

Análise do Caso de Fraude na Volkswagen sob a perspectiva do discurso da Sustentabilidade

Ana Flávia Martins de Lima – flaviapl5@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Rodrigo Miranda – rodmiranda02@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Área temática: Estudos Organizacionais

Resumo

Este relatório apresenta análise documental do caso de fraude na emissão de poluentes no Grupo *Volkswagen*. O objetivo do trabalho consistiu em compreender o caso através da imprensa sob a perspectiva do discurso da sustentabilidade. Os resultados encontrados indicam grande inconsistência entre as práticas organizacionais e o discurso proferido pela empresa, antes e depois da denúncia do governo americano de violação da Lei do Ar Limpo. Todo este contexto se deu pela ambição desenfreada do Grupo Volkswagen em conquistar a liderança do mercado automobilístico. Embora a organização tenha desconsiderado as dimensões da sustentabilidade na escolha de sua conduta, a fraude provocou consequências em todas essas dimensões, sobretudo a dimensão econômica. A metodologia que norteou este trabalho é documental qualitativa de natureza interpretativa na qual se pretendeu realizar a análise de materiais secundários de forma integrada através do contraste entre a análise de conteúdo dos acontecimentos publicados pela mídia envolvendo a instituição em questão e a análise de conteúdo do discurso em resposta por ela proferido. Destarte que através do confronto entre as análises concluiu-se que há grande incorporação do discurso sustentável por parte das empresas muito mais pela adequação aos novos valores do que pelo real interesse em mitigar os problemas socioambientais, a dominação exercida pelas grandes corporações nesta era e a generalização de conduta fraudulenta em relação à emissão de poluentes por parte das montadoras.

Palavras-chave: Sustentabilidade; fraude corporativa; Volkswagen.

1. Introdução

Atualmente a principal ameaça as condições de vida dos humanos reside no conflito do modo de produção e consumo vigentes com os sistemas naturais. O que justifica a relevância atribuída ao debate do desenvolvimento sustentável nesta era. Enquanto espécie, a humanidade, deverá escolher entre abreviar ou prolongar sua existência a partir da concepção de novos modelos organizacionais que prezem primariamente pelos limites ambientais e sociais impostos pelo planeta.

A apropriação do discurso sustentável pelas empresas tem se intensificado desde a concepção dos conceitos relativos ao desenvolvimento sustentável dada a ameaça que a atuação das organizações, sobretudo das multinacionais, passou a representar para o meio ambiente de forma mais contundente a partir do século XX. Embora esse discurso tenha sido cada vez mais incorporado pelas empresas, mídia e governos, pouco avanço no sentido de refrear a degradação socioambiental tem sido evidenciado.

A medida que a competitividade se intensifica e a pressão por adequação aos valores relativos a sustentabilidade aumenta, favorece a instauração de um cenário no qual as práticas organizacionais em muito se diferem dos discursos promulgados pelas empresas. No setor automobilístico, somente entre 2014 e 2015, várias montadoras foram acusadas de fraudar ou negligenciar seus veículos. A General Motors foi multada em 900 milhões de dólares por ignorar problemas nos interruptores de ignição, responsáveis pela morte de 124 pessoas nos Estados Unidos. A Toyota foi obrigada a promover o recall de 8,1 milhões de veículos com problemas de aceleração não intencional. A Hyundai-Kia foi multada em 300 milhões de dólares por promover informações enganosas sobre a economia de combustível em seus automóveis.

Essa lacuna pode ser justificada pela incoerência entre aquilo que se reproduz enquanto discurso e aquilo que se faz, enquanto prática. No sentido de que os discursos são sempre moldados à imagem que se pretende instituir no imaginário social, enquanto as práticas estão relacionadas com a manutenção das condições de competitividade, que no modelo convencional de desenvolvimento está ligado a capacidade das organizações de gerar lucro.

Nesse sentido, o presente trabalho tem por objetivo, contribuir para o entendimento da dinâmica de atuação de grandes corporações frente à um cenário cada vez mais competitivo e exigente, no que diz respeito à sustentabilidade, através da compreensão do recente caso de fraude de emissões de poluentes envolvendo os veículos do Grupo Volkswagen. Está estruturado da seguinte forma: primeiramente será apresentado a contextualização do tema e as bases teóricas da evolução histórica do desenvolvimento sustentável e das relações de poder, inerentes à atuação das organizações. A posteriori, é explicitado o modo de pesquisa adotado e em seguida a análise de conteúdo tanto das matérias quanto do discurso proferido pela organização, destacando as possíveis causas e consequências atribuídas a fraude e ao escândalo que se seguiu dada a divulgação pela mídia. Por fim, um apanhado das contribuições do trabalho nas dimensões teórica, social e prática.

2. Referencial teórico

A lógica de desenvolvimento imposta pelo capitalismo tem minado a capacidade da terra de manter o equilíbrio para a manutenção da vida em consequência da emissão excessiva de gases estufa, exploração dos recursos naturais, poluição e degradação dos ecossistemas. Milhões de anos foram gastos na formação das geleiras, dos lençóis freáticos, das reservas de carvão, gás natural e petróleo. Mas apenas dois séculos de exploração desmedida foram suficientes para gerar impactos irreversíveis (LOVELOCK, 2006).

Apesar de o modelo de desenvolvimento vigente ter promovido crescimento econômico e consequente avanço tecnológico, a desigualdade de renda e consumo entre os países no início deste século, se manteve praticamente estável (ONU, 2005, p. 44). Em 2007, Segundo IFC, International Finance Corporation, o mundo apresentava na base da pirâmide, 4 bilhões de pessoas com renda inferior a 3 mil dólares por ano. Segundo esse mesmo relatório: “os segmentos de base da pirâmide da população na sua maior parte não estão integrados na economia de mercado global e dela não tiram proveito” (IFC, 2007, p.4). De acordo com outro relatório, escrito por Nicholas Stern - Economista Chefe do Banco Mundial - em 2006, a capacidade deste cenário em desarticular a atividade econômica e social é apontada como sendo inevitável, associando as consequências desse fenômeno as grandes guerras mundiais e a depressão econômica ocorrida na primeira metade do século XX (DOWBOR, 2009).

O modelo de desenvolvimento baseado na visão instrumental-tecnológica-consumista empregada em larga escala desde a revolução industrial, responsável pela atual crise socioambiental é imposto em grande medida pelas grandes corporações globais. Das 100 maiores economias mundiais 51 são de corporações transacionais e 49 de países. Em termos econômicos, a Mitsubishi é maior do que a Indonésia, o quarto país mais populoso do mundo (VERGARA; BRANCO, 2001). Esse inquestionável poder econômico relativo às organizações privadas tem se constituído majoritariamente pela socialização das perdas associadas a suas atividades industriais e comerciais e pela priorização dos interesses dos acionistas em detrimento das necessidades da sociedade. Apesar de haver outros agentes envolvidos na manutenção organizacional, esta, por sua vez parece negligenciar os diversos fatores que dão sustentação à sua existência (VERGARA; BRANCO, 2001).

2.1 A Evolução do Conceito de Sustentabilidade e o Triple Bottom Line

O ponto de partida do despertar ecológico é atribuído à Conferência sobre a Biosfera realizada em 1968, em Paris, resultando no lançamento do programa “O Homem e a Biosfera” da UNESCO, que influenciou a primeira conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, realizada em Estocolmo em 1972.

Em 1987 foi redigido o relatório Brundtland, “Nosso Futuro Comum”, no qual alertava as autoridades governamentais a tomarem medidas efetivas e imediatas no sentido de refrear os efeitos desastrosos da degradação ambiental. Os problemas apontados por esse relatório serviram de base para a Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, organizada pela ONU em 1992, no Rio de Janeiro em decorrência do 20º aniversário da Conferência de Estocolmo, onde se pretendia avaliar a incorporação dos critérios ambientais no planejamento e na política dos países desde o último encontro (SOUZA, 1993).

A Rio-92 como ficou conhecida, resultou na elaboração de um acordo internacional para a proteção da integridade do sistema ecológico global. O termo “Desenvolvimento Sustentável” ficou conhecido desde então apesar de ter sido cunhado pela primeira vez em 1980, no documento publicado pela União Internacional para a Conservação da Natureza, “Estratégia de Conservação Mundial: conservação dos recursos vivos para o desenvolvimento sustentável” (SOUZA, 1993).

Embora o discurso do desenvolvimento sustentável tenha ganhado gradativamente a reputação de solução para a perpetração da humanidade, não questiona os fundamentos do desenvolvimento convencional sendo apenas uma “tentativa sedutora de salvar o crescimento” (LATOUCHE, 2007, p. 113).

Além do mais, existem outras dimensões que são fundamentais na construção de um modelo sustentável como a dimensão do poder por exemplo. Nascimento (2012, p. 56) justifica que “as mudanças de padrões de produção e consumo não estão alheias às estruturas e decisões políticas”. A concepção despolitizada da sustentabilidade está relacionada, segundo o mesmo autor, à generalização do debate em detrimento de interesses de grupos específicos.

Outra dimensão fundamental é a cultura. Não será factível que haja mudanças nos padrões de consumo e no estilo de vida se não houver mudança de valores e comportamentos. Ao pressupor uma reforma moral e intelectual é indispensável à integração da dimensão cultural ao desenvolvimento sustentável assim como a dimensão política (NASCIMENTO, 2012). O interesse em se apropriar das premissas do desenvolvimento sustentável por parte das organizações privadas, aconteceu a partir da concepção do modelo *Triple Bottom Line* de John Elkington (1994), estratégia gerencial que pressupõe medição dos resultados organizacionais nas três dimensões da sustentabilidade. Dessa forma, o modelo conduziu para o âmbito empresarial questões que antes eram discutidas predominantemente pela academia, por instituições governamentais e por organizações não governamentais sem fins lucrativos.

O conceito do *Triple Bottom Line* reflete a necessidade de se medir além do desempenho financeiro (*profit*), o desempenho social (*people*) e ambiental (*planet*) a fim de garantir que a atuação da organização esteja alinhada com o custo total de se fazer negócios. As organizações sustentáveis são aquelas capazes de gerar simultaneamente, benefícios nas três esferas. O subsistema econômico faz parte de um sistema maior e dessa forma está submetido aos limites ambientais e sociais do planeta. Portanto, a economia deve ser capaz de gerar desenvolvimento ao passo que os ecossistemas sejam capazes de se reestabelecer. A dimensão ambiental do desenvolvimento sustentável pressupõe que, “a produção e o consumo sejam compatíveis com a base material na qual a economia está assentada” (NASCIMENTO, 2012, p. 55).

Embora o crescimento econômico tenha possibilitado grande avanço tecnológico nas últimas décadas, “a desigualdade de renda e consumo entre os países se manteve relativamente estável nos últimos 50 anos” (ONU, 2005, p. 44). A grande maioria da população não tem acesso ao progresso gerado pelo crescimento econômico, o que pode ser evidenciado pelas inexpressivas conquistas em termos de qualidade de vida, o aumento do desemprego, a estagnação na pobreza rural e o aumento da pobreza urbana.

Crescimento econômico é definido como “o crescimento contínuo do produto nacional em termos globais ao longo do tempo” (SOUZA, 1993, p. 41). De outro modo, o termo “desenvolvimento” evidencia não somente o crescimento, mas também está relacionado com a forma como este está distribuído na sociedade, levando em consideração a integração de indicadores de qualidade de vida dos indivíduos. Apesar de os indicadores de qualidade de vida terem sido incorporados, o aspecto ambiental do desenvolvimento econômico ainda não é considerado refletindo a incapacidade do sistema industrial em lidar com os limites ecológicos impostos pelo planeta. O setor privado apropria-se dos recursos naturais de modo a obter lucro sem se interessar em remediar os danos causados pelos sistemas produtivos.

São bilhões de pessoas no mundo aumentando em um ritmo vertiginoso com o anseio de consumo inviável. O padrão de consumo perseguido é o dos países ricos alicerçados em uma matriz energética insustentável. Sabe-se que a generalização deste é inconcebível e que existe, no entanto, uma pressão global por estilo de vida semelhante (DOWBOR, 2009). O principal desafio da dimensão social consiste na concepção de novas formas de organização social onde as pessoas possam ter impacto acerca dos processos decisórios que as afetam. Embora a necessidade de mudanças seja impreterível, as instituições, tanto privadas quanto públicas, parecem não priorizar as questões relacionadas à sustentabilidade, uma vez que, houve pouco progresso no sentido de reverter a degradação da natureza e a desigualdade social.

Assim sendo, faz-se necessário a tentativa de constatar os motivos da morosidade com que a sustentabilidade é tratada, sobretudo pelas organizações privadas. Nos últimos anos o discurso da sustentabilidade tem se difundido e a sociedade tem se conscientizado a respeito do assunto, entretanto, o modelo econômico que culminou na crise atual continua sendo o mesmo, a desigualdade continua aumentando e as condições de vida do planeta se esvaindo.

Talvez a explicação para tal inatividade esteja nas relações de poder que orientam as práticas e condutas organizacionais em sociedade.

2.2 A evolução do poder nas organizações e sua relação com a conduta organizacional

A história da humanidade confunde-se com a história das diversas formas de organização. Foi a partir delas que as civilizações conseguiram ao longo do tempo, atingir níveis extraordinários de desenvolvimento. Desde que o poder das estruturas tradicionais fora questionado, o modelo de dominação passou a ser legitimado pelas leis, regras e regulamentos socialmente aceitos. A autoridade é conceituada por Max Weber como racional-legal, na qual o sujeito detentor do poder tem o direito de exercê-lo sob a autorização das leis. A estrutura administrativa predominante é a burocracia. Diferentemente do modelo feudal, o aparato administrativo não pertence ao burocrata e sua posição não pode ser herdada (MORGAN, 1996). Na estrutura burocrática, as leis que regem seu funcionamento são consideradas legítimas se forem elaboradas por uma autoridade que detém o direito legal de fazê-lo. O caráter pessoal no trabalho, portanto, foi substituído pela impessoalidade, uma vez que a autoridade racional legal pressupõe que todos são iguais perante as regras. Nesse sentido, a estrutura burocrática parece ser mais compatível com a atuação das empresas, dado que, visa amenizar as arbitrariedades, minimizar as incertezas e garantir que as regras e rotinas forneçam segurança as quais o controle é instrumento de garantia de seu cumprimento (MOTTA, 2005).

Apesar de a autoridade racional-legal pressupor consenso em relação às regras que a legitimam, de acordo com a crítica do estruturalismo fenomenológico de Max Weber, este consenso ou participação democrática na concepção das regras e regulamentos que regem a atuação organizacional não passam de ilusão, modelo de dominação sutil que se utiliza dos processos de crenças e socialização para sustentar a influência e comando de determinados indivíduos (MOTTA, 2005). Sob perspectiva weberiana, “a lógica que move a sociedade moderna encontra-se no processo de dominação através da racionalização” (MORGAN, 1996, p. 284). No sentido de que o próprio sistema de racionalização é em si mesmo instrumento de dominação.

Os modelos nos quais as organizações modernas estão estruturadas carregam em si a pujança do domínio exploratório que tem fundamento na estratificação social. O surgimento e crescimento da organização capitalista estão relacionados à diminuição do trabalho autônomo. Assim sendo, a expansão do trabalho assalariado levou a concepção de organizações rígidas que tinham no controle e na padronização a razão de existirem (MORGAN, 1996). Ainda que não seja intencional, as organizações contribuíram e contribuem invariavelmente para o fortalecimento de estruturas de poder que privilegiam uns em detrimento dos outros.

É necessário ainda destrinchar outra dimensão da atuação dominante das grandes corporações que é a exploração econômica mundial. Conforme apontado anteriormente, muitas das corporações transacionais contam com poder econômico superior a vários países, ou seja, “Estados soberanos” com grande influência nos rumos da política e economia internacional. “As grandes empresas transnacionais tomam decisões financeiras, fazem opções tecnológicas ou provocam dinâmicas de consumo que afetam a Humanidade, sem que ninguém tenha como influenciá-las” (DOWBOR, 2009, p.15). Apesar de as organizações modernas serem mais poderosas que muitos países, estas, por sua vez, devem satisfações apenas a si mesmas. Para alguns autores como Pfeffer e Salancik, as organizações enquanto sistemas políticos, possuem grande influência na construção do setor onde atuam, controlando a disponibilidade dos recursos e as preferências do mercado (MOTTA, 2005). Muitas vezes, empresas desenvolvem cartéis a fim de dominar aspectos do ambiente que deveriam ser “incertos”, aumentando seu poder. Também, exercem influência no cenário político com o intuito de criar situações favoráveis para si próprias principalmente em países que são

dependentes economicamente dessas organizações. Segundo Morgan (1996, p. 311), “As multinacionais são importante força política na economia mundial e, na grande maioria, uma força política sem responsabilidade política”.

Essas contradições advêm da atuação de poderes autoritários em regimes democráticos que força os governos a tomarem medidas mais favoráveis às empresas do que ao eleitorado. Os interesses centralizados das multinacionais prezam primariamente pelos aspectos relacionados à lucratividade e crescimento organizacional, ignorando, os interesses da comunidade e do país que as abriga. Isso pode ser ilustrado pelo fato de que fazem opções de investimento que podem trazer consequências devastadoras sem que ninguém tenha como influenciá-las. Muitas dessas iniciativas são tomadas não como resposta à falta de rentabilidade de suas operações, mas como estratégia para aumentar o lucro (MORGAN, 1996). A escala das operações de grandes corporações mundiais é tamanha que as consequências ganham dimensões estratosféricas. Nos países em desenvolvimento os danos são ainda maiores, exploração análoga à época do colonialismo. Enquanto o controle das operações fica restrito as multinacionais e seus respectivos países de origem, as consequências da exploração são atribuídas aos países anfitriões, que se tornam cada vez mais dependentes economicamente dessas empresas (MORGAN, 1996).

Ao contrário do discurso proferido pelas grandes corporações, a atuação internacional tem minado a capacidade dos países explorados em promover o desenvolvimento econômico. A pobreza mundial deve-se em grande medida à atuação gananciosa das multinacionais. Não somente no que diz respeito à exploração dos recursos naturais, mas também das pessoas. As populações nos países em desenvolvimento tornaram-se submissas ao trabalho assalariado tido muitas vezes como única fonte de sobrevivência. A fim de garantir investimentos estrangeiros e estabelecer um posicionamento no “jogo” capitalista mundial, os países mais vulneráveis são obrigados a tomar medidas injustas de atração do capital estrangeiro levando a perda de poder do estado, favorecendo a atuação de corporações estrangeiras no território nacional e obrigando as empresas locais a competirem sob condições desvantajosas. Também, o controle sobre a tecnologia também configura crítica à atuação das multinacionais. A disponibilização de uma ou outra tecnologia aos mercados emergentes é relativa às arbitrariedades impostas pelas organizações, deixando os usuários dos países hospedeiros totalmente dependentes desses fornecedores. A maior parte da pesquisa e desenvolvimento ainda é realizada nos países de origem, o que dificulta a capacidade dos países subdesenvolvidos em constituir sua própria base tecnológica (MORGAN, 1996).

Assim sendo, o *modus operandi* das multinacionais tem-se mostrado prejudicial, sobretudo aos países subdesenvolvidos. Embora muitas vezes sejam encorajadas pelo próprio governo desses países que é igualmente responsável pela dominação e exploração de recursos e pessoas em seus próprios territórios. Portanto, os estados e as multinacionais atuam como parceiros na criação e manutenção dos modelos de dominação e exploração atualmente vigentes. Ainda que alguns fatos sejam incontestáveis, não se pode afirmar que a conduta organizacional seja tomada de forma racional com a intensão de prejudicar. A dominação é intrínseca a forma pela qual se organiza e não simplesmente uma consequência indesejada de se fazer negócios.

3. Metodologia

Um evento pode ser mais bem compreendido considerando-se o contexto do qual é parte com base em uma perspectiva integrada GODOY (1995). Nesse sentido, o presente estudo deve ser caracterizado como sendo uma pesquisa documental qualitativa de natureza interpretativa na qual se pretende realizar a análise de materiais secundários de forma integrada com o intuito de gerar significados que sejam proveitosos para o entendimento do

caso de fraude no Grupo Volkswagen sob a perspectiva da sustentabilidade, através do contraste entre o acontecimento envolvendo a instituição em questão e o discurso em resposta por ela proferido.

Para tanto, deverá ser utilizada a modalidade de pesquisa qualitativa documental da análise de conteúdo, que será aplicada neste trabalho em dois momentos. O primeiro refere-se a análise de conteúdo dos periódicos publicados pela mídia. O segundo refere-se a análise de conteúdo do discurso proferido pela empresa em decorrência da denúncia de fraude e do escândalo que se seguiu. A análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise que tem como objetivo a descrição do conteúdo e indicadores – quantitativos ou não – de maneira a permitir inferências acerca das condições de produção/recepção das mensagens (BARDIN, 2006). É constituída por três fases. A primeira refere-se à organização do material a fim de torná-lo operacional. Em seguida é realizada sua exploração devendo passar por uma descrição analítica com o intuito de codificar, classificar e categorizar as informações. A última fase está relacionada com o tratamento dos resultados através da análise crítica com a intensão de condensar as informações de destaque (BARDIN, 2006).

É preciso evidenciar que apesar de a pesquisa qualitativa documental possibilitar o entendimento de um fenômeno em determinado contexto, esta, por sua vez, não é livre de vieses uma vez que o material utilizado representa o ponto de vista de um indivíduo ou veículo de comunicação. Além do mais, não é levado em conta a contribuição dos elementos não verbais na análise de conteúdo. Outro aspecto limitante, diz respeito à impossibilidade de generalização inerente à pesquisa qualitativa, o qual o resultado desta análise não representará necessariamente a conduta de outras empresas.

Para a análise de conteúdo, foram utilizadas notícias veiculadas na mídia digital jornalística no Brasil, Estados Unidos e Inglaterra que equivalem ao período de setembro a novembro de 2015 referentes ao escândalo envolvendo o Grupo Volkswagen, acusado de fraudar resultados de emissão de poluentes de motores de combustão a óleo diesel. A análise de periódicos publicados em jornais e revistas estrangeiros deve-se à atuação global da empresa e ao fato de que o impacto causado no Brasil fora inferior ao impacto causado nos demais países, uma vez que apenas um modelo vendido pela montadora utiliza motor a óleo diesel, embora todos os carros vendidos desse modelo tanto no exterior quanto no Brasil tenham que passar por recall.

Os jornais e revistas selecionados para análise de conteúdo foram: The New York Times, The Economist, The Wall Street Journal, Folha de São Paulo, Estadão e Época negócios. A seleção buscou integrar os periódicos de maior circulação na área de negócios. As matérias foram selecionadas conforme a profundidade de informações acerca do caso e dispostas em um quadro segundo o veículo à que se referem e a data em ordem crescente em que foram publicadas. Para as análises de conteúdo do material jornalístico, buscou-se perseguir tendências ou relações implícitas a fim de consolidar a versão do caso que será utilizada no trabalho, evidenciando suas possíveis causas e consequências, para a construção do paralelo com a análise de conteúdo do discurso empresarial.

Para a análise de conteúdo do discurso da Volkswagen, foram consideradas as notas divulgadas oficialmente nos websites da empresa além de dois vídeos emitidos pelo então diretor presidente Martin Winterkorn que foi divulgado igualmente no canal oficial da Volkswagen no Site de vídeos *Youtube* e o discurso em vídeo proferido pelo diretor executivo do grupo nos Estados Unidos em um evento em Nova Iorque, Michael Horn como resposta ao ocorrido. Todos os materiais relativos à análise de conteúdo do discurso serão evidenciados em um quadro assim como na análise de conteúdo dos materiais jornalísticos. Tanto nos materiais em texto quanto nos vídeos, buscou-se compreender as consequências para a organização, sob a perspectiva da sustentabilidade, e sua tratativa diante das denúncias

realizadas pela Agência de Proteção Ambiental Americana e do escândalo que se seguiu dada ampla divulgação do caso pela mídia.

3. Entendendo o caso e seus desdobramentos

O escândalo de “trapaça” envolvendo a Volkswagen começou a ser indagado pela mídia no dia 18 de setembro, dada à notificação oficial da Agência de Proteção Ambiental Americana (EPA sigla em inglês) que acusou a empresa de ter violado a Lei do Ar Limpo e ordenou a realização de recall em todos os veículos afetados no país – cerca de 500 mil veículos Volkswagen dos modelos de 2009 a 2015 com motor a diesel quatro cilindros - pelo “defeat device”, dispositivo utilizado para manipular o resultado dos testes de emissão de poluentes.

Segundo a Agência de Proteção Ambiental, a Volkswagen teria instalado um software que manipulou o resultado de testes de emissões de forma proposital, com o intuito de contornar os padrões ambientais Americano. O dispositivo foi programado para detectar quando os carros estavam passando por testes de emissões e desta forma ativar o sistema de controle de emissões de óxido de nitrogênio. Os controles são desativados durante o uso regular dos veículos, levando a emissões cerca de 40 vezes maior que o permitido.

Embora o caso tenha vindo à tona após as denúncias, a Volkswagen tem sido investigada desde 2013. Neste ano o Conselho Internacional de Transporte Limpo (ICCT sigla em inglês), uma organização sem fins lucrativos dos Estados Unidos propôs um teste de emissões em condições normais de uso dos veículos, algo nunca realizado anteriormente, uma vez que as legislações tanto dos Estados Unidos quanto na Europa preveem que os testes podem ser feitos internamente pelas montadoras ou por laboratórios certificados pelo governo. A intenção do grupo de pesquisa naquele momento não era desmascarar especificamente a Volkswagen, mas sim, comprovar que as emissões nos Estados Unidos eram bem menores do que na Europa, dada a legislação mais rigorosa, e desta forma, pressionar as montadoras europeias a melhorar suas emissões. Não foi o que aconteceu. Sob diversas condições de tráfego e terreno, os carros da marca apresentaram discrepâncias altíssimas em relação aos testes oficiais. Quando submetidos a testes em laboratório pela mesma organização, todavia, os carros apresentaram resultados impecáveis. Foi então que a Agência de Proteção Ambiental foi alertada, culminando na abertura de uma investigação no ano de 2014.

Ao confrontar a empresa sobre os resultados da pesquisa, esta justificou, alegando que os testes não haviam sido feitos em condições adequadas. Posteriormente a Volkswagen ofertou *recall* voluntário de modelos a diesel fabricados entre 2010 e 2014. Novos testes foram realizados e o problema persistiu. As investigações continuaram, só que desta vez com foco no software utilizado nos automóveis, no qual uma rotina que emitia um conjunto paralelo de instruções para o controle de emissões fora identificada. A Agência de Proteção Ambiental aumentou a pressão sobre a montadora, ameaçando não aprovar as certificações para venda dos modelos 2016. Foi então que a EPA anunciou violação à Lei do Ar Limpo culminando na admissão da fraude pela própria Volkswagen e no escândalo que se seguiu. Pressionada pela mídia e pelos governos dos países onde os carros são comercializados, sobretudo na Europa, a empresa admitiu instalar o dispositivo em 11 milhões de veículos não só da marca Volkswagen como em automóveis de outras marcas que integram o Grupo como Audi, Skoda, Seat e Porsche. Levando a abertura de investigações em diversos países. Mais recentemente após o anúncio de investigações internas, a montadora admitiu ainda, que a emissão de dióxido de carbono em carros movidos à gasolina também teria apresentado discrepâncias em 800 mil veículos.

3.1 Causas atribuídas pela mídia

Nesta parte da discussão serão elucidadas as possíveis causas que tenham levado a Volkswagen a atuar de maneira fraudulenta. É preciso esclarecer que não existe apenas um fundamento, são inúmeras circunstâncias que devem ser analisadas de forma integrada. Não se pretende aqui, determinar que essa ou aquela motivação tenha sido à raiz do problema. O objetivo é jogar luz sobre as possíveis causas apontadas nos periódicos nacionais e internacionais utilizados na análise de conteúdo.

Quadro 03 – Análise de conteúdo dos periódicos

Jornal	Causas
The New York Times	Estratégia de crescimento da Volkswagen
	Enrijecimento das leis de emissão de poluentes nos Estados Unidos
	Sistemas caros de controle de poluição
	Perda de rendimento nos veículos com o sistema de controle de poluição
	Ganhar tempo para o desenvolvimento de tecnologia
	Baixa exigência das normas europeias
	Fiscalização pouco rigorosa
The Economist	Estratégia de crescimento da Volkswagen
	Sistemas caros de controle de poluição
	Perda de rendimento nos veículos com o sistema de controle de poluição
	Baixa exigência das normas europeias
	Prática comumente realizada pelo mercado
The Wall Street Journal	Estratégia de crescimento da Volkswagen
Folha de São Paulo	Estratégia de crescimento da Volkswagen
	Fiscalização pouco rigorosa
Estadão	Estratégia de crescimento da Volkswagen
	Perda de rendimento nos veículos com o sistema de controle de poluição
	Enrijecimento das leis de emissão de poluentes nos Estados Unidos
	Sistemas caros de controle de poluição
Época Negócios	Incapacidade em lidar com problemas de engenharia
	Reduzir impactos financeiros
	Estratégia de crescimento da Volkswagen

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

Todos os periódicos analisados apontaram como principal causa da conduta fraudulenta do Grupo Volkswagen, a ambição de se tornar a maior montadora do mundo até 2018, estratégia elaborada em 2010 sob a liderança de Martin Winterkorn. Outro motivo apontado por cerca da metade dos periódicos analisados, é o fato de que embora os motores a diesel sejam mais eficientes, são mais poluentes, afim de evitar a perda de eficiência do veículo dado a ativação dos controles de poluição, o dispositivo de manipulação teria sido instalado. Igualmente os sistemas de tratamento da emissão de poluentes são caros e complexos, a empresa teria segundo o The New York Times resolvido vários problemas de uma só vez.

Outro aspecto apresentado nos periódicos fora o enrijecimento das leis de emissão de poluentes nos Estados Unidos ao contrário das leis de emissão da Europa, que são menos rígidas.

Ainda, a falta de fiscalização e a generalização de fraudes nos testes de emissão de poluentes pelo setor automobilístico, também corroboram como sendo justificativas comumente tratadas nos periódicos.

3.2 Consequências para a empresa e demais stakeholders sob a perspectiva do *Triple Bottom Line*

São inúmeras as consequências para a Volkswagen, como também para seus diversos stakeholders. É necessário pontuar que nem todos os efeitos da fraude serão evidenciados, muitos ainda nem são conhecidos, ficando a cargo do tempo revelar os desdobramentos da estória. A maioria dos periódicos trata das consequências econômicas da fraude. As consequências econômicas frequentemente apontadas são: a perda de valor das ações, multa que pode alcançar a cifra de 18 bilhões de dólares, as provisões de 6,5 bilhões de euros para o pagamento de multas e recall dos veículos a diesel e 2 bilhões de euros para os veículos a gasolina o que levou ao primeiro prejuízo trimestral da empresa em 15 anos. Outras consequências apontadas na dimensão econômica foram o encolhimento da participação de mercado da empresa, crise de liquidez, queda nas bolsas de Frankfurt e Paris e queda em ações de outras montadoras. Essas últimas em menor frequência que as demais.

Também foram apontadas inúmeras consequências de ordem social, sobretudo o impacto negativo na imagem e reputação da empresa, que foi citado por todos os periódicos. Igualmente, a renúncia do diretor da empresa e a demissão de alguns dirigentes foram apontadas por quase todos os periódicos. Em menor frequência, processos judiciais, possível indiciamento criminal, recall dos veículos, exposição dos órgãos de fiscalização, dos governos e das montadoras, e por último, mas não menos importante, a mudança de atitude em relação a utilização de combustíveis fósseis. Em relação a dimensão ambiental, apenas um periódico citou os prejuízos na saúde associados a emissão de óxido de nitrogênio.

3.3. Análise de conteúdo do discurso

Nesta seção do texto, será apresentada a análise do conteúdo do discurso da Volkswagen frente à denúncia de fraude e o escândalo que se seguiu a partir da mesma. O objetivo da análise consiste primeiramente em elucidar o posicionamento do Grupo não só acerca do caso em si, mas principalmente no que diz respeito aos danos causados por sua conduta fraudulenta. Os comunicados oficiais da empresa estão dispostos no quando abaixo conforme a data em que foram publicados.

Quadro 05 – Análise de conteúdo do discurso

Data	Discurso
20/09/2015	Primeiro pronunciamento da empresa proferido por Martin Winterkorn após denúncia da fraude
21/09/2015	Michael Horn comenta sobre o caso em um evento em Nova Iorque
22/09/2015	Empresa lança comunicado alegando instalação do dispositivo em 11 milhões de veículos
22/09/2015	Martin Winterkorn volta a se pronunciar através de vídeo postado no canal oficial da empresa no youtube
23/09/2015	Martin Winterkorn renuncia ao cargo de diretor presidente do grupo
23/09/2015	Conselho de administração emite declaração acerca do caso e da renúncia de Winterkorn
25/09/2015	Empresa anuncia Matthias Müller como novo diretor presidente do grupo

29/09/2015	Volkswagen anuncia plano de ação para lidar com a acusação de fraude e recall dos veículos
06/10/2015	Matthias Müller faz pronunciamento a funcionários sobre o caso em uma fábrica na Alemanha
13/10/2015	Conselho de marca anuncia novas estratégias para o grupo
28/10/2015	Matthias Müller pontua cinco passos que serão tomados pela empresa
29/10/2015	Empresa anuncia que vai dar continuidade nos investimentos na fábrica em Chattanooga, Estados Unidos
03/11/2015	Empresa se pronuncia sobre a descoberta de irregularidades também nos veículos a gasolina
03/11/2015	Empresa anuncia que 800 mil veículos a gasolina foram fraudados
09/11/2015	Conselho de Administração se posiciona em relação ao planejamento da capacidade após fraude

Fonte: Dados da Pesquisa (2015).

O discurso sustentado pela empresa é o de que o alto escalão administrativo não tinha conhecimento da fraude e que não se sabe o motivo pelo qual alguns poucos engenheiros instalaram o dispositivo de manipulação de emissão de poluentes nos veículos. Alega que esta conduta é totalmente incoerente com os valores da empresa e que isso não será tolerado. Ainda, informa que vai colaborar com os órgãos de fiscalização, alegando que fará de tudo para esclarecer os acontecimentos. A empresa também anunciou a abertura de investigações internas para apurar o motivo da fraude e que mais recentemente descobriu discrepâncias na emissão de dióxido de carbono nos veículos movidos a gasolina.

O Grupo expressa ainda, grande preocupação com sua reputação, anunciando medidas para sua reestruturação como a própria renúncia de Winterkorn, desenvolvimento de veículos elétricos, nova estratégia de crescimento, redução de investimentos e a aceleração do programa interno de eficiência.

3.4. Contraste entre análise de conteúdo e análise de discurso

O caso de fraude na Volkswagen é marcado por inconsistências. Assim como em outros casos envolvendo grandes corporações, essa inconsistência é reveladora de suas diversas facetas de atuação. É mais um típico caso onde a grande corporação transpassa os limites impostos pelo ambiente, pela sociedade e pelo estado, na perseguição do crescimento econômico a todo custo.

Enquanto o Grupo Volkswagen promovia campanhas publicitárias para a promoção de seus “veículos limpos” com slogans do tipo: “você conhece, você confia” dispositivos de manipulação estavam sendo instalados em modelos movidos a diesel desde 2009. Diversas causas foram apontadas pelos periódicos analisados, entre as quais: a ambição desenfreada da empresa para ultrapassar a Toyota e se tornar líder mundial na fabricação de veículos, os altos custos relacionados ao desenvolvimento e instalação de sistemas de controle de poluição, o enrijecimento das leis de emissão de poluentes e de rendimento de combustíveis, a baixa exigência das normas europeias na emissão de óxido de nitrogênio, a perda de eficiência nos veículos dada à ativação dos sistemas de controle de poluentes e a fiscalização pouco rigorosa.

Embora o Grupo Volkswagen tenha desconsiderado as dimensões social e ambiental na escolha de sua conduta, a denúncia de fraude e o escândalo que se seguiu provocaram danos não só nessas dimensões, mas também e, sobretudo, na dimensão econômica. As consequências de ordem econômica elucidadas nos periódicos foram: queda abrupta das ações

do Grupo, multa de até 18 bilhões de dólares, provisão de parte do lucro para cobrir os custos com pagamento de multas e reparação dos veículos, prejuízo trimestral, suspensão na venda dos modelos de veículos afetados, encolhimento da participação de mercado, queda nas bolsas de Frankfurt e Paris e por fim queda nas ações de outras montadoras.

Também foram apontadas inúmeras consequências de ordem social: renúncia do diretor presidente, demissão de funcionários, inclusive dirigentes, impactos negativos não só na reputação da empresa como em toda indústria automobilística especialmente, na indústria alemã, processos judiciais, possível indiciamento criminal, exposição da fragilidade dos órgãos reguladores e fiscais além de provocar incertezas quanto ao futuro do diesel.

Em relação à dimensão ambiental, foram pouquíssimas as consequências apontadas pelos periódicos. Basicamente, a formação de *smog* e a relação das emissões de óxido de nitrogênio com doenças respiratórias. O fato de essa dimensão ter sido pouco explorada deve-se em parte ao direcionamento dos veículos de comunicação a área de negócios, mas também ilustra a baixa relevância dada à dimensão ambiental pelo meio empresarial e pela mídia.

O caso de fraude no Grupo Volkswagen provocou efeitos negativos para diversos stakeholders. Os proprietários viram o valor de mercado de seus veículos caírem do dia para noite. As ações da empresa perderam valor, prejudicando milhares de acionistas minoritários, a exposição do caso trouxe à tona a incapacidade dos governos de controlar os danos ambientais causados pelas empresas, o desrespeito ao consumidor, apreensão entre os funcionários do Grupo – contabilizam mais de 600 mil em todo o mundo – devido às incertezas quanto a seus postos de trabalho, e em maior grau, causou prejuízos a toda sociedade uma vez que a longo prazo, o poluente contribui para o crescimento da camada de ozônio, potencializando o efeito estufa, responsável pelo aumento da temperatura terrestre e pelos profundos desastres ambientais previstos para esta era. É sabido, que os efeitos do aumento da temperatura trarão enormes danos, principalmente as populações mais pobres do globo, levando a crer, que em última instância a fraude na Volkswagen também contribui para o fortalecimento da desigualdade social.

Embora as leis ambientais estejam mais rígidas, não se pode afirmar que houve diminuições efetivas na emissão de gases poluentes uma vez que, o caso evidenciou que práticas de manipulação de testes de emissão são comumente realizadas pelas montadoras e as discrepâncias entre os padrões estabelecidos com as emissões reais são altíssimas. Ao optar pelo motor a diesel “menos poluente” em detrimento de outras tecnologias consideradas limpas, como o elétrico, por exemplo - considerando que a empresa é a montadora que mais investe em pesquisa e desenvolvimento no mundo – impediu que houvesse avanços na comercialização e no desenvolvimento de tecnologias limpas mais apropriadas ao contexto atual.

Entretanto, dada dimensão que tomou a fraude no Grupo Volkswagen poderá servir para incentivar a melhoria dos sistemas de fiscalização, acirrar o debate acerca da utilização de combustíveis fósseis no setor automobilístico - reforçando a necessidade imediata de se desenvolver tecnologias de transporte limpo - o fortalecimento das leis de emissão de óxido de nitrogênio na Europa e a conscientização dos consumidores quanto à atuação das montadoras. Assim sendo, o futuro do setor, que é responsável por grande parte das emissões de poluentes no mundo, dependerá do endurecimento da fiscalização dos governos, das novas exigências de mercado - com o desenvolvimento de veículos mais eficientes e limpos - e consumidores mais conscientes.

No que diz respeito ao discurso, em um primeiro momento, a empresa nega as acusações e responsabiliza os órgãos de fiscalização pelas discrepâncias encontradas nos resultados dos testes de emissão, que resultaram em 2014 no recall voluntário em milhares de veículos. Posteriormente, dada a denúncia formal emitida pela Agência de Proteção Ambiental Americana (EPA sigla em inglês), a empresa assume a fraude, entretanto,

posiciona-se enquanto “vítima” de uns poucos engenheiros e técnicos que por motivos desconhecidos pela organização, instalaram um dispositivo de manipulação em 11 milhões de veículos sem que a alta administração da empresa tivesse conhecimento.

Esse discurso é improcedente uma vez que a empresa já vinha sendo alertada sobre as discrepâncias nos testes de emissão desde o início das investigações, em 2013. Dificilmente a fraude passaria despercebida pelos gestores da empresa, sobretudo Winterkorn, que é reconhecido por ser um engenheiro extremamente metódico. O fato de a empresa proteger os executivos da alta administração em detrimento dos demais funcionários ilustra a estratificação da força de trabalho que ocorre no interior das organizações (MORGAN, 1996).

A empresa anunciou abertura de investigações interna para “descobrir” os motivos que levaram alguns poucos funcionários a agirem de forma fraudulenta, o qual até agora não foram evidenciados e que encontrou mais recentemente a tramoia também em relação a emissão de dióxido de carbono nos veículos a gasolina. O fato de a própria Volkswagen abrir investigações e divulgar a fraude nas emissões de dióxido de carbono em primeiro momento parece elucidar a disposição da empresa em tratar o caso com transparência. No entanto, se considerar a possibilidade de que a alta administração soubesse da fraude, pode ser interpretada como uma manobra oportunista visando a recomposição da imagem da organização.

Outro aspecto bastante relevante é o fato de o Conselho de Administração ter apoiado e até elogiado a atuação de Winterkorn. Se o Conselho não soubesse da fraude, conforme alegou, não teria sido conivente com o dirigente que liderou a empresa durante o período em que os veículos foram fraudados e que causou enormes transtornos e prejuízos a organização. Ainda, o novo diretor presidente, Matthias Müller, foi presidente da Porsche, uma das marcas que integram o escândalo de fraude. Portanto, embora a necessidade de renovação do pessoal – devido a desvios de caráter - tenha sido uma das justificativas utilizadas pelo Conselho e por Winterkorn para sua renúncia, o Grupo nomeou o presidente de uma das marcas envolvidas no escândalo como seu sucessor.

A empresa declarou ainda, que irá continuar os investimentos nos Estados Unidos, alegando “compromisso” com os consumidores norte-americanos - dado a abertura de postos de trabalho e o atendimento das necessidades específicas desses consumidores - embora tenha fraudado 500 mil veículos no país e que esses representam risco à saúde das pessoas, uma vez que emite 40 vezes mais óxido de nitrogênio que o permitido na lei.

Assim sendo, é possível constatar que apesar de ter havido nos últimos anos a manutenção de um discurso sustentável pela Volkswagen, essa por sua vez, demonstrou grande inconsistência em suas práticas organizacionais, evidenciadas nos desdobramentos do caso de fraude. Isso se deve ao fato de que os valores relacionados ao desenvolvimento sustentável estão sendo cada vez mais institucionalizados por diversos atores sociais como o governo, a mídia e os movimentos sociais, gerando tensão para o estabelecimento de organizações adequadas ao novo cenário. A fim de buscar legitimidade às suas ações, muitas empresas incorporam o discurso ambiental muito mais pela adequação a esses valores, do que pelo interesse real pelas questões socioambientais (ANDREASSI; BARBIERI; VASCONCELOS, 2010).

O crescimento econômico enquanto condição fundamental do desenvolvimento sustentável carrega em si o sentido da grande adesão das organizações ao movimento (ANDREASSI; BARBIERI; VASCONCELOS, 2010). No entanto, configura como sendo o princípio do conflito presente na concepção e utilização do termo “desenvolvimento sustentável”, no qual a simples apropriação das dimensões sociais e ambientais ao modelo atual de desenvolvimento não é suficiente para direcionar a atuação das organizações nesse sentido. Ainda, essa premissa sustenta o fato de que o “desenvolvimento sustentável” seria uma tentativa de preservar o crescimento econômico - condição fundamental do modelo de

desenvolvimento convencional - diante de um contexto no qual a busca indiscriminada por lucro tem levado ao colapso socioambiental.

4. Conclusão

O confronto entre a análise de conteúdo acerca do caso de fraude no Grupo Volkswagen e a análise do discurso proferido pela empresa após as acusações resultou em interpretações - ainda que submetidas a subjetivismos - acerca da atuação das empresas em relação ao desenvolvimento sustentável e que parece corroborar algumas ideias elucidadas no referencial teórico.

A primeira e mais contundente diz respeito ao fato de que há um fenômeno de incorporação do discurso sustentável pelas organizações e que esse discurso, cada vez mais reforçado pela mídia, está mais relacionado com a adequação a esses “novos valores” do que o real interesse em atuar na mitigação da degradação socioambiental, tão marcante nesses tempos.

O segundo ponto diz respeito a impossibilidade de balancear o crescimento, ou desenvolvimento econômico com as questões sociais e ambientais. A socialização das perdas e privatização dos ganhos parece ser intrínseca ao modelo atual de desenvolvimento, que tem no crescimento econômico premissa fundamental para sua existência. Percebe-se que as organizações privadas exercem hoje a dominação que no passado foi instituída por outros tipos de organização, como a igreja, por exemplo, ainda que de forma mais sutil, legitimada pela racionalização e pela hegemonia do neoliberalismo. Essa relação desproporcional de poder é atestada pelo fato de que as organizações tomam decisões que impactam sobremaneira a vida das pessoas sem que ninguém tenha como influenciá-las, evidenciando também, a incapacidade dos governos em sobrepujar os interesses públicos em detrimento dos interesses privados. Reafirmando o que fora corroborado por Morgan de que as multinacionais atuam como se fossem “Estados soberanos”, os quais: “são importante força política na economia mundial e, na grande maioria, uma força política sem responsabilidade política” (MORGAN, 1996, p. 311). Mesmo que tenha havido nos últimos anos uma maior conscientização acerca do assunto muito pouco progresso foi alcançado em relação a degradação ambiental e a desigualdade social. As práticas organizacionais continuam presando pelo crescimento econômico indiscriminado, que é condição fundamental para sua manutenção em mercados cada vez mais competitivos.

Outro aspecto relevante diz respeito à generalização de condutas inapropriadas, relativas à emissão de poluentes por parte das montadoras. Considerando que os veículos são responsáveis por parte considerável das emissões de poluentes na atmosfera, a negligência destas empresas, acarreta em graves danos socioambientais, dada a dimensão global de atuação das mesmas. Também é possível constatar que, embora as leis que regulam a emissão de poluentes de automóveis tenham ficado mais rígidas em vários países, não se pode afirmar que as emissões diminuíram, pelo contrário. A conduta fraudulenta, em certa medida, generalizada no setor, faz com que as discrepâncias entre os testes realizados em laboratório e a real emissão sejam cada vez maiores.

Assim sendo, a análise dos periódicos juntamente com a análise de conteúdo do discurso da empresa pretendeu angariar contribuições para o entendimento do caso de fraude no Grupo Volkswagen sob a perspectiva da sustentabilidade, possibilitando maior entendimento sobre os motivos que levaram a organização a agir de forma fraudulenta bem como as consequências ambientais, sociais e econômicas do caso.

Ainda, colabora para a discussão teórica a respeito do poder na conduta das empresas, no que tange a sustentabilidade, para a divulgação do caso e para o esclarecimento não só no que diz respeito à atuação da Volkswagen, mas, sobretudo, acerca da dinâmica de funcionamento do setor automobilístico, que podem se utilizar de formas ilícitas para burlar sistemas de

acreditação afim de atingir seus objetivos econômicos, ambientais e sociais. Igualmente, visa promover contribuições práticas para a melhoria dos sistemas de fiscalização, para o acirramento do debate acerca da utilização de combustíveis fósseis e em última instância para o fortalecimento das leis e conscientização dos consumidores.

5. Referências

- ANDREASSI, T; BARBIERI, C. J.; VASCONCELOS, F; VASCONCELOS, I. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. RAE – Revista Brasileira de Administração de Empresas, v. 50, abr-jun, p. 146-154, 2010.
- BARBIERI, J. C.; VASCONCELOS, I. F. G; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F. C. de. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 50, n. 2, abr-jun, p.146-154, 2010.
- BARDIN, L. (2006). Análise de conteúdo (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)
- BRUNDTLAND, G. H. (Org). Nosso futuro comum. Rio de Janeiro: FGV, 1987.
- DOWBOR, L. Inovação Social e Sustentabilidade. Revista Brasileira de Gestão Urbana, Curitiba, v. 1, n. 1, jan-jun, p.109-125, 2009.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. Escritórios de advocacia entram em processos coletivos contra a Volkswagen. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/09/escritorios-de-advocacia-entram-com-processos-coletivos-contravolkswagen.html>
- ÉPOCA NEGÓCIOS. A fraude da Volkswagen. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Visao/noticia/2015/10/fraude-davolkswagen.html>
- ESTADÃO. Volkswagen perde 25 bilhões de euros em dois dias. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,volkswagen-perde--25-bi-em-dois-dias--imp-,1767354>
- ESTADÃO. O "vale tudo" da Volks para chegar ao topo. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,-o-vale-tudo-da-volks-para-chegar-ao-topo,1770130>
- FOLHA DE SÃO PAULO. Volkswagen é obrigada a recolher veículos que manipulam poluição. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1683497-nos-eua-volkswagen-e-obrigada-a-recolher-quase-500-mil-veiculos.shtml>
- FOLHA DE SÃO PAULO. Escândalo de emissões da Volkswagen é vingança da realidade. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/09/1684364-escandalo-de-emissoes-da-volkswagen-e-vinganca-da-realidade.shtml>
- FOLHA DE SÃO PAULO. Escândalo da Volkswagen avança para além do diesel. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/11/1702698-escandalo-da-volkswagen-avanca-para-alem-do-diesel.shtml>
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. RAE – Revista Brasileira de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, June 1995.
- LOVELOCK, J. A vingança de Gaia. Editora Intrínseca. Rio de Janeiro, 2006.
- MORGAN, G. Imagens da Organização. Ed. Atlas, São Paulo, 1996.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. Teoria Geral da Administração. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- NASCIMENTO, E. P. do. Trajetória da Sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. RAE – Revista Brasileira de Administração de Empresas, v.26, n.74, 2012.
- ONU - The Inequality predicament: report on the world social situation. 2005. Departament of Economic and Social Affairs, UN, New York.

SOUZA, M. T. S. Rumo à prática empresarial sustentável. RAE – Revista Brasileira de Administração de Empresas, v.33, jul-ago, p. 40-52, 1993.

THE ECONOMIST. Why Volkswagen's shares price has fallen so far. Disponível em: <http://www.economist.com/news/business-and-finance/21665452-18-billion-fine-not-carmakers-only-worry-why-volkswagens-share-price-has-fallen-so>

THE ECONOMIST. Dirty Secrets. Disponível em: <http://www.economist.com/news/leaders/21666226-volkswagens-falsification-pollution-tests-opens-door-very-different-car>

THE ECONOMIST. A mucky business. Disponível em: <http://www.economist.com/news/briefing/21667918-systematic-fraud-worlds-biggest-carmaker-threatens-engulf-entire-industry-and>

THE NEW YORK TIMES. As Volkswagen Pushed to Be No. 1, Ambitions Fueled a Scandal. Disponível em: http://www.nytimes.com/2015/09/27/business/as-vw-pushed-to-be-no-1-ambitions-fueled-a-scandal.html?_r=0

THE NEW YORK TIMES. How Volkswagen Got Away With Diesel Deception. Disponível em: <http://www.nytimes.com/interactive/2015/business/international/vw-diesel-emissions-scandal-explained.html>

VERGARA, S. C. B. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 20-30, abr- jun. 2001.

WALL STREET JOURNAL. Volkswagen Posts Loss as Emissions Scandal Bites. Disponível em: <http://www.wsj.com/articles/volkswagen-posts-loss-as-emissions-scandal-bites-1446021802>

WALL STREET JOURNAL. Volkswagen's emissions-testing scandal widens. Disponível em: <http://www.wsj.com/articles/volkswagen-shares-plunge-as-emissions-scandal-spreads-1446628400>

VOLKSWAGEN – Canal Economy and Stock. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Q6z8uUJE-jE>

Acesso em: 21 de setembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Canal Oficial Volkswagen. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=wMPX98_H0ak

Acesso em: 22 de setembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Statement of Prof. Dr. Martin Winterkorn, CEO of Volkswagen AG. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Statement-of-Prof-Dr-Martin-Winterkorn-CEO-of-Volkswagen-AG/view/2709406/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr

Acesso em: 20 de setembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Volkswagen AG has issued the following information. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Volkswagen-AG-has-issued-the-following-information/view/2715181/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr

Acesso em: 29 de setembro de 2015.

VOLKSWAGEN – Website Oficial Inglês - Volkswagen News. Disponível em: <http://en.volkswagen.com/en/company/news.suffix.html/2015~2Fvolkswagen-news.html>

Acesso em: 2 de setembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Statement by Prof. Dr. Winterkorn. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Statement-by-Prof-Dr-Winterkorn/view/2721302/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr

Acesso em: 2 de setembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Statement from the Executive Committee of Volkswagen AG's Supervisory Board. Disponível em: <https://www.volkswagen-media>

services.com/en/detailpage/-/detail/Statement-from-the-Executive-Committee-of-Volkswagen-AGs-Supervisory-Board/view/2721544/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr
Acesso em: 2 e setembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Matthias Müller appointed CEO of the Volkswagen Group. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Matthias-Müller-appointed-CEO-of-the-Volkswagen-Group/view/2726856/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr
Acesso em: 25 de setembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - The Volkswagen Group is restructuring: Supervisory Board passes resolutions for new organization. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/The-Volkswagen-Group-is-restructuring-Supervisory-Board-passes-resolutions-for-new-organization/view/2726863/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr
Acesso em: 25 de setembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Statement by the Supervisory Board of Volkswagen AG. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Statement-by-the-Supervisory-Board-of-Volkswagen-AG/view/2726870/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr
Acesso em: 25 de setembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Dr. Herbert Diess, CEO of the Volkswagen Passenger Cars brand, explains: "We are working at full speed on a solution." Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Dr-Herbert-Diess-CEO-of-the-Volkswagen-Passenger-Cars-brand-explains-We-are-working-at-full-speed-on-a-solution/view/2727405/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr
Acesso em: 25 de setembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Volkswagen AG announces action plan to update diesel vehicles with EA 189 EU5 engines. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Volkswagen-AG-announces-action-plan-to-update-diesel-vehicles-with-EA-189-EU5-engines/view/2741113/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr
Acesso em: 29 de setembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Matthias Müller: "We will overcome this crisis" Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Matthias-Müller-We-will-overcome-this-crisis/view/2778966/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr
Acesso em: 06 de outubro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Volkswagen Brand Board of Management takes strategic decisions. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Volkswagen-Brand-Board-of-Management-takes-strategic-decisions/view/2797663/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr
Acesso em: 01 de outubro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Inglês - Volkswagen confirms: EA288 engines designed for EU5 and EU6 are not affected. Disponível em: <http://en.volkswagen.com/en/company/news.suffix.html/2015~2Fea288-engines-.html>
Acesso em: 22 de outubro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Matthias Müller unveils next steps for the Volkswagen Group. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Matthias-Müller-unveils-next-steps-for-the-Volkswagen-Group/view/2797663/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr

Group/view/2838969/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr

Acesso em: 28 de outubro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Matthias Müller unveils next steps for the Volkswagen Group. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Matthias-Müller-unveils-next-steps-for-the-Volkswagen-Group/view/2838969/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr

Acesso em: 28 de outubro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Volkswagen reaffirms investments in Chattanooga. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Volkswagen-reaffirms-investments-in-Chattanooga/view/2846040/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr

Acesso em: 29 de outubro de 2015.

VOLKSWAGEN – Website Oficial Alemão - Statement on the announcement by the United States Environmental Protection Agency (EPA) Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Statement-on-the-announcement-by-the-United-States-Environmental-Protection-Agency-EPA/view/2853105/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr

Acesso em: 02 de novembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Statement of the Supervisory Board on irregularities in CO2 levels. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Statement-of-the-Supervisory-Board-on-irregularities-in-CO2-levels/view/2857016/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr

Acesso em: 02 de Novembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Inglês - Clarification moving forward: internal investigations at Volkswagen identify irregularities in CO2 levels. Disponível em: <http://en.volkswagen.com/en/company/news.suffix.html/2015~2/Firregularities-in-co2-levels.html>

Acesso em: 03 de novembro de 2015.

VOLKSWAGEN - Website Oficial Alemão - Group Board of Management and Works Council agree on joint steps. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Group-Board-of-Management-and-Works-Council-agree-on-joint-steps/view/2873572/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr

Acesso em: 09 de novembro de 2015.

VOLKSWAGEN – Website Oficial Alemão - Next step in clarifying the CO2 issue. Disponível em: https://www.volkswagen-media-services.com/en/detailpage/-/detail/Next-step-in-clarifying-the-CO2-issue/view/2886249/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=GU5z1nwr

Acesso em: 1 de novembro de 2015.