

Correspondência para/  
Correspondencia para/  
Correspondence to  
Universidade de  
Fortaleza, Edson Queiroz  
Foundation, Av.  
Washington Soares, 1321,  
Fortaleza-CE, Brasil,  
CEP: 60811-905,  
Telefone: +55 85 3477  
3229. Fax: +55 85 3477  
3065. E-mail:  
lbarincruz@uol.com.br

Artigo recebido: 05/10/2007  
Aprovado: 23/11/2007

# O PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL A PARTIR DE PRINCÍPIOS DO PENSAMENTO COMPLEXO: O CASO DE DOIS GRUPOS VAREJISTAS FRANCESES

## EL PROCESO DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS DE DESARROLLO SUSTENTABLE A PARTIR DE PRINCIPIOS DEL PENSAMIENTO COMPLEJO: EL CASO DE DOS GRUPOS MINORISTAS FRANCESES

### THE PROCESS OF DESIGNING SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES BASED ON PRINCIPLES OF COMPLEXITY THEORY: THE CASE OF TWO FRENCH RETAIL GROUPS

*Luciano Barin Cruz, Dr.*  
lbarincruz@uol.com.br  
UNIFOR-CE

*Eugenio Avila Pedrozo, Dr.*  
eapedrozo@ea.ufrgs.br  
UFRGS-RS

*Alain Charles Martinet, Dr.*  
martinet@univ-lyon3.fr  
Université Jean Moulin Lyon III - Lyon

**Palavras-chave**  
Estratégia de  
Desenvolvimento  
Sustentável;  
Princípios do Pensamento  
Complexo;  
Grupos Varejistas.

**Palabras-clave:**  
Estrategia de Desarrollo  
Sustentable;  
Principios del  
Pensamiento Complejo;  
Grupos Minoristas.

**RESUMO:** O presente artigo teve como objetivo analisar o processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável de dois Grupos europeus. A pesquisa foi conduzida em 2 etapas: 1) pesquisa teórica, guiada segundo uma lógica abduativa; 2) estudos de caso em 2 dos maiores Grupos varejistas franceses. A análise dos dois casos explicitou 3 importantes elementos da estratégia de desenvolvimento sustentável destes: Governança Empresarial, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional. Além disso, a análise dos casos mostrou também que estes elementos poderiam ser explorados a partir de 4 proposições, baseadas em alguns princípios do Pensamento Complexo, considerando a estratégia de desenvolvimento sustentável como um processo: (1) Todo/parte, (2) recursivo e retroativo, (3) dialógico e (4) de auto-eco-organização.

**RESUMEN:** El presente artículo tuvo como objetivo analizar el proceso de formación de la estrategia de desarrollo sustentable de dos Grupos europeos. La investigación fue conducida en 2 etapas: 1) Investigación teórica, guiada según una lógica abductiva; 2) Estudios de caso en 2 dos Grupos mayores de minoristas franceses. El análisis de los dos casos explicitó 3 importantes elementos de la estrategia de desarrollo sustentable a saber: Gobernanza Empresarial, Ética Empresarial y Aprendizaje Organizacional.

Además, el análisis de los casos mostró también que estos elementos podrían ser explorados a partir de 4 proposiciones, basadas en algunos principios del Pensamiento Complejo, considerando la estrategia de desarrollo sustentable como un proceso: (1) Todo/parte, (2) recursivo y retroactivo, (3) dialógico, y (4) de auto-eco-organización.

**ABSTRACT:** This article analyzes the process by which the strategy of sustainable development is formed in two major European companies. The research was carried out in two stages. 1) theoretical research, guided by an abductive logic; 2) case studies with two major French Retailer Groups. The analysis of these two cases has revealed three important aspects of their sustainable development strategies: Corporate Governance; Corporate Ethics and Organizational Learning. The case studies also showed that these aspects can be explored according to four propositions, based on some principles of Complexity Theory, considering the strategy of sustainable development strategy as a process. (1) whole/part, (2) recursive and retroactive, (3) dialogic and (4) self-eco-organization.

**Key-words:**  
Sustainable  
Development Strategy;  
Principles of Complexity  
Theory;  
Retail Groups.

## 1 INTRODUÇÃO

O último século marcou um desenvolvimento econômico e tecnológico sem precedentes na história da humanidade. A emergência e consolidação de grandes corporações impulsionaram e continuam a impulsionar a economia mundial, através das estratégias utilizadas por estas.

Nas últimas décadas e, principalmente, nestes primeiros anos do novo milênio, as discussões sobre desenvolvimento sustentável (pensar o desenvolvimento a partir da dimensão econômica, social e ambiental) têm ganhado cada vez mais espaço na agenda de administradores públicos e privados. Principalmente nas grandes corporações, a preocupação em gerar retorno aos acionistas, sendo simultaneamente socialmente e economicamente responsável, tem sido um dos grandes desafios dos gestores.

Entretanto, a busca por este suposto equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental implica o enfrentamento de paradoxos, uma vez que investimentos em proteção ambiental e em projetos sociais podem representar, no curto prazo, diminuição nos resultados financeiros, gerados para os acionistas. Algumas vezes, ao privilegiar os interesses da comunidade no entorno da empresa (investindo em infra-estrutura na região), a empresa pode, no curto prazo, estar prejudicando os resultados que serão gerados aos *shareholders*. Por outro lado, se ela não investir em infra-estrutura, ela pode gerar um maior retorno (de curto prazo aos *shareholders*), mas criar uma imagem negativa para a sua marca.

Imersos neste tipo de paradoxo, os gestores de Grandes Grupos sofrem cada vez mais pressões de Organizações Não Governamentais (ONGs) que trabalham com causas sociais e ambientais, uma vez que, como bem lembram Martinet e Reynaud (2004), já existem evidentes efeitos em termos de destruição do solo, da água e do ar, produzidos pela dominação do homem sobre a natureza. Tendo em vista estes impactos, as empresas são cada vez mais chamadas à, além de se preocuparem com os resultados gerados para os *shareholders*, preocuparem-se também com os resultados gerados para os diversos *stakeholders* (todos os interessados na empresa, conforme definido por Freeman (1984)).

Atuando em mercados extremamente competitivos, os gestores encontram-se em uma situação onde precisam buscar algum tipo de “equilíbrio” entre as três dimensões da sustentabilidade, na formação da estratégia de suas empresas. Assim como já sugerido por Martinet e Reynaud (2004) e Barin-Cruz et al (2006), algumas das proposições teóricas do Pensamento Complexo podem ajudar na gestão deste equilíbrio, ao explicitar os paradoxos envolvidos no processo de formação da estratégia.

Assim, o objetivo deste artigo está justamente na análise do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável de dois Grandes Grupos europeus. A partir de uma pesquisa realizada com dois grupos do setor varejista francês, são feitas aqui algumas proposições sobre o processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável destes dois Grupos.

Desta forma, nos parágrafos seguintes são apresentados: (1) os três grandes eixos teóricos que embasaram a pesquisa (Estratégia Empresarial, Desenvolvimento Sustentável e Pensamento Complexo); (2) os procedimentos metodológicos que conduziram a ela; (3) a apresentação dos casos e das proposições; e (4) as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme mencionado, três grandes eixos teóricos estruturam esta pesquisa: Estratégia Empresarial, Desenvolvimento Sustentável e Pensamento Complexo. Ressalta-se que as contribuições teóricas apresentadas aqui não esgotam as discussões em cada um destes temas. Limita-se a apresentar as contribuições que foram retidas e que serviram para a construção das proposições. Ressalta-se que, seguindo uma lógica abduativa (como será mostrado nos procedimentos metodológicos), as contribuições aqui apresentadas não foram definidas *a priori*, mas em constante jogo entre *ex ante* e *ex post* pesquisa empírica.

### 2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Embora a discussão sobre estratégia empresarial seja ampla e se expanda por diversos campos teóricos complementares, tem-se como foco aqui uma característica já bastante debatida no campo da estratégia empresarial, ou seja, seu processo de formação.

#### 2.1.1 PROCESSO DE FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA

O processo de formação da estratégia vem sendo discutido há diversos anos (ANSOF, 1977; 1991; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG et al, 2000; MINTZBERG, 2004; AVENIER, 1997;

MARTINET, 2001; JOHNSON et al, 2005, LARROCHE; NIOCHE, 2006, entre outros). Reconhecendo as constantes discussões que por vezes consideram a estratégia como um processo deliberado, por vezes como um processo emergente, e por vezes como ambos, simultaneamente, considera-se aqui o processo de formação da estratégia como o resultado de uma relação constante de deliberação e emergência.

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

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

## 2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

A discussão sobre desenvolvimento sustentável é vasta e abrange desde os projetos e ações desenvolvidos no nível das nações, até proposições e ações especificamente relacionadas à responsabilidade social das empresas. Neste sentido, embora se reconheça a vasta contribuição teórica (GLADWIN et al, 1995; EGRI; PINFIELD, 1999; SACHS, 1993; 2002; 2004; BANSAL, 2003; 2005; BANSAL; ROTH, 2000; MARTINET; REYNAUD, 2004; BARIN-CRUZ et al., 2006, entre vários outros) que já exista neste campo, concentra-se aqui apenas na contribuição de alguns autores que serão utilizados para as análises posteriores.

Desta forma, a aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável nas estratégias empresariais é considerada (fundamentalmente por sua emergência nos estudos de caso realizados) segundo a contribuição de Martinet e Reynaud

(2004). Segundo os autores, existiria uma relação complementar e antagônica entre dois referenciais que estariam na base da formação das estratégias empresariais: o referencial financeiro e o referencial sustentável.

Os autores afirmam que o referencial financeiro é resultante de toda a tradição da teoria econômica, relacionada à teoria da agência, e a noção mais atual de *corporate governance*. Assim, o referencial financeiro incita a um horizonte de curto prazo, simplificador, padronizador dos modelos de crescimento, que busca o controle e a concentração de riscos, e a submissão a procedimentos formais. Já o referencial sustentável estaria em um lado oposto ao referencial financeiro, e visaria o longo prazo, o desenvolvimento de competências internas, a diversificação nas formas de gerenciar os riscos envolvidos no negócio, a preocupação com a gestão social dos funcionários, a preocupação com o impacto ecológico das estratégias empreendidas pela organização.

Na realidade, Martinet e Reynaud (2004) consideram que as organizações estão constantemente transitando entre o referencial financeiro e o referencial sustentável. Isto se dá pelo caráter complementar e antagônico destes dois referenciais, ou seja, ao mesmo tempo em que atividades de cunho social e ambiental podem ser impensáveis para uma maior rentabilidade de curto prazo de uma empresa, no longo prazo estas mesmas atividades podem aumentar a rentabilidade pela formação de uma imagem positiva. Neste sentido, Martinet e Reynaud (2004) afirmam que a estratégia empresarial precisaria retomar seu real significado, ou seja, manter e desenvolver, durante o tempo, o potencial de criação de valor para as diferentes partes interessadas, cultivando as interdependências com o ambiente, sem sacrificar a autonomia da empresa.

Assim, tendo em vista esta relação complementar e antagônica entre o referencial financeiro e o referencial sustentável (conforme sugerido por Martinet e Reynaud (2004)), outros 3 elementos teóricos (que emergiram dos estudos de caso e, seguindo uma lógica de pesquisa abdução, forçaram um retorno ao referencial teórico, visando buscar referenciais teóricos que dessem sustentação para eles) relacionados à discussão de desenvolvimento sustentável são apresentados: governança empresarial, ética empresarial e aprendizagem organizacional.

### 2.2.1 GOVERNANÇA EMPRESARIAL

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

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

Entendendo, também, a governança como um elemento central para estratégias que busquem considerar as noções de desenvolvimento sustentável, Martinet e Renaud (2004) ressaltam a estrutura de decisão ligada ao desenvolvimento sustentável dentro da empresa e a consideração dos interesses dos diversos *stakeholders*. Retem-se aqui, justamente estas características, haja vista sua emergência no estudo dos casos.

### 2.2.2 ÉTICA EMPRESARIAL

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

Embora já sejam numerosas as contribuições ligando a ética à discussão de desenvolvimento sustentável (BUCHHOLZ, 1998; DESJARDINS, 1998; BALLETT; DE BRY, 2001; BANSAL; ROTH, 2000; SHARMA, 2000; PENA, 2004, entre outros) a contribuição de Raiborn e Payne (1990) e Payne e Raiborn (2001) corrobora com o que foi observado nos casos estudados. Os autores propõem quatro diferentes estágios pelos quais as empresas passariam na incorporação da noção de desenvolvimento sustentável em suas estratégias: básico, usual, prático e teórico.

O nível básico seria um nível de comportamento no qual a empresa realiza o mínimo necessário para cumprir as leis que lhe são impostas, sem estar verdadeiramente convencida da importância destas ações. O nível usual reflete um comportamento segundo o qual as empresas se engajam em

atividades voltadas para a sustentabilidade, exigidas e não exigidas por lei, porém, o único objetivo destas ações é de garantir benefícios financeiros de curto-prazo, que sejam maiores que os custos de realizar a ação. Quando estão no nível prático, as empresas adotam ações ambientalmente e socialmente “responsáveis”, pois entendem que esta é a “coisa certa” a fazer e, principalmente, pela possibilidade de entrarem em novos nichos de mercado através destas ações. O último nível apontado pelos autores é o nível teórico, no qual as empresas estariam engajadas em ações socialmente e ambientalmente responsáveis, pois considerariam que isto deve ser feito para o “bem” de todos, tendo verdadeiramente incorporado a noção de desenvolvimento sustentável em sua estratégia.

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

### 2.2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

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

Alguns autores já vem fazendo ligações entre a aprendizagem organizacional e a temática do desenvolvimento sustentável (SHARMA, 2000; BANSAL, 2003; BANSAL; ROTH, 2000; RAMUS; STEGER, 2000; ANDERSON; BATEMAN, 2000; REVERDY, 2005). De forma geral, os autores reforçam a importância da geração de consciência socioambiental nos funcionários e a necessidade de uma atitude das empresas para estimulá-los neste sentido.

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

Segundo os autores, os indivíduos em uma organização podem passar por dois tipos de aprendizagem: aprendizagem em *single loop* e aprendizagem em *double loop*. O primeiro relaciona-se a um tipo de aprendizado instrumental que modifica as estratégias de ação ou os pressupostos que baseiam as estratégias, de forma que não modifiquem os valores que conduzem à ação. Já o aprendizado em *double loop* significa um aprendizado que resulta em uma mudança de ação e nos valores que estão por trás da ação. Dessa forma, se os indivíduos predominantemente

passam por experiências de aprendizagem em *single loop*, a organização modificará apenas algumas de suas ações estratégicas, mantendo sempre a mesma orientação. Por outro lado, se os indivíduos predominantemente passam por experiências de *double loop*, a organização modifica os valores que norteiam suas ações estratégicas, podendo mudar mesmo seus objetivos e macro diretrizes.

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

Os conceitos de *single loop* e de *double loop* parecem explicitar bem as situações observadas nos Grupos estudados.

## 2.3 PRINCÍPIOS DO PENSAMENTO COMPLEXO

Embora se reconheça que as discussões sobre o pensamento complexo e a estratégia empresarial sejam influenciadas pela contribuição de diversos autores, principalmente ligados às discussões relativas aos sistemas adaptativos complexos (ANDERSON, 1999; MACINTOSH; MACLEAN, 1999; BOISOT; CHILD, 1999; MOREL; RAMANUJAM, 1999; CUNHA; CUNHA, 2006; MASON, 2007) adota-se como referência aqui, a contribuição de Edgar Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003), uma vertente mais centrada na noção de auto-eco-organização. A escolha justifica-se pela emergência, nos estudos de caso, de alguns dos princípios propostos pelo autor. Diante dos diversos princípios e reflexões que baseiam esta perspectiva, concentra-se aqui em 5 princípios principais: sistêmico ou organizacional; círculo retroativo; círculo recursivo; dialógico; auto-eco-organização.

### 2.3.1 PRINCÍPIO SISTÊMICO OU ORGANIZACIONAL

Morin (2000) afirma que o princípio sistêmico liga o conhecimento das partes ao conhecimento do todo. Segundo ele, a idéia sistêmica, que se opõe à idéia reducionista, pressupõe que o todo é mais do que a soma das partes. Porém, o autor não se limita à análise das emergências. Segundo ele, existiriam também imposições pela organização do conjunto que, algumas vezes, tornam o todo menor que a soma das partes. Assim, na relação entre



todo e partes existiria uma situação de autonomia dependente onde, segundo o autor, as partes teriam autonomia para criar e se desenvolver, embora estejam constantemente influenciadas pela dependência da constituição do todo. A sutileza aqui está no fato de que embora haja uma dependência à constituição do todo, a autonomia das partes pode gerar modificações substanciais no todo enquanto todo.

### 2.3.2 PRINCÍPIO RETROATIVO

Em relação ao princípio retroativo, Morin (2000) afirma que esse princípio rompe com a causalidade linear, ou seja, além da causa agir sobre o efeito, o efeito também age sobre a causa. Segundo o autor, essa forma de pensar permitiria a autonomia de um sistema. Esse círculo retroativo permite tanto *feedbacks* negativos (a reação se dá no sentido de reduzir os desvios e estabilizar o sistema), como *feedbacks* positivos (a reação se dá amplificando os desvios e aumentando a instabilidade do sistema). Em termos antropológicos, o autor afirma que esse círculo retroativo, tanto inflacionando o sistema, quanto estabilizando-o, abrange fenômenos econômicos, sociais, políticos e até mesmo psicológicos.

### 2.3.3 PRINCÍPIO RECURSIVO

Em relação ao princípio recursivo, Morin (2003) afirma que esse princípio não significa apenas reforço retroativo do processo sobre si mesmo. Ele significa também, que o final do processo alimenta o início, ou seja, o estado final se torna, de alguma forma, o estado inicial (mesmo permanecendo final), e o estado inicial se torna, de alguma forma, o estado final (mesmo que permanecendo inicial). No circuito recursivo, os estados ou efeitos finais produzem, também, os estados iniciais ou as causas iniciais. Os produtos e efeitos gerados por um processo recursivo são, ao mesmo tempo, co-causadores desse processo (MORIN, 2002b).

### 2.3.4 PRINCÍPIO DIALÓGICO

Em relação ao princípio dialógico, Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003) sugere um avanço sobre o que ele chama de lógica simplificadora. Por essa lógica, os fenômenos podem ser ou antagônicos ou complementares ou concorrentes. Eles não podem ser os três simultaneamente. O autor reafirma a necessidade de uma lógica complexa. É justamente neste ponto que o conceito de dialógica se insere. Segundo esse conceito, os fenômenos podem ser antagônicos, e/ou complementares e/ou concorrentes, simultaneamente. Esse princípio



une noções que deveriam excluir-se umas às outras, mas são indissociáveis numa mesma realidade.

### 2.3.5 PRINCÍPIO DE AUTO-ECO-ORGANIZAÇÃO

O princípio de auto-eco-organização, por sua vez, é central no pensamento complexo. Ele engloba uma relação antagônica e complementar entre autonomia e dependência das partes. Morin (2000) afirma que os sistemas sociais estão constantemente se auto-eco-organizando segundo um constante jogo entre autonomia/dependência. Ao mesmo tempo em que os indivíduos são livres para escolher seus caminhos e projetos de vida, estão sempre sujeitos às imposições da sociedade, seja através da cultura, através das leis etc. Desta forma, considerar os sistemas sociais como sistemas auto-eco-organizados sugere que estes estão em constante evolução e constantemente se modificando.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem caráter exploratório e foi conduzida segundo uma lógica abdução. Conforme sugerido em Charreire e Durieux (2003), isto significa que ao longo de toda a pesquisa procurou-se realizar idas e vindas entre a teoria e o campo empírico, visando constantemente se apropriar da complementaridade destes. Duas etapas complementares foram desenvolvidas: pesquisa teórica e estudos de casos em dois Grupos varejistas europeus.

### 3.1 ETAPA DE PESQUISA TEÓRICA

Esta etapa perdurou durante toda a pesquisa, justamente pelo caráter abdução desta. Isto significa que constantemente voltava-se ao referencial teórico para acrescentar novos elementos que emergiam através das informações advindas do campo empírico. Os três grandes eixos teóricos que guiaram a pesquisa (Estratégia Empresarial, Desenvolvimento Sustentável e Pensamento Complexo) foram sendo construídos à medida que se avançava na análise das entrevistas e dos documentos dos Grupos estudados. Os 3 elementos principais discutidos na seção teórica sobre desenvolvimento sustentável emergiram dos estudos de caso, o que forçou um retorno ao referencial para dar-lhes sustentação.

### 3.2 ETAPA DE ESTUDO DE CASO

Nesta etapa foram realizados 2 estudos de caso (conforme sugerido em YIN, 2005 e em STAKE, 2000) junto a dois dos maiores

Grupos varejistas europeus (Grupo A e Grupo B)<sup>1</sup>. A escolha do setor se justifica pelo impacto social e ambiental deste tipo de setor, uma vez que as empresas geram grande quantidade de resíduos em suas lojas e possuem um impacto social bastante significativo, através da atuação de suas lojas em regiões de diferentes faixas de renda nas cidades. A escolha pelos Grupos estudados se justifica pelo fato destes virem explicitando o desenvolvimento de ações estratégicas que levem em consideração a preservação ambiental e a justiça social em conjunto com a sustentação econômica.

O objetivo desta etapa estava em confrontar os gestores destas empresas (aqueles envolvidos com as estratégias de desenvolvimento sustentável do Grupo) com o processo de formação de suas estratégias de desenvolvimento sustentável. Para tanto, foi utilizada a técnica de triangulação de dados (YIN, 2005; STAKE, 2000), sendo realizadas observações nas lojas dos Grupos, análises de documentos destes, assim como entrevistas junto a alguns gestores.

A pesquisa documental, as entrevistas e as observações nas lojas foram realizadas entre Agosto e Dezembro de 2006 (na França). Foram analisados em torno de 79 documentos do Grupo A e 66 do Grupo B (entre eles ressaltam-se os relatórios de desenvolvimento sustentável entre 2002 e 2005, publicados internacionalmente pelos Grupos) além de visitas constantes aos sites dos Grupos. No Grupo A foram realizadas 8 entrevistas com alguns dos principais encarregados pelo desenvolvimento sustentável no nível da Matriz na França. As entrevistas foram realizadas em língua francesa, seguindo questionário semi-estruturado, tendo duração média de 50 minutos cada. O perfil dos entrevistados do Grupo A pode ser visualizado no Quadro 1.

| Entrevistado   | Nível  |
|--|--------|
| 1. Diretor Desenvolvimento Sustentável                               | Matriz |
| 2. Responsável junto à Presidência, pelo Desenvolvimento Sustentável | Matriz |
| 3. Diretor RH Internacional  | Matriz |
| 4. Diretor Qualidade   | Matriz |
| 5. Gestora Produtos Bio e Nutrição                                   | Matriz |
| 6. Gestor de Parcerias com Comunidades                               | Matriz |
| 7. Diretor Produção  | Matriz |
| 8. Gestor de Ética no Grupo  | Matriz |

Quadro 1: Perfil dos Entrevistados no Grupo A.  
Fonte: Os autores

No Grupo B foram realizadas 8 entrevistas com alguns dos principais encarregados pelo desenvolvimento sustentável no nível da Matriz na França. Assim como no Grupo A, as entrevistas foram realizadas em língua francesa, seguindo questionário semi-estruturado, tendo duração média de 35 minutos cada. O perfil dos entrevistados do Grupo B pode ser visualizado no Quadro 2.

| Entrevistado   | Nível  |
|--|--------|
| 1. Gestora de Desenvolvimento Sustentável de Hipermercados                         | Matriz |
| 2. Gestora de Desenvolvimento Sustentável de Supermercados                         | Matriz |
| 3. Gestora produtos relacionados ao Desenvolvimento Sustentável                    | Matriz |
| 4. Embaixador de Desenvolvimento Sustentável de um Hipermercado                    | Matriz |
| 5. Embaixadora de Desenvolvimento Sustentável de um Hipermercado                   | Matriz |
| 6. Responsável pela Gestão de Dejetos de um Hipermercado                           | Matriz |
| 7. Responsável por uma empresa de reciclagem de dejetos, que trabalha para o grupo | Matriz |
| 8. Responsável pela Comunicação do Grupo, ligada ao Desenvolvimento Sustentável    | Matriz |

Quadro 2: Perfil dos entrevistados no Grupo B

Fonte: Os autores

Assim, na seqüência são apresentadas as proposições derivadas da análise dos estudos de caso.

#### 4 A ORIENTAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NAS ESTRATÉGIAS DOS GRUPOS A E B

Os dois Grupos estudados estão entre os maiores Grupos do varejo francês e possuem um importante impacto no consumo diário dos diversos países onde atuam.

O Grupo A foi fundado no ano de 1898 e, desde então, tem tido um histórico de engajamento junto a comunidades locais e de projetos sociais. O Grupo tem hoje uma atuação internacional (14 países), contando com mais de 208.000 (em 2005) funcionários, um faturamento de 22,8 bilhões de euros (em 2005) e atuando no varejo com: hipermercados, supermercados, lojas de descontos, pequenas lojas, restaurantes e outras atividades. Mais especificamente a partir de 2002, o Grupo estruturou uma diretoria de desenvolvimento sustentável, que, desde então, tem sido responsável por agrupar, coordenar e desenvolver as atividades relacionadas ao desenvolvimento sustentável do Grupo sob o lema de garantir a qualidade dos produtos, respeitando os direitos dos homens e reduzindo os impactos ambientais sob o conjunto do ciclo de vida do negócio.

O Grupo B foi fundado no ano de 1959 e, assim como o Grupo A, ao longo de sua história tem desenvolvido ações de engajamento junto a comunidades locais e de projetos sociais. O Grupo também tem hoje uma atuação internacional (em 29 países), contando com mais de 436.000 funcionários (em 2005), com um faturamento de 74,5 bilhões de euros (em 2005) e atuando no varejo com: hipermercados, supermercados, lojas de desconto e lojas de proximidade. A partir de 2001, o Grupo formalizou o desenvolvimento sustentável em sua estratégia, através da publicação do relatório anual e, assim como acontece no Grupo A, conta hoje com uma diretoria de desenvolvimento sustentável que tem sido responsável por agrupar, coordenar e desenvolver nas atividades do Grupo as noções de desenvolvimento sustentável.

## 4.1 PROPOSIÇÕES A PARTIR DOS CASOS ESTUDADOS

Tendo em vista as etapas de pesquisa teórica e os dois estudos de caso, foi possível chegar na construção de algumas proposições para a compreensão do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável dos Grupos estudados, levando em conta a complexidade envolvida neste processo, através de princípios do Pensamento Complexo.

Optou-se por discutir os dois casos dentro de cada uma das 4 proposições sugeridas: (1) estratégia como um processo Todo/Parte; (2) estratégia como um processo recursivo e retroativo; (3) estratégia como um processo dialógico; (4) estratégia como auto-eco-organização.

### 4.1.1 PROPOSIÇÃO 1: ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO TODO/PARTE

Esta proposição é entendida a partir da estrutura estabelecida para o desenvolvimento sustentável nos dois Grupos, tendo em vista a ressalva de Martinet e Reynaud (2004) para a importância da estrutura de decisão da área de desenvolvimento sustentável dentro das empresas.

No Grupo A foi constituída, em 2002, uma diretoria de desenvolvimento sustentável, composta apenas pelo diretor. Foi adotada uma abordagem transversal no Grupo, onde foi criado um comitê de desenvolvimento sustentável. Este comitê conta com a participação de aproximadamente 50 funcionários do Grupo, que acumulam dupla função. “Nós não criamos uma estrutura central muito forte, mas nós criamos um comitê de desenvolvimento sustentável” (Entrevistado 2)<sup>2</sup>. Na verdade, todos têm uma função definida na estrutura tradicional do Grupo e acumulam também a função de representantes do desenvolvimento sustentável na empresa. Assim, aproveita-se as competências específicas destes funcionários, utilizando-as em prol de novas ações voltadas para o desenvolvimento sustentável. Além disso, com este tipo de estrutura, nas diferentes áreas (compras, marketing, recursos humanos, finanças etc) existe sempre alguém que representa o desenvolvimento sustentável, servindo, também, como uma figura de constante sensibilização dos funcionários de sua área, disseminando os valores do desenvolvimento sustentável em cada área da empresa.

No Grupo B, embora seja adotada uma estrutura um pouco diferente, observa-se a mesma intenção de tornar o desenvolvimento sustentável algo que perpassa as diferentes áreas da empresa. “A política de desenvolvimento sustentável está presente em todas as áreas do Grupo” (Entrevistado 1)<sup>3</sup>. O Grupo conta com uma diretoria de desenvolvimento sustentável que se estrutura com 1 diretora e com 3 outros gestores (encarregada pelos hipermercados; encarregada pelos supermercados e encarregada pelo desenvolvimento de linhas de

produtos ligados ao desenvolvimento sustentável). Além desta equipe, o Grupo também desenvolveu uma estrutura que faz chegar o desenvolvimento sustentável em cada loja, criando a função de embaixador de desenvolvimento sustentável em cada loja, tendo este também uma função dupla. São escolhidos funcionários nas lojas que sejam sensíveis às preocupações ambientais e sociais. Estes passam a ter uma função de disseminadores e de sensibilizadores do desenvolvimento sustentável junto aos funcionários das lojas, assim como de desenvolvedores de ações e aglutinadores de informações e práticas que possam ser repassadas para a diretoria.

Assim, observa-se que nos dois Grupos existe uma preocupação em tratar o desenvolvimento sustentável como um assunto que perpassa as diferentes áreas da empresa e que chegue até o nível operacional nas lojas. Embora existam algumas diferenças em termos de estrutura, observa-se que se busca fazer com que as macrodiretrizes dos Grupos em relação ao desenvolvimento sustentável se façam presentes em cada área e loja (Todo nas partes – MORIN, 2000), assim como as ações desenvolvidas nas lojas sejam repassadas das áreas e das lojas para o nível corporativo, podendo, até mesmo, criar alterações nas macrodiretrizes (partes no Todo – MORIN, 2000). Detalhando mais ainda, as práticas das áreas e lojas podem, por vezes, expandir as ambições que se tinha inicialmente no nível corporativo (partes maiores que o Todo – MORIN, 2000), assim como, se o nível corporativo se fechar neste processo e continuar a impor ações de forma padronizada para as lojas e áreas, pode inibir o potencial destas e, conseqüentemente, limitar toda a estratégia do Grupo (Todo menor do que as partes - MORIN, 2000).

#### 4.1.2 PROPOSIÇÃO 2: ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO RECURSIVO E RETROATIVO

Esta proposição é entendida a partir da relação entre deliberação/emergência (processo de formação da estratégia como sugerido por ANSOFF, 1977; 1991; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG et al., 2000; MINTZBERG, 2004; AVENIER, 1997; MARTINET, 2001; JOHNSON et al., 2005, LARROCHE; NIOCHE, 2006, entre outros), e ética empresarial (diferentes níveis de engajamento com o desenvolvimento sustentável como sugerido por Raiborn e Payne, 1990, e Payne e Raiborn, 2001)/aprendizagem organizacional (diferentes níveis de consciência sobre o assunto como sugerido no *single* e *double loop* de Argyris e Schoon, 1996).

No Grupo A pode ser observada uma constante relação de deliberação/emergência entre as diretivas definidas no nível corporativo e a aplicação destas diretivas nas diversas lojas. Observa-se que existe um engajamento da alta direção com o desenvolvimento sustentável (principalmente do presidente), tornando as ações de proteção ambiental e de justiça social elementos centrais da estratégia do Grupo. Isto se reflete em um conjunto

de objetivos e metas repartidos em 3 grandes temas (meio ambiente, social e econômico) que são definidos no nível corporativo, embora contem com a contribuição de funcionários das diferentes áreas, que podem participar através dos representantes de suas áreas, no comitê de desenvolvimento sustentável. “Eles falam sobre o tema do desenvolvimento sustentável com um outro chapéu<sup>4</sup>[...] isto torna mais legítimas as coisas, e com isto, nós estamos certos que o desenvolvimento sustentável vai irrigar as diferentes áreas do Grupo” (Entrevistado 3)<sup>5</sup>. Ou seja, a conscientização de alguns funcionários sobre a importância do desenvolvimento sustentável faz com que alguns se preocupem em contribuir com idéias, passando-as aos representantes de suas áreas, que as repassam, no momento da definição dos objetivos e metas.

No Grupo B, também se observa uma constante relação de deliberação/emergência entre as diretrizes definidas no nível corporativo e a aplicação destas nas diversas lojas. Existe também o engajamento da alta direção, que considera o desenvolvimento sustentável como um elemento essencial da estratégia do Grupo. Aqui, os embaixadores de desenvolvimento sustentável é que são responsáveis por repassar as sugestões e idéias que são implementadas nas lojas. Embora a definição dos objetivos e metas se dê no nível corporativo, estas podem ser influenciadas por este processo informal de troca de informações com os embaixadores das lojas. “Existe o gestor de desenvolvimento sustentável que nos informa de maneira regular, às vezes todas as semanas, às vezes todos os meses e que nos propõe as ações [...] e existem as ações internas que podem ser decididas pelas lojas” (Entrevista 5). “Assim, a sensibilização que é feita através de ações formais (semana do desenvolvimento sustentável em algumas lojas), assim como através de ações informais (contato diário), incentiva os funcionários a participarem das ações e, também, a sugerirem idéias na aplicação de algumas ações.

Desta forma, nos dois Grupos ocorre um constante processo de recursividade e de retroatividade (MORIN, 2000; 2002b; 2003) na definição dos objetivos e metas orientados para o desenvolvimento sustentável. Ao mesmo tempo em que estes objetivos são definidos no nível corporativo (formando o comportamento ético da empresa) e deliberados para o nível operacional, existe todo um processo de sensibilização dos funcionários, que lhes permite passar por um processo de aprendizagem e dar sugestões que podem emergir para o nível corporativo novamente, passando a influenciar nas macrodiretivas estratégicas. Este movimento contínuo mostra o caráter recursivo deste processo. Além disso, estas idéias que emergem do nível operacional podem somente retroalimentar as ações que já vinham sendo propostas pelas macrodiretivas (*feedback* negativo) como, também, podem gerar mudanças no conteúdo de alguns objetivos e metas (*feedback* positivo). Este movimento contínuo mostra que, além de recursivo, o processo também é retroativo.

#### 4.1.3 PROPOSIÇÃO 3: ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO DIALÓGICO

Esta característica pode ser observada pela relação complementar e antagônica entre deliberação/emergência (processo de formação da estratégia conforme sugerido por ANSOFF, 1977; 1991; MINTZBERG; WATERS, 1985; MINTZBERG et al., 2000; MINTZBERG, 2004; AVENIER, 1997; MARTINET, 2001; JOHNSON et al., 2005, LARROCHE; NIOCHE, 2006, entre outros) e financeiro/sustentável (relação entre os referenciais, conforme sugerido em MARTINET; REYNAUD, 2004).

No Grupo A, observa-se que os objetivos e metas definidos levam em conta o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental: “Hoje é preciso pensar mais em fluxo do que de forma estática [...] a empresa tem sempre a mesma exigência de rentabilidade [...] mas é preciso recolocar a ética no coração da decisão gerencial” (Entrevistado 7)<sup>7</sup>. Ao mesmo tempo em que as ações de gestão de resíduos e de economia de energia ajudam a preservar o meio ambiente servem também para reduzir os custos do Grupo. Existe um encarregado por trabalhar com as comunidades onde o Grupo se instala. Ao mesmo tempo em que ele realiza um trabalho social de conscientização e inserção no mercado de trabalho para as pessoas destas comunidades, ajuda a desenvolver um novo mercado para uma loja específica. Existe, também, toda uma preocupação em dividir os resultados entre os diferentes *stakeholders*, embora o foco na criação de valor para os *shareholders* continue sendo o grande norteador do Grupo. As decisões são centralizadas no nível corporativo, mas, ao mesmo tempo, descentralizadas no nível operacional. Neste sentido, ao mesmo tempo em que é dada autonomia para as áreas e lojas sugerirem novas idéias ligadas ao desenvolvimento sustentável, os objetivos são bem enquadrados pelo comitê de desenvolvimento sustentável.

No Grupo B se observa a mesma situação. Os objetivos e metas são enquadrados pela direção, sempre levando em conta o equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental: “A política de desenvolvimento sustentável se dá em uma lógica ambiental, social e econômica [...]” (Entrevistado 1); o desenvolvimento sustentável para o Grupo B está verdadeiramente na gestão, às vezes no meio-ambiente, às vezes nos recursos humanos, no longo prazo, porque nosso objetivo, como de toda empresa, é de durar o maior tempo possível” (Entrevistada 2)<sup>8</sup>. Ao mesmo tempo, existe espaço para que os embaixadores de desenvolvimento sustentável e diretores de lojas sugiram novas idéias. O desenvolvimento de produtos éticos ou biológicos<sup>9</sup>, ao mesmo tempo em que propiciam um benefício ambiental, por não serem produzidos com agrotóxicos (no caso dos biológicos), e um benefício social, por garantirem condições de sobrevivência para produtores de países mais pobres (no caso dos éticos), também representam um novo segmento de

420 Luciano Barin Cruz (UNIFOR - CE) - O processo de formação de estratégias de desenvolvimento...



mercado à explorar. No Grupo B existe também a divisão de resultados entre os diferentes *stakeholders*, embora o foco condutor da estratégia do Grupo continue sendo a geração de valor aos acionistas.

Assim, nos dois Grupos observa-se um processo dialógico (MORIN, 1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003) entre deliberação/emergência e financeiro/sustentável. Em relação a Governança, os dois Grupos transitam entre ações de divisão de resultados entre *stakeholders* e criação de valor aos *shareholders* (financeiro/sustentável, como sugerido em MARTINET; REYNAUD, 2004). Além disso, transitam entre centralização dos objetivos e metas de desenvolvimento sustentável, e descentralização da aplicação (deliberação/emergência). Em relação a ética empresarial, os dois Grupos oscilam entre ações que vão bastante além do exigido por lei (postura teórica sugerida por RAIBORN; PAYNE, 1990 e PAYNE; RAIBORN, 2001), e ações que têm por interesse somente beneficiar-se financeiramente dos projetos ambientais e sociais desenvolvidos (postura básica sugerida por RAIBORN; PAYNE, 1990 e PAYNE; RAIBORN, 2001). Em relação a aprendizagem, nos dois Grupos são desenvolvidas ações de sensibilização e conscientização dos funcionários, de forma que o desenvolvimento sustentável começa a fazer parte do dia a dia de alguns e a influenciar nos valores individuais destes (possibilidade de aprendizagem de *double loop* como sugerido por ARGYRIS; SCHON, 1996), enquanto outros somente replicam ações exigidas pela empresa (possibilidade de *single loop* como sugerido por ARGYRIS; SCHON, 1996).

#### 4.1.4 PROPOSIÇÃO 4: ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO DE AUTO-ECO-ORGANIZAÇÃO

Esta característica pode ser observada pelo movimento contínuo e dinâmico proporcionado pelo conjunto das 3 características apresentadas anteriormente.

Como foi comentado, no Grupo A o desenvolvimento sustentável foi formalizado depois de 2002, quando começou a ser desenvolvido o relatório anual. Embora ações de preservação ambiental e justiça social já sejam praticadas há algum tempo pelo Grupo, foi a partir deste momento que este tema passou a fazer parte formalmente da estratégia do Grupo: “portanto, nós começamos a trajetória, faz hoje quase 5 anos, e nós queríamos fazer uma análise de tudo o que existia nas atividades do Grupo, e depois ver os pontos negativos onde nós não éramos muito bons, para tentar melhorá-los” (Entrevistado 1)<sup>10</sup>. Em seu primeiro ano, o objetivo foi agrupar o que vinha sendo feito e criar medidas para mensurar alguns objetivos. Ao longo dos últimos anos, estes objetivos, metas e ações foram sofrendo constantes modificações. Seja influenciado pela pressão de *stakeholders* externos (eco) ou por *stakeholders* internos

(auto), estes objetivos, metas e ações foram sendo transformados, evoluindo constantemente o tipo de comportamento ético do Grupo e o nível de sensibilização dos funcionários. Estas mudanças se deram sempre tendo em conta a sobrevivência financeira do Grupo e, ao mesmo tempo, o aumento e a profundidade de práticas sociais e ambientais.

No Grupo B observou-se o mesmo tipo de evolução. Objetivos, metas e ações que inicialmente eram mais simples foram sendo expandidos e aprofundados ao longo dos anos: “No nível da França, para ter indicadores que mostrem que nós progredimos e que nós somos os melhores, nós nos fixamos pelos tipos de negócios” (Entrevistada 2)<sup>11</sup>. A pressão dos *stakeholders* externos (eco) e dos *stakeholders* internos (auto) fez com que a estratégia fosse sendo constantemente aprimorada, sempre garantindo a sobrevivência financeira do Grupo. Estas mudanças foram modificando e sendo modificadas pelo tipo de comportamento ético da empresa, assim como pelo nível de sensibilização de seus funcionários.

Assim, observa-se que, nos dois Grupos, ao longo dos anos tem havido um movimento de auto-eco-organização de suas estratégias em relação ao desenvolvimento sustentável. O constante movimento de deliberar sobre objetivos, metas e ações consideradas importantes pelo nível corporativo, sendo incorporadas pelo nível operacional nas diferentes lojas e sofrendo alterações, que emergiam através de novas idéias (algumas sendo incorporadas às macrodiretivas e outras não, algumas na mesma lógica vigente e outras modificando a forma de pensar) tornou dinâmica a estratégia de desenvolvimento sustentável do Grupo. O constante jogo entre a influência dos *stakeholders* externos (eco) e internos (auto), entre a deliberação/emergência dos objetivos, metas e ações (transitando entre financeiro/sustentável) caracteriza o processo de formação da estratégia destes dois Grupos, como um processo de auto-eco-organização (MORIN, 2000). Este processo é dinâmico e em constante evolução.

#### 4.1.5 CONSOLIDANDO AS PROPOSIÇÕES

As 4 proposições apresentadas incorporam os 3 elementos ligados ao desenvolvimento sustentável que emergiram dos estudos de caso (Governança Empresarial, Ética Empresarial e Aprendizagem Organizacional) e têm como base os princípios do Pensamento Complexo conforme sugeridos por Morin (1999; 2000; 2002a; 2002b; 2002c; 2003). O objetivo destas proposições é de explicitar a complexidade que pode estar envolvida no processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de grandes Grupos empresariais, como os dois Grupos estudados. O Quadro 3 resume as 4 proposições sugeridas.

| ESTRATÉGIA COMO                               | GRUPO A   | GRUPO B   |
|---|---|---|
| Proposição 1: Processo Todo/parte             | Estrutura Transversal-Comitê de Desenvolvimento Sustentável (CDS)   | Estrutura transversal- Embaixador de Desenvolvimento Sustentável (EDS)  |
| Proposição 2: Processo Recursivo e Retroativo | Deliberação/ Emergência a partir do CDS   | Deliberação/Emergência a partir do EDS  |
| Proposição 3: Processo Dialógico              | Objetivos econômicos, sociais e ambientais : transversais; complementares e antagônicos.  | Objetivos econômicos, sociais e ambientais : transversais; complementares e antagônicos.  |
| Proposição 4: Processo de Auto-EcoOrganização | Ações desenvolvidas antes da formalização do Desenvolvimento Sustentável;<br>Evoluções constantes desde 2002 (influência dos stakeholders externos e internos). | Ações desenvolvidas antes da formalização do Desenvolvimento Sustentável;<br>Evoluções constantes desde 2001 (influência dos stakeholders externos e internos). |

Quadro 3: Resumo das 4 Proposições.

Fonte: Os autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo a análise do processo de formação da estratégia de desenvolvimento sustentável de dois Grandes Grupos europeus. Para tanto, foi realizada uma pesquisa em duas etapas. A primeira etapa caracterizou-se pela pesquisa teórica, tendo sido conduzida durante todo o período de pesquisa (lógica abdutiva, com constantes idas e vindas entre campo empírico e teoria). Desta etapa, retiveram-se 3 grandes eixos teóricos: Estratégia Empresarial, Desenvolvimento Sustentável e Pensamento Complexo. A segunda etapa caracterizou-se por estudos de caso em 2 dos maiores grupos varejistas da França (Grupos A e B).

A análise dos dois casos explicitou 3 elementos considerados importantes na estratégia de desenvolvimento sustentável destes: a Governança Empresarial, a Ética Empresarial e a Aprendizagem Organizacional. Os casos também explicitaram a pertinência de considerar o processo de formação da estratégia dos Grupos como um processo de constante variação entre deliberação e emergência e, também, a importância de considerar as estratégias de desenvolvimento sustentável destes, ocorrendo em constante movimento entre um referencial mais financeiro e um referencial mais sustentável. A preocupação na manutenção da criação de valor para os *shareholders* também é destacada nos casos. Mesmo que se avance em tentativas de incorporar diferentes *stakeholders* no processo de decisão e mesmo em formas de distribuir os resultados da empresa com estes, a preocupação com os *shareholders* continua tendo uma grande parcela de importância na estratégia dos Grupos estudados. A análise dos casos mostrou, também, que estes diferentes elementos destacados aqui, em conjunto, poderiam ser explorados a partir de 4 proposições que têm como base alguns princípios do Pensamento Complexo, considerando a estratégia como um processo: (1) Todo/Parte, (2) Recursivo e Retroativo, (3) Dialógico, e (4) de Auto-Eco-Organização.

Do ponto de vista acadêmico, as proposições feitas servem como mais uma contribuição para a compreensão do processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de Grandes Grupos. O diferencial aqui está em assumir este processo como paradoxal e complexo e, mais do que isto, examiná-lo a partir dos princípios do Pensamento Complexo. Do ponto de vista empresarial, as contribuições mostram a complexidade e a dinamicidade do processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável, servindo como um ponto de apoio à reflexão de gestores no momento de conduzirem, em seus contextos, as estratégias de seus Grupos.

Como limitação desta pesquisa, ressalta-se a impossibilidade de ter sido realizado um estudo longitudinal desde a época de implementação formal da política de desenvolvimento sustentável nos dois Grupos, limitando-se a uma pesquisa *a posteriori*. Entende-se que este acompanhamento enriqueceria ainda mais as informações coletadas, permitindo uma ligação mais estreita entre o pesquisador e os gestores dos Grupos. Sugere-se que futuras pesquisas busquem explorar justamente esta característica e, além disso, busquem cada vez mais incorporar os princípios do Pensamento Complexo nas pesquisas em estratégia e em desenvolvimento sustentável, explorando as potencialidades deste.

Enfim, a construção destas proposições tem a finalidade de dar mais uma contribuição para o campo da estratégia empresarial, inserindo na discussão alguns importantes elementos relacionados ao desenvolvimento sustentável e ao pensamento complexo, elementos estes que, diante dos acontecimentos atuais na sociedade e no planeta, merecem cada vez mais um espaço na reflexão de acadêmicos e gestores.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. **Organization Science**. Vol. 10, n. 3, 1999, p. 216-232.
- ANDERSON, L. M.; BATEMAN, Thomas S. Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental issues in U.S. Business Organizations. **Academy of Management Journal**. v.43, n.4, 2000, p.548-570.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1977, 203p.
- ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School: Reconsidering the basic premises of strategic management'. **Strategic Management Journal**. Vol. 12, n.6, 1991, p. 449-461.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- AVENIER, M. J. Une conception de l'action stratégique en milieu complexe : la stratégie tâtonnante. In : AVENIER, M-J (Coord.). **La stratégie chemin faisant**. Paris : Economica, 1997, 393p.
- BALLET, J.; DE BRY, F. **L'Entreprise et l'éthique**. Paris : Éditions du Seuil, 2001, 431p.
- BALLET, Jérôme. Stakeholders et Capital Social. **Revue Française de Gestion**. v. 31, n. 156, 2005, p.77-91.
- BANSAL, P; ROTH, K. Why Companies go Green: A model of Ecological Responsiveness.

**Academy of Management Journal**. v.43, n.4, 2000, p. 717-736.

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

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

BARIN-CRUZ, L.; PEDROZO, E. A.; ESTIVALLETE, V. F. B. Towards Sustainable Development Strategies: A complex view following the contribution of Edgar Morin. **Management Decision**. v.44, n.7, 2006, p.871-891.

BOISOT, M.; CHILD, J. Organizations as adaptative systems in complex environments: The case of China. **Organization Science**. Vol. 10, n. 3, 1999, p. 237-252.

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

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

CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. Towards a complexity theory of strategy. **Management Decision**. Vol. 44, n.7, 2006, p. 839-850.

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

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

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

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

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

JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; FRÉRY, F.; WHITTINGTON, Richard. **Stratégique**. Paris: Pearson Education, 2005.

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

MARTINET, A. ; THIÉTART, R. **Stratégies : Actualité et futurs de la recherche**. Paris: Vuibert, 2001, 337p.

MARTINET, A.; REYNAUD, E. **Stratégies d'Entreprise et Écologie**. Paris: Econômica, 2004, 165p.

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

MACINTOSH, R.; MACLEAN, D. Conditioned emergence: A dissipative structure approach to transformation. **Strategic Management Journal**. Vol. 20, n. 4, 1999, p. 297-316.

MASON, R. B. The external environment's effect on management and strategy : A complexity theory approach. **Management Decision**. Vol. 45, n. 1, 2007, p. 10-28.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Brookman, 2000, 299p.

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

MOREL, B.; RAMANUJAN, R. Through the looking glass of complexity: The dynamics of organizations as adaptative and evolving systems. **Organization Science**. Vol. 10, n. 3, 1999, p.

278-293.

MORIN, E. **O Método 3: O conhecimento do conhecimento**. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina, 1999, 288p.

MORIN, E. O pensamento complexo, um pensamento que pensa. In: MORIN, Edgard e LE MOIGNE, Jean Louis. **A inteligência da complexidade**. 2 ed. São Paulo: Petrópolis, 2000, p. 196-213.

MORIN, E. **O Método 2: A vida da vida**. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2002a, 528p.

MORIN, E. **O Método 4: As idéias, habitat, vida, costumes, organização**. 3ª ed, Porto Alegre: Sulina, 2002b, 320p.

MORIN, E. **O Método 5: A humanidade da humanidade, a identidade humana**. Porto Alegre: Sulina, 2002c, 312p.

MORIN, E. **O Método 1: A natureza da natureza**. 2ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2003, 480p.

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

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

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

RAMUS, C. A.; STEGER, U. The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "coinitiatives" at leading-edge European companies. **Academy of Management Journal**, v. 43; n.4; p. 605-626, 2000.

REVERDY, T. Management Environmental et Dynamique d'Apprentissage. **Revue Française de Gestion**. v. 31, n. 158, 2005, p. 187-205.

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

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

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

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

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

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

## NOTAS

<sup>1</sup> Para manter o sigilo em relação ao nome dos Grupos estudados, optou-se por chamá-los de Grupo A e Grupo B.

<sup>2</sup> Tradução livre do francês para o português.

<sup>3</sup> Tradução livre do francês para o português.

<sup>4</sup> No sentido de uma outra função desempenhada.

<sup>5</sup> Tradução livre do francês para o português.

<sup>6</sup> Tradução livre do francês para o português.

<sup>7</sup> Tradução livre do francês para o português.

<sup>8</sup> Tradução livre do francês para o português.

<sup>9</sup> Produtos desenvolvidos para segmentos específicos do mercado, enfocando os benefícios para a saúde em alguns casos, assim como o processo de produção e a origem destes, em outros casos.

<sup>10</sup> Tradução livre do francês para o português.

<sup>11</sup> Tradução livre do francês para o português.