsabilidade social. Dessa forma, o fato das empresas reconhecerem as necessidades de seus *stakeholders* e as implicações das ações desses sobre sua performance, incita as mesmas a buscarem um tipo de governança orientado pelos princípios do desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, Mauléon (2005) sugere que deixar de lado uma noção de governança centrada somente na performance na bolsa de valores para adotar uma concepção que leve em conta o desenvolvimento sustentável passa pela transparência e pela responsabilidade com todos os *stakeholders*. Envolve ainda confiança mútua e possibilidade de discussão, conforme lembra Ballet (2005).

Martinet e Renaud (2004) também entendem governança como um elemento central para estratégias que busquem considerar as noções de desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, ressaltam a estrutura de decisão ligada ao desenvolvimento sustentável dentro da empresa, característica que aqui é retida, haja vista sua emergência no estudo dos casos.

Assim como a governança, a ética empresarial também se mostrou um importante elemento a considerar nos casos estudados, refletindo as diversas fases pelas quais os grupos podiam passar.

#### Ética empresarial

Segundo Pena (2004), as empresas buscam adaptar seu sistema formal à demanda social, através de atitudes corretas ante a sociedade. Assim, atitudes empresariais voltadas para a noção de desenvolvimento sustentável influenciam e são influenciadas pelo tipo de comportamento ético de uma empresa.

Mesmo já havendo importantes contribuições ligando a ética à discussão de desenvolvimento sustentável (BALLETT; DE BRY, 2001; BANSAL; ROTH, 2000; BUCHHOLZ, 1998; DESJARDINS, 1998; PENA, 2004; SHARMA, 2000; entre outros) retém-se aqui a contribuição de Payne e Raiborn (2001) e Raiborn e Payne (1990), por sua capacidade de abranger diferentes fases pelas quais as empresas passam, considerando sua capacidade de responder à legislação ambiental e social e os valores internos compartilhados pelas mesmas. 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 dessas 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, sendo, porém, o único objetivo dessas ações garantir benefícios financeiros de curto prazo maiores que os custos de realização da ação. Quando estão no nível prático, as empresas adotam ações ambiental e socialmente “responsáveis”, pois entendem que é a “coisa certa” a fazer, principalmente, pela possibilidade de entrarem em novos nichos de mercado através dessas ações. O último nível apontado pelos autores é o nível teórico, no qual as empresas estariam engajadas em ações social e ambientalmente responsáveis, pois considerariam que

isso 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 as características desses quatro estágios apontados pelos autores apresentados, haja vista sua emergência no estudo dos casos. Assim como a governança e na ética empresarial, a aprendizagem organizacional também se mostrou um importante elemento a ser considerado nos casos estudados, refletindo os tipos de aprendizagem pelos quais os grupos e seus funcionários podiam passar.

#### Aprendizagem organizacional

Alguns autores já têm feito ligações entre a aprendizagem organizacional e a temática do desenvolvimento sustentável (ANDERSON; BATEMAN, 2000; BANSAL, 2003; BANSAL; ROTH, 2000; RAMUS; STEGER, 2000; REVERDY, 2005; SHARMA, 2000). De forma geral, os autores reforçam a importância da sensibilização dos funcionários para as questões socioambientais e a necessidade de uma atitude das empresas para estimulá-los nesse sentido.

Mesmo não tendo se referido especificamente a uma aprendizagem orientada para a responsabilidade socioambiental, a contribuição dada por Argyris e Schön (1996) ajusta-se bem a essa discussão, pois ajuda a compreender os diferentes tipos de aprendizagem que os funcionários podem passar, bem como as consequências desses tipos de aprendizagem.

Segundo os autores, em uma organização, os indivíduos podem passar por dois tipos de aprendizagem: a aprendizagem em *single loop* e a 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 macrodiretrizes.

Assim, a aprendizagem organizacional é considerada aqui segundo esses conceitos de *single loop* e de *double loop*, haja vista sua emergência no estudo dos casos.

#### Análise dos casos das multinacionais

Os dois grupos estudados têm uma longa tradição no setor varejista mundial e diferem em suas estruturas e estratégias no Brasil.

O Grupo A (em 2005) possui uma forte presença internacional (14 países), contando com mais de 208.000 colaboradores, um faturamento de 22,8 bilhões de euros e uma atividade na grande distribuição dividida em: hipermercados (344 lojas), supermercados (2.396 lojas), lojas de desconto (1.130), pequenas lojas (5.038 lojas), restaurantes e cafeterias (247 lojas) e outras atividades. O Grupo A tem participação acionária na sua subsidiária brasileira desde 1999. Atualmente, o grupo tem participação de 50% no capital votante dessa subsidiária. Entretanto, a mesma já tinha uma longa trajetória antes da entrada do Grupo A, o que se reflete num importante histórico no mercado brasileiro e numa importante e também histórica atividade social nas comunidades onde está inserida. Atualmente, a subsidiária brasileira possui 534 lojas em 15 estados, contando com cerca de 61 mil colaboradores, com um faturamento, em 2005, de R\$16,1 bilhões e com uma participação de mercado de 15,2%, o que a coloca como o maior grupo varejista do Brasil.

O Grupo B é, atualmente (2005), o maior grupo do setor na Europa e o segundo maior do mundo. Está presente em 30 países, contando com mais de 436.000 colaboradores, com um faturamento de 93,6 bilhões de euros e uma atividade no varejo (aproximadamente 12.028 lojas) dividida em: hipermercados (926), supermercados (2.455), lojas de desconto (5.451) e lojas de proximidade (3.196). Atualmente, a filial brasileira conta com mais de 48 mil colaboradores trabalhando em 161 unidades, entre hipermercados e supermercados. O grupo fechou o ano de 2005 com um faturamento de R\$12,5 bilhões.

#### *Análise das ações desenvolvidas pelos grupos estudados*

Os estudos de caso mostraram a pertinência de se analisar algumas das ações de desenvolvimento sustentável dos grupos, adaptando-se os níveis propostos por Birkinshaw (1997); ou seja, mercado local (filial no Brasil), mercado global (matriz) e mercado interno (matriz/filial), de acordo com os três elementos ligados ao desenvolvimento sustentável apresentados no referencial teórico: governança, ética e aprendizagem. Segue-se a mesma estrutura analítica utilizada em Barin-Cruz, Pedrozo e Martinet (2007), com a diferença de que a discussão sobre *stakeholders* acaba perpassando os outros elementos discutidos, não sendo destacado de forma isolada, como havia sido feito pelos autores.

#### Estrutura de governança

Tendo em vista a estrutura de decisão para o desenvolvimento sustentável, conforme sugerido por Martinet e Reynaud (2004), os grupos A e B possuem hoje suas matrizes na França, e ambos possuem diretorias de desenvolvimento sustentável constituídas no país sede, porém, com estruturas diferentes para essas áreas.

No Grupo A, no nível do mercado global (matriz) e do mercado interno, existe a figura do diretor de desenvolvimento sustentável. Porém, este trabalha como um *staff* na estrutura do grupo, sem uma equipe específica. Existe um comitê internacional de desenvolvimento sustentável, composto por cerca de 40 pessoas, entre funcionários que trabalham na sede, em diversas áreas, e responsáveis pelo desenvolvimento sustentável nas diversas filiais ao redor do mundo. Os entrevistados 1 e 3 do Grupo A ressaltam a importância dessa estrutura com o comitê.<sup>5</sup>

Não se criou uma estrutura central muito forte, mas se criou um comitê de desenvolvimento sustentável. Esse comitê de desenvolvimento sustentável possui hoje, 40 experts na França e 10 experts internacionais. Esses experts são pessoas do grupo que possuem experiência em alguma área específica e que desempenham uma dupla função [...] na verdade, esses experts foram selecionados, pois eles tinham experiência em uma área particular. (ENTREVISTADO 1)

Eu acho que a forma do Grupo A é muito inteligente, de associar todas as áreas que fazem parte [...] componentes do desenvolvimento sustentável [...] pessoas que possuem responsabilidade operacional e funcional sobre uma área que eles conhecem. (ENTREVISTADO 3)

Esse comitê reúne-se periodicamente para tomar decisões ligadas ao desenvolvimento sustentável no grupo. Além disso, cada um de seus integrantes, por ter dupla função (atuar em alguma área da empresa e também fazer parte do comitê de desenvolvimento sustentável), tem a responsabilidade de disseminar as decisões e os valores do desenvolvimento sustentável em suas áreas ou filiais. No nível do mercado local (filial brasileira), como se percebe, existe

<sup>5</sup> As falas dos entrevistados 1 e 3 do Grupo A foram traduzidas do francês para o português.

também um responsável pelo desenvolvimento sustentável, que integra esse comitê internacional. Até mesmo pela estrutura de capital da filial brasileira, as atividades ligadas ao desenvolvimento sustentável implementadas no Brasil não estão tão diretamente alinhadas com as macrodiretrizes da matriz, havendo um grande espaço de autonomia. Fundamentalmente, as atividades ligadas ao desenvolvimento sustentável na filial brasileira, são tratadas pelo instituto da filial, voltado para projetos ligados à responsabilidade social corporativa.

No Grupo *B*, no nível do mercado global (matriz) e do mercado interno, existe também a figura do diretor de desenvolvimento sustentável, o qual, no entanto, conta com uma equipe estruturada para lhe auxiliar. Portanto, existe uma estrutura maior e formalizada para o desenvolvimento sustentável. Destaca-se que nos hipermercados na França, o grupo criou a figura do embaixador de desenvolvimento sustentável, que tem dupla função na loja; ou seja, realizar uma atividade tradicional e servir de interface entre a diretoria e o nível operacional para desenvolver as atividades ligadas ao desenvolvimento sustentável. O entrevistado 8 do Grupo *B* lembra que existe uma estrutura internacional formada por uma diretoria responsável pelo tema e um representante em cada país onde existe uma filial.<sup>6</sup>

Na verdade, no nível central, existe a direção de desenvolvimento sustentável, e depois, em cada país, nós temos pessoas responsáveis pelo desenvolvimento sustentável, ou seja, que são interlocutores claramente identificados na empresa [...]. (ENTREVISTADO 8)

No nível do mercado local (filial brasileira) também existe um responsável pelo desenvolvimento sustentável, encarregado de desenvolver ações alinhadas com as macrodiretrizes definidas pela matriz, no nível do mercado global.

#### Comportamento ético do grupo

Ambos os grupos tem mostrado sinais de avanço no que tange à incorporação do desenvolvimento sustentável em suas estratégias nos últimos anos.

O Grupo *A* parece ter avançado do nível usual para o nível prático, conforme sugerido em Raiborn e Payne (1990) e em Payne e Raiborn (2001). Tanto no nível do mercado global, como no nível do mercado local (filial brasileira), o grupo apresenta um histórico de inserção nas comunidades onde suas lojas estão situadas, procurando realizar atividades de inclusão social com os moradores dessas comunidades. Programas de contratação na própria comunidade são realizados tanto na matriz francesa quanto na filial brasileira. No nível do mercado local (filial brasileira) destaca-se todo o trabalho de incentivo à diversidade, através da inclusão de jovens no primeiro emprego, da inserção profissional de donas de casa e, mesmo, da reinserção social e da recolocação profissional de jovens oriundos de casas disciplinares. O entrevistado 9 do Grupo *A* ressalta esse papel de agente transformador que a filial brasileira se propõe a cumprir.

A gente entende que a empresa pode ser um agente de transformação, mas não por uma questão de filantropia ou de devolução de algo que ela retira da sociedade [...] não, a postura é de que ela é agente de desenvolvimento por razões do seu negócio [...] que só vai desenvolver como empresa se ela promover o desenvolvimento do meio onde ela se insere [...]. (ENTREVISTADO 9)

<sup>6</sup> A fala do entrevistado 8 do Grupo *B* foi traduzida do francês para o português.

Além disso, projetos ambientais, principalmente, ligados a reciclagem de resíduos gerados pelas lojas e pelos clientes, são também desenvolvidos no nível do mercado global (pela matriz) e no nível do mercado local (pela filial brasileira), sendo incorporados em um número cada vez maior de lojas. Alguns desses projetos mostram como no nível do mercado global (matriz), existe a iniciativa do Grupo A de integrar as dimensões social e ambiental em sua estratégia. O entrevistado 1 do Grupo A lembra dessa busca pelo equilíbrio nas três dimensões do desenvolvimento sustentável.<sup>7</sup>

Então, nossa estratégia, se nós vamos falar de estratégia de desenvolvimento sustentável, é a busca do equilíbrio entre o social, o ambiental e o econômico [...] então todas as ações que nós apresentamos entram nesse triângulo [...], portanto, nós não partiremos para uma proteção louca da natureza, se isso trouxer um desequilíbrio no plano social ou econômico [...]. (ENTREVISTADO 1)

Certamente, a dimensão econômica continua tendo um lugar de destaque na estratégia do grupo, seja na matriz, seja na filial brasileira. Porém, seu grau de importância vem sendo gradativamente diminuído, repartido com as outras duas dimensões. É interessante ressaltar que no nível do mercado interno, a alta direção parece incentivar projetos ligados ao desenvolvimento sustentável, estimulando o grupo, em suas diversas filiais, a ser proativo em relação às leis, em certos casos, como, por exemplo, na inclusão de empregados das próprias comunidades locais, como ocorre na França, e da inserção de jovens advindos de casas disciplinares no Brasil.

No grupo B a situação não é diferente. Percebe-se também a tentativa de avançar na incorporação das três dimensões da sustentabilidade na estratégia empresarial no nível do mercado global (matriz). Os entrevistados 1 e 2 do Grupo B lembram do avanço que vem sendo feito pelo grupo nesse sentido.<sup>8</sup>

A noção de desenvolvimento sustentável, pode ser vista como uma forma de gestão de risco [...] para que a gestão possa perdurar, é preciso que nós consideremos a gestão de recursos, a consideração dos aspectos sociais e ambientais, as condições de trabalho, mas também o econômico. No desenvolvimento sustentável, é claro que nós consideramos o econômico [...] então, nós trabalhamos para a sobrevivência da empresa no longo prazo [...].(ENTREVISTADO 1)

Na verdade, o desenvolvimento sustentável para o grupo não é unicamente um conceito. É realmente uma forma de gestão; por vezes, de recursos naturais e de recursos humanos, a longo prazo, pois nosso objetivo, como de qualquer empresa, é o de durar o maior tempo possível, para que nossas lojas se façam presentes o maior tempo possível [...] e não é possível gerenciar a perenidade da empresa, se não nos colocamos a questão dos recursos naturais, pois as lojas são como indústrias. É preciso água, energia [...] e se não nos colocamos a questão dos recursos humanos [...] então, eu diria que nós, para o desenvolvimento sustentável, nós passamos da etapa conceitual para a etapa prática e muito pragmática e de terreno [...] ligada a nossas equipes de gestão [...]. (ENTREVISTADO 2)

<sup>7</sup> A fala do entrevistado 1 do Grupo A foi traduzida do francês para o português.

<sup>8</sup> As falas dos entrevistados 1 e 2 do Grupo B foram traduzidas do francês para o português.

No nível do mercado interno, a alta direção também apóia esses projetos, haja vista a própria estruturação de uma área internacional para cuidar do tema. Projetos ambientais ligados à reciclagem de resíduos das lojas e dos clientes também são desenvolvidos em um número cada vez maior de lojas, no âmbito internacional e no Brasil. Destacam-se os projetos de inserção social, trabalhados tanto na França quanto no nível do mercado local (filial brasileira), assim como a exigência de critérios ambiental e socialmente responsáveis por parte dos fornecedores. O grupo também parece ter avançado de um nível usual para um nível prático, conforme sugerido por Raiborn e Payne (1990) e por Payne e Raiborn (2001).

Embora a dimensão econômica continue predominante, as dimensões social e ambiental ocupam cada vez mais espaço nos projetos do grupo, fazendo com que o mesmo seja cada vez mais proativo em relação à legislação, seja no nível do mercado global (matriz), seja no nível do mercado local (filial brasileira).

#### Aprendizagem organizacional

Os dois grupos procuram desenvolver uma política onde o desenvolvimento sustentável possa chegar a todos os funcionários, visando, dessa forma, conscientizá-los sobre a importância do desenvolvimento de ações de proteção ambiental e de inserção junto às comunidades locais. No nível do mercado interno, os relatórios de desenvolvimento sustentável internacionais e nacionais são enviados para os funcionários, em ambos os grupos, e os mesmos procuram explicitar em seus valores e engajamentos, a preocupação com o desenvolvimento sustentável. O entrevistado 1 do Grupo A e o entrevistado 8 do Grupo B lembram do envio dos relatórios.<sup>9</sup>

Pouco a pouco, pela orientação, este tipo de ação vai ser implementada em cada país [...] hoje, nós enviamos o relatório de desenvolvimento sustentável e a revista *Regard* para a diretoria de cada país e, pouco a pouco, é a orientação que vai ser informada [...] e um dia ou outro, o conjunto dos colaboradores do Grupo [...] são 240.000 pessoas [...]. (ENTREVISTADO 1)

O relatório de desenvolvimento sustentável que serve igualmente de comunicação [...] eles são enviados para todos os países [...] ele é traduzido para o inglês e o espanhol [...], portanto, é também um meio de ver o que acontece nos outros países [...]. (ENTREVISTADO 8)

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*, como sugerido por Argyris e Schon (1996), na relação entre a matriz e a filial. Tanto novas ações que somente reforçam as ações já desenvolvidas, quanto novas ações que são desenvolvidas a partir de realidades locais.

Tanto no Grupo A como no Grupo B, ações de conscientização são realizadas não somente para os funcionários, mas também para os clientes e fornecedores. No Grupo A, programas nutricionais são desenvolvidos no nível do mercado global (matriz) para incentivar os consumidores a adotarem uma alimentação mais saudável, inclusive, com um

<sup>9</sup> As falas dos entrevistados 1 do Grupo A e 8 do Grupo B foram traduzidas do francês para o português.

acompanhamento disponibilizado para os clientes mais interessados. O entrevistado 5 do Grupo A lembra dessa atividade e de seus impactos em termos de sensibilização.<sup>10</sup>

Nós começamos a sensibilizar os assalariados e, notadamente, as pessoas que trabalham com o desenvolvimento de produtos [...], portanto, de fato, nós realizamos sessões de formação, de sensibilização das pessoas que trabalham com os produtos [...] sejam os compradores, os chefes de produtos, o pessoal da qualidade, as pessoas de serviço ao consumidor ou as pessoas que trabalham com a culinária, nós sensibilizamos essas pessoas [...]. (ENTREVISTADO 5)

No nível do mercado local (filial brasileira) um interessante projeto é desenvolvido com fornecedores de comunidades pouco favorecidas, que são organizados e incentivados a produzir e fornecer em conjunto e de forma profissional, obedecendo a uma série de requisitos de proteção ambiental e social. No Grupo B, tanto no nível do mercado global (matriz), como no nível do mercado local (filial brasileira), todo o ano é realizada a Semana do Desenvolvimento Sustentável, em parceria com uma grande ONG que vai às lojas na França e no Brasil e que desenvolve atividades de conscientização com crianças e adultos. O entrevistado 1 do Grupo B lembra dessa atividade de sensibilização nas lojas.<sup>11</sup>

Há também os eventos para os clientes. Por exemplo, a Semana do Desenvolvimento Sustentável, lhes explicando as pequenas coisas, como ele pode trazer as pilhas para as lojas ou seus telefones celulares [...] nós fizemos uma campanha com a Tetra Pack e o WWF para explicar às crianças, sobre a reciclagem [...]. (ENTREVISTADO 1)

Assim, nos dois grupos, existe a tentativa de estimular os funcionários, clientes e fornecedores a passarem por processos de aprendizagem em *single loop* e, quando possível, de *double loop*, no que tange aos valores ligados ao desenvolvimento sustentável.

#### *Consolidando as ações ligadas ao desenvolvimento sustentável nos grupos A e B*

Foram destacadas algumas das principais ações e características dos dois grupos ligadas ao desenvolvimento sustentável, seja em relação à governança empresarial ou em relação à ética empresarial e à aprendizagem organizacional. Em cada um desses três elementos procurou-se explicitar os três diferentes níveis propostos por Birkinshaw (1997) – os níveis de mercado global, local e interno –, mostrando o constante processo de deliberação/emergência presente nessa relação entre matriz e filial.

O quadro 3 resume em uma matriz essas principais ações e características ligadas ao desenvolvimento sustentável, no dois grupos, levando em conta esses três elementos (governança empresarial, ética empresarial e aprendizagem organizacional) e esses três níveis (mercado global, mercado local e mercado interno).

<sup>10</sup> A fala do entrevistado 5 do Grupo A foi traduzida do francês para o português.

<sup>11</sup> A fala do entrevistado 1 do Grupo B foi traduzida do francês para o português.

Quadro 3

## Matriz de ações dos grupos A e B ligadas ao desenvolvimento sustentável

		Governança corporativa	Ética empresarial	Aprendizagem organizacional
Grupo A	Mercado local (Brasil)	Estrutura composta por um instituto responsável por tratar do desenvolvimento sustentável.	Política de incentivo à diversidade na contratação e projetos ligados à reciclagem de resíduos. Busca pela proatividade quanto à legislação.	Projeto de conscientização de fornecedores de comunidades pouco favorecidas.
	Mercado global (matriz)	Um diretor e um comitê Internacional de desenvolvimento sustentável.	Incentivo à inclusão das três dimensões do desenvolvimento sustentável na estratégia global do grupo e também na estratégia de cada Filial.	Conscientização de funcionários, clientes e fornecedores através de parcerias internacionais com grandes ONGs engajadas em questões ambientais e sociais.
	Mercado interno (matriz/filial)	A responsável pelo instituto no Brasil é integrante do comitê internacional de desenvolvimento sustentável.	Apoio da alta direção para a aplicação de projetos ligados ao desenvolvimento sustentável.	Intercâmbio de relatórios de desenvolvimento sustentável internacionais e nacionais, além de contatos informais entre os representantes dessa área.
Grupo B	Mercado local (Brasil)	Um responsável pelo desenvolvimento sustentável na filial brasileira.	Projetos ligados às comunidades do entorno das lojas e projetos ligados à reciclagem de resíduos. Busca pela proatividade quanto à legislação.	Projeto de conscientização de clientes através da Semana do Desenvolvimento Sustentável através de parceria com ONGs globais.
	Mercado global (matriz)	Uma diretoria e uma equipe internacional para o desenvolvimento sustentável.	Incentivo à inclusão das três dimensões do desenvolvimento sustentável na estratégia global do grupo e também na estratégia de cada filial.	Conscientização de funcionários, clientes e fornecedores através de parcerias internacionais com grandes ONGs engajadas em questões ambientais e sociais.
	Mercado interno (matriz/filial)	Responsável pelo desenvolvimento sustentável na filial faz a interface com a diretoria internacional.	Apoio da alta direção à aplicação de projetos ligados ao desenvolvimento sustentável.	Intercâmbio de relatórios de desenvolvimento sustentável internacionais e nacionais, além de contatos informais entre os representantes dessa área.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Considerações finais

Este artigo teve como objetivo analisar a estratégia de desenvolvimento sustentável de dois grandes grupos multinacionais (de origem européia) do setor de varejo, comparando os dois casos e apresentando uma matriz de análise para a relação entre a matriz e a filial brasileira, no que tange ao desenvolvimento sustentável. Para os casos dessas duas multinacionais do varejo europeu, utilizou-se como base a mesma estrutura teórica, metodológica e analítica utilizada em Barin-Cruz, Pedrozo e Martinet (2007). O intuito foi expandir as análises que esses três autores fizeram do caso de uma multinacional siderúrgica também européia.

Para atingir tal objetivo, a pesquisa foi conduzida em duas etapas: na primeira, buscou-se realizar uma pesquisa teórica que avançasse durante todo o período de pesquisa (lógica abdução, com constantes idas e vindas entre campo empírico e teoria), restando-se dessa etapa dois grandes eixos teóricos: estratégia empresarial e desenvolvimento sustentável. Na segunda etapa, foram realizados dois estudos de caso em dois grandes grupos multinacionais europeus que atuam no setor de varejo.

Ao longo das duas etapas (principalmente, na última), buscou-se explicitar os três elementos que emergiram dos estudos de caso, ligados à estratégia de desenvolvimento sustentável dos dois grupos. Tanto a governança empresarial quanto a ética empresarial e a aprendizagem organizacional são importantes temáticas trabalhadas na área de gestão, que se mostraram importantes nos dois casos estudados, no que se refere, mais especificamente, às estratégias de desenvolvimento sustentável de grupos multinacionais. Assim, do ponto de vista acadêmico, a conexão entre esses três elementos e a área da estratégia – mais especificamente, de estratégias voltadas para o desenvolvimento sustentável – parece proporcionar um importante *insight* para o campo.

Além disso, ao relacionar esses três elementos com os três níveis propostos por Birkinshaw (1997), é proposta uma matriz de análise que procura detalhar os diversos níveis de atuação de uma multinacional. Do ponto de vista empresarial, uma maior atenção a esses três elementos, por parte dos gestores dos grupos estudados, pode ajudá-los a avaliar e avançar na estratégia de desenvolvimento sustentável desenvolvida por suas multinacionais, nos diferentes níveis.

A experiência desses dois grupos estudados e a consideração dos três elementos e dos três níveis podem servir de ponto de partida e de reflexão para gestores de outros grupos multinacionais também engajados na formação de estratégias de desenvolvimento sustentável.

Como limitação desta pesquisa, ressalta-se a impossibilidade de ter sido realizado um estudo longitudinal desde a implementação formal da política de desenvolvimento sustentável nas empresas estudadas – que permitisse um acompanhamento regular das estratégias de desenvolvimento sustentável desses grupos – até hoje. Só foi possível fazê-lo a *posteriori*. Entende-se que esse 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 nesse sentido e explorem em grupos de outros setores os três elementos que emergiram dos estudos de caso apresentados aqui, assim como se procurou fazer, expandindo as análises realizadas em Barin-Cruz, Pedrozo e Martinet (2007). Sugere-se também que futuras pesquisas também se interessem pela formação de estratégias de desenvolvimento sustentável em pequenas e micro empresas, haja vista a inserção local dessas empresas ser mais expressiva do que a conseguida por muitos grupos multinacionais.

Concluindo, trabalhos teóricos e projetos práticos ligados ao desenvolvimento sustentável precisam ser cada vez mais incentivados na sociedade, ganhando espaço na agenda de acadêmicos e gestores em todo o mundo, para que caminhos alternativos possam ser construídos, possibilitando a todos, melhores condições de vida no planeta.

**Referências**

AGGERI, Franck et al. **Organiser le développement durable**: expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective. Paris: Vuibert, 2005. 278p.

ALLAIRE, Y. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v.5, n.3, 1984.

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, p.548-570, 2000.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 203p.

\_\_\_\_\_. Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic Management Journal**, v.12, n.6, p.449-461, 1991.

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 : \_\_\_\_\_. (Coord.). **La stratégie chemin faisant**. Paris: Economica, 1997. 393p.

BALIGA, B. R.; JAEGER, A. M. Multinational corporations: control systems and delegation issues. **Journal of International Business Studies**, v.15, p.25-40, 1984.

BALLET, Jérôme. Stakeholders et capital social. **Revue Française de Gestion**, v.31, n.156, p.77-91, 2005.

\_\_\_\_\_; DE BRY, Françoise. **L'Entreprise et l'éthique**. Paris: Éditions du Seuil, 2001. 431p.

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, p.510-527, 2003.

\_\_\_\_\_. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, v.26, p.197-218, 2005.

\_\_\_\_\_; ROTH, Kendall. Why companies go green: a model of ecological responsiveness. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p.717-736, 2000.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, Mar. 1991.

BARIN-CRUZ, L. et al. Company and society: The "Caras do Brasil" (Faces of Brazil) program as leverage for sustainable development. **Management Decision**, v.45, n.8, p.1297-1319, 2007.

BARIN-CRUZ, Luciano; PEDROZO, Eugênio Ávila; ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros. Towards sustainable development strategies: a complex view following the contribution of Edgar Morin. **Management Decision**, v.44, n.7, p.871-891, 2006.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Estratégias de desenvolvimento sustentável: integração matriz/filial numa multinacional siderúrgica europeia. **READ**, 2007.

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

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Beyond the M-Form: toward a managerial theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v.14, p.23-46, 1993.

BEDDI, H. La relation siège-filiale confrontation de deux cadres théoriques avec le cas de six multinationales et identification d'éléments additionnels. **Acts de la Conférence de l'AIMS 2004**. Normandie, 2004.

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

\_\_\_\_\_; HOOD, Neil; JONSSON, Stefan. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v.19, p.221-241, 1998.

BUCHHOLZ, Rogene A. The ethics of consumption activities: a future paradigm? **Journal of Business Ethics**, v.17, p.871-882, 1998.

CHARREIRE, Sandra; 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. p.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, p.825-838, 1998.

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

EDSTROM, A.; GALBRAITH, J. Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.22, p.248-263, 1977.

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. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, p.363-399.

ELIS, K.M. Strategic context, knowledge flows and the competitiveness of MNCs: a procedural justice approach. **Competitiveness Review**, v.10, n.1, p.9-24, 2000.

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

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**, v.15, n.4, p.603-625, 1990.

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

HARZING, A-W. An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. **Employee Relations**, v.23, n.6, p.581-598, 2001.

JAEGER, A. M. The transfer of organizational culture overseas: an approach to control in the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v.14, p.91-114, 1983.

JOHNSON, Gerry et al. **Stratégique**. Paris: Pearson Education, 2005.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A. Implementing global strategies: the role of procedural justice. **Strategic Management Journal**, v.12, p.125-143, 1991.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Procedural justice, attitudes and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. **Academy of Management Journal**, v.36, n.3, p.502-526, 1993.

KRANIAS, D. S. Formal control of the Japanese multinational companies to their subsidiaries in the UK. **Managerial Auditing Journal**, v.15, n.5, p.297-306, 2001.

LARROCHE, H.; NIOCHE, J. P. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. **Revue Française de Gestion**, v.32, n.160, p.81-105, 2006.

MARTINET, Alain-Charles; REYNAUD, Emmanuelle. **Stratégies d'entreprise et écologie**. Paris: Economica, 2004. 165p.

\_\_\_\_\_; Le faux déclin de la planification stratégique. In : MARTINET, Alain-Charles et THIÉTART, Raymond-Alain (Org.). **Stratégies : Actualité et futurs de la recherche**. Paris: Vuibert, 2001, pp. 175-194.

MARTINEZ, J. I.; JARILLO, J. C. The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, Fall 1989.

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

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

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

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Brookman, 2000. 299p.

MOLM, L. D.; TAKAHASHI, N.; PETERSON, G. In the eye of the beholder: procedural justice in social exchange. **American Sociological Review**, v.68, n.1, p.128-152, 2003.

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

OUCHI, W. G.; JAEGER, A. M. Type Z organization: stability in the midst of mobility. **Academy of Management Review**, v.3, p.305-314, 1978.

PAYNE, Dinah M.; 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**, p.229-252, 2004. Edição Especial.

PERLMUTER, H. V. Building the symbolical social enterprise: a social architecture for the future. **World Futures**, v.19, p.271-284, 1984.

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.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512p.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. **The multinational mission: balancing local demands and global vision**. New York: The Free Press, 1987.

\_\_\_\_\_; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, May/Jun. 1990.

RAIBORN, Cecily A.; 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, p.605-626, 2000.

REVERDY, Thomas. Management environmental et dynamique d’apprentissage. **Revue Française de Gestion**, v.31, n.158, p.187-205, 2005.

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

SHARMA, Sanjay. Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy. **Academy of Management Journal**, v.43, n.4, p.681-697, 2000.

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

TAGGART, J. H. Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy. **Journal of International Business Studies**, p.51-76, first quarter 1997.

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.