

A DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL DAS ESTRATÉGIAS SÓCIO-AMBIENTAIS: O JOGO ARACRUZ CELULOSE S.A. - ÍNDIOS TUPINIQUIM E GUARANI

JOSÉ CÉLIO SILVEIRA ANDRADE*
CAMILA CARNEIRO DIAS **
RÓGERIO HERMIDA QUINTELLA***

INTRODUÇÃO

A partir da década de 90 o ambientalismo corporativo tem enfrentado, como principal desafio, a emergência de novos atores sócio-ambientais no processo de formação de estratégias empresariais. Numerosos estudos tratam da formação das estratégias sócio-ambientais sob uma perspectiva voluntarista em que a escolha racional maximizadora é visualizada como elemento responsável pelo desencadeamento desse processo. Entretanto, resta um domínio pouco investigado pelos pesquisadores: aquele em que se desenvolvem as relações entre as empresas e seu espaço político-institucional, onde são definidas as regras do jogo do sistema concorrencial por força de pressões advindas de múltiplos *stakeholders* que as organizações não podem ignorar.

São *stakeholders*, indivíduos, entidades ou grupos de interesse que exercem pressão sobre os rumos estratégicos da organização posto, que os influenciam e/ou são por eles influenciados. Neste contexto, a legitimidade da empresa passa a ser vista como a sua capacidade de construir estratégias sócio-ambientais que contemplem as demandas destes múltiplos atores. Desta forma, a estratégia sócio-ambiental caracteriza-se menos como um plano deliberado e mais como um processo socialmente construído a partir da mediação de conflitos e articulação de compromissos entre a organização e diversos outros atores sócio-ambientais.

Dado que os *stakeholders* sócio-ambientais acomodam numerosos conflitos, articulam compromissos diferentes e têm objetivos diversos, a problemática do artigo gira em torno das seguintes questões: como a empresa desenvolve processos estratégicos que possam mediar a tensão inerente ao encontro de atores portadores de racionalidades e interesses sócio-ambientais distintos, porém igualmente legítimos? Como promover as condições necessárias ao surgimento da cooperação no conflito, transformando opositores frontais em “adversários satisfeitos”?

A resposta a estas questões passa pelo reconhecimento da dimensão político-institucional das estratégias sócio-ambientais e, por extensão, das estratégias concorrenciais. Ou por outra: compreender que o processo de formação das estratégias competitivas ultrapassa os limites clássicos do planejamento técnico-econômico e prolonga-se no espaço institucional da empresa, assumindo um caráter permanente de mediação política e construção de arranjos de negociação entre esta e seus diversos *stakeholders*. Esta negociação envolve a acomodação, a administração de divergências e a elaboração de sucessivos acordos e convenções, num jogo de dependência mútua, de soma não-nula, mesclado por episódios simultâneos de conflito e cooperação.

Assim sendo, este artigo tem por objetivo analisar o processo de formação das estratégias sócio-ambientais da Aracruz Celulose S.A. defronte a uma situação específica de conflito/cooperação cujos principais protagonistas são de um lado, a própria Aracruz Celulose S. A. e, do outro, um de seus *stakeholders* sócio-ambientais, os Índios Tupiniquim e Guarani.

Constatada a insuficiência do referencial teórico que trata da construção das estratégias sócio-ambientais com base na tradicional abordagem voluntarista, utilizou-se, para este estudo de caso, uma grade de análise fundada na percepção da estratégia organizacional como um processo-produto socialmente construído, enriquecida pela contribuição da sociologia das organizações francesas, nomeadamente a abordagem das “Lógicas de Ação” (AMBLARD *et al.*, 1996).

METODOLOGIA

O estudo de caso é recomendado por vários cientistas sociais como uma forma de melhor compreender um fenômeno contemporâneo. YIN (1991), por exemplo, sugere a aplicação do estudo de caso para pesquisas que têm questões do tipo “como/por quê” e em que as fronteiras do contexto e do fenômeno não estão, *a priori*, claramente definidas. A escolha deste método de pesquisa permitiu uma compreensão dinâmica da dimensão político-institucional do processo estratégico sócio-ambiental da Aracruz, utilizando-se de um caso específico envolvendo o conflito por terras entre esta empresa e os Índios Tupiniquim e Guarani. Para coletar as informações necessárias à fundamentação do argumento desta pesquisa foram analisados dados secundários extraídos de documentos internos, relatórios e publicações, de dois atores-chave: Aracruz e Associações Indígenas Tupiniquim e Guarani e Tupiniquim de Comboios. Estes dados foram complementados com dados primários obtidos através de pesquisa de campo, do tipo observação não-participante, e entrevistas semi-estruturadas. Vale ressaltar que este trabalho faz opção por uma postura epistemológica que prioriza o fato, *per se*, e não o seu “desnudamento”. Isto é, os pesquisadores trabalharam com as justificativas e os argumentos dados pelos atores para as suas ações, não colocando em dúvida a pertinência dos mesmos (LIVIAN & HERREROS, 1994). Contudo, em função da capilaridade do fenômeno observado, o qual envolve múltiplos atores e múltiplas

situações, optou-se por focar a análise do conflito Aracruz-Índios nos fatos essenciais que permitissem a interpretação da dinâmica da sua situação-núcleo e a conseqüente formulação de conclusões por parte dos pesquisadores.

ATORES ORGANIZACIONAIS

Aracruz Celulose S.A.

A Aracruz Celulose S.A. é a maior produtora mundial de celulose de mercado de fibra curta de eucalipto com uma capacidade de produção de 1,2 milhões de toneladas por ano, suprindo, aproximadamente, 20% da demanda mundial por celulose de eucalipto e cerca de 7% por celulose de fibra curta (CITICORP, 1998). A empresa caracteriza-se por ser altamente intensiva em capital, por fabricar uma *commodity* global, e por concorrer em um mercado cíclico sofrendo crescentes demandas sócio-ambientais (ARACRUZ, 1996). Uma das principais estratégias concorrenciais da empresa é a liderança de custo de produção suportada principalmente pelo baixo custo de produção da madeira. Enquanto a média dos custos de produção de 09 (nove) dos principais países produtores de celulose fica em torno de U\$ 389/t, a Aracruz apresenta o menor custo mundial de fabricação de celulose: U\$ 279/t (ANDRADE, DIAS e QUINTELLA, 1998).

A empresa opera de forma integrada segundo um sistema baseado no trinômio florestas-fábrica-porto que ocupa uma área territorial de 203.000 ha e gera cerca de 5.000 empregos diretos e indiretos (ARACRUZ, 1996). Suas florestas plantadas de eucalipto, correspondendo a um total de 132.000 ha, estão localizadas nas regiões norte do Espírito Santo (63%) e extremo sul da Bahia (37%). Da área remanescente, 56.000 ha são cobertos por reservas de florestas nativas e 15.000 ha são utilizados para outros propósitos : rodovias, fábrica, porto, etc. (ARACRUZ, 1998c). A matriz da empresa localiza-se no Rio de Janeiro enquanto que a fábrica e o porto estão situados no município de Aracruz-ES. Em 1997, a Aracruz exportou mais de 90% da sua produção para a Europa (39%), América do Norte (36%), Ásia (17%) e América Latina (8%). Entre 1993 e 1994 seus principais clientes foram: Estados Unidos, Bélgica, Inglaterra, França, Itália, Japão, Coreia do Sul, China, Indonésia, Tailândia, México e Argentina (CIMI, 1996). Os principais acionistas da empresa são o grupo norueguês Lorentzen (28%), o grupo sul-africano Mondi-Minorco Paper (28%), o Banco Safra (28%) e o BNDES (12%).

Associações Indígenas: Tupiniquim e Guarani e Tupiniquim de Comboios

Cerca de 1470 Índios Tupiniquim e Guarani habitam três reservas indígenas no município de Aracruz-ES: Caeiras Velhas (2.804 ha), Pau Brasil (1.498 ha) e Comboios (2.759 ha) (BRASIL, 1998). A reserva indígena de Caeiras Velhas, a mais populosa, é formada por um clogomerado de 4 (quatro) vilas: Irajá, Boa Esperança, Três Palmeiras e Caeira Velha (ARACRUZ, 1998d). Cerca de 70

Índios Guaranis estão concentrados principalmente nas vilas de Boa Esperança e Três Palmeiras. Já os 1.400 tupiniquim se distribuem entre as três reservas: cerca de 300 Índios habitam a reserva de Comboios, 200 moram na reserva de Pau Brasil e os outros 900 habitam as vilas da reserva de Caeiras Velhas (CIMI, 1996). Em 1998, após acordos selados com a Aracruz Celulose S.A. e mediados pela FUNAI, os Índios passaram a se organizar em Associações Indígenas que têm como objetivos básicos a gestão dos recursos técnicos e financeiros acordados e o desenvolvimento de projetos de auto-suficiência nas áreas de educação, saúde e agricultura (ARACRUZ, 1998b).

A DIMENSÃO POLÍTICO-INSTITUCIONAL DAS ESTRATÉGIAS SÓCIO-AMBIENTAIS: CONSTRUÇÃO TEÓRICA

Para CARRIERI (1998), no discurso predominante sobre estratégia, há dois significados básicos da palavra que se complementam. O primeiro explora a origem militar do conceito, em que prevalece a noção de que o oponente precisa ser derrotado, conquistado ou mesmo exterminado. No que diz respeito aos aliados, quando considerados, estes são tomados apenas como meros cumpridores de ordens. Deste modo, elabora-se uma seqüência de ações cuidadosamente imaginadas, passo-a-passo, para a conquista de objetivos pré-fixados. As diferenças organizacionais e de contexto são negligenciadas, homogeneizando tudo e todos.

O segundo significado aprofunda a perspectiva racionalista e maximizadora, desta vez voltada para o cumprimento de objetivos de ordem econômica, a exemplo da relação custo/benefício. Para CHAFFEE (1985), KNIGHTS e MORGAN (1991), WHIPP (1996), BENSÉDRINE (1998), MACHADO-DA-SILVA *et al.* (1998), entre outros, este significado não acrescenta grandes inovações ao conceito de origem militar, visto que ainda explora a predominância de um modelo racional-mecanicista de formulação da estratégia, baseado firmemente em critérios técnico-econômicos. Esta é, por exemplo, a perspectiva adotada pela chamada “Teoria dos Jogos” em sua versão tradicional (VON NEUMANN & MORGENSTERN, 1944), ao prescrever fórmulas de modelização matemática para a antecipação de soluções em situações marcadas pelo conflito do tipo “ganha-perde”, no qual não é prevista a possibilidade de ganhos mútuos entre as partes.

É vasto o grupo de autores em que a visão predominante é dirigida por um certo determinismo econômico e pela postura voluntarista, em que a estratégia é tomada como um conjunto de técnicas racionais concebidas para se conseguir algum controle sobre o ambiente (ANSOFF, 1977; HOFFER & SCHENDEL, 1978). Para AVENIER (1996) tais autores podem ser agrupados sob a categoria epistemológica do “planejamento estratégico”, o qual se caracteriza pelo tratamento da estratégia como uma concepção linear focada na execução de um plano deliberado pela alta gerência e centrada na dimensão econômica do processo de competição, baseada apenas na racionalidade instrumental do mercado. Em um segundo momento, que Avenier caracteriza como “gerenciamento estratégico” ocorrido a partir

das crises estruturais da década de setenta, é incorporada a noção de adaptação entre estrutura e estratégia (resgatada de CHANDLER, 1965) privilegiando as pressões competitivas da estrutura setorial (PORTER, 1985) e o foco nos denominados *core business* (HAMEL & PRAHALAD, 1994). Mesmo assim, permanece a postura de que é possível antecipar ameaças ou oportunidades de competição, bem como o enfoque exclusivo na dimensão técnico-econômica do processo de formação das estratégias organizacionais (CARRIERI, 1998).

No que diz respeito especificamente a organizações que enfrentam demandas de ordem sócio-ambiental, numerosas pesquisas já foram feitas explorando a dimensão voluntarista/determinística do seu processo de formação de estratégias. Resta entretanto um domínio pouco investigado pelos pesquisadores: aquele onde se desenvolvem as relações entre as empresas e seu espaço institucional. Ou seja, o “lugar” onde são definidas as regras do jogo do sistema concorrencial, a custo de pressões múltiplas advindas de variados *stakeholders* que as organizações não podem ignorar. Entenda-se *stakeholders* como todas as partes interessadas nos rumos estratégicos da organização e que neles influem ou são por eles influenciados, devendo, por isto, ser considerados nos processos de tomada de decisão. Ou, segundo a definição clássica de FREEMAN (1984), citada por MITCHELL *et al.* (1997: 3): “os grupos de cujo suporte a organização não pode prescindir, pois correria o risco de cessar de existir”. Desta forma, BENSÉDRINE (1998) alerta para a necessidade de analisar o processo de formação das estratégias sócio-ambientais, não apenas como uma modalidade de planejamento técnico-econômico mas como um exercício político de busca pela legitimidade que se desenvolve num contexto de debates, negociações e conflitos, onde as empresas podem intervir na definição de regras.

Argumento semelhante é proposto por MACHADO-DA-SILVA *et al.* (1998) que, ao examinar o fenômeno da competitividade, defende o uso de uma perspectiva integrada, construída com base nos pressupostos da abordagem econômica e da abordagem institucional, considerando-as como facetas de uma mesma racionalidade concorrencial. Assim, a dimensão técnico-econômica supõe o uso da estratégia como instrumento de maximização da eficiência da organização face a determinada condição de competição, caracterizando-se pela troca de bens e serviços. A dimensão político-institucional conduz ao estabelecimento e à difusão de regras de atuação e de representação de interesses, necessárias ao alcance da legitimidade organizacional. Organizações submetidas a pressões do ambiente técnico-econômico e do ambiente político-institucional são avaliadas, respectivamente, tanto pela eficiência econômica quanto pela adequação às exigências sociais. Estas últimas constituem-se tanto em determinações de ordem formal/legal, quanto em pressões espontâneas, não formalizadas.

Isto posto, defende-se que a estratégia de organizações *vis-a-vis* o enfrentamento de demandas sócio-ambientais, pode ser compreendida sobretudo como um processo político, além de técnico-econômico, posto que envolve, permanentemente, a construção de arranjos de negociação entre atores em conflito,

em um determinado espaço institucional. A análise e interpretação do processo de formação de estratégias sócio-ambientais em sua dimensão política, pode ser bastante enriquecida pela assimilação de argumentos presentes na chamada abordagem sociológica das “Lógicas de Ação” (AMBLARD *et al.*, 1996; BERNOUX & HERREROS, 1992; BERNOUX, 1996).

Trata-se de um quadro analítico resultante da articulação entre correntes, em princípio autônomas, que tem sua origem na sociologia das organizações francesa, tais como a Análise Estratégica de CROZIER e FRIEDBERG (1977), as Economias de Grandeza (*Économies de la Gandeur*) de BOLTANSKI & THÉVENOT (1991) e a Sociologia da Tradução (CALLON, 1986; CALLON & LATOUR, 1991). Ao tentar reconciliar estes diferentes olhares, propondo a mobilização simultânea ou sucessiva, mas sempre articulada, de conceitos, noções e paradigmas pensados *a priori* separadamente, a abordagem das Lógicas de Ação sugere a investigação dos fenômenos intra e interorganizacionais a partir de uma construção teórica híbrida e multipolar que incorpora, ao processo de formação de estratégias, as noções de “poder”, “conflito”, “atores estratégicos”, “cooperação”, “regras”, “convenções”, “tradução” e “acordos”.

Assim, segundo AMBLARD *et al.* (1996), as análises de CROZIER & FRIEDBERG (1977) e FRIEDBERG (1993) permitem evitar a armadilha da interpretação voluntarista do fenômeno de formação da estratégia ao propor que a transformação organizacional deva ser entendida além dos chamados processos planejados de mudança. A transformação organizacional é vislumbrada além dos pressupostos de escolha racional e planejamento, à medida que fatores de natureza política, social e ambiental, dentre outros, também interferem na sua definição e implementação.

Deste modo, a análise estratégica, segundo a abordagem da sociologia organizacional de CROZIER & FRIEDBERG (1977), adota como premissa que as estratégias organizacionais sejam lidas *ex-post* a partir da regularidade, consistência ou padrão de comportamento observados empiricamente dos denominados atores estratégicos. Estes atores constroem estratégias, cujas modalidades dependem de seus valores e grau de percepção da situação-problema, com o intuito de assegurar sua capacidade de influência. Tais valores, graus de percepção e meios de influência são, no entanto, condicionados pelos limites da racionalidade individual (SIMON, 1957). Assim, numa dada situação, os atores não escolhem sempre a melhor estratégia mas um arranjo satisfatório, em função de seu grau limitado de processamento da informação e de sua capacidade restrita de ação. As relações de poder entre os atores estratégicos são dinâmicas e recíprocas, estabelecidas pela interação e sempre negociadas em função de um balanço entre conflito/cooperação.

Desta forma, CROZIER & FRIEDBERG (1977) e FRIEDBERG (1993), ao proporem sua abordagem baseada na consideração das relações de poder entre atores estratégicos, introduzem esta importante categoria analítica na interpretação das correlações de forças entre as diversas racionalidades em conflito, admitindo o

ambiente das organizações como um sistema político no qual se desenvolvem suas estratégias. O conflito e os jogos de poder não são vistos como impedimento à competição; ao contrário, são tomados como elementos de socialização ou forma de interação entre atores estratégicos da qual resulta a construção de acordos. Assim é que, para FRIEDBERG (1993), os atores entram em uma relação de poder para obter a cooperação, pois a perseguição do interesse individual não conduz necessariamente à garantia do interesse coletivo a um projeto comum.

Isto posto, CROZIER & FRIEDBERG (1977) enfatizam a concepção da estratégia organizacional como processo socialmente construído e ao mesmo tempo produto multifacetado de um conjunto de interrelações entre atores, em cuja formação os jogos de poder estariam sempre evidenciados. Para CARRIERI (1998), o final da década de setenta é justamente um período divisor de águas nos estudos organizacionais, quando a ortodoxia normativa/funcionalista começa a ser questionada por autores como BURREL e MORGAN (1979), entre outros, e as visões “alternativas” das organizações começam a ganhar espaço nas agendas de pesquisa. Por esta razão, os anos seguintes ficariam caracterizados pelo predomínio da incerteza, da relatividade e da diversidade no campo dos estudos organizacionais e, por extensão, nas pesquisas sobre estratégia.

CHAFFEE (1985) e KNIGHTS & MORGAN (1991) destacam MINTZBERG (1985 e 1994) e MINTZBERG & WATERS (1985) com sua abordagem de estratégia “emergente”, e PETTIGREW (1992) como autores que deram continuidade ao questionamento da visão ortodoxa-determinística predominante, voltando sua atenção para a estratégia como um processo-produto socialmente construído, levando em conta a insuficiência do modelo racionalista-voluntarista em compreender concretamente o espaço organizacional.

Apesar de CROZIER & FRIEDBERG (1977) e FRIEDBERG (1993) terem introduzido o conceito de ator estratégico e incorporado as dimensões do poder e do conflito à análise do processo de formação das estratégias organizacionais, sua abordagem não avança na questão dos modos de regulação do conflito ou das condições de produção de acordos e compromissos entre os atores. Para os teóricos das Lógicas de Ação (AMBLARD *et al.*, 1996), a abordagem dos Mundos (ou Economias) de Grandeza (BOLTANSKI & THÉVENOT, 1991) apresenta os argumentos que podem preencher parcialmente esta lacuna. Esta abordagem se interessa pela produção de acordos justificados e legítimos, analisando as modalidades através das quais os atores encontram modos de cooperar no conflito, apesar de possuírem interesses, em princípio, divergentes. Segundo seus autores, para que ocorra esta coordenação é preciso que sejam estabelecidas “convenções” entre os atores envolvidos. Tais convenções podem constituir-se tanto como contratos escritos quanto permanecer como acordos informais.

A abordagem das Economias ou Mundos de Grandeza (BOLTANSKI & THÉVENOT, 1991; LIVIAN & HERREROS, 1994) apresenta como pressuposto o raciocínio de que a identificação dos princípios de legitimidade ou do tipo de racionalidade que caracteriza os “mundos” aos quais pertencem os atores constitui uma fase

absolutamente necessária à negociação de conflitos, à produção de regras e à construção de acordos. O comportamento dos atores é então interpretado através destes princípios de legitimidade ou ordens de grandeza, em torno dos quais os indivíduos sustentam seus argumentos e se fazem representar.

Para BOLTANSKI & THÉVENOT (1991), não é possível obter a coordenação entre atores que permanecem, cada qual imerso apenas na lógica de ação de seu respectivo mundo, posto que diferentes mundos mobilizam diferentes grandezas ou sistemas de equivalência. Para administrar o conflito, os fundamentos do acordo não podem ser buscados nas formas ou objetos sociais relativos aos atores tomados isoladamente. Ao contrário, tais fundamentos devem ser tecidos a partir do encontro ou da zona de intersecção observada entre as diferentes racionalidades em jogo.

Completando o quadro das lógicas de ação proposto por AMBLARD *et al.* (1996) o princípio da tradução de CALLON & LATOUR (1991) figura como o elemento final que vai permitir a decodificação dos diferentes esquemas interpretativos dos atores estratégicos (ou das suas diferentes lógicas de ação), em elementos comuns, possibilitando o surgimento dos mecanismos de produção de acordos, ou emergência de zonas de cooperação, no conflito. Traduzir, aqui significa tornar inteligível para o portador de uma lógica de ação “A”, um enunciado *a priori* não inteligível produzido pelo portador de outra lógica de ação “B”, numa operação que permita “*estabelecer um elo de inteligibilidade entre partes heterogêneas*” (CALLON & LATOUR, 1991).

Finalmente, da “conversação” entre conceitos originários da literatura sobre estratégia organizacional e temas propostos pela abordagem sociológica das “Lógicas de Ação”, chega-se à conclusão de que, freqüentemente, as situações de gestão mobilizam objetivos e interesses de vários atores estratégicos, portadores de racionalidades múltiplas e não raro, controversas. De fato, a maior parte das situações de conflito verificadas na realidade comporta uma dimensão de dependência mútua, caracterizando-se pela ocorrência do binômio conflito/cooperação, ao contrário do clássico modelo de jogo “ganha-perde”. São situações marcadas pela interdeterminação de equilíbrios (NASH, 1949) ou jogos cooperativos de soma diferente de zero (AXELROD, 1992; BRANDENBURGER & NALEBUFF, 1996; SCHELLING, 1986), numa expressão em que a palavra “cooperação” não faz, necessariamente, referência a um acordo amigável, posto que não é a amizade o elemento indispensável à aparição da cooperação entre atores em conflito, mas à condição de interdependência mútua ou a reciprocidade (CORDONIER, 1997; LECOMTE, 1998).

O JOGO ARACRUZ CELULOSE S. A. – ÍNDIOS TUPINIQUIM E GUARANI

Para desenvolver a análise do caso Aracruz Celulose S.A.- Índios Tupiniquim e Guarani foi utilizada a abordagem das Lógicas de Ação proposta por AMBLARD *et al.* (1996). Esta abordagem oferece noções-chave que permitem

contextualizar, analisar e compreender a construção de estratégias políticas por parte dos atores envolvidos em situações de conflito sócio-ambientais. Segundo POLONSKY (1995), os encontros dos atores com a situação-problema permitem a análise da gestão de conflitos, intrínseca ao processo estratégico de gerenciamento sócio-ambiental por *stakeholders*.

Perspectiva Histórica da Situação de Conflito e Cooperação

A Aracruz já nasce, em 1967, envolta em conflitos por terra entre os Índios e a COFAVI (Companhia de Ferro e Aço de Vitória), empresa da qual comprou parte de suas terras para a implantação de florestas de eucaliptos. Em 1983, a Aracruz, após sofrer o primeiro processo de auto-demarcação de reservas, sela o primeiro acordo com os Índios Tupiniquim e Guarani. Pelo acordo, a empresa transfere para os Índios cerca de 1.700 ha de terras (ARACRUZ, 1998b).

O período entre 1988 e 1997, marcado pela busca da cooperação dentro de um contexto marcado pelo conflito latente, começa com a promulgação da Carta Magna do Brasil “que passou a reconhecer os Índios como povos culturalmente diferenciados e substituiu a concepção, até então vigente de integração dessas comunidades à sociedade nacional” (FUNAI, 1999a, p.1). Após a segunda demanda dos Índios, em 1993, pela extensão dos 4.492 ha de suas reservas e a recomendação da FUNAI (Fundação Nacional do Índio) de aumentar as reservas indígenas em 13.579 ha, a Aracruz intensifica a busca de cooperação dentro do conflito ao engajar-se como parceira técnica-financeira do NISI-ES (Núcleo Interinstitucional de Saúde Indígena). Esta instituição governamental foi criada, em 1994, com objetivo principal de gerir projetos visando o desenvolvimento auto-sustentável dos povos indígenas (NISI, 1998). Os Índios, por sua vez, aliados ao CIMI-Leste (Conselho Indigenista Missionário), deflagram, em 1996, uma campanha internacional, junto aos principais *stakeholders* da Aracruz, pela demarcação dos 13.579 ha recomendada pela FUNAI. A Aracruz, em 1997, contesta a qualidade do processo administrativo de demarcação da FUNAI e reforça a sua estratégia, via aliança com o NISI-ES, de focar a discussão em projetos que satisfaçam as necessidades sócio-econômicas dos Índios de modo sustentável.

O primeiro trimestre de 1998 pode ser caracterizado pelo retorno da explosão de conflitos dentro de um quadro de cooperação latente. A Aracruz sofre um segundo processo de auto-demarcação de terras. Os Índios não aceitam a decisão do Ministro da Justiça de aumentar as suas reservas somente em 2.571 ha. Em abril de 1998 a Aracruz negocia com os Índios mais dois acordos mediados pela FUNAI e Ministério Público Federal (LORENTZ, 1998).

O período entre 1993 e 1998 será objeto de uma análise mais detalhada, a seguir. Porém, o contexto histórico levantado aponta para dois aspectos importantes na análise da situação de conflitos sócio-ambientais: o equilíbrio instável entre cooperação e conflito e, conseqüentemente, o caráter não permanente dos acordos.

A Gestão dos Conflitos Sócio-Ambientais: “Adversários Satisfeitos”

A análise da gestão do conflito Aracruz-Índios foi feita privilegiando-se as lógicas de ação dos atores envolvidos na situação-problema. Os Quadros 1 a 7, a seguir, mostram como este conflito pode ser interpretado à luz das noções contidas na abordagem das Lógicas de Ação de AMBLARD *et al.* (1996). O Quadro 1, a seguir, apresenta o que a Aracruz e os Índios reconhecem como problema segundo a apreciação feita da situação na qual estão envolvidos:

Quadro 1 - O(s) Problema(s) Segundo as Apreciações dos Atores Principais

Aracruz	Associações Indígenas
Inexistência de projetos de longo prazo, decididos pelas próprias comunidades indígenas, que venham a possibilitar sua sobrevivência e aprimorar suas condições de vida de maneira sustentável.	Insuficiência de área territorial nas reservas para que os Índios continuem a desenvolver seus padrões tradicionais de vida e de cultura, base-ados na agricultura de subsistência, atividades de caça e pesca e extrativismo de frutas, mel e de materiais para a fabricação de utensílios e casas.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados e informações disponíveis em: ARACRUZ (1996, 1997b e 1998a).

As diferentes maneiras dos atores colocarem o problema que está em jogo, fazem com que eles prefiram distintos modos de regulação do conflito. Porém estes atores têm seus graus de liberdade restringidos por regras exteriores de controle que se impõem a todos os atores envolvidos na situação. Porém, a maneira concreta como estas regras são implementadas para o controle da situação é função do jogo dos atores. O conjunto de regras de controle do conflito Aracruz-Índios e os argumentos dos atores estão apresentados nos Quadro 2 e 3 a seguir:

Quadro 2. O Conjunto de Regras Exteriores de Controle do Conflito

<p>1. Procedimento administrativo para demarcação de áreas tradicionalmente indígenas exigido pelo artigo 19 do ato 6001/73 e estabelecido pelos decretos presidenciais 22/91 e 1775/96;</p> <p>1. A Constituição Brasileira de 1988, que estabelece:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título II, Capítulo I, Artigo 5: a garantia do direito à propriedade; • Título IV, Capítulo V, Artigo 129: o Ministério Público Federal tem como uma de suas funções institucionais a defesa dos direitos e interesses dos Índios de acordo com as regras do sistema judiciário; • Título VIII, Capítulo VIII, Artigos 231 e 232: o reconhecimento do direito dos Índios às terras tradicionalmente ocupadas por eles e a legitimidade, em si, das organizações indígenas na defesa dos seus direitos e interesses;

Fonte: Elaboração própria a partir de dados e informações disponíveis em: ARACRUZ (1996, 1997a); BRASIL (1988), FUNAI (1999 a e b);

Quadro 3. Princípios de Argumentação Adotados pelos Atores

Aracruz	Associações Indígenas
<p>A Aracruz considera a demanda indígena infundada, baseando-se nos seguintes contra-argumentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O sistema de sesmaria foi efetivamente e legalmente extinto através de um processo envolvendo vários sistemas de regulamentações entre 1759 e 1853; 2. A Constituição de 1934 somente reconhece os direitos de demarcação de terras aos Índios, se estes as tenham ocupado de modo permanente, embora não defina, em seu texto, o conceito de permanência. A Constituição de 1988, por sua vez, reconhece a legitimidade do direito dos Índios à posse de terras tradicionalmente ocupadas por eles, porém estabelece 04 (quatro) pré-requisitos simultâneos e acumulativos: que as terras sejam ocupadas pelos Índios de forma permanente; que sejam usadas para suas atividades produtivas; que sejam indispensáveis para a preservação de recursos ambientais e que sejam necessárias para a manutenção do seu bem-estar e para sua reprodução física e cultural; 3. Todas as terras em questão foram adquiridas pela Aracruz de legítimos proprietários anteriores, baseada em documentação idônea e títulos legalmente registrados que comprovam claramente a existência da «cadeia sucessória de proprietários», conforme exigido pela Constituição Brasileira; 	<p>A demanda <u>indígena</u> está baseada em dois argumentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que as terras, em disputa, foram doadas para eles em 1610 pela Coroa Portuguesa sob o sistema de sesmaria; 2. Que a(s) Constituição(ões) Brasileira(s) reconhece(m), desde 1934, o direito de demarcação de terras tradicionalmente ocupadas por Índios.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados e informações disponíveis em: CIMI (1996) e ARACRUZ (1997 a; 1998 a e b).

Os atores jogam com as regulações de controle legal para conformar um conjunto de regras autônomas, formalizadas nos acordos, que satisfaçam os objetivos e interesses próprios de cada mundo em jogo. O Quadro 4, a seguir, mostra os objetos-chave presentes na situação-problema, seus objetivos e funções, permitindo assim uma melhor compreensão das escolhas estratégias desenvolvidas pelos atores ao longo dos jogos sócio-ambientais:

Quadro 4. Os Objetos-chave na Procura do Acordo entre os Atores

Aracruz	Associações Indígenas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Projeto de Saúde Integral das Comunidades Indígenas desenvolvido e coordenado pelo NISI, visando a auto-sustentabilidade das referidas comunidades; 2. Programa de Fomento Florestal. 	<p>Campanha Internacional para a Extensão e Demarcação das Terras Indígenas Tupiniquim e Guarani realizada e coordenada pelo CIMI-Leste.</p>

Fonte : Análise dos próprios autores.

Para entendermos a lógica dos acordos entre a Aracruz e os Índios é necessário percorrermos os caminhos sinuosos das escolhas feitas por estes atores a partir do processo responsável pelas suas conformações. Numa situação em que o caos parecia presidir, o Quadro 5 joga luz sobre a dinâmica dos acordos selados entre a Aracruz e os Índios Tupiniquim e Guarani através das estratégias construídas ao longo do caminho, marcado por encontros, conflitos e acordos entre estes atores:

Quadro 5. As Estratégias de Ação Construídas pelos Atores

Aracruz	Associações Indígenas
<p>A Aracruz trabalha, simultaneamente, com 04 (quatro) estratégias de ação construídas ao longo do processo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Influenciar, a seu favor, autoridades estatais do setor econômico-financeiro; 2. Apoiar, como parceira técnica e financeira, os projetos desenvolvidos pelo NISI; 3. Não reconhecer que as terras cogitadas pelos Índios possam ser, ou ter sido, tradicionalmente indígenas; 4. Estender às comunidades indígenas o «Programa de Fomento Florestal» da empresa. 	<p>Os Índios conformam uma única estratégia de ação:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Influenciar e mobilizar, a seu favor, a opinião pública e outros <i>stakeholders</i> da Aracruz (clientes, acionistas e órgãos governamentais) através de campanhas nacionais e internacionais, que chamem atenção para o projeto indígena de ocupação das terras em questão.

Fonte : Elaboração própria a partir de dados e informações disponíveis em: CIMI (1996); LORENTZEN (1998); ARACRUZ (1998 a, b e 1999).

A estratégia adotada pelos Índios Tupiniquim e Guarani constitui-se num instrumento urgente, no que se refere às suas demandas, legítimo, para com os demais atores da rede de representação de interesses da causa indígena, e portanto capaz de influenciar a realidade, na medida que tem como público-alvo os *stakeholders* da Aracruz, atores-chave do processo desenvolvido por esta empresa para a formação das suas estratégias sócio-ambientais corporativas.

Por outro lado, do conjunto das estratégias utilizadas pela Aracruz pode-se apreender dois aspectos constitutivos:

- aspecto defensivo: a Aracruz preserva as suas margens de manobra e, conseqüentemente, protege-se contra demandas futuras dos Índios através das estratégias 1 e 3, do Quadro 5. A Aracruz utiliza-se de estratégias de influência, como um “direito irrefutável” (LORENTZ, 1998) para convencer as autoridades dos setores econômicos e financeiro do Governo que a disputa por terras com os Índios constitui-se numa dupla ameaça para:

1. a sobrevivência da Aracruz como uma empresa viável: a transferência dos 13.579 ha para os Índios representa 40% da área plantada dentro de um raio em torno da unidade fabril, essencial para a viabilidade técnico-econômica da empresa cuja dinâmica concorrencial é ditada principalmente pela estratégia de liderança de custo de produção de celulose (ARACRUZ, 1998a);

2. o sistema legal brasileiro na medida em que a proteção da propriedade privada é importante para futuros investimentos no país (LORENTZ, 1998).

- aspecto ofensivo: a Aracruz trabalha para melhorar sua capacidade de ação através da construção de uma nova lógica com os Índios, dada pelas estratégias 2 e 4 descritas no Quadro 5:

1. A parceria técnico-financeira com o NISI, entre 1994 e 1997, inclui planos de ação nas áreas de educação, agricultura e saúde. Esta estratégia sócio-ambiental corporativa reforça a percepção da Aracruz perante à situação-problema: falta de projetos indígenas de longo prazo que possibilitem a sustentabilidade das reservas;

2. A extensão do Programa de Fomento Florestal da Aracruz para a comunidade indígena consiste no fornecimento de mudas de eucalipto e espécies nativas, insumos e suporte tecnológico para permitir a continuidade das atividades de silvicultura do eucalipto, com alta produtividade, nas terras indígenas; na formalização de um contrato de compra e venda de madeira entre os Índios e a Aracruz. Esta estratégia permitiu à Aracruz a continuidade do suprimento de eucalipto, a baixo custo de transporte, como também o esvaziamento do argumento dos Índios fundamentado em insuficiência de terras para o resgate do seu modo tradicional de vida (LORENTZ, 1998).

Os acordos selados entre a Aracruz e os Índios definem um conjunto de regras que permitem a estes atores ajustarem seus comportamentos individuais no seio do coletivo. O conjunto de regras de acordo, cuja abrangência está descrita no Quadro 6, designa a forma de coordenação de ações que a Aracruz e os Índios Tupiniquim e Guarani compreendem e reconhecem como justas, e desempenham um papel de “cimento” entre estes dois atores:

Quadro 6. Os Acordos Extraídos pelos Atores em Conflito

Os acordos assinados pelos Índios-FUNAI-Ministério Público-Aracruz têm a seguinte abrangência:

1. As reservas indígenas são aumentadas em um total de 2.599 ha, de acordo com as Portarias do Ministro da Justiça 193, 194 e 195 publicadas em 09/03/98;
2. A Aracruz continua com o projeto de parceria técnica e financeira com o NISI, equivalente a uma contribuição mínima de US\$ 7.000/ano ;
3. A Aracruz contribuirá, com um total de US\$ 10 milhões, distribuído ao longo de 20 anos, para projetos nas áreas social e de educação, saúde e habitação, desenvolvidos pelas próprias Associações Indígenas Tupiniquim e Guarani e Tupiniquim de Comboios;
4. A Aracruz contribuirá, com US\$ 170.000 (no máximo), durante os próximos anos, para o pagamento de faturas de eletricidade e água das comunidades indígenas ;
5. Os Índios manterão o cultivo de eucalipto nos 2.571 ha transferidos para as suas reservas, passando a ser parceiros do « Programa de Fomento Florestal » desenvolvido pela Aracruz ;
6. A Associação Indígena Tupiniquim de Comboios recebe ainda, além dos 243 ha determinados pela portaria ministerial, mais 185 ha de terras agricultáveis, um trator, um caminhão e implementos agrícolas para o desenvolvimento de projetos auto-sustentáveis.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados e informações disponíveis em: LORENTZEN (1998); ARACRUZ (1998a,1998b e 1999), BRASIL (1998)

Isto não significa, porém, dizer que durante as próximas décadas, não seja necessário, de ambas as partes, monitoramento e controle constante do estado destes acordos quanto à transparência e à confiança mútua no que está sendo praticado e nos resultados obtidos. A coexistência e a durabilidade deste novo equilíbrio entre os aspectos ofensivos das estratégias sócio-ambientais e os seus aspectos defensivos somente serão possíveis através de um sistema contínuo de vigilância dos acordos, tanto pela Aracruz quanto pelos Índios Tupiniquim e Guarani, como forma de manter adequadamente a regulação do conflito e a mediação dos interesses individuais com os interesses coletivos em jogo. A análise do balanço atual entre cooperação e conflito no caso Aracruz-Índios é objeto do Quadro 7, a seguir:

Quadro 7. O Balanço Cooperação-Conflito do Caso Aracruz-Índios Tupiniquim e Guarani

Os acordos fechados apresentam contornos resultantes da interpenetração dos limites clássicos dos mundos dominantes aos atores envolvidos no conflito. O balanço entre conflito-cooperação do caso Aracruz-Índios Guarani e Tupiniquim mostra que :

- se por um lado a Aracruz não chega a reconhecer como legítima a demanda dos Índios, por outro, a empresa aprende que é responsável por um passivo sócio-ambiental que tem a sua origem e fundamentação no mundo tradicional-doméstico. Isto é, a empresa reconhece que está situada, sob um sítio detentor de um valor simbólico e material para os Índios, até então não levado em consideração pela lógica empresarial. Este passivo foi o principal objeto de disputa do conflito Aracruz-Índios, e não os 13.579 ha de terras, em si;
- a Aracruz reconhece que, para continuar atuando no mundo concorrencial que lhe é próprio e satisfazer seus interesses de forma eficaz, tem que adotar estratégias sócio-ambientais relacionadas com os princípios de argumentação do seu mundo mercantil-industrial, mas que também incorporem interesses e valores inerentes aos mundos dos seus *stakeholders*.
- os Índios, por sua vez, não abrindo mão de valores e percepções inerentes ao seu mundo dominante (tradicional-doméstico), aprenderam a reconhecer a necessidade de privilegiar a dimensão técnico-econômica. Um exemplo sintomático desta intersecção entre lógicas de ação foi o fato dos Índios terem passado a cultivar, como parceiros do programa de Fomento Florestal da Aracruz, o eucalipto, cultura símbolo de um mundo marcado pela busca incessante de aumento de produtividade através da biotecnologia ;
- a relação de troca, abstraída dos acordos selados entre a Aracruz e os Índios, pode ser caracterizada como uma relação mercantil-dom (ALLEMAND, 1999). Isto é, as coisas trocadas pelo acordo entre os mundos empresarial e indígena não somente se valem entre si, como numa relação mercantil pura, mas também valem aquilo que vale a relação, como numa relação de dom pura;
- O "negociado" se sobrepôs ao "jurídico", na medida em que a disputa por terras entre a Aracruz e os Índios foi regulada na "esfera administrativa" através da formalização de acordos, sem optar-se pelo caminho do processo judicial.

Fonte : Análise dos próprios autores.

CONCLUSÃO

O ponto de partida para a realização deste trabalho foi a intenção de descrever e analisar o processo de formação de estratégias sócio-ambientais da Aracruz Celulose S.A., colocadas a serviço de suas estratégias concorrenciais, face a uma situação específica de conflito entre esta empresa e um de seus *stakeholders*, os Índios Tupiniquim e Guarani. A confrontação dos dados obtidos nesta pesquisa com o quadro referencial teórico existente sobre estratégias empresariais e comportamento de atores em situações de conflito tornou clara a insuficiência da literatura tradicional sobre estratégia em responder à lógica das relações empresa-*stakeholders* sócio-ambientais, bem como a inadequação das abordagens que tratam das circunstâncias de conflito como um evento negativo, um simples jogo de “ganha-perde” de soma zero e um fator de ameaça para a manutenção da vantagem competitiva.

Assim, o trabalho mostra que as estratégias concorrenciais das empresas se prolongam no seu espaço político-institucional formado por *stakeholders* e lugar de constantes debates, conflitos e negociações em que as empresas podem influenciar e ser influenciadas na definição de regras e acordos. Deste modo, introduzimos na leitura do caso a perspectiva das estratégias processuais que trata da formação das mesmas como um padrão construído ao longo do caminho, sujeito a alterações e “idas e vindas”. Este processo de construção é entendido através dos fundamentos da abordagem das “Lógicas de Ação”, originária da sociologia das organizações francesa e que diz respeito à análise do encontro/confronto entre diferentes racionalidades em jogo e à criação das circunstâncias que permitirão a cooperação e a elaboração de acordos, entre as partes conflitantes, caracterizando-as não simplesmente como “vencedores” ou “ganhadores”, mas como “adversários satisfeitos”.

Observa-se que as estratégias sócio-ambientais apresentam tanto a dimensão de produtos urdidos ao longo de jogos com os *stakeholders* quanto a dimensão de processo na medida em que as mesmas conformam estes jogos interativos. Assim, o processo estratégico de gestão sócio-ambiental da Aracruz pode ser melhor compreendido pelo argumento de que as empresas constroem, através da sua interação com os *stakeholders*, um conjunto de estratégias políticas de alianças, negociações e regulação dos conflitos, colocado a serviço de suas estratégias concorrenciais na definição ou influência das regras do jogo.

Por fim, conclui-se que o processo de formação das estratégias sócio-ambientais da Aracruz Celulose S.A. circunscreve um *continuum* de mediação de conflitos. O conflito advindo do encontro entre diferentes racionalidades não é tomado como um fenômeno negativo, uma anomalia, que constitua um obstáculo à formação de estratégias sócio-ambientais adequadas à construção de vantagens competitivas. Ao contrário, as visões múltiplas são consideradas como condições necessárias e essenciais ao processo de conformação de estratégias sócio-ambientais corporativas que visem à extração de acordos satisfatórios com os *stakeholders*.

É justamente a mediação do conflito que permite a criação de condições do equilíbrio conflito-colaboração em situações marcadas pela interdependência

mútua. Fruto do encontro de diferentes lógicas de ação, os conflitos empresa-*stakeholders* não se resolvem, gerenciam-se. A gestão destes conflitos é a busca incessante da construção de equilíbrios temporários e sucessivos pela percepção da existência de novas zonas de acordo. Estas zonas vêm a superar as restrições do antigo compromisso e satisfazer as demandas da nova fase do conflito impostas pelas mudanças constantes da dinâmica competitiva.

Logo, os acordos são sempre transitórios e não eliminam totalmente os conflitos. Eles são resultantes da interpenetração de distintas racionalidades em jogo à procura de um novo equilíbrio de forças. Os acordos fechados entre a Aracruz e os Índios não resolvem e não resolverão, em definitivo, a disputa travada por terras. Eles somente inauguram um novo caminho marcado pela cooperação entre mundos diferentes num contexto de conflito de interesses.

BIBLIOGRAFIA

- ALLEMAND, S. Entre l'Intérêt et le Don, *Sciences Humaines*, Paris, n. 93, avril 1999.
- AMBLARD, H. *et al*, **Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations**, Paris, Seuil, 1996. 245p.
- ANDRADE, J.C.S.; DIAS, C. C.; QUINTELLA, R.H.; Analysis of Corporate Socioenvironmental Strategy Formulation Process through Game Approach : the Case of Aracruz Celulose S.A., *Business Strategy and the Environment*, Leeds - UK, 1998.
- ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- ARACRUZ CELULOSE S.A. Aracruz and the Guarani and Tupinikim Land Claim. Disponível em: www.aracruz.com.br. Acesso em 10/02/1999.
- . Aracruz e os Índios Assinam Acordo em Questão de Terras. **Position Paper**, Aracruz Celulose S.A., Rio de Janeiro, 1998d, 5p.
- . *Aracruz News*, n.10, year 4, May 1998a.
- . *Aracruz News*, n.12, year 4, Oct.1998b.
- . **Year Ended December 31**, Rio de Janeiro, 1996, 16p.
- . Environment: Questions & Answers. Disponível em: www.aracruz.com.br. Acesso em 01/02/1997a.
- . Perfil Corporativo da Aracruz. Disponível em: www.aracruz.com.br. Acesso em 25/02/1998c.
- . Forestry, Disponível em: www.aracruz.com.br. Acesso em 01/02/1997b.
- AVENIER, M. R. **La Stratégie Tatonnante: des Interactions Récurives entre Vision et Action Stratégiques**. Aix en provence, GRASCE, 1996.
- AXELROD, R. Donnant Donnant: théorie du comportement coopératif. Paris: Odile, 1992. In: LECOMTE, J. Conflit et Coopération: la théorie des jeux, *Sciences Humaines* n.82, 1998.
- BENSÉDRINE, J. **Les Stratégies des Entreprises dans les Processus Institutionnels: le Cas des Producteurs de CFC et la Protection de la Couche d'Ozone**, Thèse de doctorat, ESSEC/IAE, Aix-en-Provence, déc.1997.
- BERNOUX, P. & HERREROS, G. Méthodologie pour l'intervention: la sociologie des logiques d'action, 1992. In: AMBLARD, H; BERNOUX, P; HERREROS, G.; LIVIAN, Y-F **Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations**, Paris: Seuil, 1996.

- BERNOUX, P. Sociologie des organisations: les Nouvelles Approches, *Sciences Humaines*, n. 64, août-septembre, 1996. In: BERNOUX, P. A quoi sert la sociologie des organisations? *Sciences Humaines*, Hors Série n. 20, mars/avril 1998. p. 12-15.
- BOLTANSKI, L. THÉVENOT, L. **De la justification. Les économies de la grandeur.** Paris: Gallimard, 1991.
- BRASIL. Constituição: República Federativa do Brasil. Centro Gráfico do Senado Federal, Brasília, 1988. 292p.
- . Portarias Ministério da Justiça 193, 194 e 195/98. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Imprensa Federal, Brasília, 1998.
- BRANDENBURGUER A. & NALEBUFF, B. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 1996.
- BURREL, G. & MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heinemann, 1979. In: CARRIERI, A. P. **Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante à uma nova narrativa**, XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.
- CALLON, M. Éléments pour une sociologie de la traduction. *Année Sociologique*, v. 36, 1986. In: AMBLARD, H; BERNOUX, P.; HERREROS, G.; LIVIAN, Y-F. **Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations**, Paris: Seuil, 1996.
- CALLON, M. & LATOUR, B. (ed.), **La Science telle qu'elle se fait**, Paris: La Découverte, 1991.
- CARRIERI, A. P. **Pesquisa sobre estratégia: do discurso dominante à uma nova narrativa**, XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.
- CHAFFEE, E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*, vol. 10, n. 1, 1985, pp.89-98.
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise.** Cambridge: MIT, 1965. In: MCCRAW, T. H. (org.) **Alfred Chandler: Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**, Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- CIMI. **International Campaign for the Extension and Demarcation of the Indigenous Lands of the Tupinikim and Guarani**, Executive Commission of the Tupinikim and Guarani, Aracruz, 1996. 41p.
- CITICORP SECURITIES INCORPORATION. **Brazilian Pulp and Paper Industry: Aracruz Celulose S.A.**, July 1998, p. 34-42.
- CORDONIER, L. **Coopération et reciprocité**, Paris: PUF, 1997.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**, Paris: Seuil, 1977.
- FREEMAN, R.E. **Strategic Management: a Stakeholder Approach.** Massachusetts: Pitman, 1984. In: MITCHELL, R. AGLE, B. WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, vol. 22, n. 4, 1997. p. 853-886.
- FRIEDBERG, E. **Le Pouvoir et la Règle**, Paris: Seuil, 1993.
- FUNAI. A Importância da Constituição 1988, Disponível em www.funai.gov.br. Acesso em 08/04/1999a.
- . Terras Indígenas. Disponível em: www.funai.gov.br. Acesso em 28/04/1999b.
- HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K.. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HOFER, C. & SCHENDEL, D. **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, Massachusetts: Pitman. 1978.
- KNIGHTS, D. & MORGAN, G. Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique. *Organisation Studies*, 12/2, 1991, pp.251-273.

- LECOMTE, J. Conflit et Coopération: la théorie des jeux, *Sciences Humaines* n. 82, avril 1998.
- LIVIAN, Y. F.; HERREROS, G. L'apport des economies de la grandeur: une nouvelle grille d'analyse des organisations? *Révue Française de Gestion*, v. 101, nov-dec 1994. p. 43-59.
- LORENTZEN, E.S. Settlement of Land Question between Guarani and Tupinikin Indians and Aracruz Celulose S.A. *Aracruz Celulose S.A.*, Rio de Janeiro, 1998. 5p.
- MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. **Mudança estratégica nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional**, XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.
- MINTZBERG, H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol. 11, 1990. p.171-195.
- . **The Rise and Fall of Strategy Planning**. Hemel: Prentice Hall, 1994. In: CABRAL, A. C. **A Evolução da Estratégia: em busca de um enfoque realista**, XXII ENANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.
- . WATERS J. Of Strategies, Deliberate and Emergent. In: DAVID, A. & BOWMAN, C. (eds.), **Readings in Strategic Management**, London: Macmillan, 1985.
- MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, vol. 22, no. 4, 1997. pp.853-886.
- NASH, J. **Essays on Game Theory**, 1949. In: LECOMTE, J. Conflit et Coopération: La théorie des jeux, *Sciences Humaines*, n. 82, avril 1998.
- NISI. **O que é o Núcleo Interinstitucional da Saúde Indígena?** Aracruz, 1998.
- PETTIGREW, A. M. The Character and Significance of Strategy Process Research, *Strategic Management Process*, vol. 13, 1992.
- POLANSKY, M. J. Incorporating the Natural Environment in Corporate Strategy: a Stakeholder Approach, *The Journal of Business Strategies*, 12(2), 1995, p. 151-168.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- SHELLING, T. C. **Stratégie du Conflit**, Paris: Puf, 1986.
- SIMON, H. **Models of man, social and rational**, New York: John Wiley & Sons Inc., 1957.
- VON NEUMANN, J. & MORGENTERN, O. **Théorie des jeux et comportement économique**, 1944. In: LECOMTE, J. Conflit et Coopération: la théorie des jeux, *Sciences Humaines* n. 82, avril 1998.
- WHIPP, R. Creative Deconstruction: Strategy and Organization. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W (eds.), **Handbook of Organization Studies**, London: Sage, 1996.
- YIN, R.K. **Case Study Research: Design and Methods**, London: Sage, 1991.

NOTAS

* Doutor em Administração – UFBA, Professor Participante do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) – UFBA.

** Mestre em Administração – UFBA, Professora Substituta da Escola de Administração – UFBA.

*** Doutor em Administração – University of Brighton - UK, Professor Titular da Escola de Administração – UFBA.