

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS – PUC-MG
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS
DE EMPRESAS MULTINACIONAIS
E PRESSÕES INSTITUCIONAIS:
O caso da Novelis**

Leandro Oliveira Figueiredo da Silva

Belo Horizonte
2007

LEANDRO OLIVEIRA FIGUEIREDO DA SILVA

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS AMBIENTAIS
DE EMPRESAS MULTINACIONAIS
E PRESSÕES INSTITUCIONAIS:
O caso da Novelis**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Roberto Gonzalez Duarte

Belo Horizonte

2007

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S586r Silva, Leandro Oliveira Figueiredo da
A relação entre estratégias ambientais de empresas multinacionais e pressões institucionais: o caso da Novelis / Leandro Oliveira Figueiredo da Silva. Belo Horizonte, 2007.
99f.

Orientador: Roberto Gonzalez Duarte
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Empresas multinacionais. 2. Planejamento estratégico. 3. Cultura Organizacional. 4. Direito ambiental - Brasil. 5. Administração de empresas – Aspectos políticos. 6 Novelis Brasil Ltda. I. Duarte, Roberto Gonzalez. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.011.1

A Deus, por me dar forças.

Aos meus pais e irmão,
pelo amparo incondicional.

Aos amigos,
pela compreensão.

Aos meus mestres,
pelos ensinamentos.

Ao meu orientador,
pela ajuda.

Tudo tem a sua ocasião própria,
e há tempo para todo propósito debaixo do céu.
Há tempo de nascer, e tempo de morrer;
tempo de plantar, e tempo de arrancar o que se plantou;
tempo de matar, e tempo de curar; tempo de derribar, e tempo de edificar;
tempo de chorar, e tempo de rir; tempo de prantear, e tempo de dançar;
tempo de espalhar pedras, e tempo de ajuntar pedras;
tempo de abraçar, e tempo de abster-se de abraçar;
tempo de buscar, e tempo de perder; tempo de guardar, e tempo de deitar fora;
tempo de rasgar, e tempo de coser; tempo de estar calado, e tempo de falar;
tempo de amar, e tempo de odiar; tempo de guerra, e tempo de paz.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeira e absolutamente.

Ao meu orientador, Roberto Duarte, que sempre exigiu mais e me ajudou a romper limites.

Aos meus pais, irmão, familiares e amigos que viram meu esforço e perdoaram minha constante ausência.

À Soraya e Gláucia, pela confiança e apoio em mais um projeto.

Aos colegas e amigos de MPA, em especial ao amigo Ricardo Pimenta, pelo companheirismo e apoio ao projeto.

À Novelis e seus colaboradores, especialmente o Maurício, que foi extremamente interessado e solícito.

Ao Prof. John Child e ao Prof. Terence Tsai.

À AMDA e à FEAM, por dedicarem atenção à pesquisa.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar, à luz dos estudos de Tsai (2002) e Child e Tsai (2004), como as estratégias ambientais das MNCs são influenciadas pelas instituições locais. Para entender a influência das instituições locais, como governo e ONGs, utilizou-se a perspectiva institucional, que aborda a maneira pela qual instituições exercem pressão sobre as MNCs e como elas reagem a essas pressões, moldando suas estratégias ambientais para corresponderem às expectativas externas. Por outro lado, a perspectiva política contribui com a análise embasando a pró-atividade das MNCs quanto à questão ambiental. Esta pró-atividade é advinda de fatores internos à empresa e mostrou-se ser fator importante de determinação das estratégias ambientais. Foi feito um estudo de caso na Novelis, multinacional do segmento de alumínio com plantas no Brasil e mais especificamente a planta de Ouro Preto - MG, que, além de sofrer pressões dos governos estaduais e federal, demonstrou pró-atividade em sua estratégia e práticas ambientais. Nessa pesquisa, também se procurou identificar o *relational framework*, ou o local onde ocorre a interação entre a empresa e as instituições, o qual mostrou-se existente na forma de Conselhos e Associações. Também procurou-se discutir o papel das ONGs como atores institucionais, em especial a AMDA com sede em Minas Gerais. E, por fim, procurou-se identificar a existência do institucionalismo corporativo, ou seja, as práticas que são compartilhadas pelas empresas do mesmo segmento. Estes três pontos foram encontrados na pesquisa de Child e Tsai (2004). Entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com funcionários da Novelis, órgão governamental ambiental e órgão não-governamental ambiental. Verificou-se que as pressões institucionais, especialmente as do pilar regulativo advindas das diversas esferas do governo, parecem atuar como principal condicionador das estratégias ambientais da MNC. Além destas pressões, percebeu-se que existe a influência de outras instituições sobre as estratégias ambientais da MNC, além de fatores internos, como a influência da matriz, que também influenciam a estratégia ambiental. Notou-se que a estratégia da MNC para tratar a questão ambiental é de cooperação com ONG e governo, sendo influenciada e exercendo, de certa forma, influência na formulação da legislação ambiental brasileira.

ABSTRACT

The main goal of this work is analyze how multinational companies' (MNCs) environmental strategies are influenced by local institutions, using as references the studies of Tsai (2002) and Child e Tsai (2004). We used the institutional perspective to understand how local institutions, as government and NGOs, exert pressure on the MNCs. On the other hand, the political perspective helped us to analyze the proactivity of the MNCs facing environmental questions. This study also aimed to identify the relational framework; to discuss the role of NGOs as institutional players and; to identify the corporate institutionalism. In order to accomplish it, the institutional perspective with political perspective' contributions was used to base the case study of Novelis – aluminum multinational company. The semi-structured interviews was made with Novelis' employers, governmental organization and non-governmental organization. The findings showed that institutional pressures, specially of the regulative pillar, seems to be the main reference for MNC' environment strategies. The results also showed a cooperation between the MNC, NGO and government for making the Brazilian environmental laws. We noted that either MNC influences in such way the government laws and the government influences the MNC strategies.

Keywords: Environmental strategies. Multinational companies. Brazilian environmental laws. Institutional perspective. Political perspective.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABAL	Associação Brasileira do Alumínio
AMDA	Associação Mineira de Defesa do Ambiente
ANA	Agência Nacional de Águas
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Social
CECAV	Centro de Estudos de Cavernas
CNAE	Cadastro Nacional de Entidades Ambientalistas
CNRH	Conselho Nacional de Recursos Hídricos
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
COPAM	Conselho Estadual de Política Ambiental
COPAM	Conselho Estadual de Política Ambiental
CPRM	Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais
DIMET	Divisão de Indústrias de Metal e Minerais Não-Metálicos
DIRIM	Diretoria de Licenciamento de Atividades Minerárias
DNPM	Departamento Nacional de Produção Mineral
EIA	Estudo de Impacto Ambiental
FEAM	Fundação Estadual do Meio Ambiente
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais
IBDF	Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal
IED	Investimento estrangeiro direto
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LA	Licença ambiental
LI	Licença de instalação
LO	Licença de operação
LP	Licença prévia
MERCOSUL	Mercado Comum Sul-americano
MMA	Ministério do Meio Ambiente
MME	Ministério de Minas e Energia
MNC	Organização multinacional
OECD	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento
OMC	Organização Mundial de Comércio

ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto interno bruto
PNB	Produto Nacional Bruto
PRAD	Plano de Recuperação de Área Degradada
PUC-MG	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
RIMA	Relatório de Impacto Ambiental
SEMA	Secretaria Especial de Meio Ambiente
SEMAD	Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SHE	<i>Safety, Health and Environment</i>
SISNAMA	Sistema Nacional de Meio Ambiente
SMM	Secretaria de Minas e Metalurgia
SUDEPE	Superintendência da Pesca
SUDHEVEA	Superintendência da Borracha
UE	União Européia
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNCED	Nações Unidas sobre Meio ambiente e Desenvolvimento
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
USP	Universidade de São Paulo
WCED	<i>World Commission on Environment and Development</i>
WWF	<i>World Wildlife Fund</i>

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Padrões universais e padrões particulares.....	43
FIGURA 2 - Organograma do Ministério do Meio Ambiente.....	59
FIGURA 3 - Organograma da Fundação Estadual do Meio Ambiente.....	60
FIGURA 4 – Receitas e embarques.....	63
FIGURA 5 – Unidades Novelis no Brasil.....	64

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Relação entre estratégias ambientais e pressões institucionais.....	26
QUADRO 2 - Relação dos respondentes à entrevista semi-estruturada, na pesquisa de campo.....	51
QUADRO 3 - Guia da entrevista semi-estruturada.....	53
QUADRO 4 - Matriz de análise conforme o roteiro de entrevistas.....	55
QUADRO 5 – Certificações Novelis.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 ESTRATÉGIAS DAS MNC E A QUESTÃO AMBIENTAL.....	20
2.1 Pressões institucionais e estratégias ambientais: a abordagem de Child e Tsai (2004).....	25
3 PERSPECTIVA INSTITUCIONAL.....	28
3.1 Principais conceitos do neo-institucionalismo sociológico.....	32
3.2 O neo-institucionalismo e a questão ambiental.....	36
4 CONTRIBUIÇÕES DA PERSPECTIVA POLÍTICA.....	38
4.1 Poder de barganha.....	39
4.2 Escolha estratégica.....	41
4.3 Combinando a perspectiva institucional e a perspectiva política.....	43
5 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	45
5.1 Tipo de pesquisa.....	45
5.2 Método de pesquisa.....	46
5.3 Definição do objeto da pesquisa.....	48
5.4 Coleta de dados.....	49
5.5 Instrumento de coleta de dados.....	52
5.6 Análise dos dados.....	54
6 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS.....	56
6.1 A questão ambiental no Brasil.....	56
6.2 Histórico da Novelis Inc.....	62
6.3 Fatores externos de pressão institucional.....	67
6.3.1 A ação do governo local: esferas federal e estadual.....	67
6.3.2 A ação das ONGs.....	71

<i>6.3.3 Terceirizados, fornecedores e competidores.....</i>	73
<i>6.3.4 Fatores internos à Novelis.....</i>	75
<i>6.3.5 Visão e valores.....</i>	75
<i>6.3.6 Considerações econômicas.....</i>	78
<i>6.3.7 Estratégia ambiental.....</i>	79
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	82
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
REFERÊNCIAS.....	90
APÊNDICES.....	95

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho discute, à luz dos estudos de Tsai (2002) e Child e Tsai (2004), a relação entre estratégias ambientais de empresas multinacionais (MNCs) e pressões institucionais no Brasil.

Estudar a relação entre organizações e meio ambiente vem ocupando, cada vez mais, um espaço privilegiado na agenda de pesquisadores e executivos em todo o mundo (UNCTAD, 2002). Tsai (2002, p.3) relata que um dos principais motivos para esse crescente interesse pelo tema, especialmente em países em desenvolvimento, deve-se ao fato de que “(...) a globalização das atividades comerciais em conjunto com o desejo mais intenso dos países em desenvolvimento em aumentar o produto interno bruto (PIB) vem, normalmente, causando desgaste ao meio ambiente”. Mesmo se, em princípio, o crescimento econômico e a proteção ambiental parecerem antagônicos (UNCTAD, 1992), a *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) utiliza o conceito de desenvolvimento sustentável, que expressa a compatibilidade entre crescimento econômico e investimento na proteção ambiental. Em outras palavras, o desenvolvimento sustentável é capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações (UNCTAD, 1992).

Dessa forma, governo e sociedade buscam exigir que as organizações se adaptem à legislação ambiental e estas procuram desenvolver suas atividades de forma sustentável. Child e Tsai (2004) referenciam que os governos exercem pressões sobre as organizações por meio da legislação ambiental e elas utilizam as estratégias ambientais para alcançarem seus objetivos, adaptando-se a essas pressões. Tsai (2002) afirma que o estudo das MNCs pode melhor evidenciar a relação entre estratégias ambientais e pressões institucionais, uma vez que a rápida internacionalização do mundo dos negócios as tem levado a se instalar em países que possuem diferentes legislações ambientais.

O tema do relacionamento entre as pressões institucionais e estratégias ambientais tende a se mostrar ainda mais relevante em virtude do crescimento dos fluxos de investimento estrangeiro direto (IED). Chudnovsky e Lopez (2003) sustentam que, nas décadas de 60 e 70, esse relacionamento era marcado pela desconfiança de que as MNCs só queriam utilizar os recursos naturais dos países em desenvolvimento. Por causa disto, eram recebidas com controles mais rígidos. Atualmente, os IEDs são “(...) muito bem

vistos e até disputados pelos países em desenvolvimento” (WESCOTT II, 1992, p.145). Vários analistas e governos enxergam as MNCs como um dos maiores veículos, senão o maior, de transferência de tecnologia dos países desenvolvidos para aqueles em desenvolvimento (CHUDNOVSKY; LOPEZ, 2003).

Segundo a UNCTAD (2002), as empresas multinacionais têm grande responsabilidade sobre o desenvolvimento sustentável, justamente por operarem freqüentemente em indústrias sensíveis à problemática ambiental e por recorrentemente terem mais acesso que as organizações domésticas à tecnologia, às práticas gerenciais e técnicas organizacionais necessárias para minimizar o impacto ambiental de suas atividades. Tsai (2002) argumenta que a influência das MNCs sobre os países em desenvolvimento pode ser tanto positiva quanto negativa. Positiva porque elas podem introduzir práticas ambientais mais desenvolvidas e ajudar a implantá-las. Negativa quando atuam explorando os recursos ambientais sem oferecerem contrapartida, como, por exemplo, trazer ao país tecnologias menos poluentes.

Wescott II (1992) sugere que o relacionamento entre governos locais e MNCs pode funcionar de maneira que os dois lados ganhem: as MNCs podem trazer tecnologias e práticas ambientalmente corretas¹ para os países em desenvolvimento, ajudando-os a alcançar suas metas de desenvolvimento econômico de forma ambientalmente responsável; os países em desenvolvimento podem oferecer oportunidade para as MNCs alcançarem seus objetivos financeiros. Ou seja, as MNCs investem nos países em desenvolvimento, ajudando-os a crescer, e trazem tecnologias ambientalmente corretas. Os países em desenvolvimento podem oferecer incentivos fiscais e financeiros às MNCs, reduzindo seus custos.

No que tange aos relacionamentos entre países anfitriões e MNCs, a principal forma de pressão que um governo pode exercer é por meio da legislação ambiental (CHILD; TSAI, 2004). Rugman e Verbeke (2001b) classificaram a legislação ambiental em cinco categorias: multilaterais, regionais, nacionais, subnacionais e municipais. A legislação multilateral é aquela estabelecida por vários países, normalmente sob a chancela de um órgão internacional, como a Organização Mundial de Comércio (OMC); a legislação regional acontece dentro de blocos econômicos, como a União Européia (UE); as nacionais aplicam-se ao país; a subnacional são as leis estaduais ou provinciais; a

¹ Tradução do termo em inglês *environmental friendly*.

municipal são casos específicos de leis que não estão sob jurisdição das leis estaduais ou provinciais.

Claussen (2001) relatou que mais de 150 tratados ambientais globais foram negociados e outros 500 bilaterais foram assinados desde o começo do século XX. Entretanto, a despeito da importância dos tratados internacionais, o foco deste estudo são a legislação nacional e subnacional, pois segundo Child e Tsai (2004), o relacionamento mais importante, em se tratando de questões ambientais, é o que existe entre as organizações e os governos nacionais locais, por meio das agências de regulação.

Além das pressões institucionais oriundas do governo dos países anfitriões, outros grupos também exercem pressões sobre as MNCs. Como Child e Tsai (2004) argumentam, as organizações não governamentais (ONGs) também exercem pressão normativa sobre as MNCs, assim como outros *stakeholders*², tais como os fornecedores e clientes (CHUDNOVSKY; LOPEZ, 2003; HENSHER; KING, 2002). Essa forma de pressão pode ocorrer sob diversas formas, como, por exemplo, quando os clientes exigem das MNCs alguns certificados ambientais para continuarem comprando delas. Uma ONG ambiental pode pressionar a opinião pública ou representar no Ministério Público contra determinada MNC que esteja causando impacto ambiental. Child e Tsai (2004) observam que as ONGs são um dos principais atores de pressão institucional sobre as MNCs em países em desenvolvimento e sugerem que elas devam ser consideradas parte do ambiente institucional no qual a MNC está inserida.

Tsai (2002) realizou uma pesquisa com o objetivo de estudar como as estratégias ambientais de MNCs do setor químico, consideradas normalmente grandes poluidoras, interagem com as pressões institucionais locais. A pesquisa foi realizada na China e em Taiwan. Nela, o autor buscou responder quatro questões relacionadas às pressões institucionais e estratégias ambientais das MNCs.

Os resultados foram apresentados no livro de Tsai (2002) e no artigo de Child e Tsai (2004). Os autores afirmaram que, para melhor compreensão da relação entre estratégias ambientais e pressões institucionais, era necessária uma articulação entre a teoria neo-institucional³ e a perspectiva política. Na opinião deles, a teoria neo-institucional confere às instituições muito poder em relação às MNCs, pois essa teoria “(...)

² Stakeholder é qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar ou ser afetado pelas atividades de uma organização, sendo eles uma comunidade local que quer saber se uma fábrica não irá despejar poluentes prejudiciais, consumidores querendo informações de produtos ou investidores que querem ver a prosperidade da organização (SUSTAINABILITY, 2004).

³ Os termos “teoria neo-institucional” e “perspectiva institucional” são intercambiáveis nesta pesquisa, como no trabalho de Zucker (1987).

instiga um senso de passividade corporativa” (CHILD; TSAI, 2004, p.4). No entanto, verificaram pró-atividade das MNCs em relação às pressões do governo local. As estratégias ambientais das MNCs tendem a se adaptarem às pressões institucionais. Contudo, essa adaptação possui traços de pró-atividade. Nesse estudo, as MNCs possuíam recursos financeiros e técnicos que lhe concediam poder em relação às instituições locais.

Inspirados pela argumentação de Oliver (1991) sobre a necessidade da combinação da teoria neo-institucional e da perspectiva da dependência de recursos para explicar estratégias corporativas nas questões ambientais, Child e Tsai (2004) propuseram que, além das pressões institucionais, seja levada em consideração a questão política do poder resultante da posse de certos recursos. Por tratar de mobilização e exercício de poder, a perspectiva política, segundo os autores, poderia trazer *insights* interessantes ao estudo da relação entre a questão ambiental e negócios.

Essa articulação entre a teoria neo-institucional e a perspectiva política como base para o estudo das relações entre estratégia de MNCs e políticas ambientais constitui a principal contribuição e conclusão do livro de Tsai (2002) e do artigo de Child e Tsai (2004). Ainda como resultado da pesquisa, os autores sugerem a ampliação da visão a respeito das instituições em três aspectos:

- a) A existência do que eles chamam de *relational framework* (MEYER; SCOTT 1983) que é justamente o *locus* de interação entre as instituições locais e as MNCs. Segundo os autores, *relational frameworks* são arranjos institucionalmente criados, como os comitês governo-organizações, nos quais membros com poder de decisão, tanto do governo quanto das MNCs, discutem as expectativas das MNCs em relação às políticas ambientais e à visão do governo a respeito das práticas ambientais das MNCs.
- b) Ampliação do conceito de instituições de modo a incorporar também as ONGs, que se mostraram ativas no processo de influência sobre as MNCs. Para os autores, as ONGs atuam como instrumento pelo qual as expectativas sociais em relação ao meio ambiente chegam às MNCs de maneira mais coordenada (CHILD; TSAI, 2004). Com isto, os executivos das MNCs, cada vez mais, têm reconhecido a importância das ONGs e dos líderes comunitários como atores ativos nas questões ambientais.
- c) Presença de um institucionalismo corporativo, no qual o relacionamento entre as próprias MNCs é fonte de práticas ambientais que se tornam padrões. De acordo com Child e Tsai (2004), as MNCs compartilham práticas entre si e incentivam os

órgãos governamentais e não-governamentais a exigirem essas práticas de outras MNCs e organizações locais. A exigência ocorre para que as organizações que não adotem essas práticas não tenham vantagem competitiva de custo, pois, na maioria das vezes, os programas ambientais exigem alto investimento.

A problemática tratada no estudo de Child e Tsai (2004) pode ser observada, no Brasil, na relação entre a empresa do setor minero-metalúrgico, a Novelis, com governos e ONGs. A MNC sofre pressões de governos e ONGs para adotar práticas ambientalmente corretas e, ao mesmo tempo, adota uma estratégia de cooperação junto ao governo, em suas diversas esferas. Por operar em um setor ambientalmente sensível, a Novelis preocupa-se em relacionar de maneira próxima com sociedade, governos e órgãos não-governamentais. Desta forma, torna-se patente o estudo de como esta relação acontece no contexto da questão ambiental.

Tendo em vista o estudo de Tsai (2002) e Child e Tsai (2004), o problema de pesquisa do presente estudo foi concebido levando-se em consideração as quatro perguntas que nortearam o trabalho dos autores, especialmente as duas primeiras, que tratam da relação entre estratégias ambientais e pressões institucionais.

Como as estratégias ambientais de MNCs presentes no Brasil são influenciadas pelas pressões das instituições locais?

No que se refere ao objetivo de pesquisa, o principal é:

- a) Analisar como as estratégias ambientais das MNCs são influenciadas pelas instituições locais.

Os objetivos específicos são:

- a) analisar como as estratégias ambientais das MNCs são influenciadas pelas instituições locais;
- b) identificar o *relational framework*;
- c) discutir o papel das ONGs como atores institucionais;
- d) identificar a existência do institucionalismo corporativo.

Portanto, com base na teoria neo-institucional e nas contribuições das abordagens da escolha estratégica e do poder de barganha, adaptou-se a metodologia da pesquisa de Tsai (2002) e Child e Tsai (2004) em um estudo de caso da Novelis, organização canadense do setor de alumínio. A Novelis atua num setor muito sensível à questão ambiental e, concomitantemente, demonstra ter uma preocupação com o meio-ambiente em todas as suas atividades. Estes fatores tornam o estudo do caso rico em informações. Nessa investigação foi explorada a relação entre as estratégias ambientais das MNCs e as pressões institucionais em países de economias emergentes.

Relativo à estrutura desta dissertação, primeiramente apresenta-se o referencial teórico para o trabalho. Ele será mostrado nos capítulos 2, 3 e 4. No capítulo 2 será discutida a relação entre meio ambiente e negócios. No capítulo 3, será abordada a teoria neo-institucional. O capítulo 4 apresentará as principais contribuições das abordagens da escolha estratégica e poder de barganha do estudo da relação entre meio ambiente e negócios. O capítulo 5 será dedicado à apresentação da metodologia utilizada. No capítulo 6 serão registrados os principais dados empíricos da pesquisa. O capítulo 7 reserva-se à discussão dos resultados da pesquisa. Por fim, no capítulo 8, serão apresentadas as considerações finais, limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 ESTRATÉGIAS DAS MNC E A QUESTÃO AMBIENTAL

O objetivo deste capítulo é discutir a relação entre estratégias ambientais das MNCs e legislação ambiental. Primeiramente, será apresentado breve histórico da evolução dos estudos que tratam da questão ambiental nos negócios. A seguir, tratar-se-á da questão das estratégias ambientais das organizações, abordando os principais modelos teóricos que as classificam e será discutida a relação entre legislação ambiental e as estratégias ambientais das MNCs. Por fim, será apresentado o modelo teórico de Child e Tsai (2004) para a relação entre estratégias das organizações e pressões institucionais.

No que refere se à discussão sobre a questão ambiental nos negócios, Rugman e Verbeke (2001b) destacam a clara separação entre as décadas de 70, 80 e pós-90. Na maioria dos países da Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OECD), o debate dos anos 70 sobre indústria e desenvolvimento, iniciado na Conferência de Estocolmo (1972), referia-se, de maneira ampla, a uma escolha entre instrumentos políticos de comando e controle (ROYSTON, 1980). Esses mecanismos, segundo o autor, são representados pelas leis ambientais – comando – e mecanismos de fiscalização para que estas leis sejam cumpridas – controle.

Durante a década de 80 começou-se a debater a relação entre crescimento econômico e proteção ambiental e, mais especificamente, o conceito de desenvolvimento sustentável. A *World Commission on Environment and Development* (WCED) definiu desenvolvimento sustentável como aquele “(...) que busca satisfazer as necessidades da população atual, sem comprometer a possibilidade de as próximas gerações satisfazerem suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p.2).

No início da década de 90, na conferência da Conferência das Nações Unidas sobre Meio ambiente e Desenvolvimento (UNCED), no Rio de Janeiro, a necessidade de compatibilizar crescimento econômico e proteção ambiental foi reforçada. Entretanto, nessa época, ainda existia certa hostilidade significativa entre os governos e as MNCs. Aceitava-se que desenvolvimento econômico e proteção ambiental não eram antagônicos, mas as organizações ainda eram tidas como as principais responsáveis pela degradação do meio ambiente. Nessa década, o debate dos anos 70 sobre a escolha entre proteção ambiental ou crescimento econômico deu lugar a abordagens mais integradas sobre práticas ambientais e crescimento econômico. Outra alteração em relação à década de 70 foi a mudança de atitude das organizações, que se tornaram mais ativas na proteção

ambiental. Um número crescente de organizações reconheceu que a proteção ambiental não significava apenas aumento de custo, ameaçando sua competitividade. Elas perceberam que poderiam ter ganhos de imagem e, em alguns casos, financeiros ao adotarem políticas ambientais. Conseqüentemente, as estratégias corporativas começaram a ser gradualmente modificadas para incorporarem a questão ambiental.

Segundo Rugman e Verbeke (2001b), até o final dos anos 90 as pesquisas sobre estratégia ambiental preocupavam-se com a descrição de práticas ambientais de organizações individuais, sem enfatizar a relação entre estratégias ambientais e os elementos externos às organizações. Elas também não focavam a questão ambiental além-fronteira. Alguns modelos teóricos classificam as estratégias ambientais de acordo com fatores éticos e econômicos. Outros, mais recentes, incorporam a questão internacional da questão ambiental.

Meima (1994) utiliza uma classificação baseada em argumentos de base moral e econômica. Para o autor, algumas organizações percebem a questão ambiental do ponto de vista moral e ético enquanto outras dão atenção à questão econômica. O autor relata que: a) algumas organizações percebem o desafio ambiental como uma questão antropocêntrica, moral e ética; b) outras vêem esse desafio como um meio de alcançar benefício financeiro; c) algumas consideram a questão ambiental um atributo de qualidade que pode ser explorado agregando valor à imagem da organização; d) há aquelas que buscam compatibilizar as atividades da organização com o meio ambiente.

Simpson (1991) considera que existem pressões externas às organizações, às quais elas agem de forma reativa. Comparado a Meima (1994), a abordagem de Simpson (1991) é mais pragmática, além de incorporar a influência de fatores externos. O autor sugere que as respostas das organizações às demandas ambientais podem ser divididas em três grupos: a) as que perguntam “por que eu?”; b) os *smart movers*; c) os “entusiastas”.

A primeira categoria é representada pelas organizações que são forçadas a melhorar suas políticas ambientais por causa de um evento muito divulgado. Por exemplo, um acidente ambiental pode atuar como catalisador e induzir a organização a adotar determinada prática ambiental perante o mercado. As *smart movers* são aquelas que estão aptas a explorar oportunidades abertas pelo “consumismo verde” para alcançarem vantagem competitiva. Por fim, as “entusiastas” ultrapassaram a barreira da simples adesão às leis e incluem as estratégias ambientais em todo o seu negócio.

Steger (1993), assim como Simpson (1991), percebem as pressões externas à organização como determinantes do comportamento das organizações. O autor divide as

estratégias ambientais em quatro categorias: a) indiferente; b) ofensiva; c) defensiva; d) inovadora. As constituintes do primeiro grupo operam com baixo risco ambiental e poucas oportunidades para o crescimento econômico, por isto a indiferença. “Ofensivas” referem-se àquelas que são potências investidoras nas oportunidades geradas pelo mercado ambiental, mas não se expõem a altos riscos. As que adotam a estratégia “defensiva” são as que possuem risco ambiental muito alto e não podem ignorar as questões ambientais. Finalmente, as “inovadoras” correm alto risco ambiental, mas aproveitam as oportunidades geradas pelo mercado ambiental para crescimento econômico.

Roome (1992) considera que as organizações podem adotar cinco estratégias ambientais: adesão; não-adesão; adesão superior; excelência ambiental e comercial; fronteira da liderança. As três primeiras categorias referem-se à questão de acatar ou não as leis ambientais. “Adesão superior” significa aderir e superar as expectativas das normas vigentes. Envolve a integração da questão ambiental ao escopo do seu negócio. As outras duas, “excelência” e “fronteira da liderança”, vêem as vantagens de se adotarem práticas ambientais, englobam as organizações que reconhecem ganhos com a mudança de atitude em relação ao meio ambiente e investem na inovação ambiental.

As classificações de Meima (1994), Simpson (1991), Steger (1993) e Roome (1992) têm em comum a preocupação com a dimensão econômica da questão ambiental. Entretanto, a dimensão internacional é tratada de forma secundária ou simplesmente não é considerada. Enquanto a classificação de Meima (1994) enfatiza apenas os fatores internos como determinantes da estratégia ambiental, os outros três autores entendem as pressões externas também como influências para as estratégias ambientais das organizações.

Welford (1996), além de se preocupar em estudar as MNCs ou a questão ambiental do ponto de vista global, dá ênfase aos fatores externos às MNCs como determinantes de suas estratégias ambientais. O autor classifica-as em grupos, de acordo com suas atitudes em relação ao meio ambiente. O primeiro grupo é o dos “avestruzes”. As MNCs dessa categoria não somente assumem que questões ambientais são insignificantes, mas que os competidores também o acham. A segunda categoria representa os “retardatários” e refere-se àquelas que não se adaptam às pressões externas, como a legislação ambiental, por não terem condições de arcar com o alto custo, por falta de estrutura ou de conhecimento. Conseqüentemente, esse grupo não possui estratégias ambientais bem definidas. O terceiro são os “pensadores”, que sabem de algo que precisa ser feito, mas esperam que outras mostrem o caminho a seguir. Por fim, o autor identifica o quarto grupo, composto por MNCs que planejam e colocam os planos em ação: são as chamadas “executoras”.

A contribuição de Welford (1996) em relação às classificações apresentadas objetivou estudar a questão ambiental incluindo sua dimensão internacional, bem como considerando os fatores externos como determinantes da estratégia das MNCs. Os fatores externos, como, por exemplo, o governo, exercem pressão sobre as estratégias ambientais das MNCs (TSAI, 2002). Child e Tsai (2004) definem que o ponto-chave do relacionamento entre estratégias ambientais e pressões externas é a legislação ambiental, que é a principal forma de pressão governamental. Será abordado, a seguir, como são classificadas as pressões governamentais.

Rugman e Verbeke (2001b) definem cinco níveis de regulamentação ambiental:

- a) regras multilaterais definidas sob a chancela de organizações internacionais como a OMC;
- b) regras de nível regional, como as desenvolvidas pelos membros da União Européia;
- c) regras de nível nacional, que constituem a legislação ambiental de um país;
- d) regras subnacionais, que são a legislação ambiental dos estados;
- e) regulamentações municipais ou locais ou a legislação ambiental municipal.

Esses diversos níveis de regulamentação com os quais as MNCs devem lidar influenciam uma série de decisões a serem tomadas por elas, o que engloba as estratégias adotadas. Por outro lado, as decisões das diversas instituições envolvidas na definição dessas regulamentações influenciam a maneira pela qual as pressões exercidas serão mais, ou menos, restritivas.

Nesse sentido, as pressões para práticas ambientais podem acontecer no contexto nacional - o país onde está localizada a subsidiária da MNC - e no contexto internacional (RUGMAN; VERBEKE, 1999). Os autores consideram que o ponto chave para a competitividade das MNCs é a decisão entre desenvolver capacidades locais em resposta às pressões nacionais e adotar padrões e capacidades globais em resposta às pressões internacionais.

Rugman e Verbeke (2001a) ressaltam a importância de todos os níveis de regulamentações, entretanto, preconizam o crescimento da efetividade das políticas internacionais, representadas pelas duas primeiras categorias de sua classificação. Globerman (2002), reforçando o argumento de Rugman e Verbeke (2001a), ressalta a importância dos mecanismos internacionais para a preservação do meio ambiente, assim como Rugman e Kirton (1999), que reconhecem a importância e efetividade dos tratados

multilaterais, como o tratado ambiental do NAFTA, que incorpora explicitamente a discussão sobre a questão ambiental.

Child e Tsai (2004, p.1) concluem que, a despeito da crescente importância dos tratados internacionais, “(...) o relacionamento-chave para as estratégias ambientais é com os governos nacionais, através de suas agências reguladoras”.

Roome (1992) observa que a legislação ambiental é a principal fonte de influência para as organizações. A maioria das organizações, especialmente aquelas descritas por Steger (1993) como adotantes da estratégia defensiva, foca primordialmente a legislação ambiental na definição de sua estratégia ambiental. Em relação às MNCs, Welford (1996) e Rugman e Verbeke (2001a) afirmam que a legislação ambiental do país anfitrião - o país onde está instalada a subsidiária da MNC - é determinante para as estratégias ambientais ali adotadas.

Deve-se observar que a legislação ambiental é comumente tratada como um fator que não é influenciado pelas organizações (CHILD; TSAI, 2004). A realidade, entretanto, é que as organizações, particularmente as MNCs, tentam influenciar a legislação ambiental (ASHFORD, 1993). Os governos exercem pressão sobre elas para aderirem à legislação ambiental, entretanto, desde o começo dos anos 90, elas apresentam posicionamento menos reativo e mais pró-ativo em relação a essa pressão (TSAI, 2002). Suas estratégias ambientais começaram a englobar ações que suplantavam os requisitos legais. O resultado dessa mudança de atitude é que os padrões ambientais das MNCs começaram a influenciar a legislação ambiental do país anfitrião (ASHFORD, 1993).

A maioria das MNCs tem recursos tanto para encontrar soluções para a questão ambiental quanto para se colocarem em posição de diálogo direto com os órgãos públicos. Diante dessa oportunidade, algumas têm adotado práticas ambientais voluntariamente e apoiado cooperativamente os governos na elaboração da legislação ambiental (ANDREWS, 1994). Entretanto, a estratégia escolhida varia, bem como o motivador para a adoção de determinada estratégia. Conseqüentemente, a relação entre as estratégias ambientais e a legislação ambiental também varia.

Rugman e Verbeke (1999) utilizam a teoria da *dependência de recursos* como um guia para o estudo da interação entre estratégias ambientais e legislação ambiental. Deste modo, o principal motivador para a adoção de determinada estratégia ambiental é a detenção de recursos essenciais para a sobrevivência da MNC. Em seu estudo, os autores perceberam que as MNCs somente irão atuar de maneira coerente com a legislação ambiental local investindo recursos em práticas ambientais se houver aumento simultâneo

do desempenho industrial, ou seja, se as MNCs perceberem ganhos econômicos (ARORA; CASON, 1996). O outro motivador, determinante das estratégias ambientais, considerado no estudo de Rugman e Verbeke (1999, p.3), são as pressões administrativas, na forma da legislação ambiental do país: “As implicações da legislação ambiental sobre as estratégias das organizações são importantes, pois vários estudos empíricos sugerem que a maioria delas gasta em torno de 1 a 2% do faturamento como resposta às leis ambientais” (RUGMAN; VERBEKE, 1999).

Assim como Rugman e Verbeke (1999), Tsai (2002) considera importante para a questão ambiental a análise de fatores internos à MNC, como a cultura da organização, e externos, como a legislação ambiental. Child e Tsai (2004) argumentam que, muito além de estudar os fatores internos e externos separadamente, é necessário que a dinâmica entre eles seja considerada. Ou seja: se, por um lado, existem pressões externas que determinam as estratégias ambientais das MNCs, por outro, a pró-atividade das MNCs pode influenciar os fatores externos, como a legislação ambiental.

2.1 Pressões institucionais e estratégias ambientais: a abordagem de Child e Tsai (2004)

Na análise da relação entre legislação ambiental e estratégias ambientais, Child e Tsai (2004) sugerem que existem atualmente duas opções estratégicas que as MNCs podem adotar. A primeira enfatiza as imposições institucionais sofridas pelas MNCs. Neste caso, as estratégias ambientais são definidas a partir das pressões de diversos atores, o que inclui as pressões exercidas pela legislação ambiental. Os autores propõem, também, que ONGs, fornecedores e clientes são fontes de pressão institucional sobre as MNCs. A segunda refere-se ao potencial de as MNCs desenvolverem suas próprias estratégias ambientais, as quais podem influenciar a legislação ambiental local. Dessa forma, as MNCs adotam postura mais pró-ativa, desenvolvendo estratégias próprias em relação à questão ambiental.

Child e Tsai (2004) elaboraram um quadro de referência único no qual tanto a influência das leis ambientais e de outras instituições é relevante, quanto a posição pró-ativa das MNCs em relação ao ambiente no qual está inserida. A primeira dimensão é representada pelas pressões institucionais, que podem ser consideradas relativamente altas ou relativamente baixas. Os autores esclarecem que um nível baixo de pressões institucionais não significa, necessariamente, uma “codificação inadequada da legislação”

(CHILD; TSAI, 2004, p.7), mas pode derivar-se da baixa efetividade de mecanismos de imposição. A segunda dimensão refere-se às estratégias das MNCs, que podem atuar de maneira ambientalmente responsiva ou ambientalmente exploradora. Os autores explicam que a estratégia responsiva implica “o investimento de uma quantia substancial para assegurar a proteção ambiental” (CHILD; TSAI, 2004, p.7). A estratégia exploradora manifesta a intenção de maximizar lucros de curto prazo, minimizando ao limite os investimentos na área ambiental.

QUADRO 1

Relação entre estratégias ambientais e pressões institucionais

Estratégia da MNC	Pressões institucionais	
	Altas	Baixas
Ambientalmente responsiva	As MNCs atuam de maneira consistente com as políticas ambientais das agências e cooperam com elas.	As MNCs tomam a iniciativa de exercer liderança na política ambiental.
Ambientalmente Exploradora	As MNCs aderem com ressalvas à legislação ambiental e exercem poder de barganha com as autoridades	As MNCs poluem e arcam com custos limitados das sanções por fazerem isto

Fonte: Child e Tsai (2004).

No quadrante superior esquerdo estão as MNCs que atuam em um cenário com políticas ambientais muito restritivas e estão dispostas a cooperar com o governo e outras instituições. A interação entre organizações e instituições tende a ser muito ativa. Os autores acreditam que muitas MNCs estejam nessa categoria, porque o seu porte e sua sofisticação técnica permitem que essas organizações trabalhem cooperativamente com o governo e outras instituições, como as ONGs.

O quadrante inferior esquerdo abriga as MNCs que se utilizam da sua força financeira para barganhar o máximo de vantagens junto aos governos locais. Child e Tsai (2004) afirmam que esse cenário é provável em localidades que necessitam de investimentos estrangeiros diretos. As organizações, desta forma, têm mais poder de barganha ao fazerem esse tipo de investimento.

No quadrante superior direito estão as MNCs que têm a oportunidade de exercer papel de liderança na proteção e melhoria ambiental. Muitas deveriam estar nessa situação por causa de sua superioridade técnica e por se preocuparem com sua reputação internacional. O custo adicional decorrente da adoção dessa estratégia ambiental não seria tão importante, pois essas organizações normalmente adotam estratégia de diferenciação, e não de liderança de custo (CHILD; TSAI, 2004).

As organizações locais que competem com as MNCs estão representadas no quadrante inferior direito. Elas, em geral, não podem fazer altos investimentos em questões ambientais, pois adotam estratégia de baixo custo. Além disto, não têm reputação internacional a proteger (CHILD; TSAI, 2004). Preferem arcar com as sanções por não cumprirem as exigências ambientais a fazer os investimentos necessários. Mesmo porque, neste caso, a fiscalização é menos rígida.

Child e Tsai (2004) afirmam que a melhor situação para a interação e diálogo entre MNCs e instituições é quando as pressões institucionais são mais restritivas e as MNCs tendem a ser cooperativas. A menor interação entre MNCs e instituições é provável que aconteça no cenário descrito pelo quadrante inferior direito da matriz.

Neste trabalho, será adotada a abordagem de Child e Tsai (2004) como referência para a pesquisa empírica. Para tanto nos capítulos seguintes, serão discutidas as teorias que embasam essa abordagem. Primeiramente, será discutida a perspectiva institucional, que é a base da teoria. Em seguida, será analisada a contribuição das perspectivas do poder de barganha e da escolha estratégica.

3 PERSPECTIVA INSTITUCIONAL

Este capítulo visa a discutir os pilares de perspectiva institucional, também denominada teoria neo-institucional, suas origens e principais fundamentos. Ao final serão apresentadas as principais contribuições dessa perspectiva para o modelo de Child e Tsai (2004).

A análise das organizações como fenômenos sociais (iniciada por Merton na década de 40) tinha foco essencialmente funcional até final da década de 70. As pesquisas empíricas estavam preocupadas principalmente em estudar duas questões: a relação entre os elementos da estrutura organizacional e as conseqüências funcionais e disfuncionais desses arranjos estruturais (TOLBERT; ZUCKER, 1984). Nesses estudos, o ambiente em que a organização estava inserida não era considerado, ainda, uma fonte de influência das estruturas organizacionais.

Na década de 60, as forças ambientais começaram a ser consideradas no estudo das estruturas organizacionais, mas o foco funcionalista/econômico ainda prevaleceu (TOBERT; ZUCKER, 1999). Refletindo a limitação das explicações tradicionais das estruturas organizacionais, a teoria de dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) começou a ser amplamente difundida no final da década de 70.

O primeiro pesquisador a mostrar a existência de um elemento estrutural que ia além da estrutura funcional foi Selznick. Em 1946, em sua obra *TVA and the grass roots*, ele encontrou uma série de características estruturais de caráter distintivo, as quais foram chamadas de institucionalizadas (FACHIN; MENDONÇA, 2003). Havia estruturas sedimentadas dentro das organizações desempenhando papel que ultrapassava seu objetivo funcional. Segundo esses autores, Selznick preocupou-se em descrever aspectos que se formalizaram a partir de uma construção histórica na organização, ou seja, quando as organizações recebiam infusão de valor (FACHIN; MENDONÇA, 2003). Essa infusão de valor, além dos “requisitos técnicos da tarefa” (SELZNICK, 1957, p.16), constituía a etapa inicial da institucionalização.

Selznick (1957) diferencia a estrutura técnica da institucional. A primeira é permeada por elementos, processos e arranjos que correspondem às especificações do setor, enquanto a outra é norteada pelos valores dos atores da organização (ZUCKER, 1987). A coexistência dessas duas estruturas – institucional e técnica – levaria à distorção dos objetivos, prejudicando o desempenho na execução das tarefas da organização (ZUCKER, 1987), pois, segundo as teorias funcionalistas anteriores, tudo que tira o foco

da função primeira de uma organização – produzir com eficiência – leva à perda dessa eficiência.

Com o passar dos anos, os estudos organizacionais passaram a dar importância mais destacada ao papel do ambiente e à forma pela qual este agia sobre as organizações. Esse ponto foi fonte de muitas críticas à teoria institucional, à falta da devida importância ao ambiente, sendo essa carência compensada no futuro pela abordagem neo-institucional inicialmente apresentada por Meyer e Rowan (1977). Essa abordagem não representa uma ruptura com o passado, pois a herança de Selznick serviu de base para esta nova abordagem neo-institucional, sobretudo as idéias de que: as estruturas formais eram infundidas de valor; a importância do papel do líder nessa infusão de valor; e a introdução da idéia de cooptação como forma do ambiente influenciar as organizações (FACHIN; MENDONÇA, 2003).

Além de Selznick, outros pesquisadores também influenciaram a abordagem neo-institucional. Simon (1947), no clássico *Administrative Behavior*, sugere, por exemplo, que a capacidade limitada de cognição dos atores é determinada por regras e rotinas organizacionais. O surgimento da nova abordagem de Meyer e Rowan (1977), portanto, deu-se por

(...) seu esforço sistemático para compreender as implicações do uso da estrutura formal para propósitos simbólicos, particularmente no sentido de ressaltar as limitações de explicações de cunho mais racional da estrutura. (TOLBERT; ZUCKER, 1984, p. 200)

Os teóricos que participaram do processo de construção da abordagem neo-institucional, segundo Zucker (1987), tentaram evitar conceitos que fossem apenas tautológicos, meramente descritivos ou instáveis.

O surgimento da teoria neo-institucional, também chamada de abordagem institucional, segundo DiMaggio e Powell (1983), deu-se com a publicação do artigo de Meyer e Rowan (1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. A importância desse texto deve-se à introdução da idéia de legitimidade. A legitimidade advém da racionalidade que, segundo Scott e Meyer (1994), está ligada à compreensão e aceitação de ações passadas para justificar as presentes. Para a teoria neo-institucional, o conceito de racionalidade baseia-se na análise das ações passadas, diferentemente do conceito anterior de racionalidade, que se baseava na eficácia operacional. Portanto, racionalmente, as organizações adotam padrões historicamente aceitos em busca da legitimidade. Meyer e Rowan (1977) identificam três aspectos

relacionados ao comprometimento com a eficiência e racionalidade para alcançar-se a legitimidade.

O primeiro refere-se às estruturas formais, que não são consequência de decisões com o objetivo de maximizar eficiência. Essas estruturas podem existir desvinculadas da sua eficácia operacional e, além disso, podem sofrer influências externas. Scott e Meyer (1994) revelam a existência de duas fontes externas de pressões sobre as organizações: o ambiente técnico e o ambiente institucional. O ambiente técnico consiste de todos os aspectos relacionados à consecução dos objetivos da organização. O ambiente institucional compõe-se de estruturas políticas legais (SCOTT, 1995) que têm o objetivo de conferir significado e estabilidade ao comportamento social. As organizações obteriam sucesso ao conformarem-se às regras e exigências do ambiente.

Um segundo aspecto discutido por Meyer e Rowan (1977) é que o sucesso organizacional não depende da eficiência de suas estruturas, mas da própria existência destas. A partir do momento em que as organizações adotam estruturas condizentes com as pressões ambientais, elas ganhariam legitimidade e, portanto, acesso aos recursos necessários à sua sobrevivência. Essa noção vem de encontro às crenças clássicas de que a sobrevivência das organizações depende da eficiência das estruturas. A legitimidade, neste caso, entra como fator essencial à existência da organização e deixa em segundo plano a questão da eficácia operacional.

O terceiro ponto é que as atitudes dos atores da organização observadas no dia-a-dia eram diferentes das previstas na estrutura formal. Coloca-se, assim, em dúvida a idéia de que as estruturas organizacionais são criadas para terem função de controle e começa-se, então, a cogitar outras funções dessa estrutura. Uma vez que os empregados agiam de maneira não condizente com a estrutura formal da organização, esta começa a perder a razão principal da sua existência que, segundo as teorias clássicas, era de controle. Por conseguinte, o questionamento do por quê da existência da estrutura, inicialmente feito por Meyer e Rowan (1977), culmina numa explicação de que elas estariam presentes para reforçar a legitimidade, idéia que permeia toda a teoria neo-institucional.

A teoria neo-institucional deu origem a diferentes perspectivas, sempre envolvidas em explicar a tendência à adoção de práticas semelhantes e do surgimento de normas institucionais (KONDRA; HININGS, 1998). Hall (1996), numa análise da contribuição da teoria neo-institucional à ciência social, destaca três principais linhas de estudo do novo institucionalismo: histórico; escolha racional; sociológico.

O institucionalismo histórico possui quatro características que o diferenciam dos outros dois. A primeira é que essa abordagem incorpora tanto a questão da eficiência quanto da legitimidade social; também enfatiza a assimetria de poder existente entre instituições e outros atores, como as organizações, bem como dentro das próprias instituições. O terceiro é a incorporação da idéia de memória institucional, ou *path dependence*, que destaca a construção histórica das organizações, ou seja, o caminho percorrido para chegar-se ao estado atual. A quarta característica apontada é a incorporação de alguns elementos simbólicos à análise institucional, como, por exemplo, a relação entre idéias e sistemas de crenças e instituições.

O institucionalismo da escolha racional tem os seguintes pressupostos: em primeiro lugar, os atores têm um grupo fixo de preferências e agem de forma racional e instrumental para a realização dessas preferências. Um segundo pressuposto é que o indivíduo cria políticas coletivas para realizar suas preferências individuais e, por esta razão, pode produzir resultados coletivamente insatisfatórios. Nesse sentido, também é enfatizado o papel da interação entre instituições e organizações na determinação de processos políticos. Uma última observação é sobre a origem das instituições. Diferentemente da noção de *path dependence*, os teóricos desta corrente acreditam no caráter funcionalista da instituição, ou seja, a partir do momento em que as instituições deixam de ser funcionais, elas deixariam de existir.

O institucionalismo sociológico privilegia a dimensão cultural e normativa das instituições. Hall (1996) distingue três características dessa perspectiva. A primeira repousa sobre a ampliação do conceito de política, abrangendo não apenas regras formais, procedimentos e normas, mas também sistemas simbólicos, o que deixa menos clara a distinção entre instituições e cultura. A segunda é sobre a natureza das instituições. Nesta perspectiva, as instituições existem para moldar o comportamento dos atores e até a sua própria identidade. Por fim, no que concerne à origem e mudança das instituições, a sua existência é explicada pela lógica da adequação social, ou seja, pela legitimidade.

Zucker (1987), ao analisar o institucionalismo no estudo das organizações, divide a teoria em duas vertentes: o ambiente como instituição e a organização como instituição. A autora descreve que ambos possuem dois elementos básicos: *rule-like* ou padrão de ações e “imersão” na estrutura formal de “(...) alguns aspectos da organização que não estão ligados a um ator ou situação particular” (ZUCKER, 1987, p.444). As vertentes possuem, ainda, dois processos: o imitativo, ou mimético, que é a adoção de práticas de sucesso de outras organizações; e a transmissão normativa dos fatos sociais, vinda geralmente das

associações profissionais. Um terceiro processo, o coercitivo, também é observado, mas, na ótica do ambiente como instituição, é visto como o elemento central de legitimação, enquanto na organização como instituição é entendido como o elemento de desinstitucionalização, pois o seu uso indicaria a existência de outras “alternativas atraentes” (ZUCKER, 1987, p.444). Assim, se é necessário um mecanismo para coagir a organização a agir de determinada maneira, é porque existem outras possibilidades.

O ambiente como instituição baseia-se no pressuposto de que “(...) os elementos institucionais invariavelmente vêm de fora das organizações” (ZUCKER, 1987, p.445). Um bom exemplo são os sindicatos patronais, as agências do governo e órgãos fiscais. As organizações, para terem acesso ao poder e a recursos e, conseqüentemente, sobrevivência em longo prazo, devem se conformar às normas impostas pelo ambiente. Ao adaptarem-se às exigências do ambiente, entretanto, as organizações estariam expostas a certa ineficiência técnica, já que muitos esforços, inclusive adaptação de estrutura, são gastos nesta conformidade com o ambiente. A idéia da ineficiência técnica, juntamente com a idéia de racionalização, advinda da contribuição de Meyer e Rowan (1977), e a idéia de que as instituições estariam ligadas ao conceito de estado são as três idéias-chave desta hipótese.

Na perspectiva das organizações como instituições, o processo básico é a geração, nas organizações, de padrões culturais e a reprodução de fatos sociais do ambiente numa escala organizacional. A imitação, ou cópia, desses padrões seria, neste caso, decorrente do processo chamado institucionalização (ZUCKER, 1987). As ações dos atores nas organizações vão se tornando rotina e com o tempo tornam-se institucionalizadas. A partir desses novos procedimentos institucionalizados de uma organização, outras começam a adotar esses padrões, que serão fonte de nova institucionalização (ZUCKER, 1987). A estabilidade gerada pelos padrões institucionalizados cria rotina que melhora o desempenho das organizações, “exceto quando alternativas melhores são ignoradas” (ZUCKER, 1987, p.447).

3.1 Principais conceitos do neo-institucionalismo sociológico

O neo-institucionalismo surge então, sob a perspectiva do ambiente como instituição, tendo como pressuposto a idéia de que o ambiente limita as abordagens racionais-instrumentais de organizações (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003). Para Scott

(1987, p.502), essa perspectiva enfatiza as relações de autoridade, que “(...) se resume na habilidade das organizações, especialmente organizações públicas, de utilizar-se da legitimidade da coerção”. Nesses termos, alguns conceitos são fundamentais para o neo-institucionalismo: instituições, legitimidade e campo organizacional.

Os autores do neo-institucionalismo sociológico costumam fundamentar a definição de instituição sobre uma base cultural (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003). Segundo Scott (1995), as instituições possuem traços de resistência e estabilidade das estruturas sociais. Instituições, na tradição da sociologia, podem ser definidas como um conjunto de regras e procedimentos organizados e estabilizados, infundidos de valores culturais que, por muitas vezes, manifestam-se por meio de leis formais e normas (SCOTT, 1995). As instituições aparecem na forma de estruturas regulatórias, agências governamentais, leis, cortes e sindicatos (OLIVER, 1991; SCOTT, 1987). Além das estruturas governamentais e dos sindicatos, as instituições podem vir na forma de grupos de interesse e opinião pública (OLIVER, 1991).

Segundo Scott e Meyer (1994, p.68), instituições seriam compostas de três camadas: a) os sistemas de significação e padrões de comportamento que contêm b) elementos simbólicos formados por componentes representativos, constitutivos e normativos e que são c) determinados por processos regulatórios. A partir desse modelo, ou autores definem instituições como:

sistemas simbólicos e de comportamento que contêm regras representativas, constitutivas e normativas, juntamente com mecanismos regulatórios que definem um sistema de significado comum e que dão origens a diferentes atores e rotinas de ação (SCOTT; MEYER, 1994).

Outro conceito central à teoria neo-institucional é a legitimidade. Segundo Machado-da-Silva *et al.* (2003), a legitimidade é a busca organizacional em adaptar estruturas e práticas aos valores do ambiente. Baum e Oliver (1996, p.379) sugerem que a legitimidade, o apoio social e a aprovação externa facilitam a aquisição de recursos e elevam o *status* de organizações emergentes na comunidade. A teoria neo-institucional busca compreender como as organizações adquirem aceitabilidade social ou legitimidade como consequência da adaptação às expectativas e normas do ambiente externo (OLIVER, 1991).

Os estudos desenvolvidos até a década de 80 tomavam o ambiente de forma muito generalizada e sem contornos definidos (SCOTT, 1995). Para delimitar esse ambiente, assim como as pressões institucionais mais importantes sobre uma organização, DiMaggio

e Powell (1983, p.148) utilizam o conceito de campo organizacional: “organizações que, agregadas, constituem uma área reconhecida da vida institucional”. Os principais fornecedores, consumidores, agências reguladoras e outras organizações que produzem serviços similares são parte constitutiva desse campo organizacional. Kondra e Hinings (1998, p.745) definem campo organizacional da seguinte forma:

A noção de campo denota a existência de uma comunidade de organizações que compartilha um sistema comum de significado e no qual os participantes interagem mais frequentemente e com mais confiança entre si do que com outros atores fora do campo (KONDRA; HININGS, 1998).

A influência do ambiente em que as organizações estão inseridas faz com que as organizações busquem formas de obter mais legitimidade, tornando-se cada vez mais semelhantes umas com as outras. Na tradição sociológica, as pesquisas foram conduzidas a partir da premissa de que as organizações competem por legitimidade e poder e sofrem pressões ambientais para se tornarem mais homogêneas (DiMAGGIO; POWELL, 1983; MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003). DiMaggio e Powell (1983) enfatizam que o conceito que melhor captura a idéia de homogeneização é o isomorfismo.

Os neo-institucionalistas classificam os mecanismos de homogeneização, ou isomorfismo, como: coercitivo, de base política e relacionado à legitimidade; mimético, relacionado às incertezas de respostas; e normativo, referente à profissionalização (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões exercidas sobre organizações, de maneira formal e informal, sob forma de expectativas culturais da sociedade. Essas pressões podem ser sentidas de maneiras mais sutis, como mecanismos de persuasão para adoção de certos padrões de algum grupo ou podem ser mais diretas, como uma resposta a uma ordem do Estado.

O isomorfismo mimético caracteriza-se pela adoção de práticas de sucesso de outras organizações para diminuir a incerteza que envolve uma escolha, seja ela estratégica ou de investimento ou mesmo de marketing. Nesse caso, a incerteza é fonte principal do mecanismo isomórfico e acontece, primordialmente, quando a tecnologia é pouco conhecida, os objetivos são ambíguos ou quando o ambiente é incerto (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

O isomorfismo normativo envolve um conjunto de normas e métodos de trabalho que se disseminam por meio de duas formas principais: a educação formal dos executivos e

as redes formadas por profissionais. Ou seja, as pessoas que trabalham nas organizações, tanto na sua formação quanto no relacionamento com outros profissionais, adotam práticas semelhantes, fazendo, assim, com que as próprias organizações se tornem semelhantes (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

Scott (1995) associa os mecanismos institucionais isomórficos a pilares regulativos, normativos e cognitivos, de acordo com a ênfase dada a cada um deles (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003). Sugere, ainda, que as instituições possuem a capacidade de limitar e restringir o comportamento das organizações impondo barreiras legais, morais e culturais. Essas barreiras, ou pressões, estão vinculadas a cada um dos mecanismos isomórficos que são associados a um pilar.

O pilar regulativo, baseado em pressupostos realistas sociais (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003), tem como premissa a idéia de que instituições limitam e regulam o comportamento por meio de barreiras legais. Essas instituições criam leis e, conseqüentemente, sanções e recompensas para as organizações que as adotam ou não. A legitimidade das ações dos atores está associada ao cumprimento às exigências dessas leis, reduzindo as incertezas entre os atores quanto às suas ações. Ele está relacionado ao mecanismo coercitivo de DiMaggio e Powell (1983).

O pilar normativo, regido pela lógica da conformidade moralmente governada (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003) ou agir de acordo com a moral, está circundado por normas e prescrições que ditam o comportamento apropriado. Na dimensão normativa, incluem-se os valores e normas compartilhadas pelos atores em diferentes posições e papéis sociais, revelando aspectos morais e alinhamento cultural. Na tipologia de DiMaggio e Powell (1983) esse pilar relaciona-se ao mecanismo isomórfico normativo.

O pilar cognitivo, fundado sobre pressupostos do social construcionismo (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003), indica que os atores sociais irão agir de acordo com o que concebem como realidade. Essa realidade é construída a partir de conhecimentos culturalmente concebidos e socialmente aceitos. O foco principal é a concepção “de quem somos” e de como as ações fazem sentido para nós (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003). Esse pilar está relacionado ao mecanismo mimético da tipologia de DiMaggio e Powell (1983).

Na abordagem de Child e Tsai (2004), o pilar regulativo é importante, uma vez que se analisa a influência dos governos locais sobre as organizações. Sobre isso, Machado-da-Silva *et al.* (2003, p.182) consideram:

Tratar o processo de regulação exclusivamente como reforço finalístico da dinâmica de construção social da realidade, embora propicie uma análise no mais das vezes confiável e válida, pode, em algumas circunstâncias ou contextos sociais, minimizar o seu papel ativo como elemento de imposição da ordem e de transformação social (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003, p.186)

Portanto, neste estudo, será enfatizada, sobretudo, a relevância das leis como fonte de pressões sobre as organizações.

3.2 O neo-institucionalismo e a questão ambiental

A simples conformidade às leis e normas confere certa passividade às organizações, na perspectiva institucional (MEYER; SCOTT, 1983; ZUCKER, 1987). Essa perspectiva:

explica como a adequação passiva, em oposição à adaptação estratégica, ao ambiente externo pode contribuir para a validade social e sobrevivência de uma organização e como mitos, significados e valores, ao invés de eficiência, autonomia e troca, podem dirigir e determinar o comportamento organizacional no contexto de pressões externas (OLIVER, 1991, p.151).

Uma vez que as organizações adaptam-se, de maneira passiva, às pressões institucionais, existe uma deficiência na teoria neo-institucional ao se explicar como ocorrem as mudanças nos padrões institucionais (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Alguns autores vêm se perguntando sobre a questão de como ocorre essa mudança, já que existe uma passividade das organizações (KONDRA; HININGS, 1998). Parâmetros como grau de inserção no campo organizacional (GREENWOOD; HININGS, 1996), diferenças na dinâmica interna das organizações (KONDRA; HININGS, 1998) e papel dos profissionais (GREENWOOD; HININGS, 1996) foram utilizados para explicar a mudança. Oliver (1991) relata que as organizações não têm papel tão passivo em relação às pressões institucionais e que a perspectiva institucional deve ser ampliada pela perspectiva da dependência de recursos por se tratar do papel ativo das organizações.

Child e Tsai (2004), ao estudarem a relação entre organizações e meio ambiente, utilizam a perspectiva política para explicar a pró-atividade das organizações ao interagirem com as pressões externas. No contexto da questão ambiental, Tsai (2002, p.36) afirma que o isomorfismo aparece quando grupos de pressão externa “impõem, autorizam e induzem” as organizações a instituírem uma série de medidas para a proteção do meio ambiente. Por outro lado, existem aspectos internos que impulsionam as organizações a ultrapassarem, em suas políticas ambientais, as exigências das pressões externas. Muito

além de um comportamento passivo, instituições e organizações interagem para produzir mudança institucional (NORTH, 1990).

A perspectiva institucional constitui um dos referenciais teóricos para a análise de como as pressões do governo e de outras instituições, tais como as ONGs, agem sobre as estratégias ambientais das MNCs. A maneira pela qual as MNCs irão se posicionar em relação a essas pressões será analisada com a contribuição da perspectiva política, como proposto por Child e Tsai (2004), apresentada no próximo capítulo.

4 CONTRIBUIÇÕES DA PERSPECTIVA POLÍTICA

Segundo Child e Tsai (2004), a perspectiva institucional confere certa passividade às organizações, no que se refere à questão do meio ambiente. Na interação com as pressões externas, as organizações, além de atitude reativa, adotam posicionamento pró-ativo. Assim, as organizações são moldadas pelas pressões externas e, ao mesmo tempo, influenciam essas pressões para se adaptarem aos seus interesses. Para explicar o aspecto pró-ativo das organizações no que se refere à questão ambiental, Tsai (2002) e Child e Tsai (2004) sugerem que a perspectiva institucional seja complementada pela perspectiva política. Para tanto, utilizam a abordagem do poder de barganha e abordagem da escolha estratégica.

A perspectiva institucional permite compreender a interação entre organizações e instituições. Entretanto, confere muito poder às instituições em detrimento das organizações. Sob esta perspectiva, as organizações são vistas como passivas ao adotarem políticas e práticas ambientais (CHILD; TSAI, 2004). Para Tsai (2002), as organizações apresentam comportamento pró-ativo na interação com as pressões externas.

Uma das primeiras pesquisas que argumentaram sobre a pró-atividade das organizações em relação às pressões institucionais foi desenvolvida por Oliver (1991). A autora apresenta um *continuum* de respostas estratégicas às pressões institucionais. Dependendo de fatores tais como as características das instituições, da congruência das normas institucionais e dos objetivos das instituições, as organizações respondem às pressões institucionais de diferentes formas. Essa resposta varia desde a adesão passiva às normas institucionais até um direto e ativo desafio às normas ditadas pelo ambiente institucional. A autora argumenta que essas respostas estratégicas não dependem apenas das características das instituições, mas também das organizações. Quando, por exemplo, as organizações têm o poder de alocar recursos internamente, elas utilizam essa característica para tornarem-se mais independentes das demandas institucionais (PORTER; VAN DER LINDE, 1995). Conseqüentemente, começam a deixar de ser apenas reativas às pressões externas e passam a poder demonstrar pró-atividade.

Segundo Child e Tsai (2004, p.42), as respostas estratégicas tipificadas pelo estudo de Oliver (1991), ao serem aplicadas à questão ambiental, necessitam de um aspecto adicional que trata da “solução de problemas e até a vontade de integrar objetivos”. Esse aspecto é a maneira pró-ativa pela qual ocorre a interação entre pressões institucionais e

estratégias ambientais. Organizações e instituições agem, em alguns casos, de maneira cooperativa para solucionar problemas ambientais (TSAI, 2002).

Apesar da tentativa de reconhecer a pró-atividade das organizações em relação às instituições, a teoria de dependência de recursos comunga com a institucionalista idéia de assimetria de poder (CHILD; TSAI, 2004). Permanece, ainda, a lacuna de como a pró-atividade das organizações influencia as instituições. A perspectiva política, que por definição preocupa-se com a distribuição e exercício de poder, “(...) tem o potencial de preencher essa lacuna dando atenção às formas pelas quais firmas podem atuar de maneira pró-ativa em suas respostas estratégicas ao corpo de instituições” (CHILD; TSAI, 2004, p.5).

Os autores propõem, a partir do amplo espectro da perspectiva política, as abordagens do “poder de barganha” e da “escolha estratégica” para complementar a perspectiva institucional no que diz respeito ao aspecto pró-ativo das organizações na sua interação com as instituições.

4.1 Poder de barganha

Child (1997), Tsai (2002) e Child e Tsai (2004) afirmam que a abordagem do poder de barganha surgiu como uma ramificação da teoria da dependência de recursos, uma vez que as organizações utilizam seus recursos e capacidades para conseguirem exercer poder.

De acordo com essa observação, o poder de barganha é a habilidade de afetar resultados ou conseguir que coisas sejam feitas (SALANCIK; PFEFFER, 1977). Doz e Prahalad (1980) definem o poder barganha, na relação entre MNC e país anfitrião, como a capacidade de os governos locais intervirem nas MNCs e de as MNCs influenciarem os governos locais. Pfeffer (1981) descreve que a habilidade das MNCs influenciarem os governos locais vem do controle de recursos específicos para a organização. Grosse (1996) referencia que, além dos recursos das organizações, seus interesses também interferem na maneira pela qual ocorre a influência sobre o governo. Se, por um lado, as MNCs têm os mesmos direitos e responsabilidades que as organizações locais, por outro elas estão sob o controle da matriz, que tem seus próprios interesses.

O poder de barganha considerado no âmbito do relacionamento entre MNCs e governos locais refere-se às diversas maneiras pelas quais as MNCs irão se posicionar em relação às pressões dos governos locais (MOON; LADO, 2000). Nesse sentido, as

organizações irão negociar condições mais favoráveis em relação às pressões do governo utilizando-se de seus recursos para, por exemplo, explorarem brechas legais ou oferecer uma contrapartida de tecnologia ou financeira ao governo local (CHILD; TSAI, 2004).

Quanto maior o poder de barganha de uma MNC, maior a possibilidade de ela obter termos mais favoráveis na negociação com os governos locais. Moon e Lado (2000) classificam as fontes desse poder em três níveis: a) das firmas; b) da indústria; c) dos países.

No nível das firmas, os autores relacionam oito diferentes fontes para o poder de barganha da MNC: o tamanho de sua subsidiária; a intensidade de publicidade e, conseqüentemente, a força da marca de uma MNC; o grau de verticalização da MNC; a intensidade de exportação, o que influencia diretamente no quanto de impostos o governo irá recolher da MNC; a experiência dos executivos da MNC; a diversidade da linha de produtos, o que diminui a vulnerabilidade das MNCs às variações do mercado; a porcentagem de participação da matriz no controle acionário da subsidiária; o posicionamento da MNC em relação às questões políticas do país.

O segundo nível de fontes de poder de barganha apontado por Moon e Lado (2000) é o da indústria em que as MNCs estão operando. Os autores relacionam duas principais fontes de poder de barganha. A primeira é a competição da indústria. Quanto maior a competitividade numa determinada indústria, o poder de barganha da MNC tende a ser menor. A segunda fonte é a importância estratégica do setor industrial para o governo local. Organizações que atuam em indústrias-chave para o governo sofrem mais intervenções, o que pode afetar seu poder de barganha.

Por fim, as fontes de poder de barganha podem estar no nível dos países em que as organizações estão operando. Moon e Lado (2000) argumentam que uma MNC operando em um país mais desenvolvido que o seu país de origem possui menos poder de barganha com o governo. Pela analogia inversa, uma MNC de um país desenvolvido atuando num país em desenvolvimento tem mais poder em relação ao governo local.

Kobrin (2002) afirma que as características nos níveis das indústrias e dos países são as mais importantes para determinar o poder de barganha de uma MNC. Child e Tsai (2004) concordam com essa argumentação e utilizam o enfoque desse poder para explicar as atitudes pró-ativas das MNCs em relação às pressões externas. Juntamente com essa abordagem, os autores utilizam a da escolha estratégica.

4.2 Escolha estratégica

Essa perspectiva ganhou força num momento em que as pesquisas em administração estavam preocupadas em estudar a relação entre componentes estruturais e sua relação com componentes contextuais ou contingências (CHILD, 1997). Nessa época, na década de 70, as teorias com o paradigma funcionalista, como a ecologia das populações e a perspectiva institucional, traziam como idéia-chave a adaptação de fatores internos às organizações a condicionantes externos (CHILD, 1997). Assim, a escolha estratégica surge dando ênfase à importância do condicionamento de fatores internos, independentemente de pressões externas. As organizações tinham a possibilidade de escolher o ambiente muito mais que ser escolhido por ele (CHILD, 1972).

A perspectiva da escolha estratégica aceita que algumas propriedades do ambiente não podem ser simplesmente promulgadas ou negociadas pelos atores organizacionais (CHILD, 1972; CHILD, 1997; CHILD; TSAI, 2004). Entretanto, leva em consideração o poder dos executivos seniores em conduzir as organizações e tomar as decisões sobre os cursos das ações estratégicas. Um executivo pode escolher um ambiente menos hostil, no sentido de oferecer menos pressões institucionais, para investir recursos financeiros da MNC. Smith (1999, p.1254) afirma que a escolha estratégica implica que os atores políticos, por exemplo, os executivos de uma MNC, “(...) antecipam decisões de outros atores, na tomada de suas próprias decisões”. Child (1972) destaca a importância do papel dos executivos das organizações. O autor denomina de coalizão dominante o grupo de executivos responsáveis pelas decisões numa organização

Além do poder de escolha por ambientes, essa perspectiva também reconhece que pode ser possível “acomodar algumas expectativas externas através de interação pessoal entre atores organizacionais e seus pares externos” (TSAI, 2002, p.41). Em outras palavras:

A perspectiva da escolha estratégica vê atores organizacionais em posições-chave procurando alcançar seus objetivos tanto através de seleção entre ambientes, quanto através da procura por acomodações e cooperação com partes externas dentro de dados ambientes (CHILD; TSAI, 2004, p.6).

Child (1997) indica três questões-chave que surgem na análise da escolha estratégica: a natureza da agência e da escolha; a natureza do ambiente; a natureza do relacionamento entre agentes organizacionais e o ambiente.

A primeira questão, da natureza da agência e da escolha, está intimamente ligada às limitações que os agentes encontram para fazer as escolhas estratégicas. Essas limitações podem surgir:

- a) do determinismo das ações, que é o componente subjetivo dos executivos em fazer escolhas, mesmo sem pressões externas;
- b) do processo político intra-organizacional, que está ligado à capacidade das organizações em moldarem a ideologia de seus membros;
- c) da deficiência de informação, que advém da racionalidade limitada, do custo e limites do processo de informação e do papel da ambigüidade no processo de decisão organizacional (CHILD, 1997)

A segunda questão, sugerida por Child (1997), é a natureza do ambiente. Na escolha estratégica, o ambiente é o resultado da interação entre as organizações que o formam. As organizações são moldadas pelo ambiente e vice-versa. Cada setor ou grupo estratégico possui:

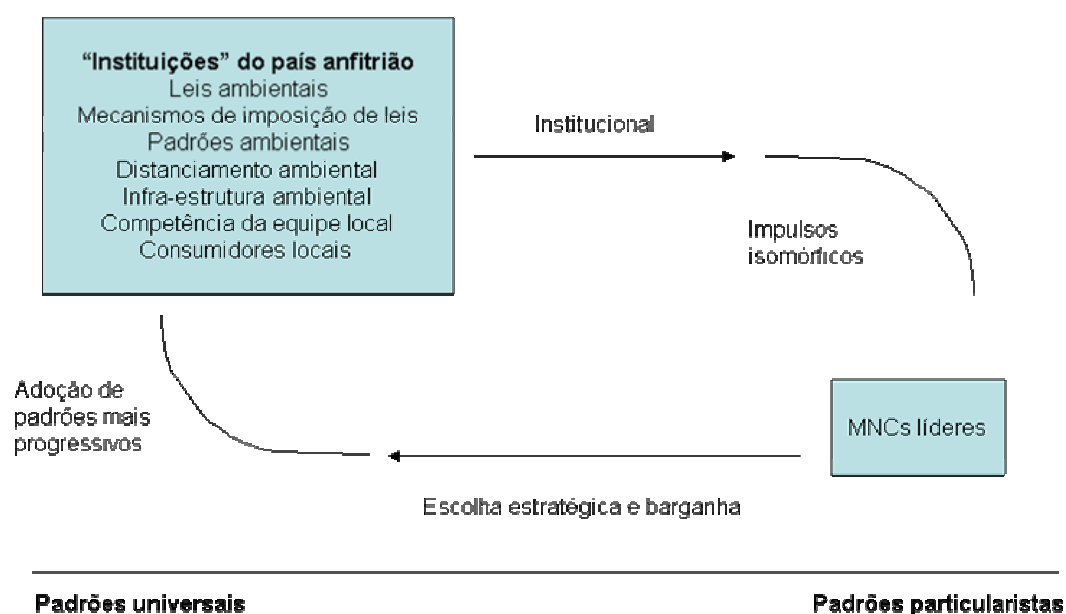
- a) uma dimensão econômica que é formada pelos *players* e mercados que o constituem;
- b) uma dimensão cultural, formada pelo conjunto de informações compartilhadas pelos membros do setor;
- c) uma dimensão relacional formada por redes entre os membros do setor, incluindo as organizações e os agentes governamentais com suas responsabilidades para com o setor em questão.

A terceira questão está ligada à natureza do relacionamento entre agentes organizacionais e o ambiente. Child (1997) afirma que os atores organizacionais criam opções estratégicas a partir do relacionamento com agentes externos às organizações. Esse relacionamento inclui, também, a interpretação subjetiva dos membros das organizações em relação ao ambiente. Na escolha estratégica, a fronteira entre ambiente e as organizações torna-se difusa a partir do momento em que começam a existir cooperação e interação entre os membros das organizações e agentes ambientais.

A cooperação entre organizações e o meio ambiente é o aspecto-chave da contribuição da abordagem da escolha estratégica para a análise da relação entre estratégias das MNCs e pressões institucionais (CHILD; TSAI, 2004; TSAI, 2002).

4.3 Combinando a perspectiva institucional e a perspectiva política

A perspectiva institucional demonstra como as pressões externas atuam moldando as organizações. A perspectiva política explica o papel pró-ativo das organizações ao interagirem com essas pressões externas. Quando se tomam as duas em conjunto pode-se perceber a oposição entre o determinismo institucional e a seleção de estratégias, no que tange à questão ambiental (CHILD; TSAI, 2004). Essa oposição indica a possibilidade de análise da interação entre pressões institucionais e estratégias ambientais segundo um ciclo, conforme apresentado na FIG. 1. Os padrões particulares representados pelas estratégias ambientais das MNCs influenciam e são influenciados pelos padrões universais representados pelo arcabouço de leis, normas e outras instituições.



Fonte: Tsai (2002).

FIGURA 1 - Padrões universais e padrões particulares.

As pressões institucionais, juntamente com as atitudes pró-ativas das MNCs, determinam as estratégias ambientais das MNCs. Desta maneira, os padrões particulares tendem a se tornar universais e os padrões universais tendem a ser adotados pelas MNCs.

Essa interação permite os quatro cenários propostos por Child e Tsai (2004), apresentados no capítulo 2.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada na condução da pesquisa. Primeiramente, será definido o tipo de pesquisa. Em seguida, será discutido o método empregado na realização da pesquisa. Na terceira seção, será tratado o objeto da pesquisa. Nas seções 4 e 5 será relatada a forma pela qual os dados foram coletados e o instrumento utilizado para coletá-los. Na seção de número 6 definir-se-á a metodologia de análise dos dados.

5.1 Tipo de pesquisa

A proposta inicial de Child e Tsai (2004, p.8) foi fazer uma pesquisa na China e em Taiwan para “(...) explorar a significância das pressões institucionais e as estratégias da firma”. Os autores justificam a utilização do método qualitativo em detrimento do quantitativo “(...) primeiramente por seu caráter indutivo, seu foco em situações específicas ou pessoas específicas e sua ênfase nas palavras ao invés de números” (CHILD; TSAI, 2004; TSAI, 2002, p.63). Como os próprios autores definem, a principal contribuição desse estudo foi “a natureza pioneira” (CHILD; TSAI, 2004, p.20; TSAI, 2002, p.216) das descobertas.

Por ter o mesmo propósito qualitativo da pesquisa realizada na China e em Taiwan, este trabalho realizado no Brasil tem características semelhantes. Sua essência é descrever como as pressões das instituições no Brasil interagem com as estratégias ambientais das MNCs instaladas neste país. Concomitantemente, verificam-se semelhanças entre os principais resultados encontrados pelos autores na Ásia: existência de um *relational framework*; ampliação do conceito de instituições agregando as ONGs; presença de um institucionalismo corporativo.

Portanto, tanto pelas características de busca por descobertas a respeito de um assunto em seu estágio inicial de pesquisa quanto pela similaridade em relação à pesquisa de Child e Tsai (2004), foi utilizada a pesquisa qualitativa descritiva. Esta, segundo Gil (1999), tem como objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o problema estudado, usando a descrição dos fatos observados ou coletados durante a pesquisa.

5.2 Método de pesquisa

Tomando a natureza qualitativa do estudo, a escolha do método de pesquisa levou em consideração o estágio inicial desse campo de conhecimento e também o tipo de pergunta que este estudo buscou responder: *“como as estratégias ambientais de MNCs presentes no Brasil são influenciadas pelas pressões das instituições locais?”*

O método escolhido, por ser apropriado para a condução de pesquisas qualitativas, é o estudo de caso que, segundo Yin (2001, p.9), “representa a estratégia preferida quando se verificam questões do tipo “como” e “por que”. Tsai (2002) justifica a escolha do estudo de casos na pesquisa inicial feita na Ásia por se tratar de um método adequado em áreas que poucos dados ou teorias existam. Justificada, preliminarmente, a escolha do método, faz-se necessário melhor esclarecimento do que vem a ser um “estudo de caso”.

Hartley (1994) define estudo de caso como uma investigação detalhada de uma ou mais organizações ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do cenário e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O fenômeno não está isolado de seu contexto, já que o interesse do pesquisador é justamente essa relação. Yin (2001), ratificando esta última observação, conclui que os estudos de caso são adequados quando os limites entre fenômenos e seu contexto não são claramente definidos.

Bisquera (1989) utiliza a seguinte definição:

O estudo de caso é uma análise profunda de um sujeito considerado individualmente. Às vezes pode-se estudar um grupo reduzido de sujeitos considerado globalmente. Em todo caso observam-se as características de uma unidade individual, como, por exemplo, um sujeito, uma classe, uma escola, uma comunidade, etc. O objetivo consiste em estudar profundamente e analisar intensivamente os fenômenos que constituem o ciclo vital da unidade, em vista a estabelecer generalizações sobre a população à qual pertence (BISQUERA, 1989, p.13).

Como um método de pesquisa, o estudo de caso é apropriado para investigação de fenômenos quando, segundo Fidel (1992):

- a) há grande variedade de fatores e relacionamentos;
- b) não existem leis básicas para determinar quais fatores e relacionamentos são importantes;
- c) os fatores e relacionamentos podem ser diretamente observados.

Dadas as principais características apontadas nas definições apresentadas, como inter-relação entre contexto e ator; aplicabilidade em campos com poucos dados e teorias; análises profundas de determinado ator, considera-se o método de estudo de caso o mais adequado para esta pesquisa.

Um outro parâmetro que não se pode deixar de citar é a variável tempo. Segundo Bell (1989), o estudo de caso é particularmente apropriado para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade num período de tempo limitado.

Devido às características de abundância de dados empíricos e, conseqüentemente, a possibilidade de problemas analíticos, Yin (2001) revela quatro aspectos, ou testes, para garantir a validade do estudo de caso:

- a) Validade do construto: utilizam-se três táticas para garantir essa validação. A utilização de várias fontes de evidências durante a coleta dos dados, buscando as linhas convergentes de investigação; o estabelecimento de um encadeamento de evidências também na fase de coleta de dados; a revisão do relatório-rascunho do estudo com pessoas conhecedoras do assunto. Neste estudo, procurou-se entrevistar vários atores na organização estudada, bem como, juntamente com o responsável pelas suas relações institucionais, buscou-se analisar as entrevistas feitas procurando por informações importantes.
- b) Validade interna: este teste é mais direcionado a estudos com proposições causais. No estudo de caso, a validade interna pode ser aplicada no momento das realizações das inferências. Este teste é feito na fase de análise de dados.
- c) Validade externa: para os estudos de caso, a validade externa consiste na generalização analítica em que o pesquisador busca uma teoria já existente que já tenha explicado anteriormente os resultados encontrados.
- d) Confiabilidade: este teste objetiva garantir a possibilidade da reprodução do estudo de caso por outro pesquisador ou pelo próprio pesquisador, obtendo o mesmo resultado. As táticas recomendadas são a utilização de protocolos de estudo de caso e o desenvolvimento de um banco de dados para armazenar as informações.

Na pesquisa de Child e Tsai (2004), foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos⁴, segundo os princípios de Yin (2001). No presente estudo, devido à questão de tempo e número de pesquisadores envolvidos, utilizou-se o estudo de caso único ou singular. Yin (2001) constatou que estudos de caso único são aplicáveis em situações em que se quer testar uma teoria, o que se aplica a este estudo, uma vez que se deseja aplicar o quadro de referência proposto por Child e Tsai (2004) no campo de conhecimento da interação entre estratégias ambientais e pressões institucionais.

5.3 Definição do objeto da pesquisa

Para o bom entendimento de um fenômeno, é necessária uma escolha assertiva do caso (YIN, 2001). Para fazer a escolha do caso, tomaram-se como base os parâmetros da pesquisa de Child e Tsai (2004): facilidade de acesso e MNCs de um setor sensível à questão ambiental. No caso brasileiro, também se tomou cuidado, ao escolher o caso, em estudar uma organização que tivesse histórico de preocupação ambiental.

O setor em que a MNC atua deveria ser semelhante ao originalmente pesquisado, o setor químico, que é muito representativo na economia da China e em Taiwan. Optou-se por um que também fosse de grande importância para o Brasil, por isto a escolha pelo setor minero-metalúrgico. Um estudo feito pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), segundo o Governo de Minas (2004), indica que até o ano de 2006 as exportações do setor minero-metalúrgico aumentariam em U\$ 2 bilhões, chegando ao total de U\$ 7,7 bilhões. Minas Gerais produz 76% do minério de ferro do Brasil (MINAS GERAIS, 2004). Segundo Wagner *et al*, (2002), o setor, no ano de 2000, representou 8,5% do PIB, ou seja, US\$ 50,5 bilhões, gerando 500.000 empregos diretos e um saldo na balança comercial de US\$ 7,7 bilhões, além de apresentar crescimento médio anual de 8,2% no período 1995/2000. Wagner *et al*, (2002) acrescentam que o Brasil é responsável por 11% da produção mundial de alumínio e que 54% das organizações estão no Sudeste.

A facilidade de acesso também foi um fator fundamental. Como a organização está no Sudeste, seria muito importante pesquisar um setor com várias delas na região.

⁴ Na pesquisa original foram estudadas três MNCs com subsidiárias na China e em Taiwan. Também foram entrevistadas quatro organizações locais, duas em cada país, bem como os principais órgãos do governo relacionados à questão ambiental, nos dois países. Também foram incluídas na pesquisa entrevistas com quatro ONGs, dez acadêmicos, dois fornecedores, quatro clientes e três competidores.

Definitivamente, a escolha ideal para o caso seria uma organização do setor minero-metalúrgico de alumínio, situada no Sudeste.

O próximo passo em relação à escolha foi localizar organizações que tivessem histórico na questão da preocupação ambiental. Fez-se uma pesquisa documental e via internet para localizar algumas delas. Numa lista de cinco boas possibilidades, começou-se a buscar contatos. O caso da Novelis mostrou-se adequado ao estudo, inicialmente pelo fator da acessibilidade, em segundo lugar, pelo fato de ser uma empresa que possui práticas ambientais amplamente divulgadas. Outro fator que mostrou-se importante para a escolha do caso da Novelis foi a interação que a empresa possui com o governo mineiro e com ONGs ambientais mineiras. Portanto, a Novelis se mostrou a mais apropriada para o objetivo desta pesquisa. No capítulo seguinte, de apresentação dos resultados, será apresentado o histórico da Novelis. As questões estratégicas relativas à organização foram tratadas diretamente com o escritório central e utilizou-se a planta de Ouro Preto para estudarem-se as relações com a comunidade e o governo estadual de maneira mais profunda.

5.4 Coleta de dados

Em um estudo de caso como este é importante a utilização de múltiplas fontes de dados e de informações, pois possibilita a obtenção de múltiplas medidas para um mesmo fenômeno, o que irá reforçar a validade do estudo. A utilização de várias fontes de evidências complementares, segundo Yin (2001), é determinante para um bom estudo de caso, que deve utilizar o maior número possível de fontes.

Esta pesquisa foi dividida em duas fases de coleta de dados: fase pré-campo, na qual foram coletados os dados secundários por meio de pesquisa documental; e fase de campo, na qual foram coletados os dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas.

Na fase de pesquisa pré-campo, foram coletadas as informações documentais sobre a atuação do governo brasileiro na regulamentação das práticas ambientais, sobre atuação de outras instituições no aspecto ambiental e sobre a Novelis.

A importância dessa fase sobre a atuação do governo brasileiro na regulamentação das práticas ambientais foi embasar o conhecimento sobre o âmbito institucional no qual a

MNC está inserida. A pesquisa documental deu-se principalmente via internet nos *sites*⁵ do Ministério do Meio ambiente, Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (IBAMA), Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM) e outras diversas unidades ligadas ao Ministério do Meio ambiente e à FEAM. Nesta etapa procurou-se entender os principais vínculos e influências diretas dos diversos órgãos reguladores sobre a MNC estudada, bem como identificar a maneira pela qual o governo trata as questões ambientais.

A pesquisa documental sobre a atuação de outras instituições no quesito ambiental, inicialmente, foi bem ampla, tentando-se identificar as principais ONGs, associações e sindicatos ligados ao setor estudado. Na busca por informações sobre ONGs, encontraram-se principalmente informações sobre as maiores e mais globais, como o *World Wildlife Fund* (WWF) e GREENPEACE. Nesta etapa, a ajuda dos executivos da Novelis foi importante, uma vez que apontaram a principal ONG ligada ao negócio da organização: a Associação Mineira de Defesa do Ambiente (AMDA). Além da realização de pesquisa documental sobre a ONG, a AMDA foi incluída na fase de campo. Outra instituição identificada e pesquisada na fase pré-campo foi a Associação Brasileira do Alumínio (ABAL), ligada à indústria de alumínio que, durante a fase de campo, foi largamente citada pelos executivos da Novelis. As informações sobre essas instituições foram coletadas via internet, publicações sobre meio ambiente e ecologia encontradas na Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e Biblioteca Pública de Belo Horizonte.

A pesquisa documental sobre a Novelis foi feita pela internet, em seu *site* institucional, e por meio de documentos disponibilizados pela organização, como *folders* explicativos, material institucional e arquivos eletrônicos.

A fase de pesquisa de campo foi feita por entrevistas semi-estruturadas com a diretoria, gerência e empregados da Novelis. Em relação à AMDA, entrevistou-se a Assessora Jurídica. Na FEAM foram entrevistados a gerente de recursos minerais e um analista de meio ambiente. As entrevistas semi-estruturadas foram feitas adaptando-se os roteiros originais de Child e Tsai (2004) e Tsai (2002). Essa adaptação foi necessária devido ao recorte da pesquisa dos autores, realizado no presente trabalho. Na seção seguinte, apresentar-se-ão com detalhes os roteiros utilizados. A escolha pela entrevista semi-estruturada, além de ter sido também a opção de Child e Tsai (2004), deveu-se à sua

⁵ *Websites* na internet, principalmente o do Ministério do Meio Ambiente: www.mma.gov.br.

melhor adequação à proposta deste estudo, pois, dada a sua natureza qualitativa, segundo Triviños (1987), essa modalidade de entrevista, ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece perspectivas para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, o que enriquece a investigação. A natureza subjetiva dos dados obtidos por meio de entrevistas individuais pode esclarecer determinadas questões antes obscuras.

Nesta fase, entrevistou-se primeiramente com a diretoria da organização, o que garantiu um norte estratégico da organização. Essa etapa se deu no escritório central do Brasil, em São Paulo. Logo depois, partiu-se para as entrevistas com as gerências regionais de plantas da Novelis e com a gerência de relações institucionais da organização em Ouro Preto e Belo Horizonte. Paralelamente, foi entrevistada a assessora jurídica da AMDA; e a diretoria de recursos minerais da FEAM disponibilizou um gerente e um analista para as entrevistas (QUADRO 2).

QUADRO 2

Relação dos entrevistados, na pesquisa de campo

Quantidade	Cargo	Organização/Instituição
1	Assistente de SHE ⁷	Novelis
2	Gerentes de Planta	Novelis
1	Gerente de Relações Institucionais	Novelis
1	Gerente de SHE	Novelis
2	Assistentes de Meio ambiente	Novelis
1	Assessora Jurídica	AMDA
1	Gerente de recursos minerais	FEAM
1	Analista de recursos minerais	FEAM

Fonte: elaborado pelo autor.

Os entrevistados foram escolhidos de forma intencional, seguindo-se o critério de importância hierárquica e familiaridade com o tema. Todas as entrevistas foram gravadas para posterior análise. No final do processo, o gerente de relações institucionais da Novelis ajudou a dirimir dúvidas e aprofundar nas questões mais técnicas, o que foi de suma importância para a validação dos dados.

5.5 Instrumento de coleta de dados

O instrumento adotado para a coleta de dados foi a entrevista semi-estruturada. O roteiro das entrevistas foi adaptado do utilizado na pesquisa de Child e Tsai (2004). Utilizaram-se três roteiros: um para a MNC, um para órgãos governamentais e um para órgãos não-governamentais. Foi importante ter um guia diferenciado para cada tipo de organização/instituição, pois se manteve o foco em cada situação. Os três roteiros são apresentados no APÊNDICE A deste trabalho.

O roteiro de entrevistas para a Novelis foi elaborado adaptando-se o roteiro utilizado por Child e Tsai (2004), apresentado no QUADRO 3. A adaptação levou em consideração os objetivos da pesquisa, no tocante a explorar as relações entre pressões institucionais e estratégias ambientais de MNCs no Brasil e verificar, neste país, a ocorrência de três pontos encontrados pela pesquisa desses autores:

- a) existência de um *relational framework*;
- b) ampliação do conceito de instituições para englobar as ONGs;
- c) presença de um institucionalismo corporativo.

Também foi levado em consideração a contextualização teórica da pesquisa, abordando aspectos de institucionalização, quando a empresa reage a pressões externas e aspectos de proatividade.

O roteiro para a Novelis foi dividido em quatro blocos de perguntas para facilitar a sequência para entrevistador e entrevistado. No primeiro bloco, foram feitas perguntas referentes à organização, abordando a estrutura do setor ambiental e um breve histórico das iniciativas ambientais. O segundo bloco explorou a questão dos fatores externos de pressões sobre a MNC, identificando os principais mecanismos de pressão e instituições envolvidas. Nesse bloco procurou-se identificar as influências sobre a MNC e a influência no caminho inverso. O terceiro bloco de perguntas focou a significância interna da questão ambiental, tentando identificar fatores internos que poderiam influenciar a estratégia ambiental da MNC. O quarto bloco considerou especificamente questões sobre a estratégia da MNC, mais especificamente a estratégia ambiental da Novelis.

QUADRO 3

Guia da entrevista semi-estruturada

Temas/Blocos/Fatores	Questões Ilustrativas
Estratégias x Pressões Institucionais - MNC	
1 - Contexto	Você está engajado em alguma iniciativa de SHE.
	Por que você está engajado nessas iniciativas de proteção ambiental? Por favor, liste algumas razões.
2 - Externos	
Regulamentações	O quão importante são as leis/políticas/regulamentações de SHE para a formulação das iniciativas de proteção ambiental de sua organização?
Mecanismo de imposição de leis	Qual é a efetividade dos mecanismos de imposição legal (leis ambientais) no Brasil?
ONGs	Você tem algum contato/relacionamento com ONGs ambientais? Se tem, por quê?
Terceiros	As empreiteiras locais obedecem aos seus padrões de proteção ambiental?
Fornecedores	Você alguma vez já organizou cursos de proteção ambiental para seus fornecedores?
Competidores	Você está familiarizado com os programas de proteção de seus competidores? Citar nomes e características dos programas.
3 - Internos	
Missão	Existe algum código de conduta contendo os princípios éticos e missão da organização?
Cultura	Existe algum padrão mundial para ações de proteção ambiental?
Considerações Econômicas	Como você determina o orçamento para ações de proteção ambiental? Tem algum teto anual?
4 - Estratégia	Quais são as considerações estratégicas no programa de proteção ambiental?
Horizonte de Tempo	Qual é o padrão de tempo para suas estratégias? (longo prazo, médio prazo, curto prazo).

Fonte: Child; Tsai (2004).

Os roteiros de entrevista para ONGs e governo foram elaborados focando as interações entre eles e as MNCs no Brasil, mais especificamente a MNC estudada. As

perguntas abordaram como e por quais meios as ONGs/Governo tentavam influenciar as decisões das MNCs e ao mesmo tempo eram influenciadas pelas práticas das MNCs.

5.6 Análise dos dados

Segundo Yin (2001, p.131), “(...) analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado”. Ainda segundo ele, a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, classificar e recombinar as evidências, visando às proposições do estudo.

Na pesquisa original, Child e Tsai (2004) usaram a metodologia de codificação dos dados coletados em categorias, referentes às perguntas de pesquisa. Nessas categorias foram criados tópicos associados a palavras-chave para facilitar a análise. A matriz é mostrada no QUADRO 3, que serviu também como guia de entrevistas para os autores. Essa técnica é a recomendada por Miles e Huberman (1984). Juntamente a esta metodologia, Child e Tsai (2004) utilizaram a estratégia recomendada por Yin (2001), denominada *grounded theory*, que consiste na geração de novas teorias a partir de proposições teóricas. Dessa união híbrida de metodologias, chegaram a uma técnica de análise que eles denominaram “*case based theory grounding*”.

Neste estudo utilizou-se a técnica proposta por Miles e Huberman (1984) e Huberman e Miles (1994), de organização de dados em matriz de categorias. Por se tratar de caso único e pela experiência do pesquisador não ser tanta, uma vez que a utilização do processo de construção de teorias requer, antes de tudo, que o pesquisador tenha experiência tanto com o método quanto com o contexto da pesquisa (PANDIT, 1996), optou-se por não usar a técnica híbrida usada por Child e Tsai (2004) na pesquisa inicial.

A matriz de análise foi elaborada seguindo a mesma lógica do roteiro de entrevistas e, conseqüentemente, contemplando as questões desta pesquisa. São quatro tópicos principais subdivididos por assuntos específicos. O QUADRO 4 mostra a matriz de análise.

QUADRO 4

Matriz de análise conforme o roteiro de entrevistas

1 – Contexto: organização
2 – Fatores externos
2.1 – Governo Local
2.3 – ONGs
2.4 – Terceirizados, fornecedores e concorrentes
3 – Fatores internos
3.1 – Missão e valores
3.2 – Considerações econômicas
4 – Estratégia ambiental

Fonte: elaborado pelo autor.

A primeira etapa da análise consistiu na organização dos dados obtidos em campo. As entrevistas foram gravadas em mídia digital e as respostas foram sendo colocadas na matriz para a análise.

Seguindo-se à categorização dos dados, partiu-se para a segunda etapa da análise, que consistiu em dar significado às respostas e interpretar os dados, tomando-se o devido cuidado alertado por Denzin (1989) de balancear a descrição e interpretação dos dados.

6 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Após apresentar o referencial teórico do trabalho e a metodologia utilizada na condução da pesquisa, o capítulo a seguir dedica-se a mostrar os resultados. Ele foi dividido em cinco seções. Na primeira, é feita a contextualização da questão ambiental no Brasil. Em seguida, é apresentada a organização em que o estudo foi realizado. A terceira seção dedica-se a discutir os dados relativos ao ambiente externo à Novelis e as principais pressões institucionais sofridas pela organização. Na quarta e quinta seções são apresentadas as estratégias ambientais da organização.

6.1 A questão ambiental no Brasil

O Brasil, no final do ano de 2006, ocupava a posição de 10ª economia mundial, com um PIB perto de US\$ 1 trilhão. O país responde por três quintos da produção industrial da economia sul-americana e, devido ao aumento da atratividade econômica, os investimentos diretos entre 2000 e 2006 foram, em média, US\$ 20 bilhões/ano, contra US\$ 2 bilhões/ano da década de 90. O Brasil exporta para diversos países no mundo, sendo 74% desses bens manufaturas ou semimanufaturas. Os maiores parceiros são: a União Européia (com 26% do saldo); Estados Unidos da América (24%); Mercado Comum Sul-americano (Mercosul) e América Latina (21%); e Ásia (12%) - (BCB, 2006).

De acordo com Magrini (2001), o desenvolvimento da política ambiental deu-se a partir de alguns acontecimentos internacionais ocorridos na segunda metade do século XX. Esses acontecimentos influenciaram o curso das políticas ambientais ao redor do mundo, inclusive o Brasil. Segundo o autor, nesse período houve o desenvolvimento de três perspectivas em relação à questão ambiental:

- a) perspectiva corretiva, preponderante nos anos 70. Seu propósito era gerar ações eficazes para a correção de desastres;
- b) perspectiva preventiva, preponderante nos anos 80. Focava ações para prevenção dos acidentes ambientais;
- c) perspectiva integradora, presente nos anos 90, que orienta a elaboração das ações políticas ambientais atuais. Tem como objetivo a integração e co-participação dos vários setores da sociedade a fim de proteger o meio ambiente.

A política ambiental no Brasil desenvolveu-se de forma tardia se comparada às demais políticas setoriais brasileiras. Isto ocorreu, basicamente, em resposta às exigências do movimento internacional ambientalista e da ação de movimentos sociais locais. No início do século XX até a década de 70, não havia uma política ambiental consistente e sim políticas que acabaram resultando nela. Essas políticas tinham o foco em problemas ambientais pontuais e específicos. Elas eram, basicamente, formadas pelos códigos de águas (1934), florestal (1965) e de caça e pesca (1967). Não havia, entretanto, uma ação coordenada de governo ou uma entidade gestora da questão ambiental (CARVALHO, 1998).

Na década de 60, segundo Ferreira (2001), houve um surto de desenvolvimento industrial no Brasil e, conseqüentemente, aumento da poluição. Essa situação fez com que a questão ambiental se tornasse mais visível. Entretanto, segundo a autora, o Brasil optou pela postura de não deixar que as questões ambientais dificultassem o desenvolvimento econômico.

No início da década de 70, a política ambiental brasileira começou a tornar-se mais consistente. Em 1973, foi criada no Brasil a Secretaria Especial de Meio Ambiente (SEMA), o primeiro órgão especializado em assuntos ambientais, sob a coordenação do Ministério do Interior. A SEMA cuidava da legislação e assuntos de nível nacional, tais como a poluição por veículos e a criação de unidades nacionais de conservação (BRASIL, 2006). Nessa mesma época foram criados os órgãos estaduais de controle ambiental nos estados mais significativos, como São Paulo e Rio de Janeiro.

Em 1981, foi criado o Sistema Nacional de Meio Ambiente (SISNAMA), integrado por um órgão colegiado consultivo e deliberativo: o CONAMA. Esse colegiado é composto de representantes de ministérios e entidades setoriais da Administração Federal diretamente envolvidos com a questão ambiental, bem como de órgãos ambientais estaduais e municipais, de entidades de classe e de organizações não-governamentais (BRASIL, 2006). No final da década de 80, o programa *Nossa Natureza* unificou vários órgãos governamentais, como a Superintendência da Pesca (SUDEPE), a Superintendência da Borracha (SUDHEVEA), o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal (IBDF) - desenvolvimento florestal - e a Secretaria do Meio Ambiente (SEMA) - meio ambiente - em torno de um único órgão federal: o IBAMA.

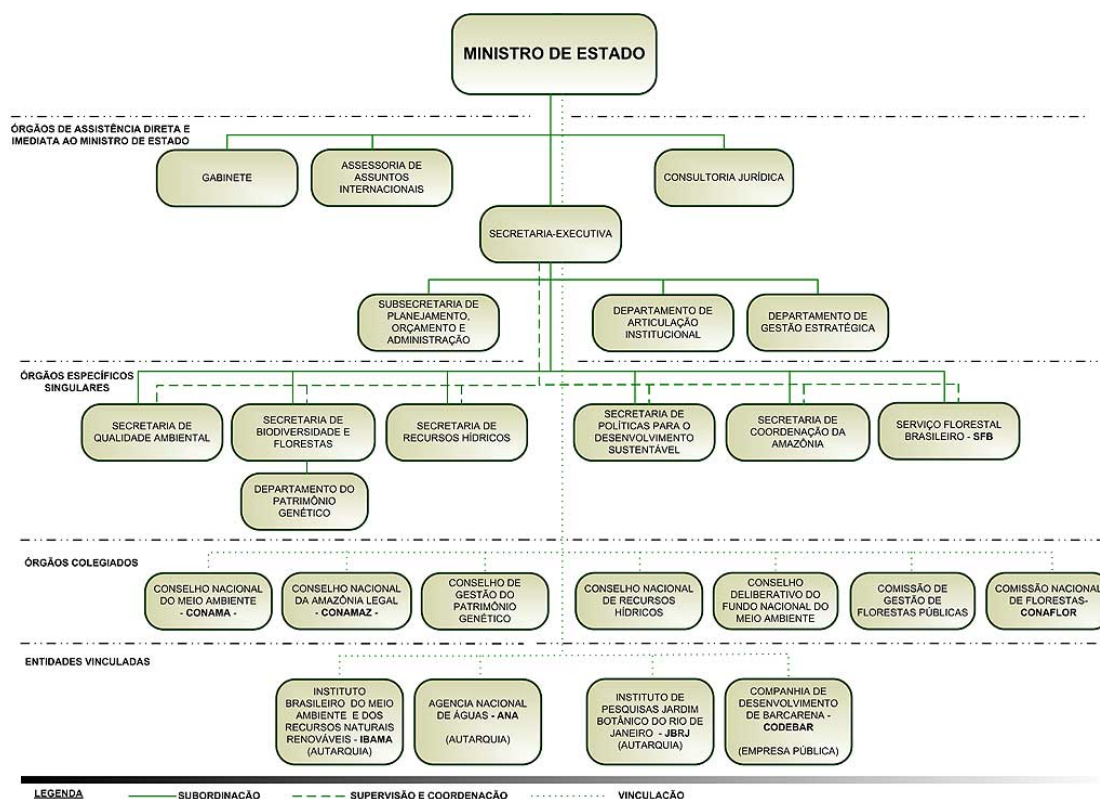
No início da década de 90, um decreto federal regulamentou os procedimentos para licenciamento ambiental, dando ao CONAMA poderes para tal. Em 1992, ocorre no Brasil

a ECO-92, que reuniu representantes de todos os países do mundo para discutir a questão ambiental e divulgar a nova concepção de desenvolvimento sustentável. Depois desse evento, foi criada no Brasil a Secretaria do Meio Ambiente, ligada à Presidência da República, transformada mais tarde em Ministério do Meio Ambiente (MMA).

Hoje, no Brasil, a estrutura de órgãos federais para regulamentar e fiscalizar as atividades ambientais, segundo Farias (2002) e Brasil (2006), é:

- a) Ministério do Meio Ambiente (MMA): formulação, acompanhamento e coordenação das políticas ambientais;
- b) Ministério de Minas e Energia (MME): formulação e coordenação das políticas dos setores mineral, elétrico e de petróleo/gás;
- c) Secretaria de Minas e Metalurgia (SMM)/MME: formulação, coordenação e implantação das políticas do setor mineral;
- d) Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM): planejamento e fomentação do aproveitamento dos recursos minerais, preservação e estudo do patrimônio paleontológico, cabendo-lhe também superintender as pesquisas geológicas e minerais, bem como conceder, controlar e fiscalizar o exercício das atividades de mineração em todo o território nacional, de acordo o Código de Mineração;
- e) Serviço Geológico do Brasil – Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais (CPRM): geração e difusão do conhecimento geológico e hidrológico básico, além da disponibilização de informações e conhecimento sobre o meio físico para a gestão territorial;
- f) Agência Nacional de Águas (ANA): execução da Política Nacional de Recursos Hídricos, sua principal competência é a implementação do gerenciamento dos recursos hídricos no país e outorga de água superficial e subterrânea, inclusive aquelas que são utilizadas na mineração;
- g) Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA): formulação das políticas ambientais, cujas Resoluções têm poder normativo, com força de lei, desde que o Poder Legislativo não tenha aprovada legislação específica;
- h) Conselho Nacional de Recursos Hídricos (CNRH): formulação das políticas de recursos hídricos; promoção da articulação do planejamento de recursos hídricos; estabelecimento de critérios gerais para a outorga de direito de uso dos recursos hídricos e para a cobrança pelo seu uso.
- i) Instituto Brasileiro de Meio Ambiente Recursos Naturais Renováveis (IBAMA): responsável, em nível federal, pelo licenciamento e fiscalização ambiental;

- j) Centro de Estudos de Cavernas (CECAV) - IBAMA: responsável pelo patrimônio espeleológico.



Fonte: (BRASIL, 2006).

FIGURA 2 - Organograma do Ministério do Meio Ambiente.

O governo federal e seus órgãos coligados são responsáveis pelas diretrizes macro no que tange à questão ambiental. Entretanto, as regulamentações específicas de cada fábrica, do licenciamento para uso do solo e questões relativas ao dia-a-dia da atividade de mineração são de responsabilidade dos estados.

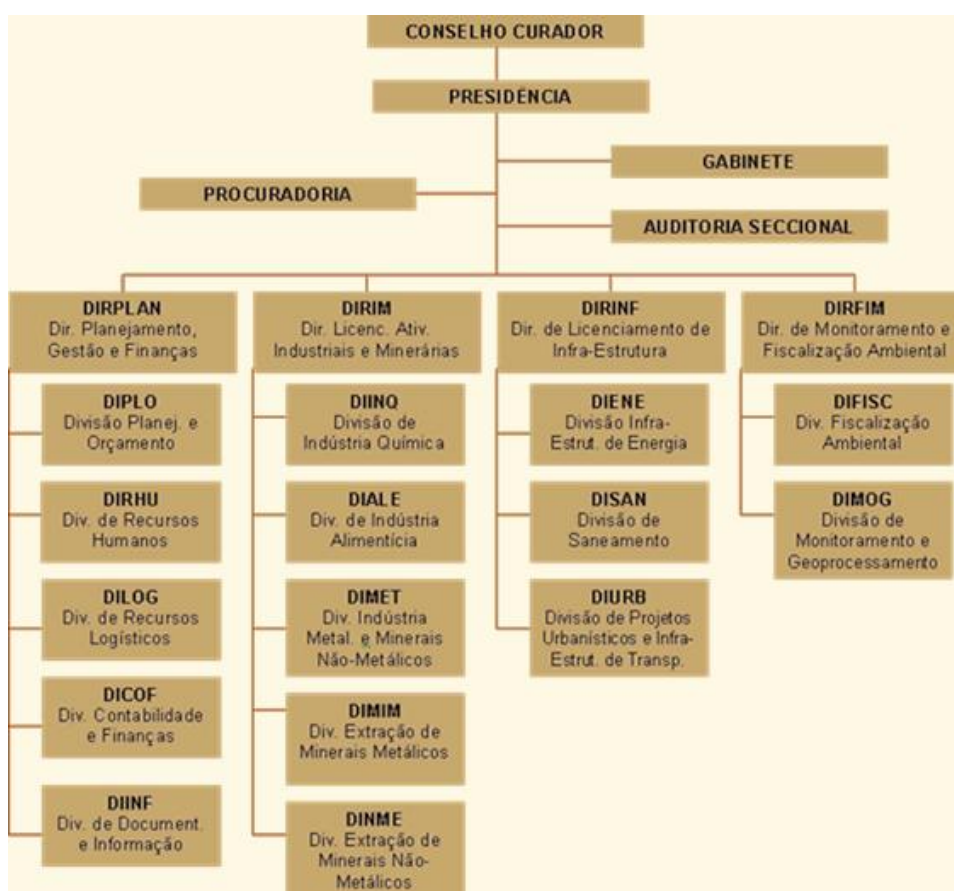
No caso específico de Minas Gerais, o órgão responsável pela gestão ambiental é a FEAM, que tem a finalidade de:

(...) executar, no âmbito do estado de Minas Gerais, a política de proteção, conservação e melhoria da qualidade ambiental no que concerne à prevenção, à correção da poluição ou da degradação ambiental provocada pelas atividades industriais, minerárias e de infra-estrutura, bem como promover e realizar estudos e pesquisas sobre a poluição e qualidade do ar, da água e do solo. É responsável pela Agenda Marrom (BRASIL, 2006).

A FEAM é um dos órgãos seccionais de apoio do Conselho Estadual de Política Ambiental (COPAM) e atua vinculado à Secretaria de Estado de Meio Ambiente e

Desenvolvimento Sustentável (SEMAD). No âmbito federal, a FEAM integra o Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), que é a entidade formada por órgãos das esferas federal, estadual e municipal com a responsabilidade de proteger e melhorar a qualidade ambiental.

Na estrutura da FEAM, a responsável pelo licenciamento, regulamentação e fiscalização da atividade da Novelis é a Diretoria de Licenciamento de Atividades Minerárias (DIRIM), por meio da Divisão de Indústrias de Metal e Minerais Não-Metálicos (DIMET).



Fonte: (BRASIL, 2006).

FIGURA 3 - Organograma da Fundação Estadual do Meio Ambiente.

A FEAM é responsável, em Minas Gerais, pela expedição e controle das licenças ambientais (LA), exigidas para qualquer atividade que explore os recursos minerais de uma região e classificadas em três tipos:

- a) Licença prévia (LP) - é pertinente à fase preliminar do planejamento do empreendimento de mineração e contém os requisitos básicos a serem atendidos nas fases de localização, instalação e operação, observados os planos municipais, estaduais ou federais de uso de solo.
- b) Licença de instalação (LI) - autoriza o início de implantação do empreendimento mineiro, de acordo com as especificações constantes do Plano de Controle Ambiental aprovado.
- c) Licença de operação (LO) - autoriza, após as verificações necessárias, o início da atividade licenciada e o funcionamento de seus equipamentos e instalações de controle de poluição, de acordo com o previsto nas licenças prévias e de instalação.

De acordo com o Decreto no 97.632/69, os empreendimentos de mineração estão obrigados, quando da apresentação do Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e do Relatório de Impacto Ambiental (RIMA), a submeter o Plano de Recuperação de Área Degradada (PRAD) à aprovação do órgão estadual de meio ambiente competente.

A FEAM é órgão participante do Conselho Estadual de Política Ambiental (COPAM), que tem função semelhante à do CONAMA no âmbito estadual.

Criado em 1977, O Conselho de Política Ambiental (COPAM) é um órgão normativo, colegiado, consultivo e deliberativo, subordinado à Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD). Tem por finalidade deliberar sobre diretrizes, políticas, normas regulamentares e técnicas, padrões e outras medidas de caráter operacional, para proteção e conservação do meio ambiente e dos recursos ambientais, bem como sobre a sua aplicação pela SEMAD, por meio das entidades a ela vinculadas, dos demais órgãos seccionais e dos órgãos locais (MMA, 2006).

Esta é, na esfera federal e estadual, a estrutura de órgãos governamentais responsáveis pela gestão ambiental no país. Eles são incumbidos de elaborar a legislação ambiental no Brasil.

Também fazem parte do ambiente institucional brasileiro as ONGs ambientais. No Brasil, elas são legalizadas e todas as ONGs ambientais devem ter registro no Cadastro Nacional de Entidades Ambientalistas (CNAE). Há, no país, escritórios de importantes organizações internacionais, como a *Greenpeace*, a *Friends of Earth* e a WWF-Brasil. Em Minas Gerais, uma das mais importantes é a AMDA. Essa Associação foi fundada em 1978 e é uma entidade civil, sem fins lucrativos, apartidária. Considerada uma das organizações mais atuantes no estado e no país, a AMDA tem como objetivo principal a

luta pela conciliação entre a preservação do meio ambiente e as atividades econômicas necessárias ao bem-estar dos seres humanos. A AMDA, também, objetiva o aprimoramento das políticas públicas de meio ambiente e construção de uma sociedade responsável (AMDA, 2006)

6.2 Histórico da Novelis Inc

A Novelis Inc. é uma multinacional sediada nos Estados Unidos, que atua mundialmente com produção, laminação e reciclagem de alumínio. Sua sede é em Atlanta e possui subsidiárias e associadas localizadas na Ásia, Europa, América do Norte e América do Sul. Hoje está presente em 11 países, conta com 36 instalações operacionais e possui 12.500 empregados. Suas principais atividades são: mineração de bauxita, refinação de alumina, geração de energia, produção de alumínio primário, laminação e reciclagem de alumínio e R&D. Em 2005, a Novelis Inc. supriu aproximadamente 20% da demanda mundial por produtos de alumínio laminados e reciclou mais de 35 bilhões de latas de bebidas. Atualmente, ocupa sólida posição nos mercados de automóveis, de latas para bebidas, de folhas, industrial, chapas pintadas e para litografia. As ações da organização são comercializadas nas bolsas de Nova York e Toronto (NOVELIS, 2006a).

A Novelis Inc. é uma organização nova, formada em 2005 da derivação da Alcan. Esta foi criada em 1928 como a responsável pelos negócios internacionais da Alcoa, que nasceu em 1902. A primeira operação com laminação de alumínio deu-se pela Alcan em 1916 no Canadá. O principal objetivo da criação da Novelis Inc. foi consolidar e gerir independentemente os negócios de alumínio laminado da Alcan. A história da Novelis-Brasil começou com a Alubrasil com a chegada do Grupo Alcan em São Paulo, em 1940. Em 1948, a Alubrasil adquiriu duas organizações, em Santo André, de utensílios domésticos e folhas de alumínio, usando matéria-prima importada. Em 1950, adquiriu a Elquisa, em Ouro Preto, e começou a atividade de extração de bauxita e fabricação do alumínio primário. Na década de 70, já contava com mais duas plantas: Aratu, na Bahia, e Pindamonhangaba, em São Paulo. Em 2000, a planta “Pinda” foi ampliada e seu centro de reciclagem de latas alcançou a marca de 80 mil toneladas/ano (NOVELIS, 2006a).

Geograficamente, a estrutura da Novelis Inc. está regionalizada da seguinte maneira: Novelis-América do Norte; Novelis-Europa, Novelis-Ásia; Novelis-América do Sul.



Fonte: Novelis (2006). Ano 2004

FIGURA 4 – Receitas e embarques.

- a) Na América do Norte, além da matriz, estão situadas 12 fábricas de produtos laminados, sendo que três delas coletam e reciclam alumínio, principalmente de latas de bebidas. É responsável por 38% da receita da organização.
- b) A Novelis-Europa é formada por 14 plantas e atende, principalmente, os segmentos de construção e industrial. É, também, líder mundial de produção de folhas litográficas, para uso de gráficas. Representa 40% da receita da organização.
- c) A Novelis-Ásia é dividida em duas entidades: Novelis-Coreia Ltda. e Cia. de Alumínio da Malásia, possuindo, juntas, três unidades fabris. Fabricam uma série de folhas de alumínio e produtos leves. São responsáveis por 15% da receita da organização.
- d) A Novelis-América do Sul, neste trabalho denominada Novelis, tem duas unidades de produção de laminados e duas de produção de alumínio primário no Brasil. Atua principalmente no fornecimento de laminados de alumínio para os segmentos automotivos, industrial e de bebidas, sendo, neste último, líder de mercado e respondendo por quase sua totalidade. A unidade de Pindamonhangaba é a maior fábrica de produção e reciclagem de alumínio laminado da América do Sul. Responde por 7% da receita global da organização (NOVELIS, 2006b).

Atualmente, a Novelis-Brasil possui quatro plantas: Aratu, Santo André, Pindamonhangaba e Ouro Preto. A unidade de Ouro Preto foi a primeira indústria de alumínio a ter o processo completo, desde a extração da bauxita à produção do alumínio primário. Atualmente, a Unidade engloba as seguintes atividades: mineração de bauxita, produção de hidrato de alumínio e alumina calcinada, produção de aluminas especiais, produção de alumínio primário sob a forma de lingotes, tarugos e placas, fábrica de pasta Soderberg, geração de energia em usinas hidrelétricas próprias (NOVELIS, 2006a).



Fonte: Novelis (2006)

FIGURA 5 – Unidades Novelis no Brasil.

A questão ambiental da Novelis Inc. é gerida pelo Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Esse sistema permite que todas as unidades da organização tenham políticas próprias de questão ambiental, sem, no entanto, destoar da política ambiental da Novelis Inc. O SGA de cada região é monitorado pela matriz, que recebe periodicamente relatórios ambientais das subsidiárias. A Novelis Inc. utiliza, também, as certificações internacionais para padronizar, ao máximo, os procedimentos ambientais de cada região. Todas as quatro plantas da Novelis são certificadas ambientalmente pela *International Organization for Standardization* (ISO) 14.001 e OHSAS 18.001. Além disto, todas as unidades da Novelis no Brasil, por seu compromisso com a qualidade, são certificadas pelas normas da ISO 9.001:2000. A certificação de qualidade da unidade de Ouro Preto contempla a fabricação de aluminas especiais, pastas e revestimentos de carbono, refusão - placas, tarugos, lingotes - e o processo de secagem de hidrato de alumínio (NOVELIS, 2006a).

QUADRO 5
Certificações Novelis

REGIÃO	LOCAL	ISO 14001	OHSAS 18001	QUALIDADE
Europa *	Berlin	X	X	X
	Bresso	X	X	X
	Bridgnorth	X	X	X
	Dudelange*	X	X	X
	Gottingen	X	X	X
	Latchford	X	X	X
	Luedenscheid	X	X	X
	Nachterstedt	X	X	X
	Norf	X	X	X
	Ohle	X	X	X
	Pieve	X	X	X
	Rogerstone	X	X	X
	Rugles	X		X
	Sierre	X	X	X
América do Sul	Aratu	X	X	X
	Ouro Preto	X	X	X
	Pinda	X	X	X
	Utinga	X	X	X
América do Norte	Berea	X	X	X
	Fairmont	X	X	X
	Greensboro	X	X	X
	Kingston	X	X	X
	Logan	X	X	X
	Louisville	X	X	
	Oswego	X	X	X

Ásia	Saguenay	X	X	X
	Terre Haute	X	X	
	Warren	X	X	X
	Toronto	X	X	
	Alcom Sheet and Foil	X	X	X
	Ulsan	X	X	X
	Yeongju	X	X	X

Fonte: Novelis (2006)

A questão ambiental, para a Novelis, é essencial porque o negócio principal da organização, pela sua própria natureza, tem grande impacto sobre o meio ambiente. Na planta de Ouro Preto a questão ainda é mais sensível, pois, além da transformação do alumínio em produtos finais, existe a mineração para retirar do meio ambiente a matéria-prima necessária para a fabricação do alumínio. Além disto, a planta de Ouro Preto possui hidrelétricas próprias para fornecimento de energia, que ocupam grande área alagada, o que normalmente traz transtornos à comunidade local.

Pela importância da questão ambiental, a Novelis tem uma diretoria de *Safety, Health and Environment* (SHE), que cuida da segurança e meio ambiente e todas as plantas possuem uma gerência de SHE. Essa equipe está permanentemente preocupada com as questões técnicas do impacto da operação da organização sobre o meio ambiente. Esta pesquisa verificou que a Novelis tem dois principais parâmetros que norteiam sua questão ambiental: a) a legislação ambiental brasileira; b) a política ambiental da própria Novelis Inc. Os dados relativos ao primeiro parâmetro, juntamente com outros tipos de pressão institucional que a Novelis sofre, serão apresentados a seguir e posteriormente serão mostrados os dados relativos ao segundo parâmetro.

6.3 Fatores externos de pressão institucional

6.3.1. A ação do governo local: esferas federal e estadual

No que tange à adequação da organização à legislação ambiental no Brasil, todos os entrevistados da organização foram taxativos ao afirmar que a Novelis procura se adequar a todas as leis ambientais que concernem ao seu negócio.

Nossa principal e primeira referência são as leis. Antes de tudo, a gente tem que se adaptar às leis do país. Nós, da Novelis, até ultrapassamos os requisitos das leis em muitos aspectos, mas consideramos fundamental estarmos de acordo com todas as leis referentes ao nosso setor, não só quanto à questão do meio ambiente, quanto a todos os aspectos da organização (Diretor de SHE).

A gente tenta cumprir todos os requisitos das leis, tanto as federais, quanto as estaduais, principalmente as estaduais, pois são as que mais impactam o nosso negócio. Isto é importante, pois, antes mesmo da planta ser aprovada, temos que adquirir as licenças ambientais e só é possível se estivermos de acordo com as leis do estado e também do país (Gerente de planta 1).

Para a Novelis, adequar-se à legislação ambiental do país é o requisito mínimo para sua operação em um país. A importância do impacto da legislação ambiental na organização pode ser ilustrada pela existência de uma Gerência de Relações Institucionais. Enquanto sua área de SHE é responsável pela elaboração e execução técnica das políticas ambientais, essa gerência é especializada em lidar com as instituições ligadas ao seu negócio, primordialmente o governo. Ela nasceu de uma necessidade da planta de Ouro Preto em lidar com a complexa legislação ambiental que envolvia a extração de bauxita no estado de Minas Gerais. Com o tempo, a gerência foi se ampliando e adquirindo novas funções. Hoje, atua em âmbito estadual e federal em todos os estados em que a Novelis tem plantas.

A maneira pela qual a Novelis interage com os órgãos governamentais é diferente nas esferas estadual e federal. Enquanto na primeira o contato é mais direto, na segunda é, muitas vezes, intermediado pela ABAL.

Os nossos interesses são ouvidos pelo governo, sim. Existe uma série de mecanismos que podemos utilizar para nos comunicarmos com o governo. Um deles é o CONAMA, que possui câmaras de conversação e são abertas ao público e sempre estamos participando. Nossa Associação, a ABAL, também é importante para levar os interesses do setor ao governo. Ela é muito eficiente e atuante (Diretor de SHE).

Para Ouro Preto o maior contato é com o estado de Minas Gerais. A esfera federal cuida mais quando a área ocupada envolve mais de um estado. E, no nosso caso, o órgão responsável pela fiscalização e licenças é a FEAM (Gerente de Relações Institucionais).

O contato com os órgãos da esfera estadual, no caso de Minas Gerais a FEAM, é mais próximo justamente por serem responsáveis por conceder e renovar a licença ambiental das plantas. Neste caso, a atuação da Gerência de Relações Institucionais é informar-se e interpretar a legislação ambiental estadual, trazendo para a Novelis as informações de maneira precisa, e levar aos órgãos governamentais as aspirações e necessidades da organização para a questão ambiental. Já o acesso aos órgãos da esfera federal é mais complicado. Muitas vezes, as demandas da Novelis chegam ao governo federal por meio da ABAL, o que não impede, porém, a tentativa de interação direta. Como relatado por um entrevistado:

Foi proposta uma resolução ao CONAMA na qual os parâmetros para os índices de emissão de resíduos fossem mais rígidos para a instalação de novas fábricas. Entretanto, havia um grupo de ONGs interessado em que os parâmetros valessem inclusive para as fábricas existentes e isto iria afetar a fábrica de Ouro Preto. Tivemos que fazer um trabalho de intervenção com todos os membros do CONAMA, pessoalmente, no sentido de conseguir seus votos para que a proposta se mantivesse da maneira original. Nosso trabalho deu certo e conseguimos mantê-la apenas para novas fábricas (Gerente de Relações Institucionais).

O CONAMA é composto de representantes dos mais diversos setores do país. Entre eles, das três esferas governamentais, sindicatos, ONGs, entidades empresariais e sociedade civil. Por ser um conselho democrático, no sentido de que todas as Resoluções devem ser votadas, o papel de trazer informações a cada um dos membros, como até uma forma de *lobby*, mostrou-se eficiente. Pelos depoimentos colhidos, o CONAMA mostrou-se um mecanismo de interação, entre diversas esferas da sociedade, importante para a Novelis, FEAM e AMDA.

A gente participa sempre das câmaras de conversação. Lá, juntamente com a ABAL, a gente leva nossas propostas de melhoras para o setor. Também ficamos sabendo antecipadamente de alguma lei que vai ser decretada. Isto é importante, pois temos tempo de nos adaptar e de conversar sobre alguns detalhes técnicos das leis (Diretor de SHE).

Como membros do SISNAMA, a gente participa das reuniões do CONAMA. É um mecanismo muito eficaz de interação entre sociedade e governo. E realmente funciona. Lá é um lugar onde nossas demandas são ouvidas e

discutidas. E quando digo nossas, não só de nossa instituição, mas da sociedade (Assessora Jurídica de ONG).

A gente participa do CONAMA levando as questões do estado, ou locais, para uma discussão nacional. Nós somos muito atuantes neste sentido, principalmente por ser uma região onde tem muitas organizações mineradoras. Veja o exemplo da Novelis. Em Ouro Preto, temos várias organizações que têm impacto sobre o meio ambiente e temos que ter uma conversa aberta com elas, pois é interessante para nós a presença delas aqui e ao mesmo tempo temos que manter um controle ambiental rígido (Gerente ambiental de órgão governamental).

Já no âmbito estadual, existe o COPAM, que tem função semelhante à do CONAMA. Dele fazem parte representantes do governo e da sociedade civil. Nesse conselho são discutidas as questões ambientais locais. Uma função que merece destaque no COPAM é a deliberação sobre os parâmetros para as licenças ambientais. Conforme citado, a esfera estadual tem a incumbência de conceder e renovar as licenças ambientais. Na presente pesquisa, o papel das licenças ambientais mostrou-se ser importante porque, antes que uma planta seja instalada e no momento das renovações da licença, ela deve estar de acordo com a legislação ambiental vigente. No caso da LO, exigida para o negócio da Novelis, ela deve ser renovada num prazo que varia de dois a cinco anos.

O governo tem um mecanismo muito eficaz para o controle ambiental. Ele se chama Licença Ambiental. Hoje, é muito difícil e complexo conseguir uma LA e torna-se um fator de controle muito importante. Acho que esta é a principal forma de o governo controlar e minimizar os impactos ambientais. Se algum ponto do projeto não está de acordo com as normas, a licença não sai. Tem-se que ajustar os parâmetros novamente. É um processo meticuloso e demorado. Mas considero importante (Diretor de SHE).

Os padrões técnicos para se tirar uma LA são muito elevados. Fazemos uma análise profunda da proposta e só aprovamos se existir um plano real de proteção ambiental. E, caso tenha algum impacto ambiental, que ele seja mínimo e compensado (Gerente ambiental de órgão governamental).

Para obter-se o licenciamento ambiental de qualquer atividade de mineração, é necessário o EIA. Sua definição, normas e critérios básicos e diretrizes de implementação são estabelecidos pela Resolução do CONAMA nº. 1/86. O EIA, que é elaborado obrigatoriamente por técnicos habilitados, deve estar baseado no RIMA, o qual é submetido ao órgão de meio ambiente estadual competente, integrante do SISNAMA, para análise e aprovação. No caso de Minas Gerais, esse órgão é a FEAM. A aprovação do EIA/RIMA é o requisito básico para que a organização de mineração possa pleitear a LA do seu projeto de mineração.

De maneira controversa, a fiscalização, que deveria garantir que as exigências da legislação ambiental fossem cumpridas em longo prazo, não se mostrou tão eficaz. Um dos fatores que pode explicar essa questão é a falta de recursos para o governo estadual investir na contratação de técnicos com a formação adequada. No caso de Ouro Preto, a fiscalização é feita basicamente por técnicos da FEAM. A presença de fiscais do governo federal é mínima, mesmo porque a esfera federal atua quando uma mesma organização explora recursos de dois estados diferentes.

A fiscalização não é tão eficaz quanto as LAs. Nosso maior problema é aprovar a licença. Claro que a fiscalização existe, mas é muito difícil que qualquer inconformidade seja punida. Mesmo porque aqui na organização a gente tenta eliminar totalmente o risco, muito mais além, aqui a gente tenta eliminar o perigo, que é a fonte dos riscos. É muito difícil que um acidente de grandes proporções aconteça na Novelis. Estes, sim, com a repercussão na mídia são mais passíveis de punição, mas no dia-a-dia é muito difícil (Gerente de planta 1).

O que se pode perceber é que a legislação brasileira caracteriza-se por uma estrutura complexa de órgãos e leis que abrangem a questão ambiental de forma bem ampla. Entretanto, os mecanismos que o governo possui para garantir que a legislação seja cumprida em longo prazo são ainda insuficientes. Esse espaço é, no caso estudado, preenchido pelas ONGs e pelos padrões ambientais adotados voluntariamente pela Novelis.

As leis ambientais brasileiras são muito complexas. Elas tentam englobar o máximo de assuntos possíveis. Muitas vezes fica até meio complicado saber tudo, mas as principais a gente conhece bem. Em Ouro Preto, a gente é muito preocupado com a questão ambiental. Sempre fomos. A construção da usina hidrelétrica, por exemplo, foi muito bem planejada e tivemos a preocupação com a comunidade. Mesmo porque o impacto era grande. Mas tudo foi feito de acordo com a legislação ambiental vigente (Gerente de planta 2).

Eu considero a legislação ambiental brasileira muito evoluída. Aqui em Minas também estamos fazendo um trabalho muito intenso para regulamentar as atividades que impactam o meio ambiente. Em outros estados a coisa ainda está começando. Aqui em São Paulo e em outros grandes centros temos órgãos especializados, secretarias eficientes, fiscalização. Claro que é um processo e acho que estamos no caminho certo (Gerente ambiental de órgão governamental).

6.3.2 A ação das ONGs

Nas entrevistas com a Novelis, a ONG AMDA foi citada como parceira da organização para as questões ambientais. Essa percepção, entretanto, não foi sempre a mesma. Ainda na época da Alcoa, a planta de Ouro Preto era muito criticada pela AMDA, que adotava um posicionamento de conflito com as organizações. As ações da ONG geralmente culminavam em denúncias ao Ministério Público. Havia pouco espaço para conversação, mesmo porque a visão da AMDA não era de parceria. Nessa época, essa Associação criou a Lista Suja, com o objetivo de detectar as principais organizações poluidoras de Minas Gerais e, inclusive, do país. Percebe-se, de alguns anos para cá, que seu posicionamento tem mudado de uma postura mais crítica para outra de mais conversa e cooperação. Pode-se citar o fato de que, a partir do ano de 2007, a Lista Suja não contempla mais nomes de organizações poluidoras e sim principais problemas em relação ao meio ambiente. Outro fato é que a AMDA possui uma linha telefônica para denúncias, que qualquer cidadão pode usar. No passado, as denúncias eram investigadas com conotação de acusação. Hoje, a própria AMDA admite consultar a organização denunciada, antes, para analisar os dois lados da denúncia.

Temos vários projetos que inibem a exploração ambiental. Um exemplo é a Lista Suja que publica as organizações mais poluidoras, (...) hoje não mais, mas sempre apontamos os principais problemas na área ambiental. Também temos uma publicação mensal que já é uma referência. Acho que somos bem atuantes (Assessora Jurídica ONG ambiental).

Atualmente, o relacionamento da AMDA com a Novelis é feito, principalmente, pela Assessora Jurídica daquela com o Gerente de Relações Institucionais desta. A AMDA também é consultada pela Novelis sobre questões ambientais técnicas.

Existe uma ONG em Minas Gerais que é extremamente ativa na questão ambiental. Nós temos um contato muito bom e sempre estamos trocando informações com eles. Eles são, inclusive, uma espécie de fiscais de nossa atividade. Ao mesmo tempo, eles nos ajudam em muitas questões e previnem que outras organizações degradem o meio ambiente, pois nós já temos essa consciência. A Assessora Jurídica de lá é muito ativa e tem penetração muito boa no governo, inclusive no cenário federal (Gerente de Relações Institucionais).

Além do relacionamento direto com as organizações, a AMDA é membro permanente do CONAMA. Ela representa as ONGs ambientais da região Sudeste. Com isto, ela consegue levar em nível nacional as questões ambientais locais e, por ter direito a voto no CONAMA, participa na elaboração da legislação ambiental. A influência na legislação na esfera estadual acontece de outra forma. A AMDA tem que atuar junto aos parlamentares do legislativo, levando a eles seus projetos e buscando seu apoio. Segundo a ONG, é um processo mais demorado e depende da boa vontade de algum parlamentar aceitar levar o projeto para votação na Comissão de Meio ambiente e na Câmara. O diálogo com a FEAM também existe, no qual a AMDA atua apontando onde estão os focos de problemas ambientais e ajudando a direcionar, em alguns casos, a fiscalização do órgão.

As ONGs têm nos ajudado a vigiar as organizações na questão ambiental. Citando de maneira geral, elas são bem atuantes e fazem muito barulho. Muitas vezes não podemos estar em todos os lugares ao mesmo tempo e, sabendo onde está a maior necessidade, otimizamos nossa fiscalização (Analista ambiental de órgão governamental).

Diante dos dados da pesquisa, pôde-se perceber que o tipo de pressão exercida pela ONG é diferente daquela exercida pelo governo. Enquanto este possui a legislação e a fiscalização como mecanismos que, de certa forma, influenciam a Novelis; a AMDA, por sua vez, utiliza meios mais informais para influenciar a MNC estudada. Um deles é a divulgação na mídia de problemas ambientais das organizações. A AMDA possui um setor especializado em enviar à mídia notícias relacionadas ao meio ambiente. Por esse meio, ela denuncia problemas que as organizações causam ao meio ambiente. As MNCs, mais especificamente a Novelis, são muito sensíveis à questão da imagem institucional. Qualquer evento que possa arranhar essa imagem é tratado com prioridade máxima na Novelis. Um exemplo disto é a classificação dos níveis de incidentes ambientais na organização. O nível mais grave de incidente não tem, necessariamente, ligação direta com o grau de impacto que o incidente causou ao meio ambiente.

Todos os eventos que ocorrem dentro da Novelis que envolvem os contratados são reportados à Novelis, ou seja, há uma medição de acidentes, inclusive ambientais, envolvendo terceiros. Temos diversos níveis de medidas de eventos ambientais. O primeiro é o incidente, que é o menor deles, que ocorre, por exemplo, quando uma lata de óleo é derrubada no chão. Este óleo pode ir para o esgoto, que pode ir para o rio. Esta medição ocorre por exigência da Novelis internacional. Outra classificação é o *minor*, que já é quando ocorre um evento que fere minimamente a questão legal. Ele deve ser reportado à Novelis e imediatamente ao órgão gerenciador. E o último nível é o *major*, que é qualquer evento que venha a ferir a imagem da Novelis junto ao público na mídia. Mas,

lembre-se, esses incidentes são controlados tanto para terceiros quanto para funcionários (Diretor de SHE).

6.3.3 Terceirizados, fornecedores e competidores

Além do governo e das ONGs, a Novelis interage com outros *stakeholders* no que diz respeito à questão ambiental. A preocupação ambiental está imbricada em toda a cadeia produtiva da Novelis - o que quer dizer que não só os empregados estão preocupados com a preservação do meio ambiente, mas todos os *stakeholders* da organização também. Três deles merecem atenção especial: os terceirizados, os fornecedores e os competidores.

O caso dos empregados terceirizados é, em especial, importante para a Novelis. Um terço de toda a mão-de-obra utilizada pela Novelis é de terceiros. Em decorrência disso, a organização exige dos terceiros, e inclusive das organizações que os fornecem, o mesmo padrão de exigência referente à questão ambiental que é exigido dos funcionários da Novelis. Percebeu-se, com as entrevistas, que existem dois fatores que determinam esse alto nível de exigência com os terceiros. O primeiro está ligado à legislação brasileira. É exigido, por lei, que a organização que está contratando os terceiros seja responsável por eles e por seus atos enquanto eles estiverem prestando serviço dentro das instalações dessa organização. O outro fator está ligado à política ambiental global da Novelis Inc., que exige esse tratamento dos terceiros de todas as suas subsidiárias. Da mesma forma que com os funcionários, a Novelis interage com os terceiros de maneira bilateral. Enquanto é exigido o cumprimento dos padrões ambientais da organização, existe uma abertura para os terceiros sugerirem melhorias e mudanças quanto a algum aspecto específico das práticas ambientais da Novelis.

Temos muitos terceirizados na organização, mas eles estão em conformidade com nossas regras ambientais. Inclusive, têm um canal aberto para sugerirem melhorias junto à organização (Gerente de planta 1).

Essa preocupação ambiental também se estende formalmente aos principais fornecedores. A Novelis exige certificação ambiental de todas as organizações prestadoras de serviço que trabalham com operações diretamente ligadas à questão ambiental. Assim como no caso dos terceiros, os dois fatores determinantes para essa exigência são a legislação ambiental e a política ambiental global da Novelis Inc. Se a legislação exige que

a organização seja responsável por todos os resíduos produzidos durante sua operação, em contrapartida a Novelis Inc. exige que todas as suas subsidiárias façam auditoria do processo até o fim da cadeia.

Temos uma exigência de qualidade em relação aos fornecedores e isto implica a questão ambiental também. Exigimos de alguns fornecedores, inclusive, a certificação ISO. Não somos todos que exigimos a certificação, mas todos aqueles que estão ligados diretamente à questão ambiental devem estar certificados. Por exemplo, se eu tenho um gerenciador de resíduos em alguma planta minha, ele necessariamente tem que ter a certificação ambiental. Certificado e apto a ser auditado no contexto de toda a cadeia. Por exemplo, se este gerenciador de resíduo terceiriza o depósito e o tratamento do resíduo, ele é responsável por toda a cadeia e deve garantir a qualidade de seus terceiros. Principalmente porque a legislação brasileira já exige isto. A organização que gerou o resíduo é responsável por ele até o final do ciclo (Diretor de SHE).

Um fato interessante: Se o fornecedor está ligado à questão ambiental, ele deve ter a certificação, isto nos facilita a auditoria dele nos requisitos ambientais que a Novelis exige (Gerente de planta 2).

Em relação aos competidores, parece existir um padrão da indústria. As organizações utilizam a ABAL como espaço de troca de experiências. Pela quantidade reduzida de organizações no segmento, umas sabem das práticas das outras. A ABAL tem atualmente 70 membros. Destes, apenas a Novelis e mais duas MNCs são consideradas entre si concorrentes no segmento de produção de alumínio. Percebe-se que essas três organizações, no contexto da ABAL, utilizam-se da cooperação para barganhar com o governo federal sobre seus interesses a respeito da questão ambiental. A Associação atua junto aos membros do CONAMA, levando as demandas do setor e negociando leis mais adequadas à realidade das organizações associadas.

Atuando no segmento, temos apenas nós e mais duas organizações. Bem... a gente se conhece, né? Quando se fala de meio ambiente, para nós três, o conceito foge da questão de vantagem competitiva. Então a gente conhece sim e trocamos informações sobre o assunto, pois estamos falando de um interesse comum. Então, no Brasil, não sei se pela excelência de nossa Associação, a gente sabe e compartilha as melhores práticas de cada organização. Por uma questão de conceito. Conceito que a indústria do alumínio tem muito a compartilhar e contribuir com a questão ambiental. Existem, por exemplo, alguns requisitos que tratamos dentro da indústria do alumínio que não são leis, mas a gente trata como padrão industrial. É o exemplo do transporte de alumínio. Não há lei rezando sobre ele, mas, como é uma questão crítica para a indústria, temos um padrão que deve ser seguido pelas organizações. Outro exemplo é o controle de emissões de CO₂. No Brasil não há exigência de medição e controle desta emissão, mas as três organizações do setor acham importante e fazem esse controle (Diretor de SHE).

Faz-se necessário ressaltar que a interação da Novelis com os três *stakeholders* descritos acontece de maneira um pouco distinta da forma com que a MNC interage com as ONGs e governo. A Novelis sofre pressão do governo e das ONGs, moldando suas políticas e práticas ambientais a essas pressões, contudo, a própria Novelis exerce pressão sobre terceirizados, fornecedores e competidores para que eles se moldem às suas exigências. No primeiro caso, nota-se que a Novelis tenta negociar condições mais adequadas à sua realidade com o governo e ONGs. Essa ação pró-ativa parece emanar de um outro fator que, juntamente com as pressões institucionais, mostrou-se determinante na sua política ambiental própria.

6.3.4 Fatores internos à Novelis

Em relação à política ambiental da Novelis Inc., percebeu-se sua preocupação especial com a questão ambiental. A matriz e as subsidiárias tratam essa questão com prioridade. É percebido, pelos depoimentos, que os próprios funcionários consideram a questão como prioritária. Pode-se destacar duas razões principais para essa política ambiental conseguir ser incorporada no dia-a-dia da organização: a primeira é que a Novelis Inc. deixa explícito na sua visão e valores a preocupação com o meio ambiente. A segunda diz respeito ao aspecto econômico da questão ambiental para a organização.

6.3.5 Visão e valores

Na nossa Companhia, um dos principais valores está explícito em nossa visão: a proteção. Nossa visão é tornar o mundo mais leve, brilhante e melhor. Se você olhar o alumínio, este é o alumínio. Nesta visão, temos os valores. Um destes valores é a proteção. Neste valor, reza que devemos proteger uns aos outros e proteger o meio ambiente. Então está estampado que devemos proteger o meio ambiente. Também existe a política de SHE e qualidade, que está formalmente escrita. No código de conduta, existe um item que fala especificamente sobre a proteção ambiental (Diretor de SHE).

A visão da Novelis Inc. engloba explicitamente a questão ambiental. Por isto, vê-se que existe a preocupação global da organização em proteger o meio ambiente. Essa visão mostrou-se presente nos depoimentos, desde a diretoria da Novelis aos outros níveis hierárquicos. Além da visão, um dos cinco valores da organização é a proteção. Esse valor remete especificamente à proteção das pessoas e do meio ambiente. Também se pode notar

que a Novelis Inc. possui um código de conduta único para todas as subsidiárias, no qual há uma seção específica mostrando as diretrizes para os funcionários portarem-se em relação à questão ambiental. A Novelis, no Brasil, também possui sua própria política de segurança e meio ambiente, descrita formalmente.

Entretanto, a despeito de a organização preocupar-se em descrever formalmente suas políticas em relação ao meio ambiente, percebe-se que a questão ambiental está ligada ao dia-a-dia da organização. Nos depoimentos, os entrevistados demonstram que os funcionários incorporam a preocupação com o meio ambiente em suas atividades diárias.

A missão da organização tem a ver com o meio ambiente. Temos um valor claro que representa a proteção ao meio ambiente. No dia-a-dia estamos sempre preocupados em não ferir nosso meio ambiente e passar aos outros funcionários este sentimento. É estratégico para a organização que todos pensem assim, pois só assim conseguiremos ser uma organização melhor (Gerente de planta 1).

A gente se preocupa com o meio ambiente. Não porque está escrito para fazermos, que na verdade está, mas porque é uma questão importante para nós (Assistente de SHE 2).

A organização tem um mecanismo de padronização mundial de práticas chamado “desdobramento de objetivos”, no qual os objetivos macros são determinados pela direção da matriz, em Cleveland, e os objetivos são desdobrados em vários níveis até chegar ao operacional. Todos na organização são responsáveis por isso, o que dá uma faceta global no direcionamento da organização, sem se descartar a questão regional.

Temos os objetivos globais da organização, como, por exemplo, aumentar a reciclagem de alumínio. Cada diretor regional irá desmembrar os objetivos aos seus gerentes que, por sua vez, irão desmembrar os objetivos aos seus subordinados. No caminho inverso, existem iniciativas que deixam um canal aberto para sugestão de funcionários para melhores práticas. Em meio ambiente isto funciona muito bem. Se a sugestão funcionar, na reunião anual de diretoria na matriz a gente apresenta os resultados e podem ser utilizados como padrão mundial Novelis (Diretor de SHE)

A gente tem as diretrizes da matriz e de São Paulo. Mas temos que trabalhá-las para a realidade local nossa. Por exemplo, a gente trabalha com extração de minérios, o que algumas outras plantas não trabalham. Por isto nossa preocupação ambiental é muitas vezes maior. Também por causa disto, somos mais ativos na preservação ambiental e muitas idéias vêm daqui, de nossos funcionários (Gerente de planta 1).

Para mim, chegam de São Paulo as metas que temos que alcançar. Sou o principal responsável para criar formas de que elas sejam batidas. Sou muito próximo do gerente da unidade, o que demonstra a relevância da questão ambiental aqui em Ouro Preto. Tem coisa que é padrão universal da Novelis, mas tem coisa que só utilizamos aqui em Ouro Preto. Varia muito. O importante

é exercer as melhores práticas ambientais possíveis para a nossa realidade. Tudo, também, é colocado em relatório que é enviado para São Paulo, depois é discutido na matriz. É uma forma de controle deles (Gerente de SHE).

Os diretores regionais de SHE reúnem-se anualmente para discutir com a matriz os resultados e definir objetivos para o próximo ano. Muitas vezes, práticas e soluções adotadas em determinada região podem tornar-se padrão para a organização mundialmente. As entrevistas revelaram que a Novelis – América do Sul é referência para alguns padrões ambientais da Novelis Inc. Um exemplo é que a planta de Ouro Preto é referência mundial na lavagem de resíduos atmosféricos na transformação de bauxita em alumínio primário. Foi um projeto desenvolvido pela Novelis no Brasil, que é utilizado em outras plantas da organização.

A Novelis Brasil é referência internacional para alguns aspectos ambientais e, extrapolando a questão, para aspectos da segurança de funcionários. Devido à rigidez das leis trabalhistas e de algumas leis ambientais brasileiras, a gente tem que se adaptar prontamente. Muitas vezes, estas leis suplantam os padrões e exigências até da matriz. Como temos, todo ano, uma reunião para tratar destes assuntos, acabamos por implementar certos padrões no mundo inteiro (Diretor de SHE).

Outro instrumento utilizado pela Novelis Inc., de padronização de práticas ambientais, são as certificações. A organização não considera as certificações ambientais apenas como um fim, mas como um meio para conseguir a preservação ambiental. Além de facilitar operacionalmente a implantação de diretrizes, as certificações ambientais geram valor agregado, conceito importante para a MNC. No mundo, todas as unidades da Novelis Inc. possuem as certificações ambientais ISO 14.000 e OHSAS 18.000, com exceção de uma, que só possui uma certificação ambiental.

Somos certificados na ISO 14.000 e na OHSAS 18.000. Isto quer dizer que temos o que há de melhor mundialmente como parâmetros de processos ambientais. A gente até ultrapassa os requisitos, mas ser certificado é importante, pois dá credibilidade. Assim como os prêmios, que trabalham o *value add* para a organização (Diretor de SHE).

Além da visão e valores da Novelis, a outra razão de a política ambiental estar imbricada no dia-a-dia da MNC é o aspecto econômico. O programa de reciclagem de alumínio, por exemplo, é estratégico para ela. Muito além de sua função de agregar valor à

imagem da organização, assim como as certificações, há ganho financeiro ao se reciclar o alumínio, cujo custo é muitas vezes mais baixo que o da extração da bauxita e sua transformação em alumínio.

6.3.6 Considerações econômicas

Atualmente, a Novelis recicla 96% de todas as latas comercializadas pela organização no Brasil. Isto representa um terço do alumínio primário consumido em sua atividade. Ela produz um terço do alumínio primário que consome e o outro um terço compra de terceiros. Em 2005, a MNC reciclou mais de 35 bilhões de latas de bebidas no mundo inteiro. No Brasil, foram quase 10 bilhões de latas. Os entrevistados destacaram que o Brasil é líder mundial em reciclagem de latas de alumínio, mesmo não sendo lei no país a reciclagem desse produto. A economia gerada por essa prática se dá principalmente pela redução do gasto de energia. Transformar bauxita em alumínio demanda mais de 90% de energia a mais que reciclar uma lata usada. Cabe destacar que, além do papel econômico da reciclagem para a Novelis, existe um papel social da atividade no Brasil. Hoje, mais de 150 mil pessoas vivem da reciclagem de latas no país, principalmente de maneira informal.

O programa de reciclagem de latas é muito importante para a organização. Tanto em nível mundial quanto aqui no Brasil. Reciclar o alumínio é muito mais barato que extraí-lo da bauxita. Ao reciclarmos mais de 95% do alumínio colocado no mercado por nós, a gente garante uma redução no nosso custo de fabricação e, conseqüentemente, um ganho na questão ambiental. Hoje a reciclagem é uma questão estratégica para a organização e está nos objetivos mandados pela nossa matriz. Aqui no Brasil, temos metas específicas para aumento da reciclagem. O ideal seria reciclarmos 100%, mas é muito difícil isto acontecer. Para termos o sucesso que temos, a gente envolve a comunidade, parceiros, distribuidores. Toda uma cadeia está envolvida no processo (Diretor de SHE).

A gente realiza uma série de programas junto à comunidade. Tem a Eco Lata que desenvolvemos e tem a reciclagem. Nossa fábrica de “Pinda” é a maior da América Latina na reciclagem de alumínio. E o processo é mais barato que extrair, o que torna financeiramente interessante para a organização (Gerente de SHE).

Vou citar um exemplo: o governo não exige que reciclemos o alumínio. Mas a gente recicla, e muito. Pois é interessante para nós. Também é interessante para o meio ambiente. Ganhamos de qualquer jeito (Gerente de Relações Institucionais).

Por diminuir seus custos, a Novelis investe na divulgação dos seus programas de reciclagem. A MNC tenta envolver a comunidade patrocinando programas de educação e registrando que a comunidade pode, inclusive, obter retorno financeiro ao reciclar latas.

Os investimentos feitos pela organização, assim como o desempenho econômico na área ambiental são demonstrados na contabilidade ambiental da Novelis Inc. A organização tem que apresentar todo ano seu relatório de desempenho ambiental, pois é uma exigência para as organizações presentes na bolsa de valores de NY. Na análise feita do Relatório Anual de 2005, a Novelis estimou para o ano de 2006 o investimento de 16 milhões de dólares, a que eles chamaram de proteção ambiental. Além disto, o relatório previa gasto total com a questão ambiental, incluindo investimentos e gastos com ações corretivas, de 29 milhões de dólares. No relatório contábil, o investimento na área ambiental é computado no custo dos produtos vendidos. O gasto total, que inclui ações corretivas, é computado nas despesas de venda, gerais e administrativas. Portanto, quase 45% do gasto total com a questão ambiental são com ações corretivas.

A Novelis tem que emitir um relatório anualmente com nosso balanço contábil ambiental. A gente deve emitir este relatório, pois temos ações sendo comercializadas na bolsa de Nova Iorque. Esta é uma importante ferramenta para medirmos nossos avanços em relação ao meio ambiente, de maneira quantificada. Também é um instrumento que nossos investidores utilizam para verificar nosso desempenho ambiental (Gerente de SHE).

6.3.7 Estratégia ambiental

A questão ambiental é tratada pela Novelis Inc. como um assunto global. Entretanto, cada subsidiária define sua própria estratégia que, na realidade, é um desdobramento de objetivos determinados pela matriz. Assim, adapta-se a estratégia ambiental macro para a realidade local. Os objetivos globais são determinados pela matriz, como, por exemplo, qual será o investimento gasto na questão ambiental por subsidiária. Mais especificamente, a matriz determina qual o programa ambiental é prioridade, como no caso da reciclagem. As diretrizes principais são passadas a cada diretoria de SHE responsável por uma região. Os diretores regionais discutem com cada gerente de SHE de sua região como adaptar as diretrizes à realidade específica de cada planta.

A matriz da organização nos manda os *guidelines* que são apresentados aos diretores regionais. No caso da estratégia ambiental, eu sou o responsável pelo

que chamamos de Novelis América do Sul. Pegamos estas diretrizes e discutimos com cada gerente de SHE de cada uma das fábricas como poderemos alcançar os objetivos. Tudo isto é muito bem discutido. Mas quem realmente decide os parâmetros globais da companhia são os diretores na matriz (Diretor de SHE).

Cabe notar que a estratégia ambiental da Novelis é acatar e superar as exigências da legislação ambiental local. A planta de Ouro Preto demonstrou adotar essa estratégia tanto em relação à legislação ambiental estadual quanto federal. Além disto, a importância das estratégias ambientais na Novelis fica clara nas entrevistas. A organização não as desvincula de sua estratégia empresarial. Essa afirmação pode ser ilustrada pelo fato de o gerente da planta de Ouro Preto participar pessoalmente das discussões técnicas na FEAM sobre a questão ambiental. Ressalte-se, também, que quando houve o desligamento do gerente da planta de Ouro Preto, em 2006, quem assumiu o cargo foi o gerente de SHE.

Nosso setor de meio ambiente tem a seguinte estrutura: tem a diretoria na matriz, um diretor de SHE que fica em São Paulo, o gerente da fábrica, o gerente de SHE de cada fábrica e a equipe deles. Estou muito próximo do gerente de SHE de nossa planta, pois toda a atividade da fábrica tem impacto ambiental e temos que estar sempre juntos, caminhando com um mesmo objetivo. Quando traço as diretrizes para esta unidade, devo pensar na questão ambiental. Não há como ser diferente. Nas reuniões na FEAM eu também participo. É importante (Gerente de planta 1).

Não tem como falarmos de estratégias ambientais separadas da estratégia da organização. É tudo uma coisa só. Também tratamos segurança da mesma forma. Qualidade também. Voltando ao exemplo da reciclagem, está na estratégia da organização e isto envolve a questão ambiental (Gerente de SHE).

Sim. Claro. As estratégias da organização são uma só. O que fazemos é o que chamamos de desdobramento de objetivos. É traçar estratégias para que o objetivo maior da organização seja alcançado (Gerente de planta 2).

A estratégia ambiental da Novelis, além de ser global adaptada localmente, contempla um horizonte de tempo longo. As metas ambientais de curto prazo existem, mas para alcançarem um objetivo de médio-longo prazo. Os entrevistados mostraram preocupação em alcançar os objetivos traçados pela matriz para o prazo de um ano. Entretanto, principalmente o diretor de SHE mostrou-se mais interessado nos resultados de longo prazo.

A gente tem nosso horizonte de tempo em longo prazo. Temos o planejamento bianual e para cinco anos. Também fazemos uma revisão anual de metas. Quando se fala de meio ambiente, não podemos pensar em prazos curtos. A natureza precisa de tempo para fazer as coisas. Claro que temos nossas metas de curto prazo, como, por exemplo, diminuir a taxa de resíduos em determinada planta. Também fazemos o controle de CO₂. Mas em médio-longo prazo é que a comunidade vai sentir os resultados (Diretor de SHE).

Por mais que a estratégia ambiental da organização se mostrou, principalmente, responsiva à legislação ambiental local, a Novelis mostrou-se pró-ativa no relacionamento com governo e outros *stakeholders*. Muito mais que uma estratégia ambiental responsiva, a Novelis utiliza-se de uma estratégia de cooperação para a questão ambiental. Por meio da cooperação, a MNC tende a ter suas práticas ambientais legitimadas por governo e sociedade. Desta maneira, as próprias práticas da Novelis podem servir de parâmetro para a formulação de regras gerais para o setor.

Para a organização, a questão ambiental é prioridade número um. A questão da segurança é prioridade número zero. Aliás, tanto a questão ambiental quanto a segurança são prioridade número zero. É por isto que meu papel é tão importante. Eu fico constantemente lidando com o governo, ONGs e comunidades para ouvir o que eles têm a dizer sobre meio ambiente e mostrar, também, nosso ponto-de-vista (Gerente de Relações Institucionais).

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Serão discutidos, neste capítulo, os resultados à luz do referencial teórico. Para tanto, a discussão dos dados permitirá retomar a questão de pesquisa, bem como o objetivo geral e específicos.

Em geral, os resultados indicaram que diferentes parâmetros norteiam a política ambiental na Novelis, os principais são: a) a legislação ambiental brasileira; b) a própria política ambiental da Novelis Inc. Esses dois parâmetros parecem definir a estratégia ambiental da MNC. Além desses dois parâmetros, outros fatores mostraram ter alguma influência sobre a estratégia ambiental da Novelis: c) a pressão das ONGs e d) instituições, tais como a ABAL e a bolsa de NY.

Em relação à pergunta de pesquisa, *“Como as estratégias ambientais de MNCs presentes no Brasil são influenciadas pelas pressões das instituições locais?”*, o fator que se mostrou mais influente na estratégia ambiental da Novelis foi a legislação ambiental brasileira. O pilar regulativo (SCOTT, 1995), isto é, as pressões decorrentes dessa legislação, advém de duas esferas distintas: estadual e federal.

Na esfera estadual, a interação entre o órgão ambiental – FEAM – e a Novelis verificou-se ser de proximidade. Dois fatores contribuem para a maior proximidade entre governo e Novelis, na esfera estadual. O primeiro são as LAs, que se mostraram o principal mecanismo de controle do governo sobre a Novelis. Portanto, no momento de se obter e/ou de se renovar uma LA, a FEAM estuda e analisa a MNC de maneira cuidadosa. Por ser responsável por definir parâmetros e emitir as LAs, o governo estadual acaba tendo papel mais ativo que o governo federal na interação com a Novelis.

O segundo fator é o papel do COPAM como *relational framework* (CHILD; TSAI, 2004; MEYER; SCOTT 1983) no âmbito estadual. A participação da Novelis no COPAM mostrou-se mais direta que no CONAMA, Conselho com função similar em nível federal. As demandas da Novelis eram levadas ao COPAM e, ao que se percebeu, eram discutidas em suas sessões. Assim, ela exercia, de certa maneira, influência sobre a legislação ambiental (CHILD, 1972) na esfera estadual. Portanto, Novelis e governo estadual parecem manter diálogo relativo às questões ambientais. De certa forma, as pressões institucionais exercidas pelo governo estadual moldam a estratégia ambiental da Novelis,

todavia, a MNC tenta obter condições mais favoráveis, interagindo com o governo na elaboração e discussão da legislação ambiental.

Já na esfera federal, a interação entre Novelis e governo mostrou-se acontecer, principalmente, por intermédio da ABAL. A Associação atua em nome das organizações do segmento ou, mais precisamente, das três maiores MNCs que a compõem, incluindo a Novelis. Desse modo, a interação entre governo federal e Novelis pareceu ser menor do que a que se observou no caso do governo estadual. Mesmo a ABAL sendo o principal agente de influência sobre as pressões governamentais, na esfera federal, a Novelis mostrou ter acesso aos principais responsáveis pelo processo decisório da legislação ambiental no país - o que aconteceu, por exemplo, no caso relatado sobre a votação da regulamentação a respeito da diminuição dos índices de emissões. A Novelis atuou junto a cada membro do CONAMA, exercendo certo poder de barganha (DOZ; PRAHALAD, 1980), o que os entrevistados classificaram como *lobby*. Assim, da mesma forma que com o governo estadual, a interação entre governo federal e Novelis, de maneira direta ou indireta, acontece na busca da cooperação para a discussão da questão ambiental.

A ABAL, além de seu papel de interlocutor junto ao governo federal, tornou-se um local onde as organizações trocam experiências sobre a questão ambiental e, provavelmente, discutem soluções para problemas ambientais comuns a elas. Esse fato demonstra que a ABAL serve de local para a difusão do isomorfismo corporativo (CHILD; TSAI, 2004) entre seus membros. O mecanismo predominante, para a adoção de práticas semelhantes entre os competidores, é o isomorfismo normativo (DiMAGGIO; POWELL, 1983), que é dado pela interação entre os profissionais da Novelis com os outros profissionais, membros da ABAL. A adoção de certas práticas ambientais, que as MNCs consideravam essenciais para o setor de alumínio, indicou a formação de um padrão industrial (TSAI, 2002) para o setor. Esse padrão engloba, inclusive, questões não contempladas pela legislação ambiental brasileira. Como, por exemplo, o padrão para o transporte de resíduos.

Apesar de a Novelis levar em conta a legislação ambiental brasileira, a MNC adota práticas ambientais que não são exigidas pela legislação brasileira. Isso mostrou-se fruto, essencialmente, de sua própria política ambiental. Apesar de considerar as particularidades de cada país em que atua, a MNC utiliza uma política única para toda a organização. Essa política está explícita na visão e valores da Novelis Inc. Sua política ambiental formalizada demonstrou ajudar a MNC a conseguir que a questão ambiental seja incorporada ao dia-a-dia de seus funcionários. Uma vez que a questão ambiental e sua importância para a matriz

estão explícitas, os funcionários da Novelis, no Brasil, pareceram incorporar mais facilmente a questão. O outro mecanismo que a Novelis utiliza para envolver seus funcionários nas questões ambientais é a participação das subsidiárias da MNC na elaboração de suas políticas ambientais. Por esse mecanismo, as soluções regionais para questões ambientais são levadas à matriz, na reunião anual realizada pelos diretores. Se a solução se mostrar pertinente à realidade da Novelis Inc., pode se tornar padrão em todo o mundo. Desse modo, a própria empresa institucionaliza internamente (ZUCKER, 1987) práticas ambientais, utilizadas ao redor do mundo por suas subsidiárias.

Outro fator de padronização utilizado pela Novelis é a adoção de certificações ambientais. Ao utilizá-las, ela parece garantir que os processos em todas as subsidiárias estão padronizados e mais fáceis de serem auditados. Além disto, as certificações lhe conferem, de certa forma, legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977). A MNC, ao utilizar uma certificação reconhecida internacionalmente, parece buscar agregar os valores inerentes à certificação ambiental à sua marca. Essa legitimidade, portanto, demonstra participar do seu processo de *value add*. Por demonstrar ser sensível à questão da imagem corporativa, a Novelis parece adotar práticas ambientais que adicionam valor à sua marca, frente à opinião pública. Também, ela tenta eliminar os fatores que possam causar algum dano à sua imagem, o que pode ser ilustrado com o fato de que o incidente mais grave classificado por ela é o que causa danos à sua imagem na mídia.

A questão da imagem corporativa também se mostrou um dos aspectos explorados pela AMDA para influenciar as MNCs. A Lista Suja, inicialmente publicada pela ONG com o nome das organizações mais poluidoras, afetava diretamente a imagem das MNCs e outras organizações. As denúncias à mídia parecem ter o mesmo efeito. Entretanto, a AMDA demonstrou que tem mudado seu comportamento de oposição às MNCs para uma posição de diálogo. Mesmo assim, a pressão exercida pela ONG, advinda do pilar normativo (SCOTT, 1995), parece influenciar as MNCs. Essa influência pode, inclusive, acontecer de maneira indireta, uma vez que a ONG demonstrou ter mecanismos de diálogo com o governo nas esferas federal e estadual. A legitimidade conferida a esse diálogo pode ser constatada pela presença formal da ONG no CONAMA, onde é elaborada e votada a legislação ambiental brasileira.

Governo e ONGs exercem pressão institucional sobre a Novelis, que também se mostrou fonte de pressões sobre outros *stakeholders*. A cobrança por padronização das práticas ambientais, muitas vezes na forma de exigência por certificações ambientais, manifestou-se presente na relação da Novelis com terceirizados e fornecedores. De certa

forma, o conjunto de exigências, tanto da legislação ambiental quanto da política ambiental da Novelis Inc., tende a se disseminar pela cadeia produtiva do negócio da MNC.

Portanto, pode-se perceber que a MNC, por um lado, sofre pressões institucionais advindas dos pilares propostos por Scott (1995) para se adequar ao padrão da legislação ambiental local, no caso do governo, e ao padrão almejado como o ideal, no caso das ONGs. Por outro lado, a MNC mostrou-se reativa a estas pressões, tentando se adaptar às exigências. Entretanto, a reatividade em relação às pressões institucionais não foi a única atitude percebida. Corroborando com o estudo de Oliver (1991), a MNC pareceu ter mais opções estratégias para adotar, como, por exemplo, simplesmente apenas cumprir com a legislação ambiental vigente. Outra opção, destacada no trabalho de Child e Tsai (2004), é agir de forma cooperativa com o governo local, a qual, de certa forma, é caracterizada por traços de pró-atividade (TSAI, 2002) da MNC. Essa última demonstrou ser a opção praticada pela Novelis.

Ampliando o horizonte de pressões institucionais sofridas pela Novelis, constatam-se, em nível internacional, as exigências da bolsa de valores de NY como fonte de isomorfismo. Ao exigir das organizações, que negociam suas ações nessa bolsa de valores, que os resultados ambientais sejam especificados na contabilidade da organização, a bolsa de NY parece atuar como uma fonte de pressão institucional. As organizações, neste sentido, são compelidas a quantificar a questão ambiental em previsões e resultados financeiros. Mesmo sem a interferência direta dessa exigência, o fator econômico da questão ambiental registrou-se importante para a Novelis. O negócio gerado pela reciclagem, além do fator da imagem corporativa, demonstra ter caráter econômico estratégico para a organização. Isto se deve ao fato dela reduzir os custos da fabricação do alumínio com a reciclagem. Essa importância da dimensão econômica na determinação das estratégias ambientais corrobora o argumento de Meima (1994), Roome (1992), Simpson (1991) e Steger (1993).

Finalmente, dados os fatores externos de influência sobre a estratégia ambiental da Novelis, como a legislação ambiental local e as ONGs, e os fatores internos de influência, como a política ambiental da Novelis Inc. e a questão econômica, acredita-se que a Novelis adote a estratégia ambiental responsiva, pela tipologia de Child e Tsai (2004). Responsiva no sentido de tentar se adaptar às pressões institucionais externas. Entretanto, há traços de pró-atividade em relação a essas pressões. Essa pró-atividade parece existir por causa dos interesses e práticas internas da organização. O fator econômico, por exemplo, mostrou-se influente sobre a estratégia ambiental, no sentido de o maior programa voltado para a

questão ambiental da MNC mostrou-se ser o mais rentável para a Novelis. Desta forma, mais que uma influência determinante das pressões institucionais sobre a estratégia ambiental da Novelis, verificou-se a interação entre as duas. As instituições exercem pressão sobre a Novelis e esta tenta negociar melhores condições com o governo local.

Em relação ao nosso objetivo principal, muito além da influência, parece existir uma interação entre as pressões institucionais e a estratégia ambiental da MNC, que parece advir da cooperação entre governo e Novelis. Esta cooperação corrobora com o argumento de Child (1997) sobre a natureza do relacionamento entre agentes organizacionais e o ambiente, na abordagem da escolha estratégica. Na classificação de Child e Tsai (2004), essa atitude de colaboração caracteriza o cenário representado pelo primeiro quadrante de sua matriz.

Sobre os objetivos específicos, percebemos que o *relational framework*, identificado no trabalho de Tsai (2002) e Child e Tsai (2004), pôde ser verificado no Brasil. Entretanto, mostrou-se dar de uma maneira mais formalizada que na China e em Taiwan, uma vez que, no Brasil, há conselhos para a interação entre organizações e governos formalmente instituídos nas esferas federal e estadual. O segundo objetivo específico relaciona-se às ONGs. Assim como em Taiwan, pôde-se perceber que as ONGs exercem certa influência sobre as MNCs. Finalmente, percebeu-se, assim como no estudo de Child e Tsai (2004), traços de um institucionalismo corporativo. No caso estudado, ele deu-se, principalmente, pelo contato dos membros da ABAL.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso demonstrou que diferentes pressões externas influenciam a estratégia ambiental da MNC. Essas pressões institucionais, especialmente as do pilar regulativo (SCOTT, 1995), parecem atuar como principal condicionador das estratégias ambientais. Verifica-se, no caso estudado, que a principal preocupação da Novelis é estar de acordo com as leis ambientais locais. Essa pressão é exercida pela legislação ambiental, especialmente nas esferas estadual e federal.

Outros atores também demonstraram exercer pressão institucional sobre a Novelis. É o caso das ONG AMDA. Essa pressão mostrou-se advinda do pilar normativo (SCOTT, 1995). A proposta de Child e Tsai (2004) de ampliar o conceito de instituição para englobar ONGs é pertinente no contexto estudado por esta pesquisa. No Brasil, pelo fato de as ONGs serem legalizadas, constatou-se a sua atuação junto ao governo e à MNC estudada. A ONG pareceu exercer pressão tanto sobre a MNC quanto sobre o governo. A pressão de ONGs sobre os governos foi um fator não destacado na pesquisa em Taiwan. No Brasil, parece que há mais liberdade de atuação para as ONGs, assim como espaço para diálogo entre organizações, ONGs e governo.

A ABAL, que abre espaço para as organizações da indústria trocarem experiências e adotarem práticas parecidas, mostra-se como fonte do isomorfismo normativo (DiMAGGIO; POWELL, 1983), típico do pilar normativo (SCOTT, 1995). Assim, no Brasil, parece haver um espaço para cooperação entre organizações que atuam no mesmo setor e, em alguns casos, concorrentes.

Essas redes de cooperação, que acontecem entre governo, organizações e ONGs, assim como entre organizações de um mesmo segmento, parecem demonstrar que a questão ambiental é uma responsabilidade que não deve ser de apenas um segmento da sociedade.

Referente ao modelo de Child e Tsai (2004), podemos notar que o Brasil possui uma legislação complexa e extensa, mostrando-se ser a principal fonte de pressão institucional sobre a Novelis. Outros atores, como as ONGs, também exercem pressão sobre a MNC. Por isto, no modelo dos autores, pode-se considerar, na dimensão das pressões institucionais, as mesmas relativamente altas. A MNC estudada, na outra dimensão, mostrou-se pró-ativa em relação à questão ambiental, devido às práticas da organização que superam às exigências da legislação local. Em vista disto, pode-se

considerar seu posicionamento estratégico como ambientalmente responsivo. Esses fatores levam a classificar a Novelis, no modelo de Child e Tsai (2004), como pertencente ao quadrante 1.

No que diz respeito às implicações práticas, da pesquisa, para organizações e governo, verificou-se que, por estarem ainda em período de amadurecimento, as regulamentações governamentais em países em desenvolvimento, como o Brasil, podem evoluir a partir da cooperação entre governos e MNCs. As MNCs que forem pioneiras na adoção de práticas ambientais de ponta poderão ser referência para o setor. Também cabe destacar o diálogo com outras instituições, como as ONGs, para a evolução da legislação ambiental.

É importante ressaltar que a legislação ambiental pode causar impactos econômicos às MNCs, por isto, o diálogo torna-se importante para adaptar as exigências do governo e demandas das MNCs.

Outro importante instrumento de pressão institucional são a fiscalização e punição. Melhorando o modo pelo qual as organizações são fiscalizadas e punidas, também se forçarão as organizações a se adaptarem melhor às exigências governamentais.

O que se apreende é a importância da cooperação. Buscando objetivos em longo prazo, o governo deve se unir às MNCs numa relação ganha-ganha para tratarem juntos a questão ambiental.

Apesar das contribuições para o conhecimento sobre a relação entre pressões institucionais e estratégias ambientais, este trabalho possui algumas limitações. A primeira, e mais importante, deve-se ao fato dele estar baseado em apenas no estudo de um único caso. Dada a diversidade no Brasil do setor minero-metalúrgico, faz-se necessário um levantamento abrangendo mais organizações. Ainda em relação a esse fator, mesmo tendo como base uma pesquisa feita na China e em Taiwan, outros casos brasileiros permitiriam melhor generalização e, conseqüentemente, aplicação do modelo de Child e Tsai (2004) no estudo da questão ambiental nos negócios.

Um segundo fator limitante é foco no estudo da planta de Ouro Preto e a relação da organização Novelis com o governo, no nível estadual, com o governo de Minas Gerais. Por uma questão de acesso, a pesquisa não foi realizada em outras plantas da Novelis no Brasil e, por isso, não se pôde observar como as pressões governamentais se comportam em outros estados. Isso pode refletir subjetividade em relação ao governo de Minas Gerais, necessitando de uma investigação em outros estados para eliminar a questão cultural local.

Uma terceira limitação é a relação da MNC estudada com as ONGs ambientais. Somente uma ONG foi citada como importante na relação, o que deixa um amplo espaço de estudos sobre a influência de outras, conjuntamente, sobre as MNCs e sobre os governos.

O estudo da questão ambiental nos negócios é assunto que precisa ser mais explorado pelos pesquisadores. Primeiramente, faz-se necessário o entendimento mais profundo da relação entre pressões institucionais e estratégias ambientais em outras MNCs. Mais casos precisam ser acompanhados no Brasil para minimizar a questão cultural que envolve o estudo de caso da Novelis. O segundo aspecto relativo à pesquisa de mais casos está no entendimento de como as pressões institucionais interagem e influenciam as estratégias ambientais de MNCs menos engajadas com a questão ambiental, ampliando o espectro de informações sobre as respostas estratégicas das MNCs.

Outro dado importante a ser investigado é a diferença da questão ambiental para MNCs e para organizações locais. Estudos envolvendo organizações locais podem elucidar e ampliar o conhecimento em relação a essa questão.

Um terceiro foco pode estar no estudo da influência da matriz de organizações em países mais desenvolvidos sobre as subsidiárias em países em desenvolvimento. Esse fator está intimamente ligado à questão da difusão de padrões globais de estratégias ambientais, assim como à questão de como as MNCs influenciam e servem de parâmetro para as regulamentações locais.

O quarto item que pode ser relacionado é a necessidade de pesquisas quantitativas com um número significativo de organizações, o que ajudará a validar o modelo proposto por Child e Tsai (2004). As generalizações mais passíveis em estudos quantitativos (Tsai, 2002) ajudarão a sedimentar o corpo de conhecimento relativo à questão ambiental nos negócios.

Enfim, a questão é muito ampla e carece de mais pesquisas para preencher a lacuna de conhecimento referente ao meio ambiente e ao gerenciamento estratégico internacional. Espera-se que as questões aqui levantadas ajudem a apontar algumas direções de dados que necessitam de atenção.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO MINEIRA DE DEFESA DO AMBIENTE (AMDA) (2006). www.amda.org.br. Acesso em 10/05/2006
- ANDREWS, C. "Policies to encourage clean technology". C.2: p-405-422. In: **Industrial ecology and global change**, Cambridge: Cambridge University Press, 1994.
- ARORA, S.; CASON, T.N. Why do firms volunteer to exceed environmental regulations? Understanding participations in EPA's 33/50 Program'. **Land Economics**, v.72, n.4, p-413-432, 1996.
- ASHFORD, S.J. The feedback environment: an exploratory study of cue use. **Journal of Organizational Behavior**, v.14: p.201-224, 1993.
- Baum, J.A.C., & Oliver, C. 1996. Toward an institutional ecology of organizational founding. *Academy of Management Journal*, 39: 1378-1427
- BCB. (2006). www.bcb.gov.br. Acesso em 20/10/06.
- BISQUERA, R. **Métodos de investigación** educativa, guía práctica. Barcelona. Ceac, 1989.
- BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. (2006). www.mma.gov.br. Acesso em 20/06/2006.
- CARVALHO, I.C.M. **Territorialidades em luta: uma análise dos discursos ecológicos**. Dissertação de Mestrado. RJ: FGV – Instituto de Estudos Avançados em Educação, 1998.
- CHILD, J.. Organizational struture, environment and performance: the role of strategic choice'. **Sociology**, n 6, 1-22, 1972.
- CHILD, J. Strategic Choice in the analisys of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, n.18/1: p-43-76, 1997.
- CHILD, J.; TSAI, T. The dinamic between firms environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: evidence from China and Taiwan. **Journal of Management Studies**. Special edition: strategic management in emerging economies, 2004.
- CHUDNOVSKY, D.; LOPEZ, A. **Diffusion of environmentally friendly technologies by multinational corporation in developing countries**. UNCTAD X Seminar–Making FDI Work for Sustainable Development, 2003.
- CLAUSSEN, Eileen. Global Environmental Governance. **Environment**, v.43, n.1: 29-34, 2001.
- DENZIN, N.K. The research act: **A theoretical introduction to sociological methods**. 2nd edition. New York: McGraw-Hill, 1989.

DiMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48, 147-160, 1983.

DOZ, C.K.; PRAHALAD. How MNCs Cope with Host Government Intervention. *Harvard Business Review*, v.58, n.3, pp. 149-157, 1980.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. “Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional”. In: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (org.). **Instituições e poder nos estudos organizacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FERREIRA, A. **Cenários 2002** – políticas energéticas, planejamento e regulação. Curso de especialização sobre o novo ambiente regulatório, institucional e organizacional dos setores elétrico e de gás natural. São Paulo: EFEI – USP – UNICAMP, 2001.

FIDEL, R.. “The case study method: a case study”. In: GLAZIER, J.D.; POWELL, R.R. **Qualitative research in information management**. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238p. p.37-50, 1992.

GIL, A.C. **Como elaborar um projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBERMAN, Steven. **Trade, FDI and regional economic integration**: cases of North America and Europe: paper presented at conference Entitled Enhancing Invest Cooperation in Northeast Asia, Honolulu, Hawaii, August 7-9, 2002.

GREENWOOD, R.; HINNINGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v.21, n.4: p-1022-1054, 1996.

GROSSE, R. The bargaining relationship between foreign MNEs and host governments in Latin America. **The International Trade Journal**, v.10: p.467-99, 1996.

HALL, P.A.; TAYLOR, R. Political sciences and the three new institutionalisms. **Political Studies**, v. 44, 1996

HARTLEY, J.F. “Case studies in organizational research”. In: CASSELL. C, SYMON, G.(ids.). **Qualitative methods in organizational research**: a practical guide. Londres: Bastford, 1993.

HENSHER, D.; KING, J. Mapping stakeholder perceptions of the importance of environmental issues and the success in delivery: a university case study. **Environmental Education Research**, v.8, n.2:p-199-224, 2002.

HUBERMAN, A.M.; MILES, M.B. “Data analysis and analysis methods.” In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (eds). **Handbook of qualitative research**, sage publications. Thousand Oaks, CA, 1994.

KONDRA, A.Z.; HININGS, C.R. 'Organizational diversity and change in institutional theory'. In: **Organization Studies**, 19/5,p. 743-767, 1998

MACHADO-DA-SILVA, C. *et al.* "Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo". In: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. (org.) **Instituições e Poder nos Estudos Organizacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MAGRINI, A. Política e gestão ambiental: conceitos e instrumentos. **Revista Brasileira de Energia**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 135-147, 2001.

MEIMA, R. Making sense of environmental management concepts and practices: a critical exploration of emerging paradigms. **Proceedings of the 1994 Business Strategy and the Environment Conference**. The University of Nottingham, 1994.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n.83, p-340-363, 1977.

MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. **Organizational environments**: ritual and rationality. Sage, Beverly Hills, CA, 1983.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative data analysis**: a sourcebook of new methods. USA: Sage Publications, 1984.

MINAS GERAIS. **Governo de Minas** (2004) Site www.indi.mg.gov.br. Acesso em 20/12/2004.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. SEMAD (2006). www.semاد.gov.br. Acesso em 10/11/06.

MOON, C.W.; LADO A.A. MNC-Host government bargaining power relationship: A critique and extension within the resource-based view'. *Journal of Management*, v.26, n 1: p-85-117, 2000.

NORTH, D.C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NOVELIS (2006a). www.novelis.com.br. Acesso em 12/11/2006, 2006a.

NOVELIS (2006b). Relatório Anual, 2006b.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, n.1: p-145-179, 1991.

PANDIT, N.R. **The creation of theory**: a recent application of the grounded theory method. The qualitative report, 2(4). Retrieved September 22, 2003 from the Nova Southeastern University. The Qualitative Report, 1996.

PFEFFER J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms, **Research in Organizational Behaviour**, v.3, pp 1-52, 1981.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.

PORTER, M.; VAN DER LINDE, C. Towards a new conception of the environment-competitiveness relationship. **Journal of Economics Perspective**, v.9, n.4: p-97-118, 1995.

ROOME, N. "Developing Environmental Management Systems". In: **Business Strategy and the Environment**, v.1, n.1: p.11-24, 1992.

ROYSTON, M. Making Pollution Prevention Pay. **Harvard Business Review**, November-December 1980, pp. 6-27, 1980.

RUGMAN, A.M.; KIRTON, J. Multinational enterprise strategy and the NAFTA trade and environmental regime. **Journal of World Business**, v.33, n.4: p-438-454, 1999.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. corporate strategy and international environment policy. **Journal of International Business**, v.29, n.4: p-819-834, 1999.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. "Environmental policy and international business". In RUGMAN, A.M.; BREWER, T.L. (eds). **The Oxford Handbook of International Business**. Oxford: Oxford University Press: p-537-557, 2001a.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. "Multinational enterprises and public policy". In: RUGMAN, A.M.; BREWER, T.L. (eds). **The Oxford Handbook of International Business**. Oxford: Oxford University Press: p-818-842, 2001b.

SALANCICK, G. R.; PFEFFER, J. An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456, 1977.

SCOTT, W.R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v.32, p-493-511, 1987.

SCOTT, W.R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

SCOTT, W.R., MEYER, J. **Institutional environments and organizations**: structural complexity and individualism. Thousand Oaks, California: Sage, 1994.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration*. New York: Free Press, 1957.

SIMON, H. **Administrative Behavior**. New York: Free Press, 1947.

SIMPSON, A. The greening of global investment: how the environment, ethics and politics are reshaping strategies, London: **The Economist Publications**, 1991.

STEGER, U. *The greening of board room: how German companies are dealing with environmental Issues*, Island Press 1993.

SUSTAINABILITY INSTITUTE (2004).www.sustainability.com/home.asp. Acesso em: 24/05/2004.

TOLBERT, P.A.; ZUCKER, L.G. “A institucionalização da teoria institucional”. In CALDAS, M. *et al.* (org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas; v.1: p-197-219, 1999.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação: 1.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TSAI, S.H.T. **Corporate Environmentalism in China and Taiwan**. Basingstoke, Hampshire: Palgrave, 2002.

UNCTAD. **Trade and Report**. United Nations publication, sales no. E.92.II.D.7. New York and Geneva, 1992.

UNCTAD, **Managing the environment across borders**. New York: United Nations, 2002.

WAGNER, A. *et. al.* A eleição presidencial e a mineração. **Gazeta Mercantil**, 20 de setembro de 2002. p.A3.

WCED The World Commission on Environment and Development. **Our Common Future**. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WDR. The State in a Changing World. **WDR Annual Report**, 1997.

WESCOTT II, Willian. Environmental Technology Cooperation: A quid pro quo for transnational corporations and developing countries. **The Columbia Journal of World Business**, Fall & Winter: p-144-153, 1992.

WELFORD, R. (ed.). Corporate environmental management. Systems and strategies. London: **Earthscan**, 1996.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2001. Reimpressão em 2003, 2001.

ZUCKER, L.G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista semi-estruturado – MNC

1 – Contexto: Organização

1.1 – Histórico da política ambiental da organização

- a) Início/Evolução
- b) Política ambiental no contexto internacional e brasileiro

1.2 – Estrutura da área ambiental da organização

- a) Estrutura
- b) Funcionamento
- c) Áreas de atuação

1.3 – Iniciativas ambientais da organização

- a) Voluntárias
- b) Compulsórias (obrigatórias via legislação)

1.4 – Importância de prêmios recebidos

- a) Nacionais
- b) Internacionais

2 – Contexto: Fatores externos

2.1 - Regulamentações

2.1.1 – Papel das leis/políticas/regulamentações na formulação da política ambiental da organização no Brasil

- a) Principais leis
- b) Principais acordos nacionais/internacionais

2.1.2 – Esferas governamentais de influência

- a) Municipal
- b) Estadual
- c) Federal
- d) Internacional

2.1.3 – Participação da organização na legislação ambiental local / estadual / nacional

2.2 - Mecanismos de imposição

2.2.1 - Efetividade da legislação ambiental local / estadual / nacional

- a) Mecanismos de controle

b) Fiscalização/Sanções

2.3 - ONGS

2.3.1 – Relação com ONGS

2.3.2 – Papel das ONGs nas decisões em relação às questões ambientais

2.4 - Terceirizados

2.4.1 – Exigências ambientais em relação aos terceirizados

2.4.2 – Fiscalização / Sanções

2.5 - Fornecedores

2.5.1 – Exigências ambientais em relação aos fornecedores

2.5.2 – Fiscalização / Sanções

2.6 - Concorrentes

2.6.1 – Programas ambientais dos concorrentes

a) Principais programas

b) Características dos programas

2.6.2 – Ações conjuntas com concorrentes

2.6.3 – Padronização de ações ambientais no setor

a) Formal

b) Informal

2.6.4 – Ações estratégicas em relação ao meio ambiente realizadas baseando-se no comportamento de um concorrente

2.6.5 – Ações da organização que são copiadas por concorrentes

3 – Contexto: Fatores Internos

3.1 - Missão

3.1.1 - Código de conduta e ética

a) Abordagem da questão ambiental

b) Padrão internacional ou adaptações locais

3.1.2 – Fiscalização / Sanções

3.1.3 – Relatórios ambientais

3.2 - Cultura

3.2.1 – Padrão mundial para lidar com a questão ambiental

3.2.2 – Relevância da questão regional

3.3 - Considerações econômicas

3.3.1 – Orçamento para questões ambientais

a) Responsáveis pela elaboração / decisão de alocação

3.3.2 – Meta financeira de retorno para programas ambientais

3.3.3 – Medição dos resultados dos investimentos nas áreas ambientais

a) Critérios

b) Auditorias

4 – Estratégia

4.1 – Estratégias para questões ambientais

4.2 – Estratégias ambientais no contexto da estratégia da organização

4.3 – Orientação temporal das estratégias ambientais (longo-prazo, médio-prazo, curto-prazo).

APÊNDICE B

Roteiro de entrevista semi-estruturado – GOVERNO

1 – Contexto

1.1 – Histórico da Instituição

- a) Fundação
- b) Área de atuação (Principais recursos ambientais)

1.2 – Estrutura da Instituição

- a) Tipo de instituição
- b) A que secretaria (ministério) está ligada
- c) Principais executivos

2 – Leis

2.1 – Estrutura da legislação

- a) Principais leis que envolvem MNCs (do setor de mineração)
- b) Influência histórica de ONGs e MNCs
- c) Outras influências históricas

2.2 – Projetos de leis

- a) Quem define
- b) Mecanismos de discussão
- c) Participação das MNCs
- d) Participação das ONGs
- e) Participação de outros (Comunidade etc.)

2.3 – Fiscalização / Sanções

- a) Estrutura da área responsável por fiscalizar
- b) Principais sanções
- c) Efetividade das sanções (São realmente cumpridas?)

APÊNDICE C

Roteiro de entrevista semi-estruturado – ONG

1 – Contexto

1.1 – Histórico da ONG

- a) Fundação e principais datas
- b) Área de atuação
- c) Amplitude geográfica

1.2 – Estrutura da ONG

- a) Hierarquia
- b) Principais executivos
- c) Estatutos e documentos

2 – Mecanismos de influência

2.1 - Legais

- a) Atuação pressionando leis (instituições governamentais)
- b) Mecanismos jurídicos
- c) *Lobby*

2.2 – Pressões na mídia e grupos formadores de opinião

2.3 – Fiscalização / Sanções

- a) Principais órgãos e mecanismos de fiscalização da ONG
- b) Principais sanções

3 – Atuação junto à organização estudada

3.1 – Principais relações

- a) Projetos conjuntos
- b) Ações judiciais (se for o caso)
- c) Principais fatos
- d) Nível de interlocução (cargo do contato imediato da organização)

4 – Inter-relações

4.1 – Atuação conjunta com outras ONGs

4.2 – Projetos cooperados com instituições governamentais

4.3 – Projetos com a comunidade local