

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS EM  
EMPRESAS INDUSTRIAIS DO SETOR MINERAL DE  
GEMAS E JOIAS**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Eliete Pozzobon Palma**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

# **ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DO SETOR MINERAL DE GEMAS E JOIAS**

**Eliete Pozzobon Palma**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa de Estratégia e Inovação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Clandia Maffini Gomes**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

P171e Palma, Eliete Pozzobon

Estratégias de negócios sustentáveis em empresas industriais do setor mineral de gemas e joias / por Eliete Pozzobon Palma. - 2011.  
155p. : il. ; 31cm

Orientador: Clandia Maffini Gomes.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2011.

1. Empresas industriais 2. Estratégias sustentáveis 3. Desempenho exportador 4. Setor mineral 5. Gemas 6. Joias I. Gomes, Clandia Maffini II. Título.

CDU 658.5

Ficha catalográfica elaborada por Simone G. Maisonave – CRB 10/1733  
Biblioteca Central da UFSM

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado**

**ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS EM EMPRESAS  
INDUSTRIAIS DO SETOR MINERAL DE GEMAS E JOIAS**

elaborada por  
**Eliete Pozzobon Palma**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Clandia Maffini Gomes, Dra.**  
(Presidente/Orientador)

**Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr. (UFSM)**

**Emerson Antonio Maccari, Dr. (UNINOVE)**

Santa Maria, 08 de agosto de 2011.

## RESUMO

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DO SETOR MINERAL DE GEMAS E JOIAS**

AUTORA: ELIETE POZZOBON PALMA

ORIENTADORA: CLANDIA MAFFINI GOMES

Local e Data da Defesa: Santa Maria, 08 de agosto de 2011.

As mudanças ambientais criaram novas exigências e condicionantes para a atividade industrial brasileira, ressaltando a necessidade da exploração dos aspectos relacionados ao desenvolvimento sustentável e a ampliação para novos mercados. Este trabalho teve como objetivo entender como a adoção de estratégias de gestão sustentáveis influencia no desempenho exportador de empresas industriais brasileiras internacionalizadas do setor de Gemas e Joias. As estratégias sustentáveis foram avaliadas a partir da adaptação do modelo estratégico do Instituto Americano Battelle, apresentado por Placet, Anderson e Fowler (2005), que aborda a interação dos aspectos econômicos, social e ambiental tendo como perspectiva a inovação, com reflexos na empresa e na sociedade. O desempenho exportador foi analisado a partir da adaptação do modelo de Papadopoulos e Martín (2010) que desenvolve e testa uma medida formativa do desempenho exportador e identifica e quantifica a contribuição relativa das suas consequências nas dimensões econômica e estratégica. A pesquisa caracteriza-se por ser uma investigação de natureza qualitativa e exploratória realizada com entrevistas semi estruturadas em empresas industriais internacionalizadas do Setor Mineral de Gemas e Joias e; quantitativa e descritiva, através da aplicação de uma *survey*. Os dados foram avaliados por meio da análise univariada e bivariada e teste de correlação de Ró de Spearman. Foi possível perceber quais práticas de gestão sustentável apresentadas no modelo estão sendo inseridas nas empresas industriais do setor, e quais as dimensões do desenvolvimento sustentável influenciam o desempenho exportador das empresas do setor de gemas e joias, estabelecendo as correlações de maior significância. Através dos resultados pode-se ter um melhor entendimento desse setor, que a cada ano vêm contribuindo para o saldo positivo da balança comercial. A atuação no mercado externo da maioria das empresas pesquisadas se encontra nos dois primeiros estágios de internacionalização. As mudanças proporcionadas pela internacionalização das empresas industriais do setor, se fazem sentir e influenciam na gestão estratégica e no crescimento das empresas do setor.

**Palavras-chave:** Estratégias sustentáveis. Desempenho exportador. Gemas e joias.

## **ABSTRACT**

Master Course Dissertation  
Professional Graduation Program in Administration  
Santa Maria Federal University

### **BUSINESS STRATEGIES FOR SUSTAINABLE INDUSTRIAL COMPANIES IN THE MINERAL INDUSTRY OF GEMS AND JEWELRY**

**AUTHOR: ELIETE POZZOBON PALMA**

**ADVISER: CLANDIA MAFFINI GOMES**

**Defense Place and Date: Santa Maria, August 8<sup>nd</sup>, 2011.**

Environmental changes have created new requirements and conditions for industrial activity in Brazil, highlighting the need for exploration of the aspects related to sustainable development and expansion into new markets. This study aimed to understand how the adoption of sustainable management strategies influence the export performance of Brazilian internationalized industrial sector of Gems and Jewelry.

The sustainable strategies were evaluated from the adaptation of the strategic model of the Batelle American Institute, presented by Placet, Anderson and Fowler (2005), which addresses the interaction of economic, social and environmental aspects, considering innovation as perspective, reflected in the company and in society. The export performance was analyzed through the adaptation of the model of Papadopoulos and Martin (2010) that develops and evaluates a formative measure of export performance, identifying and quantifying the relative contribution of its consequences concerning the economic and strategic dimensions. The research is characterized as qualitative and exploratory, and was carried out through semi-structured interviews in the industrial internationalized sector of gems and jewelry as well as quantitative and descriptive, given that subjects responded to a survey. Data was analyzed by univariate and bivariate correlation test and Spearman's Rho. Such tests allow to understand which sustainable management practices of the model are being added in the industrial sector, and which dimensions of sustainable development affect the export performance of companies in the gems and jewelry sector, establishing the correlations of greater significance. The results may contribute to a better understanding of such sector, pointing out which each year has contributed to the positive balance of trade. The actions in the international market of surveyed companies are in the early stages of internationalization. The changes offered by the internationalization of the industrial companies of the sector are felt and influence the strategic management and growth of companies.

**Key words:** Sustainable strategies. Export performance. Gems and jewelry.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos profissionais das empresas pesquisadas, pela disponibilidade de tempo e das valiosas informações, tornando possível a realização desse trabalho.

A minha orientadora Clandia Maffini Gomes, pelo exemplo de liderança, competência, apoio, paciência e amizade na condução do trabalho e por buscar recursos e proporcionar infraestrutura para a pesquisa científica, envolvendo colegas e graduandos da Administração, tornando mais envolvente a tarefa de pesquisa.

À coordenação e professores do Curso de Pós- Graduação de Administração da Universidade Federal de Santa Maria por incentivar a pesquisa e oportunizar a qualificação dos seus alunos.

Aos professores convidados para a banca examinadora que com dedicação e experiência, contribuíram com sugestões para a formatação mais consistente e objetiva do trabalho.

As colegas mestrandas Jordana Kneipp e Luciana Barbieri pela parceria e apoio incondicionais e às estagiárias graduandas da Administração.

Ao meu parceiro, Gilberto Desconzi, que esteve sempre ao meu lado, incentivando e apoiando.

À minha mãe, Edite Pozzobon Palma pela torcida, ajuda e carinho.

Aos demais familiares e amigos que participaram dessa caminhada.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Modelo adaptado de Desenvolvimento Sustentável do Instituto Batelle .....	40
Figura 2 -	Comércio exterior da cadeia produtiva de gemas e joias .....	61
Figura 3 -	Modelo conceitual da pesquisa .....	72
Figura 4 -	Correlações entre gestão ambiental e o desempenho exportador.....	125
Figura 5 -	Correlações entre responsabilidade social e o desempenho exportador.....	128
Figura 6 -	Correlações entre prosperidade econômica e o desempenho exportador .....	131

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Linhas de estratégias ambientais .....	23
Quadro 2 - Ferramentas ambientais utilizadas pelas empresas .....	25
Quadro 3 - Sistemas de indicadores e dimensões abordadas .....	36
Quadro 4 - Estratégias industriais para desenvolver sustentabilidade .....	41
Quadro 5 - Formas de entrada no mercado internacional .....	49
Quadro 6 - Dimensões e operacionalização do desempenho das exportações .....	54
Quadro 7 - Mudanças na mensuração de desempenho .....	57
Quadro 8 - Relação entre as dimensões e as variáveis analisadas .....	73
Quadro 9 - Estratégias sustentáveis e suas respectivas variáveis e indicadores .....	74
Quadro 10 - Desempenho exportador e suas respectivas variáveis e indicadores.....	75
Quadro 11 - Principais características das empresas pesquisadas .....	82
Quadro 12 - Estratégias de gestão ambiental .....	85
Quadro 13 - Estratégias sustentáveis de responsabilidade social .....	89
Quadro 14 - Principais práticas de gestão sustentável à prosperidade econômica .....	94
Quadro 15 - Desempenho estratégico da atividade internacional .....	99
Quadro 16 - Desempenho econômico das exportações.....	104
Quadro 17 - Estratégias sustentáveis e desempenho exportador das empresas de gemas e joias.....	107
Quadro 18 - Síntese do perfil das empresas .....	113
Quadro 19 - Correlações das estratégias sustentáveis e o desempenho exportador .....	132

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tempo de atuação na empresa e no e setor.....	109
Tabela 2 - Formação dos respondentes .....	109
Tabela 3 - Tempo de existência da empresa.....	110
Tabela 4 - Ramo de atuação .....	111
Tabela 5 - Número de empregados .....	111
Tabela 6 - Receita operacional bruta anual .....	112
Tabela 7 - Percentual da receita operacional bruta anual decorrente de operações internacionais .....	112
Tabela 8 - Evolução do processo de internacionalização.....	114
Tabela 9 - Número de funcionários no exterior.....	115
Tabela 10 - Principais produtos exportados .....	115
Tabela 11 - Principais países para os quais as empresas exportam .....	116
Tabela 12 - Estratégia utilizada pela empresa .....	116
Tabela 13 - Razões para entrada no mercado externo .....	117
Tabela 14 - Gestão Ambiental .....	119
Tabela 15 - Responsabilidade Social .....	119
Tabela 16 - Prosperidade Econômica.....	120
Tabela 17 - Desempenho exportador .....	122
Tabela 18 - Evolução dos indicadores .....	123
Tabela 19 - Gestão ambiental e desempenho exportador ( correlação de <i>Spearman</i> ).....	125
Tabela 20 - Responsabilidade social e desempenho exportador ( correlação de <i>Spearman</i> )..	127
Tabela 21 - Prosperidade econômica e desempenho exportador ( correlação de <i>Spearman</i> )	130

## **LISTA DE APÊNDICES**

Apêndice A - Protocolo de entrevistas .....	149
Apêndice B - Questionário .....	152
Apêndice C - Empresas participantes etapa quantitativa .....	155

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1 Definição do problema</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>17</b>
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4 Organização do estudo</b> .....	<b>19</b>
<b>2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS</b> .....	<b>20</b>
<b>3 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE</b> .....	<b>34</b>
<b>4 DESEMPENHO EXPORTADOR DE EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS</b> .....	<b>45</b>
<b>5 GEMAS E JOIAS: CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DO SETOR</b> .....	<b>58</b>
<b>6 MÉTODO</b> .....	<b>70</b>
<b>6.1 Tipo de pesquisa</b> .....	<b>70</b>
<b>6.2 Modelo conceitual da pesquisa</b> .....	<b>71</b>
<b>6.3 Operacionalização das variáveis</b> .....	<b>73</b>
6.3.1 Estratégias de gestão sustentáveis .....	73
6.3.2 Desempenho exportador .....	75
6.3.3 Contexto.....	75
<b>6.4 Delimitação da pesquisa</b> .....	<b>76</b>
<b>6.5 Procedimentos para coleta e análise de dados</b> .....	<b>77</b>
6.5.1 Pesquisa qualitativa: estudo de casos múltiplos.....	77
6.5.2 Pesquisa quantitativa: <i>survey</i> .....	78
<b>7 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA</b> .....	<b>80</b>
<b>7.1 Perfil das empresas e dos entrevistados</b> .....	<b>80</b>
<b>7.2 Estratégias de negócios sustentáveis</b> .....	<b>83</b>
7.2.1 Gestão ambiental .....	83
7.2.2 Responsabilidade social.....	87
7.2.3 Prosperidade econômica .....	93
<b>7.3 Desempenho exportador</b> .....	<b>97</b>
7.3.1 Desempenho estratégico .....	97
7.3.2 Desempenho econômico .....	103
<b>7.4 Conclusão da pesquisa qualitativa</b> .....	<b>106</b>
<b>8 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA</b> .....	<b>109</b>
<b>8.1 Perfil dos respondentes</b> .....	<b>109</b>
<b>8.2 Perfil da amostra</b> .....	<b>110</b>
<b>8.3 Atuação internacional</b> .....	<b>114</b>
<b>8.4 Estratégias de negócios sustentáveis</b> .....	<b>118</b>
<b>8.5 Desempenho exportador</b> .....	<b>121</b>
<b>8.6 Análise de correlação das estratégias sustentáveis e o desempenho exportador</b> .....	<b>124</b>
8.6.1 Gestão ambiental e desempenho exportador .....	124
8.6.2 Responsabilidade social e desempenho exportador .....	126
8.6.3 Prosperidade econômica e desempenho exportador.....	129
<b>8.7 Conclusão da pesquisa quantitativa</b> .....	<b>132</b>
<b>9 CONCLUSÃO</b> .....	<b>134</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>137</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>148</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um modelo de gestão de negócio sustentável para os países em desenvolvimento constitui-se em um dos principais desafios empresariais do milênio: como inovar de forma sustentável e ampliar a competitividade em mercados globais, atendendo às exigências desse mercado?

Para Hines e Marin (2004), temas emergentes relacionados à inovação e à sustentabilidade são baseados em alguns aspectos centrais: Qual o significado da sustentabilidade para o desenvolvimento industrial? Como as organizações podem inovar para a sustentabilidade? Como se pode acelerar o aprendizado para a sustentabilidade? Esses questionamentos indicam a necessidade de interpretação das estratégias para o desenvolvimento sustentável e enfatizar o papel que os empresários, as instituições públicas e a academia têm na condução da agenda de questões relativas à sustentabilidade.

A tradicional estratégia de negócios tem guiado as empresas para desenvolver posições defensivas contra as forças de competição e poder, implicando na construção de barreiras mais do que na promoção da criação de valor. Recentemente, entretanto, as empresas estão experimentando novos modelos de negócios baseados na criatividade coletiva, e aprendendo a superar as barreiras legais e informais à sua competitividade internacional. Nessa perspectiva os aspectos socioambientais são considerados de forma sistêmica, desde a fonte de matérias-primas até o descarte. O sistema de produção incorpora os aspectos e os impactos no processo de extração de matéria-prima, transporte, processamento e transporte para a manufatura. No consumo industrial, são considerados o *design* do produto e as características do processo de produção, distribuição, consumo, descarte e destinação de embalagens e de restos do produto ao final da sua vida útil. (FURTADO, 2003).

No que se refere ao desenvolvimento social e econômico do país, as empresas internacionalizadas, principalmente, têm ação crucial em preparar o mundo para os desafios globais em relação ao desenvolvimento e ao ambiente. Elas caminham para uma política de maior responsabilidade socioambiental (RSA), dever ou obrigação da organização em responder, perante todas as partes interessadas, pelos impactos ou danos ao homem e aos ecossistemas naturais, causados por seus atos, processos e produtos, introduzidos no meio público (UNCTAD WIR, 2006). Portanto, para garantir a sua competitividade as empresas

precisam desenvolver um modelo sustentável com a adoção de práticas de gestão que garantam a ampliação da capacidade de inovação em um contexto socioambiental favorável.

A internacionalização de empresas brasileiras tem crescido significativamente e os seus resultados têm promovido o fortalecimento das organizações, melhorado os níveis de renda, gerado divisas e aumentado o número de empregos.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos - IBGM (2010c), o setor de gemas e joias obteve um aumento expressivo no volume de exportações no ano de 2004 em relação a 2003 (27%), através de estratégias alicerçadas na implementação do Programa Setorial Integrado de Apoio às Exportações (PSI), criado em 1997 com a colaboração da APEX- Brasil. Este aumento corresponde a 46% da produção estimada do setor (US\$ 667 milhões), evidenciando assim o impacto positivo na balança de pagamentos brasileira, consorciados com a inovação do sistema produtivo da cadeia, e as novas demandas socioambientais.

Com base no novo cenário do mercado global e das particularidades do setor, infere-se através de um pressuposto teórico que: *as empresas do setor de gemas e joias que adotam estratégias sustentáveis possuem desempenho exportador superior.*

Para compreender a dimensão do setor, é importante entender seus conceitos legais, principalmente da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), e os entendidos e praticados pelo mercado.

Uma gema é um mineral, rocha, ou material petrificado que, quando lapidado ou polido, é colecionável ou usável para adorno pessoal em joalheria. Para o setor joalheiro, as gemas são classificadas em pedras ou gemas: preciosas, ornamentais e sintéticas. A primeira categoria, recebe esse nome, são pedras naturais, com alto grau de dureza, resistentes e dificilmente se alteram. Algumas gemas, embora valiosas e bonitas, são frágeis demais para serem usadas em joias, mas são exibidas nos museus e procuradas por colecionadores, são denominadas de pedras ornamentais. Pedra sintética é aquela produzida em laboratório, mas que existe na natureza, podendo ser produzidas com elementos diferentes das pedras naturais ou sendo reconstituídas com os mesmos elementos físicos da pedra natural. Segundo a caracterização da NCM, se dividem em: pérolas naturais ou cultivadas, diamantes em bruto e lapidados, pedras preciosas, exceto diamantes, pedras sintéticas. (HENRIQUES E SOARES, 2005).

O setor considera joia o produto que é destinado para adorno pessoal e é confeccionado utilizando gemas e/ou ligas de metais preciosos, de ouro, prata e platina. Todas são denominadas joias, podendo estas serem de metais preciosos (prata, ouro, platina, paládio)

ou como também joias folheadas (metais comuns, folheados de prata; metais comuns ou prata e folheados de ouro; metais comuns, prata ou ouro, folheados de platina), não importando se com ou sem pedras naturais ou sintéticas (HENRIQUES E SOARES,2005).

A representatividade do Setor de Gemas e Joias no conjunto das exportações brasileiras, assim como a importância da adoção de estratégias sustentáveis na competitividade da indústria nacional torna de extrema relevância estudos que contemplem essas dimensões de análise.

A partir desses dados e pressupostos, surge o interesse em verificar *o impacto da adoção de estratégias de negócios sustentáveis no desempenho exportador de empresas industriais brasileiras internacionalizadas da cadeia produtiva de gemas e joias*. As conclusões do estudo deverão corroborar com o desenvolvimento na busca da excelência de gestão oportunizando a ampliação do ingresso e a manutenção de empresas industriais brasileiras do setor no cenário mundial.

## **1.1 Definição do problema**

As empresas industriais que compõem o setor de gemas e Joias são constituídas, em grande parte, por micro e pequenas empresas (IBGM, 2009a), onde administração de todas as áreas da empresa são realizadas pelos fundadores das empresas, normalmente ourives de formação, contribui para que a gestão profissionalizada não seja uma prioridade. No entanto, o mercado globalizado e extremamente competitivo faz com surjam novas exigências e condicionantes para a atividade industrial. Inovações incrementais se fazem necessárias no sentido de agregar valor aos produtos e processos, assim como para atender às normas regulatórias existentes no mercado interno e externo. Cada vez mais, a competitividade das empresas, depende de investimentos voltados para o desenvolvimento sustentável.

No Setor de Gemas e Joias, a conscientização da necessidade de mudanças para que o setor se tornasse cada vez mais competitivo e com inserção no mercado internacional foi feita através da promoção de ações de fomento às exportações através de um Programa, denominado Programa Setorial Integrado de Apoio às exportações (PSI), implementado em 1998, desenvolvido conjuntamente pela APEX/Brasil e IBGM, que desenvolveu diversas ações, entre elas: conscientização; treinamento; capacitação tecnológica; adequação de produtos; pesquisas e prospecção de mercado; criação de material promocional; promoção de

eventos no Brasil e no exterior; promoção direta dos produtos, principalmente, por intermédio de feiras e exposições. Essas ações tinham como objetivo, promover o incremento nas exportações brasileiras de gemas, joias e bijuterias com maior valor agregado, através de uma ação promocional integrada, de curto e médio prazos, além de consolidar e diversificar mercados, ampliando a base exportadora dos segmentos contemplados, tendo abrangência nacional e sua implementação se deu de forma regionalizada – com coordenações nos Estados do RS, SP, RJ, MG, BA e DF. (IBGM, 2010a)

Na construção de novas alternativas para desenvolver e melhorar a competitividade do setor, desde 2000, agências como o SEBRAE apoiam a formalização de Arranjos Produtivos Locais (APL) de Joias, por reconhecer os APLs como focos irradiadores da cultura empreendedora, do incremento da competitividade e da sustentabilidade dos pequenos negócios, vem desenvolvendo trabalhos de investigação e prospecção. Esse apoio vem sendo construído juntamente com entidades parceiras como o IBGM, Sindicatos da categoria, e associações comerciais, nos vários Estados brasileiros onde se concentram os principais polos do setor. Entre as principais ações desenvolvidas junto às indústrias do setor de gemas e joias destacam-se: ações de mercado (nacional e internacional); desenvolvimento de equipamentos; gestão ambiental; tratamento dos resíduos das fábricas; melhoria de processos (HENRIQUES E SOARES, 2005).

Essas instituições entendem que a disseminação da cultura empreendedora e profissional é de grande importância para esse setor caracterizado por micro e pequenos empresários, que têm na família, sua maior força de trabalho. O que torna essa mudança ainda mais desafiadora, uma vez que os vínculos afetivos são mais fortes e há uma resistência natural para o enfoque profissional, principalmente, quando há articulação de novos conceitos e práticas como: sustentabilidade e internacionalização de empresas.

Com a perspectiva de identificar como a articulação das estratégias empresariais, comprometidas com a sustentabilidade, tem contribuído no desempenho exportador das empresas analisadas, elabora-se a questão fundamental da presente pesquisa:

*Como a adoção de estratégias sustentáveis influencia no desempenho exportador de empresas industriais brasileiras internacionalizadas do setor de Gemas e Joias?*

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo geral

Entender como a adoção de estratégias de gestão sustentáveis influencia o desempenho exportador de empresas industriais brasileiras internacionalizadas do setor de Gemas e Joias.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Conhecer as especificidades do setor industrial de Gemas e Joias no que se refere às características organizacionais e à atuação internacional;
- b) Caracterizar as principais estratégias de gestão sustentável de empresas representativas dos principais segmentos do setor industrial mineral de gemas e joias;
- c) Identificar os principais indicadores de desempenho exportador adotado pelo setor de gemas e joias;
- d) Verificar a relação entre estratégias de gestão sustentável e os indicadores de desempenho exportador adotado pelas empresas do setor de gemas e joias.

## **1.3 Justificativa**

As empresas atentas as mudanças ocorridas nas últimas décadas, tem demonstrado uma maior preocupação com o meio ecológico e questões político-sociais, tais como: proteção ao consumidor, controle da poluição, segurança e qualidade dos produtos, assistência médica e social..

A gestão empresarial para o desenvolvimento sustentável constitui-se em um tema emergente no ambiente acadêmico e empresarial. Apesar de sua relevante importância, os estudos e pesquisas que buscam verificar os relacionamentos intrínsecos desses temas, bem

como as implicações decorrentes, no campo da gestão, quanto à competitividade das empresas brasileiras, podem ser considerados incipientes.

O setor industrial de Gemas e Joias tem sido reconhecido como um grande gerador de divisas. Somente a partir de 1998 passou a promover, de forma sistemática e com estratégias definidas, produtos de mais alto valor agregado, com a implementação do Programa Setorial Integrado de Apoio às Exportações (PSI), resultando em expressivos resultados, seja em termos comerciais, seja no que se refere à divulgação do produto brasileiro, que se destina preferencialmente às empresas de menor porte, exportadoras ou com potencial de exportação, dos segmentos selecionados: gemas lapidadas, obras e artefatos de pedras, joias, folheados de metais preciosos e bijuterias. Recentemente foi assinado novo convênio entre o IBGM e a APEX-BRASIL, a vigorar para o período 2010 e 2011. O número indicativo é de que o Programa atue diretamente com cerca de 300 empresas, embora sua abrangência seja muito maior, tendo em vista que diversas ações têm ampla repercussão, envolvendo todo o Setor, tendo como objetivo de incrementar as exportações e promover o desenvolvimento sustentável através da inovação produtiva (IBGM, 2011a).

O IBGM (2009a) encomendou um estudo realizado pela KPMG<sup>1</sup> em 2005, intitulado *Global Gems and Jewellery Industry – Vision 2015: Transforming for Growth*, específico ao segmento de joias em ouro e joias com diamantes, juntamente com outras pesquisas, para propiciar um debate de um plano interno de reposicionamento da cadeia de valor do setor de joias e gemas no Brasil. Paralelo às grandes mudanças no cenário mundial, alguns fatores destacados abaixo, demonstram os desafios que o setor vem enfrentando no ambiente doméstico:

- Desordem na cadeia de produção e distribuição (varejo produzindo de forma crescente, o atacado vendendo como varejo, indústria abrindo lojas ou vendendo consignado);
- Perspectivas concretas de um câmbio valorizado por longo período estimulando as importações ilegais;
- A informalidade agravando a desordem, deprimindo e comprometendo a imagem do setor;
- Forte queda e comprometimento da renda discricionária do consumidor de classe média nos últimos anos;

---

<sup>1</sup> KPMG: rede global de firmas independentes que prestam serviços profissionais de Audit, Tax e Advisory. Presente em 144 países, com 137.000 profissionais atuando em firmas-membro em todo o mundo, inclusive no Brasil.

- Forte fragmentação e dispersão da produção de gemas no país, produção esta proveniente de pequenas empresas com alto índice de informalidade nas operações e baixo nível de gestão empresarial.
- Os resíduos provenientes do setor causam problemas à saúde humana.
- A aceleração dos ciclos da moda, indústrias migrando para regiões de baixo custo de produção, compressão das margens de lucratividade e incremento da competição nos mercados.

O levantamento descrito evidencia a necessidade de estudos adaptados à realidade das empresas brasileiras, com metodologias e práticas que respondam a questões específicas do seu contexto de atuação.

Os resultados do estudo da gestão empresarial comprometida com o desenvolvimento sustentável e de suas implicações na competitividade das empresas brasileiras devem levar à identificação de elementos importantes para o desenvolvimento dessa área de conhecimento, gerando uma contribuição relevante para o setor, podendo apresentar recomendações para executivos atuantes na área de gestão, visando à ampliação da competitividade industrial, gestão sustentável e inserção internacional. As políticas públicas voltadas para o aumento das exportações e da inserção das empresas brasileiras no contexto internacional justificam cada vez mais a existência de estudos e pesquisas dessa natureza.

#### **1.4 Organização do estudo**

O presente estudo está estruturado em nove capítulos, os primeiros cinco capítulos tratam do aporte teórico, e abordam respectivamente: as estratégias de gestão sustentáveis, o processo de gestão da inovação e sustentabilidade, dimensões da sustentabilidade, desempenho exportador das empresas internacionalizadas e as características e comportamento do setor de gemas e joias. Na sequência é apresentado o método para desenvolvimento do estudo, a análise e a discussão dos resultados das fases qualitativa e quantitativa da pesquisa e as considerações finais.

## **2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS**

As empresas brasileiras encontram-se em meio a uma verdadeira revolução em termos de busca da conquista e da manutenção de vantagens competitivas, exigindo escolhas de estratégias mais consistentes que as mantenham no mercado.

A competitividade pode ser vista como a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias do mercado (COUTINHO E FERRAZ, 1994).

Nesse sentido, a excelência competitiva empresarial necessita de uma gestão estratégica sustentável que englobe as dimensões econômica, social e ambiental, que favoreça o desempenho empresarial e esteja orientada para aspectos relativos à inovação. Para isso, é necessário compreender os principais aspectos das estratégias empresariais.

Ansoff (1993, p. 70) descreve estratégia como sendo “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Ansoff (citado por MINTZBERG, 2006, p. 112), propôs em 1965 um modelo formado por quatro tipos de estratégias que compreende as estratégias de penetração, de desenvolvimento de produtos, de desenvolvimento de mercado e de diversificação. Para Mintzberg (2006) Ansoff se concentrou nas extensões da estratégia empresarial.

Porter (1999, p. 63) considera que estratégia consiste em “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” e complementa afirmando, que se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. O autor ainda propõe três tipos de estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque. Segundo essa teoria, as empresas que apresentariam desempenho superior seriam aquelas que aplicassem uma e apenas uma, destas três. O conceito das estratégias genéricas foi introduzido a fim de apresentar alternativas de posição estratégica em um setor em que tais estratégias genéricas continuam sendo úteis para caracterizar as posições em níveis mais simples e amplos.

A quantidade de insumos e de matérias-primas esgotáveis, que as empresas vêm utilizando para atender as demandas do mercado, provocou uma profunda reflexão na sua organização estrutural e estratégica de seus recursos, na perspectiva de garantir sua existência e crescimento. Essa reflexão deve começar pela revisão da sua missão face à nova realidade

dos mercados, contemplando as necessidades dos mercados e a forma de atendê-los (KEEGAN e GREEN, 1999). Nesse sentido, muitas estratégias competitivas têm sido desenvolvidas a partir das teorias de desenvolvimento sustentável. Cada vez mais surge a preocupação com a sustentabilidade corporativa e as forças motrizes que proporcionam as mudanças sociais e a preservação do meio ambiente.

Para Kinlaw (1998) a empresa consiste em uma poderosa arma para estabelecer os rumos à humanidade, e coloca a empresa como a questão central do meio ambiente. Neste enfoque, as pressões sociais sobre as empresas estão cada vez mais fortes, o que leva as empresas a se preocupar mais intensamente com o desenvolvimento sustentável. Ele considera que existem níveis de pressões que atuam nas empresas por meio de:

- Exigências legais e novas leis de proteção ambiental;
- Iniciativas não integradas que extrapolam o exigido por lei, se preocupando com a eficiência no uso de recursos, tais como: redução do uso de energia, aproveitamento de oportunidades óbvias de redução de resíduos e embalagens, entre outros;
- Planos e iniciativas ambientais, nos quais se realizam investimentos para o desenvolvimento ou a aquisição de novas tecnologias ambientais, implementam sistemas rotineiros de auditoria, entre outros e;
- Desempenho sustentável, ou seja, a incorporação da sustentabilidade à estratégia empresarial, às estruturas, às políticas e processos, ao comportamento das pessoas e cultura organizacional. As empresas que estão neste patamar, detêm uma posição competitiva e demonstram que podem operar de forma verde.

A conscientização social tem se consolidado cada vez mais internamente às organizações. No nível de processos estratégicos, os conceitos de responsabilidade ambiental e desenvolvimento sustentável estão integrados e consolidados nos sistemas de recursos humanos, informação, planejamento, processo decisório da empresa e aos processos de projeto e fabricação.

Para Caridade (2006), as fontes de pressão que agem sobre as organizações para que incluam as variáveis socioambientais na formulação e na gestão estratégica são diversas e ganham escala global. É importante observar que os novos objetivos e as novas posturas estratégicas não invalidam as antecedentes; apenas acrescentam-se a elas, ampliando suas dimensões e seus horizontes, mudando substantivamente os princípios em que se alicerçam.

Uma breve revisão histórica evidencia a evolução desse conceito. No final da década de 1960, as organizações começam a sofrer as pressões, com a insurgência de movimentos sociais que passaram a exigir que grandes empresas respondessem pelas consequências diretas de suas atividades. Nas décadas subsequentes, de 70 e 80, ocorreram o nascimento e o fortalecimento de vários grupos organizados da sociedade civil. Nesse mesmo período, se intensificaram os processos de internacionalização de diversas empresas, causando impactos e conflitos culturais significativos em vários países (KRUGLIANSKAS, 1996).

Somente em 1987, surge o conceito de Desenvolvimento Sustentável, proposto pela Comissão Mundial do Desenvolvimento e Meio Ambiente – *Comissão Brundtland*. Essa comissão considerou tecnicamente viável prover necessidades mínimas para o dobro da população mundial, de forma sustentável e sem degradação continuada dos ecossistemas globais, a fim de “atender às necessidades da geração presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades” (AMARAL e ROVERE, 2003).

Polizelli, Petroni e Kruglianskas (2005) destacaram o papel da OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico) e da União Europeia na evolução da estratégia ambiental. Essas instituições elaboraram uma ampla estratégia para o desenvolvimento da gestão socioambiental. Primeiramente foram orientadas as políticas ambientais complementares ao desenvolvimento econômico e ao fomento de negócios ambientais, alterando a visão das empresas em relação à legislação e servindo como estímulo às tecnologias inovadoras. Essas estratégias estão relacionadas aos processos de conhecimento e *P&D*, o que vem contribuindo para o ambiente de negócios sob a forma de novas oportunidades de produtos e serviços.

Portanto, há necessidade de alinhar as novas estratégias competitivas com as várias dimensões do desenvolvimento sustentável. Essas dimensões que incluem aspectos econômicos, sociais, ambientais, institucionais, culturais, devem estar em consonância com as necessidades de seus *stakeholders*, atendendo indiretamente às pressões sociais de preservação dos recursos globais e de uma distribuição mais justa e sustentável desses recursos. Placet, Anderson e Fowler (2005) corroboram com esse pensamento ao afirmar que o desenvolvimento sustentável está alicerçado no monitoramento ambiental, na responsabilidade social e na prosperidade econômica para a organização e os *stakeholders*.

Vários estudos investigam a importância das empresas estarem atentas à manutenção dos recursos naturais, definindo estratégias que contemplem a sustentabilidade, aliadas a sua capacidade competitiva.

Porter e Van der Linde (1995, p.125) identificaram quatro linhas de estratégias ambientais para atuar sobre o desenvolvimento sustentável nas empresas, sendo duas focadas em processos e duas em produtos e serviços, as quais são descritas, a seguir, no Quadro 1.

Focada em processos	Focada em produtos e serviços
<p>Produtividade dos recursos: otimizar o uso dos recursos, ou seja, as empresas devem identificar as oportunidades ocultas para lucrar com os investimentos ambientais</p>	<p>Produtos ecologicamente orientados: as empresas que buscam obter vantagens competitivas utilizando este caminho estratégico devem observar que: os consumidores precisam estar dispostos a pagar pelos custos da diferenciação ecológica; devam disponibilizar informações confiáveis sobre o desempenho ambiental do produto para o consumidor; e a diferenciação deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes. Essa estratégia é considerada a mais viável de todas as quatro opções</p>
<p>Além da conformidade legal: considera a adoção de iniciativas ambientais pelas empresas, como: os princípios CERES (<i>Coalition for Environmentally Responsible Economics</i>), a Atuação Responsável, implantação da ISO 14000 e outras, indo além das exigências de conformidade legal.</p>	<p>Liderança de custo ambiental: é a mais ambiciosa das quatro estratégias, pois ela exige inovações radicais nos projetos de produtos que reduzam os custos econômicos e impactos ambientais.</p>

Quadro 1 - Linhas de estratégias ambientais

Fonte: Adaptado de Porter e Van der Linde (1995, p.125)

Tachizawa (2005), afirma que a transformação e a influência ecológica nos negócios se farão sentir de maneira crescente e com efeitos econômicos cada vez mais profundos. As organizações que tomarem decisões estratégicas integradas à questão ambiental e ecológica conseguirão vantagens competitivas significativas, que podem incluir a redução de custos e o incremento nos lucros a médio e longo prazo, já referenciadas por Porter e Van der Linde.

Vilha e Quadros (2007) analisam a gestão da sustentabilidade através da definição de estratégias comerciais e de marketing que devem considerar a valorização dos produtos que respeitam o ambiente e as ações de responsabilidade social, o que pode influenciar desde pequenas melhorias nas atividades rotineiras até grandes modificações nos produtos e nos processos, como a imagem e a reputação da empresa diante dos consumidores.

O princípio estratégico da melhoria da imagem oportunizou o crescimento da sensibilidade ecológica, através de ações localizadas, como é o caso de embalagens recicláveis e de ações voltadas para a proteção ambiental no plano institucional. O *marketing* ambiental se insere na estratégia de empregar o conhecimento para desenvolver produtos em

uma cadeia de processos voltada para a transparência nas relações com os clientes em todas as cadeias de negócios através do desenho, da produção, da pós-venda e da disposição final. Segundo Pinto e Prada (1999), a sensibilidade do consumidor localiza-se fora do foco de negócios da empresa, deslocada do investimento em *P&D*, em produtos e em serviços.

O processo de aprendizado das empresas em relação à gestão ambiental pode ser resumido em quatro fases, segundo Polizelli, Petroni e Kruglianskas (2005):

- As empresas perceberam que os consumidores valorizam o tratamento dispensado ao meio ambiente. As ações ambientais significam sobrevivência, crescimento e novos nichos de mercado, através de eco inovações, desde pequenas melhorias a grandes modificações no design de produtos e processos;
- As empresas passaram a empregar tecnologias redutoras de resíduos integradas visando a evitar desperdícios;
- O *marketing* ambiental tornou-se um instrumento de competitividade;
- As empresas passaram a usar ferramentas de gestão ambiental como a análise do ciclo de vida; a produção mais limpa e a produção limpa; e o *design* para o meio ambiente.

Torna-se fundamental destacar a importância do processo de certificação ambiental. A certificação deve ser entendida como um instrumento econômico, baseado no mercado, que visa diferenciar produtos oriundos de processos de produção ambientalmente adequados, socialmente justos e economicamente viáveis e fornecer incentivos tanto para consumidores como para produtores (PINTO e PRADA, 1999).

O *marketing* ambiental se insere na estratégia de empregar o conhecimento para desenvolver produtos dentro de uma cadeia de processos voltada para a transparência nas relações com os clientes em todas as cadeias de negócios. Além da qualidade do produto, a empresa incorpora a preocupação com diversos instrumentos para reduzir os impactos ambientais, como a reciclagem e as alternativas de alta tecnologia para simulações de protótipos e de componentes. Os investimentos em proteção e em preservação ambiental passam a ser objeto de conhecimento para estas empresas, que se antecipam ao cumprimento da legislação ambiental, projetam na imagem de marca os resultados dos novos produtos com performances incrementais.

A partir dessas contribuições desenvolve-se o conceito de *marketing* ambiental, combinando o respeito ao meio ambiente com as necessidades dos consumidores nos produtos e nos serviços oferecidos. Para respeitar essas necessidades, o direito à informação e ao

conhecimento por parte dos consumidores passa a ser fundamental. Como consequência, a comunicação torna-se uma das principais habilidades de gestão ambiental que se desdobra em manuais, sistemas de rotulagem, propaganda e outros instrumentos de informação para os consumidores e a sociedade. Essa habilidade também permite uma melhor aproximação com os *stakeholders* em todas as organizações que as empresas interagem.

Vale destacar alguns dos princípios, práticas e ferramentas ambientais, utilizadas pelas empresas, descritos no Quadro 2.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Análise do Ciclo de Vida – ACV</i>: implica no conhecimento dos impactos ambientais dos produtos e serviços, com base nas variáveis de entrada e de saída associadas com a produção e uso de recursos básicos para os produtos de consumo. Essa análise considera o consumo de matérias-primas, água, energia e seus efeitos associados que provocam emissões de poluentes, no ar, na água e no solo de maneira integrada e em diversos cenários do planejamento, do consumo à disposição final.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Produção Limpa e a Produção Mais Limpa</i>: estratégia ambiental preventiva e integrada a processos, a produtos e a serviços, visando a aumentar a eficiência e a reduzir riscos ambientais ao diminuir resíduos e desperdício de recursos. Envolve a visão integrada do sistema de produção, desde as matérias-primas até a disposição final de resíduos, respeito a sustentabilidade dos recursos naturais, redução do consumo de matérias-primas, de água e de energia e avaliação do Ciclo de Vida para explicitar a <i>performance</i> ambiental do produto. A Produção Limpa incorpora também componentes jurídicos, políticos e sociais, representados por quatro princípios fundamentais: a precaução, a prevenção, a integração e o controle democrático da população.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Eco eficiência</i>: está ligada à desmaterialização que se refere ao desenvolvimento de métodos para substituir o fluxo material de conhecimento permitindo a personalização de produtos e de serviços, na medida em que, as empresas estão focadas nos recursos almejados pelos clientes. Os resíduos devem ser eliminados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Química verde</i>: a reorientação dos procedimentos para a indústria química envolve a minimização de resíduos e a decomposição de produtos em substâncias não tóxicas e benígnas ao meio ambiente; novas moléculas; novos meios de reação e solventes; novas tecnologias; rotas de síntese alternativas; economia atômica; recursos sustentáveis e renováveis; bioenergia; biossíntese; substâncias menos tóxicas e todos os aspectos relacionados ao conjunto geral de projeto, manufatura-produção e uso do ciclo de vida dos produtos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Eco design</i>: crescente tendência de uso da ética nas relações entre o sistema produtor de bens e de serviços e a sociedade em geral. Considera questões como a segurança e saúde ocupacional, a saúde e segurança do consumidor, integridade ecológica e proteção dos recursos, prevenção da poluição e redução do uso de componentes tóxicos e segurança e uso de energia. Para isso, são utilizadas ferramentas e estratégias como: a análise de ciclo de vida, a devolução garantida, a eficiência econômica da remanufatura, a emissão zero, a engenharia reversa, a análise de falhas e a logística reversa, a estimativa de riscos ambientais de componentes individualizados do produto e processo, a menor intensidade material por serviço ou função, a oportunidade de recuperação e de reutilização de materiais, a previsão para desmontagem e reciclagem e a reutilização de partes na fase pós-consumo de produtos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sistema de produtos</i>: implica na integração de design, manufatura e processos de suporte, levando em consideração fatores de confiabilidade, de sustentabilidade e de competitividade no mercado, assim como outras denominações como avaliação do ciclo de vida do produto, o eco balanço, a análise da linha de produto e gestão integrada da cadeia.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Indicadores socioambientais</i>: unidades de medida (natureza física, química, biológica, econômica, social ou institucional) representadas por um termo ou expressão que possa ser medido, ao longo de determinado tempo, para caracterizar ou expressar os efeitos e as tendências e avaliar as inter-relações entre os recursos naturais, a saúde humana e a qualidade ambiental dos ecossistemas.</li> </ul>

Quadro 2 - Ferramentas ambientais utilizadas pelas empresas

Fonte: Extraído de CORDELLINI, 2002, FURTADO e FURTADO, 1997 e FURTADO, 2003.

As empresas abertas à utilização dessas ferramentas podem obter vantagens competitivas adicionais em produtos e processos, repercutindo na melhoria da imagem e reputação diante dos consumidores.

O processo de desenvolvimento sustentável por parte das empresas é contínuo e progressivo, buscando o envolvimento e o aprimoramento de competências cidadãs, com a discussão de questões sociais e ambientais relacionadas a todos os públicos com os quais ela interage: colaboradores diretos, sócios e acionistas, fornecedores, clientes e consumidores, mercado e concorrentes, poder público, imprensa, comunidade e o próprio meio ambiente. Cada vez mais as empresas têm compreendido que o custo financeiro de reduzir o passivo ambiental e administrar conflitos sociais, pode ser mais alto do que o custo de agir com prevenção, ou seja, de agir corretamente respeitando os direitos humanos e o meio ambiente de todos. Os acidentes e os crimes ambientais provocam escândalos corporativos que abalam a confiança de investidores, consumidores, acionistas, sociedade em geral, refletindo-se em queda de vendas e, conseqüentemente, em elevados prejuízos financeiros.

Atualmente, a reputação empresarial adquiriu importância estratégica fundamental e tem sido identificada como o mais importante ativo intangível, que pode garantir o sucesso de uma empresa e é, também, considerado o ativo mais difícil de ser substituído ou recuperado (YANG, 2002). A busca desenfreada pela qualidade deixa de ser o foco central da diferenciação, a prioridade é a ética, o comprometimento e a transparência da empresa com seus *stakeholders* visando o desenvolvimento sustentável.

Normalmente, as discussões relacionadas às práticas de gestão sustentáveis estiveram ligadas ao comportamento das empresas de países desenvolvidos; porém, à medida em que as empresas de países em desenvolvimento se expandem internacionalmente, seus comportamentos serão avaliados com o mesmo rigor e os mesmos critérios éticos. (COMMON e PEARCE, 1973).

As mudanças ocorridas no mercado mundial e especificamente, no cenário brasileiro levaram nossas “empresas a investirem em atributos como confiabilidade, serviço de pós-venda, produtos ambientalmente corretos e relacionamento ético da empresa com seus consumidores, fornecedores e varejistas e também das práticas internas relacionadas aos seus funcionários e preservação do meio ambiente. Esse conjunto de mudanças é considerado um componente básico da responsabilidade social corporativa”. (FERREIRA, 2004, p.137).

Os conceitos de Responsabilidade Social Corporativa e de Sustentabilidade Empresarial convergem para o mesmo objetivo: integrar os aspectos econômicos, sociais ecológicos dos negócios. O enfoque e as diferentes denominações variam conforme a

percepção dos estudiosos. Ashley e Cardoso (2002) comentam que para alguns autores, responsabilidade social representa a ideia de obrigação legal; para outros, tem a ver com um comportamento eticamente responsável ou uma contribuição social voluntária ou associação a uma causa específica; outros a traduzem como prática social ou função social; caracterizando conceitos dinâmicos e complexos, diferentes nos mais diversos contextos. Com as profundas mudanças ocorridas na realidade das empresas e na sociedade, percebe-se que a responsabilidade social altera seus conceitos conforme as exigências provenientes das mudanças do mercado, e não propriamente sua função.

No Brasil, o conceito de responsabilidade social empresarial (BARIN, 2007), apesar de estar atrelado à noção de uma gestão adequada de funcionários, também abrange a gestão da preservação ambiental e o cuidado com os interesses dos *stakeholders*.

Ashley e Cardoso (2002) salientam que, o mundo empresarial vê na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento, em virtude das novas exigências do consumidor que buscam por produtos e práticas que gerem melhoria para o meio ambiente ou comunidade, valorizando aspectos éticos ligados à cidadania.

De acordo com o Instituto Ethos (2006), a responsabilidade social empresarial (RSE) é a “forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, reiterando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais”.

Ao assumir uma postura socialmente responsável, as empresas passam a ter compensações. O melhor acesso ao capital (principalmente de investidores socialmente conscientes), menores prêmios de seguros, melhora na imagem, maiores vendas e melhores relações com empregados são algumas das vantagens que podem ser citadas, além das alienações que podem ser facilitadas devido ao menor risco percebido e à melhor governança (KEELER, 2002).

Segundo levantamento de Ursini e Sekiguchi (2005), a responsabilidade social, conforme padrões convencionados pela Norma Brasileira de Responsabilidade Social - ABNT NBR 16001, estabelece um conjunto de diretrizes sustentáveis para servir de guia às empresas brasileiras. Essa norma foi construída através da percepção e da discussão de vários países desenvolvidos e em desenvolvimento, destacando que o desenvolvimento sustentável inclui as dimensões ambiental, social e econômica: a dimensão ambiental se refere aos impactos da

organização sobre os sistemas naturais, vivos ou não, incluindo os ecossistemas, água, terra e ar; a dimensão social, os impactos da organização sobre os sistemas sociais; incluindo as questões política, institucional, cultural, espacial e espiritual entre outras; nos quais a organização opera e; a dimensão econômica da sustentabilidade, diz respeito aos impactos da organização sobre as circunstâncias econômicas das partes interessadas e sobre os sistemas econômicos nos níveis local, regional, nacional e global.

Essas diretrizes envolvem uma série de fatores (URSINI E SEKIGUCHI, 2005), que podem ser considerados características da empresa socialmente responsável, tais como:

- Boas práticas de governança;
- Combate a pirataria, sonegação, fraude e corrupção;
- Práticas leais de concorrência; direito da criança e do adolescente incluindo o combate ao trabalho infantil;
- Direitos do trabalhador, incluindo o de livre associação, de negociação, a remuneração justa e benefícios básicos, bem como o combate aos trabalhos forçados;
- Promoção da diversidade e combate a discriminação;
- Compromisso com o desenvolvimento profissional;
- Promoção da saúde e segurança;
- Promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo, contemplando as várias partes interessadas, desde fornecedores, prestadores de serviços, clientes, entre outros;
- Proteção ao meio ambiente e proteção das gerações futuras;
- Ações sociais de interesse público.

Para chegar a esses temas, o Grupo de Trabalho responsável pela sistematização da norma, consultou as principais fontes nacionais e internacionais sobre o tema, como o *Global Compact Principles*, da ONU, os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social, a organização *Sustainability* e a *International Finance Corporation* (IFC), entre outros, demonstrando a busca de uma unificação dos padrões e conceitos neste contexto. A ampla interpretação da dimensão social do desenvolvimento sustentável também é refletida na Agenda 21, resultante da conferência Eco-92, e consiste no documento que estabeleceu a importância de cada país em se comprometer a refletir, global e localmente, sobre a forma pela qual governo, empresas, organizações não governamentais e demais setores da sociedade, poderiam cooperar no estudo de soluções para os problemas socioambientais. No

Brasil, essas discussões são coordenadas pela Comissão de Políticas de Desenvolvimento Sustentável e da Agenda 21 Nacional (CPDS).

Além desses aspectos, para que as empresas mantenham-se competitivas no longo prazo, é necessário que invistam na inovação tecnológica e organizacional.

Segundo Schumpeter (1950), a competitividade econômica das empresas é sustentada através da inovação, pois é através dela que as empresas renovam a sua base de ativos. Estas inovações são introduzidas pelos empresários e caracterizam-se pelo poder de impacto e de disseminação sobre o conjunto da economia. Segundo sua teoria o empresário inovador, tende a ser seguido por outros, no mesmo, ou em outros tipos de inovações, formando uma onda de inovações, que podem ser descontínuas e não, em uma distribuição constante ao longo do tempo, provocando fortes desequilíbrios no sistema, levando-o sucessivamente a patamares econômicos superiores (MONTIBELLER-FILHO, 2001).

Há várias críticas de cunho ambientalista à essa teoria. A primeira delas consiste na ausência absoluta dos aspectos relacionados à degradação ambiental. A outra crítica está relacionada ao limite da dinâmica capitalista ao indicar a tendência à redução e, finalmente, exaustão de novas reservas de recursos naturais devido à exploração de todas as fontes disponíveis. O limite ecológico de Schumpeter refere-se ao desenvolvimento econômico na medida em que se esgotam reservas capazes de ser exploradas monopolisticamente (MONTIBELLER-FILHO, 2001).

Ainda de acordo com Montibeller-Filho (2001), outro aspecto a ser considerado é a apropriação feita por alguns pensadores pragmáticos que procuram extrair da crise ecológica elementos de diferenciação monopolística em uma perspectiva empresarial. Como exemplo disso pode-se citar o estudo de Michael Porter sobre as estratégias competitivas da empresa e o papel do lançamento de produtos ou de processos ditos ecologicamente corretos, como forma de garantir lucros extraordinários ao inovador. Nesse tipo de abordagem são sempre os ganhos individuais que interessam, ou seja, não são levados em conta os custos sociais nem os limites físicos da operação do sistema de forma ampliada.

Por outro lado, Tidd, Bessant e Pavitt (2001), percebem a inovação como uma estratégia que não pode ser adotada parcialmente na organização, pois é o resultado de esforços coletivos e contínuos de todas as áreas e não apenas do departamento de pesquisa e desenvolvimento (*P&D*).

Cassiman e Veugelers (2000) corroboram essa percepção quando ressaltam que o sucesso da inovação depende do desenvolvimento e da integração de novos conhecimentos ao processo de inovação. Para acessar fontes alternativas de conhecimento, a estratégia de

inovação da empresa irá combinar diferentes atividades de inovação. O conhecimento gerado a partir de fontes externas deve ser integrado ao processo de inovação da empresa. Para Kruglianskas (1996), as novas ideias podem ser originadas a partir de diferentes fontes. Destaca-se entre elas, os fornecedores, os clientes, os concorrentes, as empresas de outros setores, os funcionários da empresa, os trabalhos produzidos em outras instituições, como universidades e/ou centros de pesquisa.

De acordo com Christensen (2001), na economia atual, pode-se considerar a inovação, como principal característica para a competitividade e para o desempenho econômico da empresa. As organizações têm que se adaptar continuamente ao ambiente. A inovação é então, uma estratégia fundamental na determinação da competitividade organizacional e tão mais importante quanto mais turbulento for o ambiente (MOTTA, 2001).

Para que o processo de inovação se desenvolva na empresa é importante que se perceba os sinais externos de mudança proveniente do mercado ou da evolução tecnológica. De acordo com Tálamo (2001) esses sinais podem ser decorrentes de novas oportunidades tecnológicas (estímulo tecnológico) que podem ou não ser programadas; ou através de estímulos de mercado, ou seja, mudanças nas exigências da legislação ou pressão dos concorrentes ou consumidores. É no mercado ou no ambiente da empresa que se encontram os aspectos fundamentais da estratégia competitiva que agem diretamente sobre o processo de inovação.

Para Spanos e Prastacos (2004) este movimento caracteriza-se nas capacitações organizacionais da empresa e se referem à sua habilidade de explorar e combinar recursos através de rotinas organizacionais para atingir suas metas.

Outra abordagem baseada em recursos (ativos tangíveis e intangíveis) fundamenta-se na premissa de que são os recursos e as capacitações organizacionais que propiciam a capacidade inovativa de uma firma (WERNERFELT, 1984). Os recursos são combinados e transformados pelas capacitações da organização para se chegar a soluções inovativas que conferem vantagens competitivas.

Teece, Pisano e Shuen (1997), na busca em aprofundar as questões relativas às dimensões das capacitações específicas a uma organização, focaram nas capacitações dinâmicas organizacionais que consistem na habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas de modo a se adequar a novas configurações nos contextos em que atua. Para esses autores, capacitações dinâmicas são difíceis de serem imitadas e se constituem em fontes de vantagem competitiva sustentável de

uma empresa, uma vez que representam combinações das habilidades organizacionais, funcionais e tecnológicas.

Outras conceituações aplicadas à inovação, à sustentabilidade e sua importância nas organizações, foram efetuadas por Porter e Van der Linde (1995). Sob um ponto de vista microeconômico, eles percebem a inovação como meio para melhorar o desempenho ambiental das empresas e, ao mesmo tempo, fazer com que as empresas obtenham benefícios ou vantagens como redução de custos, aumento da produtividade e exploração de novos mercados. Muitas das empresas que se adequaram às exigências da legislação ambiental acabaram desenvolvendo inovações tecnológicas através do aproveitamento de oportunidades surgidas na revisão dos produtos, processos e métodos de operação tradicionais, resultando no aumento da competitividade dessas empresas.

Sob o ponto de vista da racionalidade do planeta, surge o conceito de inovação sustentável que, segundo a concepção de Blowfield, Visser e Livesey (2007), não significa necessariamente criar o novo, e sim, introduzir inovações incrementais, ou seja, pequenas inovações que se dão no nível dos processos, como a redução da quantidade de matéria-prima e de energia por unidade produzida, redesenhar os produtos (*eco design*) e eliminar substâncias tóxicas, aumentando a vida útil do produto. Os requisitos básicos para o sucesso da inovação sustentável consistem em: competitividade, desempenho financeiro, a competitividade tecnológica, o compromisso dos investidores e uma imagem empresarial em termos de sustentabilidade. Logo, a inovação sustentável pode ser transformadora e incremental.

No que tange ao conceito de inovação sustentável, as análises de Blowfield, Visser e Livesey (2007), mostram algumas percepções a serem ressaltadas, tais como:

- A maioria das inovações sustentáveis relaciona-se a processos incrementais, visando especificamente questões de adaptação às exigências legais vigentes, não incorporando princípios de sustentabilidade nos processos de inovação de base;
- Os elementos essenciais da inovação sustentável são atribuídos ao governo, finanças, tecnologia e cultura, porém o sucesso e a aplicação podem variar. Os agentes da inovação sustentável originam-se de indivíduos (visionários sociais e ambientais ou empresários) das empresas e de agentes externos à ela;
- Recomenda-se associar à inovação sustentável, processos que tendem a ser uma mistura de ação individual, gestão de sistemas e abordagens adaptadas;

- Há evidências de que as teorias da inovação têm sido aplicadas a qualquer medida, no âmbito da literatura sobre inovação sustentável.

Para contribuir na definição desses conceitos, a OCDE (2009, p.2) define inovação como "a implementação de um novo ou significativa melhoria do produto (bem ou serviço), ou um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, a organização do trabalho ou as relações externas". Eco-inovação é geralmente semelhante a outros tipos de inovação, porém apresenta duas importantes distinções:

- Eco-inovação representa inovação, que resulta em uma redução de impacto ambiental, não importa se esse efeito é intencional ou não;
- O âmbito da eco-inovação pode ir além do limite organizacional convencional da organização, inovar e, envolver outros mecanismos sociais que desencadeiam alterações nas normas socioculturais e estruturas institucionais.

Nesse sentido, três eixos principais da eco-inovação podem ser distinguidos (OCDE, 2009):

- *Metas*: áreas de foco básico da ecoinovação (produtos, processos, métodos de comercialização, organizações e instituições). Enquanto a eco-inovação em produtos e processos tende a apoiar o desenvolvimento tecnológico, a eco-inovação mercadológica, organizacional e institucional confia mais em mudanças não-tecnológicas;
- *Mecanismos*: como são feitas as mudanças nas áreas-alvo. Eles envolvem o *re-design* (redesenho, reconstrução) de práticas alternativas às atuais práticas ou criação de novas práticas;
- *Impactos*: como a ecoinovação afeta as condições ambientais. A experiência evidencia que mudanças mais radicais nos métodos, como alternativas e criação, geralmente resultam em maiores benefícios ambientais.

A divulgação e adoção desses conceitos pelas empresas, pode promover o crescimento ainda mais expressivo de cada setor, repercutindo na economia nacional. Nesse aspecto, a inovação associa-se às características da gestão sustentável, introduzindo estratégias de desenvolvimento, de modo que as gerações atuais consigam satisfazer suas necessidades, não prejudicando as próximas gerações. Segundo Sachs (1993), a sustentabilidade é alcançada

quando é dado o mesmo nível de importância aos aspectos sociais, econômicos, ecológicos, espaciais e culturais. Esses aspectos se inter-relacionam de modo que qualquer alteração em um deles afeta os demais.

Com base nesse pressuposto, o debate associado ao desenvolvimento sustentável inclui para o contexto das organizações, os aspectos sociais, ambientais, ecológicos e geográficos, além da promoção de crescimento econômico e aumento de riqueza, levando as empresas a adotar medidas capazes de mensurar os efeitos das estratégias sustentáveis na gestão empresarial, discutidas no capítulo seguinte.

### 3 DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

A amplitude dos riscos e dos danos para a sustentabilidade e a grande disponibilidade de opções e de oportunidades para promover as mudanças necessárias, faz com que a transparência sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais, seja um componente fundamental para estabelecer relações eficazes com os *stakeholders*, nas decisões de investimento e em outras relações de mercado. Para isso, é necessário desenvolver uma estrutura de conceitos e uma métrica que dê suporte às questões relacionadas a sustentabilidade e que sejam globalmente aceitas (GRI, 2006).

Os indicadores, quando colocados de forma numérica, são valores medidos ou derivados de mensurações quantitativas e/ou qualitativas, passíveis de serem padronizados e assim comparados com essas mesmas informações de outras áreas, regiões ou países. Em um contexto de intensas mudanças econômicas e socioculturais, os indicadores possibilitam a seleção das informações significativas, a simplificação de fenômenos complexos, à quantificação da informação e a sua comunicação com os diferentes níveis da sociedade (ETHOS, 2010).

Neste novo cenário, as empresas têm utilizado as demonstrações contábeis para evidenciar o seu grau de preocupação e comprometimento com o desenvolvimento sustentável. A evidenciação da conduta e da *performance* socioambiental tem como objetivo suprir os usuários de contabilidade com informações complementares às informações econômico-financeiras, que podem influenciar nas decisões tomadas pelos *stakeholders* (CASTRO JR., 2005).

O Balanço Social, do modelo IBASE (2009) é um demonstrativo publicado anualmente reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais das empresas, dirigido aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade, proporcionando acesso e transparência na comunicação nas ações de responsabilidade sócio-empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

A diversidade de conceitos acerca da gestão sustentável e de suas práticas, levou a criação de muitas ferramentas para medir a *performance* empresarial em relação as estratégias de desenvolvimento sustentável, possibilitando avaliar suas vantagens e limitações.

Na Conferência Internacional da Organização das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Eco-92), realizada no Rio de Janeiro, foi criada a Comissão do

Desenvolvimento Sustentável (CSD), na qual representantes de 179 governos aceitaram adotar o programa da Agenda 21, que contém o caminho capaz de ajudar a construir politicamente as bases de um plano de ação e de um planejamento participativo em âmbito global, nacional e local, de forma gradual e negociada, viabilizando o monitoramento dos progressos rumo a um futuro sustentável.

Um dos aspectos levantados pela CSD foi a necessidade de criar padrões para servir de unidade de referência à questão da sustentabilidade, como os fatores ecológicos, sociais, econômicos, culturais, institucionais e outros.

Segundo Meadows (1998) os indicadores podem contribuir para os processos de mudanças. Uma vez que, os indicadores medem o que é considerado importante nas organizações e/ou sociedade, as pessoas inseridas neste contexto aprendem a valorizar o que é medido, influenciando suas percepções e atitudes.

Vários tipos de sistemas têm sido utilizados para identificar e desenvolver indicadores de sustentabilidade, pois o conceito é abrangente e possui muitas dimensões. Alguns sistemas de indicadores que vem sendo utilizados e que contemplam diferentes dimensões da sustentabilidade, são relacionados no Quadro 3:

<b>Dimensão</b>	<b>Sistemas de Indicadores</b>	<b>Finalidade</b>
Ambiental	PSR – pressão, estado, resposta (OECD,1993)	(P)descrever pressões das atividades humanas sobre o meio ambiente;(S) qualidade do ambiente e qualidade e quantidade dos recursos naturais; (R)extensão e intensidade das reações da sociedade em responder às questões sustentáveis.
	TMC- <i>Total Material Consumption</i> e TMI- <i>Total material input</i>	Indicar aspectos relacionados ao transporte e fluxo de material e a recursos de energia. Juntos fornecem a ligação entre consumo de materiais e seus impactos na natureza
	WRI – <i>Biodiversity indicators for police-makers</i> do World Resources Institute	Fornecer informações para os níveis nacional e internacional da manutenção da biodiversidade dos países.
Econômica	SEEA – <i>System of Integrated Environmental and Economic Accounting (UNSD)*</i>	Indicar separadamente os investimentos em proteção ambiental e avaliar seus custos-benefícios. Incorpora o capital natural, como recursos não renováveis, terra, solo e subsolo, e recursos cíclicos como ar e água.

Dimensão	Sistemas de Indicadores	Finalidade
Econômica	MEP – <i>Monitoring environmental progress (World Bank)</i>	Ampliar o conceito de contabilidade ambiental incorporando ao balanço os recursos humanos (investimentos em treinamento, educação e saúde) e infraestrutura social (associações)
	ISEW - Index of Sustainable Economic Welfare	Indicar o bem-estar social dos países: reflete precariamente o bem-estar das pessoas e permite comparações entre países por meio de uma metodologia homogênea. Subtrai a poluição do ar causada por atividade econômica e soma pontos por atividade doméstica não remunerada. Também cobre áreas como desigualdade de renda, outros danos ambientais e esgotamento de ativos ambientais.
	GPI - Genuine Progress Indicator	Medir o crescimento econômico de um país atrelado ao aumento do bem-estar de seus habitantes. O indicador utiliza a mesma metodologia de cálculo do PIB, mas, diferentemente deste, subtrai custos decorrentes de fatores como criminalidade, poluição, degradação ambiental e comprometimento dos recursos e sistemas naturais, como fornecimento de água, por exemplo. Por outro lado, acresce ao cálculo itens como trabalho doméstico e voluntário.
Social	HDI - Human Development Index	Mensurar o desempenho nacional com relação ao bem-estar e desenvolvimento humano, focando três elementos: longevidade, conhecimento e padrão de vida decente.
	CPM- <i>Capability Poverty Measure</i>	Realçar a privação de elementos essenciais a um padrão de vida dignos. Mede a proporção de crianças menores de cinco anos que estão abaixo do peso, proporção de nascimentos autônomo sem pessoal treinado e a proporção do analfabetismo feminino.
	CS – <i>Compass of Sustainability</i>	Mostrar os avanços dos países em relação aos níveis de riqueza da população. Está relacionado ao <i>dashboard of sustainability</i> que é um índice agregado de vários indicadores de desempenho econômico, social e ambiental.
Econômico, social, ambiental, institucional	DSR** - <i>driving force, state, response</i>	Elucidar metodologias a fim de fornecer treinamentos e capacitação relacionados ao desenvolvimento sustentável. (D) atividades humanas, processos e padrões como taxa de emissão de gases, crescimento da população. (S) refere-se às ações do Estado como nível educacional e concentração de poluentes no ambiente (qualidade de ar). (R) ações políticas como legislação, atividades de informação, regulação, etc.

Quadro 3 - Sistemas de indicadores e dimensões abordadas

Fonte: Adaptado de Van Bellen, 2006

\*United Nations Statistics Division da ONU

\*\* Todos os capítulos da *Agenda 21* estão refletidos nesse sistema, contendo as quatro dimensões do desenvolvimento sustentável

Uma pesquisa relatada por Van Bellen (2006), na qual foram selecionados 18 métodos de avaliação da sustentabilidade, com a finalidade de identificar os sistemas de indicadores mais citados. Mostrou que o DSR, um sistema que é incentivado a ser utilizado como ferramenta de padronização dos indicadores da sustentabilidade pelas Nações Unidas, não foi muito lembrado.

Em contraponto o GRI – *Global Reporting Initiative*, uma iniciativa organizacional associada ao conceito desenvolvido pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*) que não constava na lista selecionada, foi bastante lembrada, sugerindo que possa a ser o substituto do DSR.

A missão da *Global Reporting Initiative* (GRI, 2006) é oferecer uma estrutura confiável de indicadores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, que possa ser usada por organizações de todos os tamanhos, setores e localidades.

A transparência em relação à sustentabilidade das atividades organizacionais é do interesse de diferentes públicos da empresa, incluindo o mercado, trabalhadores, organizações não-governamentais, investidores, contadores, entre outros. Por esse motivo, o GRI conta com a colaboração de uma vasta rede de especialistas de todos esses grupos de *stakeholders*, por meio de consultas que visam ao consenso. Ao lado da experiência prática, essas consultas, têm resultado no aperfeiçoamento da Estrutura de Relatórios, desde a fundação da GRI, em 1997. Essa abordagem de aprendizagem *multistakeholders* conferiu à Estrutura de Relatórios da GRI, a ampla credibilidade de que desfruta entre os *stakeholders* (GRI, 2006).

Várias instituições vêm promovendo a disseminação do pensamento sustentável nas organizações. O Instituto Ethos (ETHOS, 2006), também considera as três dimensões para o desenvolvimento sustentável em seus aspectos econômicos, sociais e ambientais. Baseado nessas três dimensões, Elkington (1998) desenvolveu o conceito, do *Triple Bottom Line*. Na esfera ambiental, ressalta-se a utilização dos recursos de forma a não prejudicar as gerações futuras, reduzindo impactos da ação das indústrias e utilizando de forma sustentável os recursos naturais. Na perspectiva econômica tem-se a preservação da lucratividade da organização e o não comprometimento do seu desenvolvimento econômico, E por fim a esfera social, que inclui a questão da justiça social, em que o objetivo maior é o desenvolvimento de um mundo mais justo, através das relações com todos os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, governo).

O Instituto Americano Battelle (PLACET, ANDERSON e FOWLER, 2005), também sustenta um modelo estratégico próprio para a sustentabilidade, com base nos três pilares do desenvolvimento sustentável. Nos últimos 20 anos, o Instituto Battelle tem investido seus esforços de pesquisa não só para compreender os benefícios de uma abordagem de negócios orientada para a sustentabilidade, como também para desenvolver uma posição de liderança na aplicação prática de princípios de sustentabilidade.

Para chegar a esse resultado, tem trabalhado com grupos de indústrias, comunidade, e governo para transformar passivos ambientais e sociais em oportunidades através da aplicação de conceitos de desenvolvimento sustentável e de *design*.

Uma visão, baseada na experiência adquirida do modelo de Battelle, consiste em que a sustentabilidade requer inovação, fazendo pequenas melhorias e mantendo o *status quo*, é improvável que resulte na desaceleração necessária. A inovação radical será necessária para desenvolver novos processos, menos danosos ao ambiente, para criar produtos de valor, que serão melhores para o ambiente ou que ainda, melhore as condições ambientais; a formulação de processos de negócios aprimorados que incorporam considerações de ordem social e ambiental em ambas as estratégias, de longo e de curto prazo, e criar novas indústrias dedicadas à melhoria das condições ambientais e sociais.

Investigadores calcularam que, se as taxas de consumo de recursos per capita nos países desenvolvidos são extrapoladas para os países em desenvolvimento, precisaremos, eventualmente, o equivalente de três vezes a Terra para apoiar nossa taxa de consumo de recurso (HOLLIDAY e PEPPER, 2001). Defensores da sustentabilidade combatem que o consumo de recursos em todas as indústrias tem que diminuir para um fator quatro (LOVINS et al, 1997), isto é: fazer quatro vezes mais com recursos naturais do que se fazia na ocasião, ou até mesmo um fator 5 (DESIMONE, POPOOFF, 1997) para assegurar um futuro sustentável.

Uma segunda visão, conforme os estudiosos do Instituto Batelle (PLACET, ANDERSON e FOWLER, 2005), é a de que o conceito de sustentabilidade, deve ser “*costurado à mão*” para cada situação, dentro da organização, pois estratégias prontas para dispensar investimentos, não irão funcionar para o desenvolvimento sustentável porque cada indústria, está sujeita a pressões (local e cultural) ambientais e sociais próprias, que mudam com o passar do tempo. Assim, a estratégia de sustentabilidade deve ser *personalizada*, através de um planejamento cuidadoso e com tempo para ser desenvolvida.

De modo geral, o Instituto Americano Battelle (PLACET, ANDERSON e FOWLER, 2005), define um modelo estratégico próprio para a sustentabilidade que aborda a interação dos aspectos econômicos, social e ambiental, tendo como perspectiva a inovação, com reflexos na empresa e na sociedade. A base econômica visa manter o empreendimento com a geração de lucro, atendendo aos interesses dos *stakeholders* e oportunizando o desenvolvimento da comunidade local, através da geração de empregos. O desenvolvimento de estratégias sociais traz oportunidades de emprego mais atraentes, o que significa a melhoria de qualidade de vida, a melhor remuneração e o envolvimento da sociedade

enquanto, que para a empresa, possibilita ter empregados mais produtivos e leais, menor número de queixas e inserção de novos produtos para o desenvolvimento mundial. As estratégias orientadas para a preservação ambiental e de seus recursos naturais acarretam, como consequência: para a empresa, a facilidade de implantação de novos produtos ambientalmente corretos e a projeção de uma imagem positiva da empresa e; para a sociedade, oportuniza a diminuição do custo de vida e viabiliza a disponibilidade de recursos naturais para o desenvolvimento econômico futuro, além de melhorar a qualidade de vida e o bem estar social através da melhoria da saúde.

Segundo Placet, Anderson e Fowler (2005), enquanto teoricamente todas as três bases dos pilares podem ser atingidas simultaneamente, o desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade inclusiva, que pode ser implementada de fato, é claramente um desafio, podendo ser recebido com ceticismo dentro da organização. Em uma gestão tradicional, o desenvolvimento das estratégias foca na expansão de atividades para gerar lucro e reduzir despesas dispensáveis. A proteção ambiental e os programas de ordem social podem ser vistos como algo caro e desnecessário. Porém, o desenvolvimento de ações focadas em estratégias ambientais e sociais pode alavancar o crescimento econômico da organização. Por exemplo, o aumento da produtividade de recurso com o uso mais eficiente de materiais e com redução do desperdício, diminui os custos de produção. É provável que a preocupação evidenciada em uma organização com seus trabalhadores, conduzam a produtividade aprimorada, resultando em menos dias de trabalho perdidos e em lealdade a companhia.

A prosperidade econômica e o aumento da rentabilidade, em contrapartida, provêm os meios para alcançar a sustentabilidade ambiental e social. Sem uma base econômica forte, as preocupações de uma organização para assuntos ambientais e de responsabilidade social normalmente não se sustentam. Assim, as metas estão inter-relacionadas e as estratégias serão melhores desenvolvidas, conforme Figura 1, para que todos os três pilares ocorram simultaneamente (PLACET, ANDERSON e FOWLER, 2005). Desenvolver uma estratégia que usa menos recursos e maximiza o capital de investidores e agrega valor para a comunidade, requer liderança, compromisso, planejamento e inovação.

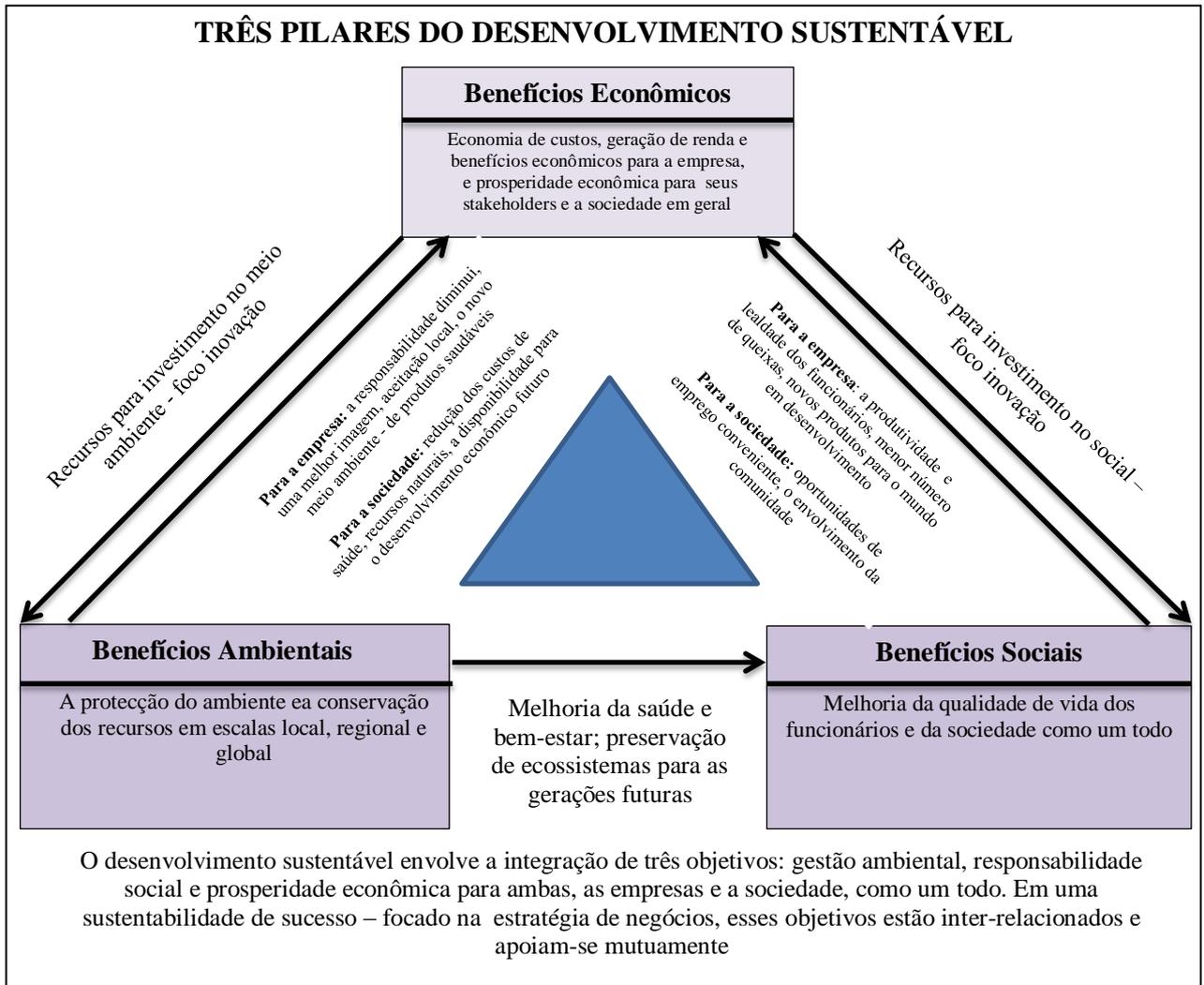


Figura 1 - Modelo adaptado de Desenvolvimento Sustentável do Instituto Batelle  
Fonte: Placet, Anderson e Fowler (2005).

Na concepção do modelo teórico apresentado na figura 1, a integração da gestão ambiental, da responsabilidade social e da prosperidade econômica, resulta em uma estratégia de negócio bem sucedida, repercutindo mutuamente nas empresas e na sociedade.

Dentre os aspectos positivos da sustentabilidade é possível destacar seu caráter inovador, pois é uma nova filosofia de desenvolvimento econômico que visa: superar um modelo limitado, com a incorporação de perspectiva multidimensional, pois articula economia, meio ambiente, política, cultura, e muitas outras dimensões em uma visão integrada superando as abordagens unilaterais e as explicações reducionistas e simplificadoras dos problemas; uma visão de longo prazo, pois prevêem um novo agente de direitos, as gerações futuras, bem como a consideração dos ritmos naturais da vida e da matéria; a

incorporação da ideia de que a política desempenha papel fundamental no tratamento dos problemas ecológicos; e, a consideração da temática da pobreza como um dos grandes problemas ambientais a serem resolvidos. Uma das maiores barreiras para inovar para a sustentabilidade é a inércia, tendência das organizações continuarem operando como no passado, resistência para mudar e ceticismo sobre ideias novas, característica típica de indústrias maduras. A partir da conclusão de análises detalhadas, os pesquisadores do Instituto Battelle (PLACETT, ANDERSON e FOWLER, 2005) formularam dez recomendações fundamentais para ajudar a indústria a progredir no caminho para sustentabilidade, descritas no Quadro 4.

<b>Ambientais</b>	<b>Sociais</b>	<b>De Processos</b>
Proteção de clima. - Estabeleça programas de administração de carbono, associado a redução CO2 como objetivos de médio e longo prazos para toda a indústria e inicie processo inovação de produto.	Bem-estar de empregado. - Programas de instrumento para aumentar saúde de trabalhador, segurança e satisfação.	Integração empresarial de desenvolvimento sustentável. - Integre princípios de desenvolvimento sustentáveis na estratégia empresarial e práticas para criar valor ao acionista.
Produtividade de recurso. -Facilite a prática de eco-eficiência na indústria.	Bem-estar de comunidade. - Contribua para aumentar qualidade de vida, mantenha um diálogo próximo com os investidores locais e programas de ajuda à comunidade.	Cooperação. - Trabalhe com outras companhias e organizações externas para nutrir desenvolvimento sustentável.
Redução de emissões. - Continuamente melhore e utilize mais técnicas de controle de emissões.	Desenvolvimento regional. - Promova crescimento econômico regional e estabilidade participando de planejamento longo prazo regional.	Inovação. - Encoraje inovações relacionadas a práticas sustentáveis em desenvolvimento de produto, tecnologia de processo e administração de empreendimento.
Procuradoria ecológica. - Melhore as condições de uso territorial onde está instalado.		

Quadro 4 - Estratégias industriais para desenvolver sustentabilidade

Fonte: Adaptado dos estudos do Instituto Battelle (PLACETT, ANDERSON, FOWLER, 2005)

As primeiras sete recomendações são orientadas para assuntos ambientais e de sociedade que emergiram de uma pesquisa nas indústrias de cimento e a últimas três são orientadas em habilitar processos.

Embora, a inovação seja apresentada como uma recomendação separada, ela está presente em todas as recomendações. Cada possível caminho de inovação é categorizado como um processo, produto ou iniciativa de administração.

As iniciativas de processo geralmente são orientadas para reduzir consumo de recurso e efeitos ambientais. Iniciativas de produto se concentram principalmente em criar produtos de alto valor que resultem em utilização de material local ou regional, assim como no ciclo de vida do produto. Iniciativas de gestão incluem o monitoramento do progresso e melhorar a informação para direcionar as estratégias para a sustentabilidade.

Líderes empresariais acreditam que o desenvolvimento sustentável é um elemento importante da estratégia. As organizações têm a oportunidade de melhorar as vidas das pessoas pelo que fazem e como fazem isto. Inovação tecnológica e social pode fazer muito para melhorar a qualidade de vida e controlar a demanda de recursos e a formação de poluição ao redor do mundo. Para nos tornarmos mais sustentáveis em relação ao modo como vivemos nossas vidas, temos que achar modos novos para fazer coisas velhas, como também modos novos para fazer coisas novas (HOLLIDAY e PEPPER,2001) .

As pesquisas realizadas pelo Instituto Batelle (PLACET, ANDERSON e FOWLER, 2005) incluem algumas sugestões para desenvolver estratégias orientadas para a sustentabilidade:

- Explore uma gama extensiva de oportunidades inovadoras, que podem resultar simultaneamente em rendas adicionais, despesas inferiores, valor de produto mais alto, que conduza à prosperidade econômica.
- Considere a gama de efeitos ambiental e de qualidade de vida, sob uma perspectiva holística. Alguns produtos ou mudanças de processo podem reduzir um problema ambiental ou da sociedade, mas criar outros. O impacto das mudanças deve ser avaliado amplamente.
- Considere perspectivas dos *stakeholders* internos e externos identificando que qualquer decisão empresarial é um passo importante no processo.
- Considere riscos financeiros e benefícios, inclusive os riscos e benefícios de não inovar. Os competidores, provedores, clientes e os concorrentes novos para uma indústria (fomentadores de novas tecnologias) que promovem produtos e processos sustentáveis podem absorver parte de mercado. As organizações tem tolerâncias diferentes para riscos e filosofias diversas sobre o nível desejável de inovação.

Finalizando, os estudos realizados por Placet, Anderson e Fowler (2005) levam a conclusão de que a estratégia deve ser personalizada para uma situação específica. É importante alcançar soluções viáveis que contemplem os três pilares do DS, exigindo que os

líderes de *P&D*, personalizem processos sustentáveis e produtos, em regiões e matérias-primas específicas. Pode ser necessário transcender limites internos e externos tradicionais para achar soluções de inovação à sustentabilidade. Uma aproximação multidisciplinar que envolve laboratórios nacionais, organizações de pesquisa não lucrativas, outras organizações não-governamentais e indústria, pode facilitar o esforço.

É possível perceber que a inovação é um processo intrínseco ao DS, pois estudos realizados pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2009), organismo destinado a analisar as políticas capazes de suportar eficientemente o desenvolvimento e a difusão da inovação ecológica, indicam que os líderes industriais e os agentes políticos tem visto a inovação como a chave para fazer melhorias radicais no desempenho e nas práticas ambientais corporativas. Esta percepção pode ser identificada, por exemplo, no Plano de Ação de Desenvolvimento Tecnológico Ambiental do Fundo Europeu (ETAP) que visa acelerar o desenvolvimento de tecnologias ambientais e eco-indústrias, enquanto o Governo japonês promove o conceito de eco-inovação como um novo campo de inovações técnico-social que incide sobre o ambiente e as pessoas. (OCDE, 2009)

Observa-se que várias outras instituições internacionais têm se empenhado em criar e definir indicadores comuns para a inovação. Dentre estes estudos podem ser destacados os dados apresentados pela *Community Innovation Survey* (CIS 3) (EUROSTAT, 2004), a partir do monitoramento do progresso europeu na área de inovação. As pesquisas efetuadas pela instituição permitem a compreensão do processo de inovação, assim como a análise dos efeitos da inovação na economia (competitividade, emprego, crescimento econômico). A pesquisa detectou três diferentes categorias para os efeitos da inovação, a saber:

- Efeitos orientados ao produto (melhoria na qualidade, aumento na quantidade de produtos e serviços, aumento na participação de mercado);
- Efeitos relacionados ao processo (melhoria na flexibilidade de produção, redução nos custos de trabalho, redução no consumo de materiais, aumento na capacidade de produção).
- Outros efeitos (definição de padrões e regulações, melhoria nos aspectos ambientais, de saúde e segurança).

Os resultados apresentados na pesquisa CIS 3 (EUROSTAT, 2004) evidenciam que os principais efeitos da atividade de inovação encontram-se relacionados ao produto. Da mesma forma, estudos nacionais vêm sendo desenvolvidos, para melhor compreender os efeitos da inovação na competitividade das empresas. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

(IBGE, 2003) vêm realizando a Pesquisa de Inovação Tecnológica (Pintec), visando a fornecer informações para a construção de indicadores nacionais e regionais das atividades de inovação tecnológica.

O que se percebe é que os efeitos da inovação repercutem, direta e/ou indiretamente no desenvolvimento dos conceitos dos três pilares da sustentabilidade, influenciando no desempenho da atividade organizacional, o que pode oportunizar a entrada em novos mercados.

Desde a queda das barreiras comerciais do mercado brasileiro na década de 90, as empresas brasileiras têm se familiarizado com conceitos estratégicos que contemplam os três pilares do desenvolvimento sustentável. Num primeiro momento, focadas em atender as exigências impostas pelo mercado e pela legislação vigente e, posteriormente, como um processo de amadurecimento dos conceitos da sustentabilidade.

A aplicação desses conceitos, na gestão estratégica das organizações, nos mais diversos segmentos empresariais, tem contribuído para a ampliação da participação de mercado, tanto interna como externa. Com a expansão internacional das empresas brasileiras, há necessidade de identificar as formas de entrada no mercado externo e como as empresas mensuram os resultados do desempenho exportador, explanados no próximo capítulo.

## **4 DESEMPENHO EXPORTADOR DE EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS**

O fenômeno da globalização que permitiu ao sistema capitalista acelerar os fluxos financeiros, comerciais e intelectuais, aproximar as pessoas de países distantes, uniformizar padrões de consumo, entre outros aspectos, não é recente. De Bernard (2004) e Le Goff (2004) resgatam antigas civilizações como a romana, grega, hispânico-portuguesa (do século XVI-XVII), o Islã, a Moscóvia, a China e a Índia que, por exemplo, já haviam promovido expansão de seus territórios em busca de seus interesses.

Braudel (1982) ressalta que este fenômeno não pode ser visualizado somente de forma econômica, pois a globalização não se restringe somente a esta esfera. Aspectos como o social, político e o cultural também precisam ser contemplados na sua análise de forma integrada, visto que nenhum acontecimento está isolado ou deixa de ter algum tipo de repercussão. Até mesmo porque, a maior parte das colonizações históricas se deu por motivos, não apenas econômicos, mas principalmente políticos.

As teorias sobre a internacionalização podem ser segregadas sob duas abordagens: comportamental e econômica. Dentre as teorias econômicas encontra-se a Teoria de Poder de Mercado, Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético. Já dentre a abordagem comportamental pode-se contar com o Modelo de Uppsala, a Perspectiva de Networks e o Empreendedorismo Internacional.

As teorias baseadas no comportamento organizacional apresentam foco em questões culturais, ambientais e internas de uma organização. Os primeiros pesquisadores do tema foram Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1990). A abordagem econômica é formada por um conjunto de paradigmas dentre os quais pode-se destacar Dunning (1980), Anderson e Gatignon (1986) e Gao (2004).

A abordagem comportamental entende que ocorre um comprometimento gradual de recursos e, a escolha prioritária de mercados culturalmente próximos, para iniciar a entrada em outros mercados. Por outro lado, as teorias econômicas preveem a disponibilidade de informação para a tomada de decisão (CARNEIRO E DIB, 2007).

A escolha dos mercados depende da distância psíquica, que é definida por Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973, citado por Johanson e Vahlne, 1990) como os fatores, (diferenças

de língua, cultura, sistemas políticos, entre outros) que podem influenciar o fluxo de informações entre a empresa e o mercado.

No Modelo de Uppsala, a internacionalização se inicia como resposta a uma pressão por procura de mercados e o primeiro movimento para um mercado estrangeiro ocorre quando a empresa percebe que suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estão limitadas. Na escolha do destino da internacionalização considera-se o tamanho do mercado potencial e a menor distância psíquica em relação ao mercado doméstico. Esse processo ocorre em estágios sequenciais de comprometimento gradual de recursos, primeiramente através da exploração de seus mercados domésticos, depois a exportação e com o passar do tempo seriam estabelecidas subsidiárias de vendas. O último estágio é o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro (CARNEIRO e DIB, 2007).

Johanson e Vahlne (1990, 2003) desenvolveram estudos sobre a Teoria da Internacionalização e destacam a criação de redes, pois internacionalizar-se significa desenvolver relacionamentos de negócios com redes de outros países. Segundo os autores, as empresas possuem três possibilidades para alcançar as redes internacionais: estabelecer relacionamentos com redes de países que são novas para a empresa, desenvolver relacionamentos nestas redes e conectar-se a redes em países diferentes. Sendo assim, a Teoria de Networks apresenta a premissa comportamental nos moldes do Modelo de Uppsala, mas enfoca que a decisão sobre o processo de internacionalização depende direta ou indiretamente das relações no interior das redes de negócios.

Cada iniciativa se trata de um modo de seguir outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes, que também são responsáveis pela decisão de quando iniciar os movimentos e determinam o local de destino. O comportamento difere de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e da rede (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

A pesquisa sobre Empreendedorismo Internacional é bastante influenciada pela visão baseada em recursos e pela Teoria de *Networks*. A visão baseada em recursos busca explicar como um novo empreendimento internacional pode alcançar e manter uma vantagem competitiva apta a gerar ganhos econômicos, sendo uma estrutura válida para elucidar as atividades internacionais de um novo empreendimento internacional. Na perspectiva da Teoria de *Networks*, as ligações pessoais e os arranjos inter-organizacionais podem auxiliar consideravelmente no crescimento destas empresas. Dessa forma, a Teoria de *Networks* tem provado ser útil para a compreensão da expansão e do sucesso de empreendimentos internacionais (YOUNG, DIMITRATOS e DANA, 2003).

Segundo Carneiro e Dib (2007) na perspectiva do Empreendedorismo Internacional o que influencia as decisões de internacionalização é o perfil do empreendedor. Um empreendedor de mercado busca novos mercados; um empreendedor técnico busca atender demandas não solicitadas, geradas devido à sua posse de processos, produtos ou tecnologias inovadores, e um “empreendedor estrutural” busca a reestruturação da indústria. A partir dessa delimitação, as decisões de quando, onde e como internacionalizar vão depender do perfil desse empreendedor. Por exemplo, os *técnicos* podem aceitar pedidos de fora que levam à exportação ou ao licenciamento, os estruturais preferem agir via fusões e aquisições, e os voltados para o *marketing* criam novos canais para alcançar consumidores.

A Teoria de Poder de Mercado desenvolvida por Hymer (1976, citado por Carneiro e Dib, 2007) argumenta que quando uma empresa atinge um alto grau de concentração industrial, por intermédio de fusões, de aquisições e de extensões de sua capacidade, no mercado doméstico, ela tende a obter lucros oriundos desse monopólio no mercado doméstico, que por sua vez são investidos em operações externas, competindo em processo semelhante de concentração crescente em mercados externos.

Com base nessa Teoria, uma empresa busca posições de quase monopólio no mercado, derivada da exploração das imperfeições de mercado pelo uso de vantagens específicas da empresa, como por exemplo, as vantagens de custo. Não trata explicitamente o que deve ser internacionalizado, porém, sua premissa é de que uma posição de quase monopólio deveria ser alcançada, logo só poderia ser encontrada em indústrias nas quais a fragmentação pudesse ser superada e a consolidação ocorresse, ou por meio de economias de escala ou por conluio. A decisão de quando internacionalizar ocorre quando se percebe que as oportunidades para fortalecer sua posição no mercado doméstico deixam de existir, partindo para intensificar sua posição no exterior e expandir suas atividades para outros mercados estrangeiros. O local é definido conforme a possibilidade de conluio e de atingimento de concentração do mercado, através do investimento direto no exterior ou exportação (CARNEIRO e DIB, 2007).

A Teoria de Internacionalização procura reduzir os custos de transação internalizando o que poderia adquirir no mercado, com argumento de que uma empresa pode fazer negócios mais eficazes se ela possuir todos os fornecedores de insumos que têm relação com seu processo de produção (MTIGWE, 2006). Ou seja, a busca da internacionalização se dá pela maximização da eficiência por meio da redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior. Qualquer produto ou serviço, tecnologia, *know-how* ou atividade pode ser internalizado em outros países, desde que existam vantagens de custos de transação, que também determinam quando e onde esse movimento deve acontecer, sempre em busca de

imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros. A internacionalização pode ocorrer de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo, que refletem o melhor modo de entrada (controle, licenciamento, subcontratação, entre outros) (CARNEIRO e DIB, 2007).

O Paradigma Eclético foi proposto originalmente por Dunning, em 1976. Sua intenção era de oferecer uma estrutura que tornasse possível identificar e avaliar a importância dos fatores considerados importantes no ato inicial de empreender a produção externamente (DUNNING, 1988). Essa teoria aponta algumas razões principais para as empresas iniciarem operações em países estrangeiros, como a busca de mercado, busca de eficiência, busca de ativos estratégicos e busca de capacitações fora do país sede. Essa lógica é que determina o local em que as empresas vão se internacionalizar, pois é ele que deve oferecer vantagens referentes à abundância de recursos naturais ou humanos com qualidade e baixo custo, *know how* tecnológico, infra-estrutura, instituições, tamanho do mercado, estabilidade política e econômica, regime cambial e esquema de política econômica. A exploração das vantagens oferecidas pode ocorrer em forma de exportação, investimento direto ou licenciamento (CARNEIRO e DIB, 2007).

Gao (2004) define o modo de entrada de uma empresa em um novo mercado como sendo a seleção de um arranjo institucional que permite que a entrada de produtos, tecnologia, conhecimentos técnicos e gerenciais ou outros recursos da empresa em um mercado externo seja facilitada.

Para Rossi e Sacchi (2006) e Keegan e Green (1999) as configurações de entrada em novos mercados têm como principais estruturas a proximidade cultural, geográfica e questões de oportunidades de mercado. Sendo assim, baseiam-se nas teorias comportamentais, em que a proximidade cultural facilita a internacionalização, visto que a entrada em mercados com características culturais diversas pode aumentar os custos e os choques de culturas. Ainda, quando mencionada a proximidade geográfica, a atuação em países vizinhos pode reduzir os custos de transportes.

Os modelos de estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais são ações que buscam a introdução de um novo negócio ou uma empresa em um novo mercado. As formas de operações e entrada de uma empresa em um mercado podem ser via exportação direta, exportação indireta, licenciamento, *joint-ventures* e investimento direto no exterior (KOTLER, 1998), descritas no quadro 5.

Tipos de entrada	Forma de atuação
<b>Exportação indireta</b>	Acontece quando o fabricante contrata uma empresa no mercado interno para intermediar a venda de seu produto no mercado externo. Pode ser uma empresa comercial exportadora ou uma <i>trading company</i> (FIEG, 2010). Essa pode ser a opção de muitos empresários, visto que essa terceirização de todo o processo, inclusive o aduaneiro e o financeiro, diminui o risco inerente à possibilidade de erros voltados ao processo burocrático das operações, embora também reduza a margem de retorno sobre a operação. Ainda tem a possibilidade de um conjunto de empresas com interesses comuns de se agruparem e se organizarem em torno de uma entidade estabelecida juridicamente, para promover o acesso de seus produtos e serviços no mercado internacional, o que resultaria da formação de um consórcio de exportação e importação. A entidade será constituída na forma de uma sociedade civil sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção de exportações (SEBRAE, 2010). Esse tipo de estratégia pode proporcionar às organizações envolvidas aumento no poder de negociação junto aos distribuidores e fornecedores.
<b>Exportação direta</b>	Ocorre quando o fabricante exporta diretamente para o importador no exterior. Nesse caso, o exportador é responsável por todo o processo de exportação, desde a identificação do mercado-alvo, do importador até o envio final da mercadoria (FIEG, 2010). Essa pode ser a opção para o momento em que uma empresa adquire maior conhecimento por meio de um portfólio de operações e ao adquirir determinada experiência no mercado exterior. Para a realização desta operação a empresa pode ter um departamento de exportação e importação, uma filial ou subsidiária de vendas no exterior, distribuidores ou agentes no exterior. Porém, nada impede que a empresa utilize tanto a exportação direta quanto a indireta de acordo com as diferentes características de cada mercado e volumes comercializados.
<b>Licenciamento</b>	Acordo entre o licenciador e uma empresa estrangeira, em que o licenciador emite uma autorização para uma empresa externa utilizar um processo produtivo, marca registrada, patente, segredo comercial ou qualquer outro item de valor, sob a condição do pagamento de uma taxa ou <i>royalty</i> . Para o licenciador a entrada nesse país representa um baixo risco, ao mesmo tempo em que conquista a experiência da produção de um produto e/ou marca bastante conhecidos.
<b>Joint-ventures</b>	União contratual de empresários locais com investidores estrangeiros, sob a forma de uma sociedade de controle e propriedade compartilhados. Alicerçada nas práticas do direito internacional, as <i>joint-ventures</i> têm se mostrado eficientes em razões econômicas ou políticas para romper a entrada em mercados mais fechados.
<b>Investimento direto</b>	Trata-se da aplicação de recursos financeiros diretos no país-destino, seja na compra de ativos, instalação de linhas de montagem ou de nova fábrica. Resulta em um controle maior da operação, em contrapartida, enfrenta o aumento do risco da operação. O investimento direto pode se dar também por aquisição ou por fusão com empresa estrangeira.

Quadro 5 - Formas de entrada no mercado internacional

Fonte: Adaptado de KOTLER, 1998.

No mercado nacional, Vianna et. al. (2007) analisaram o processo de internacionalização industrial brasileiro, que pode ser caracterizado em três fases:

- Industrialização por substituição de importações, período em que se passou a produzir para o mercado interno os produtos industriais que antes eram importados, durante os anos de 1930 até 1970;
- Exportação de produtos industriais 1960 (milagre brasileiro), em que a expansão da indústria de duráveis alavancou forte crescimento do PIB, aliada a queda dos salários nacionais, intensificou o processo de concentração de renda no período. A expansão da indústria de duráveis passou a depender fortemente do crescimento das exportações, que foi apoiada pela política de incentivos fiscais e creditícios (década 70); e

- Exportação de capitais, período em que o país viveu na década de 1980 uma estagnação econômica, que só foi revertida a partir de 1990. A partir de então, muitas empresas industriais, que já vinham exportando mercadorias, passaram também a exportar capitais, instalando negócios no exterior. Com a exportação de capitais, as empresas viveriam um novo momento em seu processo de internacionalização.

Como resultados desse estudo, os autores encontraram as seguintes motivações para a internacionalização: o desejo de atuar em novos mercados, ampliar negócios e a necessidade do conhecimento de novas tecnologias, para possibilitar maior competitividade com os produtos do exterior. Além do baixo desempenho da economia local; fraca demanda de mercado; incentivo do Programa de Financiamento às Exportações com garantia de pagamento pelo seguro à exportação; isenção de impostos; dólar valorizado e favorável ; e participação em feiras e missões empresariais (VIANNA et. al., 2007).

As dificuldades encontradas nesse processo foram consideradas como sendo a: falta de apoio de certos segmentos do governo; adequação do produto às normas exigidas pelos órgãos de qualidade do país alvo; flutuação cambial; preço competitivo; aumento do custo Brasil; infraestrutura precária; serviços e frete caros; burocracia e inflexibilidade das normas cambiais; Receita Federal despreparada com muitas normas sem esclarecimentos e contraditórias ao mesmo tempo; juros altos; falta de confiança dos importadores na empresa e na qualidade dos produtos brasileiros; greves na Receita Federal; crises econômicas nacionais e internacionais; falta de conhecimentos mercadológicos; e, diferenças culturais.

Dentro do entendimento de comprometimento em que estão baseadas as teorias comportamentais, a internacionalização ocorre como processo em que se realça uma sequência de etapas, do início das atividades de exportação até a instalação de plantas industriais no exterior. Essa lógica pode ser conferida quando Andersen (1993) elenca os quatro estágios que uma empresa pode galgar, quando se trata de seu nível de internacionalização:

- Estágio 1: Sem atividades de exportação regular;
- Estágio 2: Exportação por intermédio de representantes (agentes);
- Estágio 3: Estabelecimento de uma subsidiária no exterior;
- Estágio 4: Instalação no exterior de unidade de produção, podendo ser própria, resultante de licenciamento ou de arranjos sob forma de *joint ventures*.

A aprendizagem resultante desse processo de experimentação é fundamental para a superação das distâncias psíquicas entre a empresa e os diversos mercados, compelindo-a, ao maior conhecimento e ao comprometimento para com o alcance de níveis de internacionalização maiores nos mercados e as operações no exterior (ANDERSEN, 1993).

Enquanto o novo ritmo de partida ou de fortalecimento das operações no exterior se intensificam no clima de globalização, Katsikeas (2003), Yip (2003), e outros têm observado que 'ser' internacional não é apenas uma questão de capitalizar sobre o aumento de oportunidades em novos mercados. É também, um modo de proteger as operações existentes da empresa contra os concorrentes globais que, se deixada sem contestação, pode ganhar força e ameaçar a empresa no local no qual já opera. Como resultado, a percepção de que operar a nível internacional "pode trazer benefícios de desempenho significativos" (GOMES e RAMASWAMY, 1999, p. 174) tem sido aceita como principal vetor de expansão internacional das empresas. As operações internacionais exigem um investimento e um esforço significativo. A expansão estrangeira contínua seria acompanhada por desaceleração do crescimento do lucro e um retorno marginal negativo fora de alcance de um nível ideal. Portanto, a expansão internacional deve ser vista como um meio para um fim e não um fim em si, e sua possível relação com o desempenho como um problema crítico para os gerentes de negócios e decisores de políticas públicas. Por sua vez, esses elementos contribuíram para chamar a atenção da investigação significativa sobre os conceitos-chave, internacionalização e desempenho, e as possíveis ligações entre eles.

Segundo Papadopoulos e Martín (2010) a internacionalização se refere ao processo global e, em geral, à expansão internacional das empresas, seu nível de internacionalização e grau de inserção no mercado externo em termos de intensidade de exportação, de desenvolvimento internacional, e outros fatores relacionados. É importante entender esse conceito, pois a internacionalização em si é muitas vezes usada como sinônimo de nível e / ou estágio de internacionalização mesmo que o significado de cada um seja distinto.

Essa pesquisa pela primeira vez, fez a relação entre internacionalização e desempenho exportador. O modelo propôs desenvolver e testar uma medida formativa do desempenho exportador e identificar e quantificar a contribuição relativa das suas consequências nas dimensões econômica, que se refere aos indicadores de desempenho financeiros; e estratégica, ou seja, as medida pelas quais os objetivos da empresa são alcançados, e verificar a relação positiva entre o nível de internacionalização e o desempenho exportador.

Na inclusão do modelo de internacionalização de Papadopoulos e Martín (2010), o processo e o construto são, em certa medida, fundamentados na escola de pensamento de

Uppsala e o modelo de internacionalização incremental foi utilizado para enquadrar o estudo. Esse campo da pesquisa está bem desenvolvido de modo geral, não obstante existam lacunas, e muitos dos estudos incluem excelentes críticas da literatura.

Embora os alguns estudos sobre o desempenho exportador das empresas também possam ser encontrados, o interesse geral nesse campo da literatura é relativamente novo e a maior parte das pesquisas tem sido realizadas a partir de 1990. A linha de investigação dos pesquisadores incide mais precisamente sobre duas questões referentes ao desempenho exportador: conceituar o construto e desenvolver instrumentos para a sua medição (CAVUSGIL e ZOU, 1994, LAGES, LAGES e LAGES, 2005A; SHOHAM, 1998; STYLES, 1998) e, identificar ou revisar as estratégias e outros determinantes (LAGES, JAP e GRIFFITH, 2008; LAGES, LAGES e LAGES, 2005B; MADSEN, 1987; ZOU e STAN, 1998).

O desempenho exportador pode ser definido como o resultado da atividade internacional da empresa. O construto foi definido e medido de várias maneiras diferentes, em parte, porque os pesquisadores têm utilizado diferentes unidades de análise e períodos de tempo. As empresas também diferem em seus modelos de avaliação e no grau de importância que colocam os vários objetivos de exportação (DIAMANTOPOULOS e KAKKOS, 2007). Existe agora, amplo consenso de que o desempenho é multidimensional (HULT et al, 2008; SOUSA, 2004). Além disso, é amplo o entendimento de que os seus componentes principais são econômicos e estratégicos. Existe, também grandes divergências quanto às medidas específicas e às suas dimensões de trabalho (DIAMANTOPOULOS, 1999; KATSIKEAS et al, 2000; SOUSA, 2004). Portanto, a construção de uma conceituação geralmente aceita e operacionalizada ainda está em desenvolvimento. Katsikeas et al. (2000) observa que as pesquisas nessa área são fragmentadas e sem coordenação, e Diamantopoulos (1999) e Lages e Lages (2004) acrescenta que os modelos elaborados ainda devem ser considerados exploratórios, provisórios ou parciais.

Apesar destas conclusões gerais, a medição do desempenho exportador tem evoluído e se tornado cada vez mais sofisticada. As operacionalizações anteriores, por meio de indicadores objetivos (MADSEN, 1989), deram lugar, a partir da década de 1990, a novos estudos utilizando, escalas compostas (CAVUSGIL e ZOU, 1994, LAGES e LAGES, 2004) ou índices (DIAMANTOPOULOS, 1999; DIAMANTOPOULOS e KAKKOS, 2007). A alguns dos múltiplos itens de escala foram adicionados novos recursos de grande utilidade. Cavusgil e Zou (1994) incluem não só o objetivo, mas também os indicadores subjetivos, como o sucesso percebido de uma empresa de exportação. Além disso, Cavusgil e Zou

(1994), Katsikeas et al. (2000), distinguem as medidas econômicas e as medidas estratégicas ou não-econômicas.

O Quadro 6 resume os elementos-chave do desempenho exportador, extraídos de sete estudos principais, selecionados a partir de seu significativo impacto nas pesquisas sobre o tema.

Autores	Dimensões da exportação desempenho	Operacionalização do desempenho das exportações			Modelo especificação
		Econômica	Estratégia	Global	
Cavusgil and Zou (1994)	Estratégia Econômica	Vendas: - Result: a rentabilidade (sim / não) Mudança: o crescimento das vendas	Ponderado realização de 7 objetivos	Satisfação: - Sucesso: a percepção (escala de 1-10)	Reflexivo
Zou et al.(1998)	Estratégia Financeira Satisfação com empresa de exportação	Vendas: volume de vendas Result: a rentabilidade Mudança: taxa de crescimento	Competitividade ; posição estratégica; quota de mercado	Satisfação: com o sucesso empresa ; em geral, vs expectativas Sucesso: a percepção (escala de 1-10)	Reflexivo
Shoham (1998)	As vendas de exportação Lucro Alterar	Vendas: intensidade de exportação; vendas, participação de mercado Result: margem de lucro Mudança: as vendas de exportação, margem de lucro, a intensidade, quota de mercado	Não utilizado	Satisfação: com intensidade de exportação, vendas e lucro margem, e com mudança de cinco anos, estas três variáveis Sucesso: -	Reflexivo
Styles (1998)	Nenhum (unidimensional)	Vendas: (crescimento de vendas) Result: a rentabilidade Mudança: o crescimento das vendas	Realização ponderada dos objetivos	Satisfação: - Sucesso: a percepção de si e dos concorrentes (1-10 escalas)	Reflexivo
Lages and Lages (2004)	Satisfação com melhoria do desemp., e melhoria na intensidade de exportação e desempenho esperado	Vendas: - Resultado: - Alterar: permite alterar% do empresa de exportação para o total vendas e lucro	Não utilizado	Satisfação: com vendas de exportação, rentabilidade, partes do mercado e, em geral desempenho Sucesso: -	Reflexivo

Autores	Dimensões da exportação desempenho	Operacionalização do desempenho das exportações			Modelo especificação
		Econômica	Estratégia	Global	
Lages et al. (2005a)	Exportação financeira e desemp. estratégico, realização e contribuição para op. de exportação; satisfação com desempenho global	Vendas: elevado volume de vendas Resultado: a rentabilidade Mudança: taxa de crescimento Contribuição: Outros às exportações	Impacto das Exportação competitividade ,posição estratégica, e compartilhar	Satisfação: com quota de mercado e desempenho global Sucesso: é percebido sucesso	Reflexivo / formativo
Diamantopoulos and Siguaw (2006)	As vendas, lucro, competitivo e desempenho global e satisfação de exportação	Vendas: A intensidade das exportações, vendas de exportação por empregado Resultado: a intensidade do lucro de exportação e rentabilidade relativa Mudança: as vendas de exportação	Não utilizado	Satisfação: com vendas de exportação, rentabilidade,e quota de mercado, taxa de entrada em novos mercado Percepção: Geral de exportação global de desemp(escala de 1-7)	Nenhuma suposição

Quadro 6 - Dimensões e operacionalização do desempenho das exportações

Fonte: Papadopoulos e Martín (p.391,2010)

Como pode ser observado no quadro acima, existe um consenso considerável em termos da abordagem de base utilizada. A maioria dos estudos postula uma dimensão econômica (comumente medida por uma combinação de vendas, lucro, participação de mercado, e/ou mudanças temporais em um ou mais desses indicadores), uma dimensão estratégica (vulgarmente medida pela escala ponderada das percepções gerenciais para alcançar os objetivos), e medidas gerais de satisfação, e/ou a percepção do sucesso, de um empreendimento internacional específico ou as exportações em geral. Por outro lado, há divergência sobre as especificidades, pois não existem dois estudos que utilizem os mesmos conjuntos de construtos ou medidas, refletindo uma continuação do caos identificado pela primeira vez na revisão de Zou e Stan (1998). Além disso, praticamente todos os estudos postulam uma conceituação reflexiva do desempenho exportador, enquanto Styles (1998, p. 28) ressalta que "[esta] suposição... deve ser reexaminada, conceitual e empiricamente." Jarvis et al. (2003, p. 216), por outro lado, destaca que esta é uma condição bastante comum em *marketing* e em pesquisa, e que até 28% dos construtos latentes com múltiplos indicadores publicados no topo das revistas de *marketing* foram incorretamente especificados como

reflexivos quando deveria ter sido classificados como formativos. Neste contexto, Diamantopoulos (1999) argumenta de maneira convincente a necessidade de uma medida alternativa formativa do desempenho exportador.

O modelo se baseia na conceituação de Uppsala, sendo que suas bases teóricas podem ser rastreadas até as teorias comportamentais da empresa (CYERT e MARCH, 1963) e o modelo de crescimento baseado em recursos internacionais postulados por Penrose (1959). Como o modelo de Uppsala, este é um modelo dinâmico no sentido de que "um ciclo de eventos constitui a entrada do próximo"(JOHANSON e VAHLNE, 1977, p. 26).

A conceituação do desempenho exportador está ligada a três das lacunas de conhecimento, tais como a falta de integração dos resultados obtidos em medidas de desempenho de exportação, a distinção entre o desempenho econômico e o estratégico, e as sugestões de Styles (1998) e Diamantopoulos (1999) sobre a natureza dos indicadores de construtos tanto como formativos ou reflexivos. A definição, refere-se desde o início da revisão da literatura, a todos os resultados da atividade internacional e, especificamente, inclui a concretização de ambos os resultados dos objetivos estratégicos e econômicos (financeiros).

O exame de evidências empíricas leva a três observações fundamentais sobre o desempenho das exportações. A primeira é de que o desempenho pode ser definido como um construto formativo, com uma dimensão econômica e uma estratégica. A segunda observação é que a contribuição da dimensão econômica é maior do que a dimensão estratégica. A terceira observação sobre o desempenho das exportações consiste na conceituação da dimensão econômica como sendo formativa. As vendas no mercado internacional e a rentabilidade não são necessariamente correlacionadas. A medida inclui tanto as facetas de desempenho econômico, isto é, a eficácia (vendas) e a eficiência (rentabilidade), e mostra uma contribuição significativa e muito semelhante de ambos os indicadores para a formação de desempenho econômico (PAPADOPOULOS e MARTÍN,2010).

Os resultados dessa pesquisa realizada por Papadopoulos e Martín (2010) apresentam várias implicações interessantes para os gestores e os formuladores de políticas públicas. A relação entre expansão internacional e desempenho passou a ser vista como um problema crítico de todos os interessados.

Os resultados sugerem que tanto os gestores como os decisores políticos podem se beneficiar, considerando mais do que apenas a dimensão econômica. O modelo indica que, apesar de não ter um instrumento prático para medir o desempenho estratégico, a maioria dos gerentes leva em conta a importância e o grau de realização dos seus objetivos estratégicos quando avaliam o desempenho.

O correto entendimento dos condutores do desempenho das exportações, incluindo a dimensão estratégica, possibilitaria o aumento das chances de sucesso das operações internacionais e a melhoria na avaliação desses condutores. Uma implicação adicional para os formuladores de políticas públicas é que a promoção de níveis mais elevados de internacionalização, entre empresas em suas regiões, de fato, resultariam em melhor desempenho nos mercados externos. Uma maneira prática seria estimular a expansão internacional por meio de programas que visem a aumentar o conhecimento das empresas internacionais em termos de experiência e de compromisso.

As instituições públicas não podem lidar diretamente com o nível de internacionalização das empresas em suas políticas, mas pode estimulá-lo. Com referência aos indicadores utilizados no estudo de Papadopoulos e Martín (2010), a facilitação da aprendizagem de línguas, o emprego de programas que permitam às empresas contratar mais pessoal para os cargos internacionais e de programas de incentivo as empresas a expandir-se para vários países e se comprometer firmemente com a expansão internacional, podem ser abordados, pelo menos parcialmente por iniciativas governamentais adequadas, servindo para melhorar a experiência, o compromisso e a internacionalização, o que contribui também para melhorar o desempenho.

Em uma perspectiva mais ampla, o desempenho de um negócio continua sendo um ponto chave das pesquisas referentes às diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma grande variedade de métodos que visam à operacionalização deste desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986).

A mensuração e a avaliação do desempenho tornam-se elementos fundamentais para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio (OLSON; SLATER, 2002, p. 11). Além disso, as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento da própria empresa, porque permitem ao administrador saber quais são as metas da organização (HARRINGTON, 1993, p. 98). Os motivos acima descritos refletem diretamente as tendências que influenciam os vários métodos de avaliação de desempenho organizacional. Harrington (1993), resume as mudanças que vêm ocorrendo com relação ao enfoque da mensuração do desempenho geral nas organizações, como se pode observar no Quadro 7.

Antes	Hoje
Medição dos produtos	Medição de processos e serviços
Administração de lucros	Administração de recursos
Realização de metas	Aperfeiçoamento contínuo
Medições de quantidades	Medições de eficácia, eficiência e de adaptabilidade
Medições baseadas em especificações técnicas ou empresariais	Medições baseadas nas expectativas dos clientes internos e externos
Atenção concentrada no indivíduo (indivíduos são capazes de controlar os resultados)	Atenção concentrada no processo (os processos determinam os resultados e devem ser controlados)
Processo imposto de cima para baixo	Equipe desenvolve e gerencia o desempenho

#### Quadro 7 - Mudanças na mensuração de desempenho

Fonte: Adaptado de Harrington (1993, p. 212)

Percebe-se, conforme dados do quadro 7, o deslocamento do foco na tarefa e no imediatismo para o foco nos processos e nas melhorias contínuas, possibilitando, uma visão mais ampla, do que de fato ocorre na organização e fora dela, com maior abertura para a participação, tanto internamente, como externamente, dos clientes ou *stakeholders*.

A partir desta perspectiva, são observadas duas grandes mudanças: a busca de um enfoque de sustentabilidade, ao invés do financeiro; e a busca de um enfoque dos *stakeholders*, ao invés dos processos empresariais.

Muito ainda deve ser investigado, para que as empresas possam ter a exata dimensão da repercussão da implementação de suas estratégias no seu desempenho global. A ausência de uma escala unificada para medir tanto o desempenho global como o desempenho exportador torna os resultados da maioria dos estudos, pouco comparáveis, deixando considerável espaço para inconsistências, confusões e dificuldades para o desenvolvimento científico (HARRINGTON, 1993).

Para uma análise mais consistente do desempenho exportador, fica evidente a necessidade de se testar uma escala de avaliação, que seja robusta o suficiente para abarcar as diversidades existentes entre empresas, mercados e indústrias, de maneira a permitir que os estudos em estratégias de internacionalização se desenvolvam em ritmo mais acelerado e sistêmico.

Para tanto, é importante conhecer que as *nuances* de cada segmento empresarial para adotar medidas de desempenho que sejam consistentes. No capítulo subsequente do estudo, as atividades do segmento industrial de gemas e joias é abordada, apontando as principais características e o comportamento do setor.

## **5 GEMAS E JOIAS: CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTO DO SETOR**

Nos últimos anos, o setor industrial de Gemas e Joias vem apresentando significativos avanços e tornando-se cada vez mais representativo no saldo da balança comercial, o que tem despertado o interesse dos órgãos governamentais e instituições de classe, que cada vez mais, apoiam o setor para que crie uma melhor infraestrutura para enfrentar os desafios de uma maior participação no mercado internacional.

Para fins desse estudo, é importante conhecer: o cenário onde as indústrias do setor estão inseridas; como cada tipo de produto dentro desse segmento vem se desenvolvendo nos mercados e quais as características de seus processos de produção para cada tipo de produto, para que se possa verificar as relações com as estratégias sustentáveis que poderão otimizar os resultados da empresa e seus reflexos na sociedade e sua inserção no mercado internacional, para a análise do desempenho exportador.

A indústria joalheira é relativamente nova no Brasil. Somente em 1975 foi estabelecida uma política específica para o setor, incentivando o fortalecimento das empresas industriais, criadas a partir da união de ourives, que fabricavam joias artesanalmente. Porém, na década de 80, até o início dos anos 90, afetada pela política econômica, esse segmento industrial, diminui consideravelmente. Somente, a partir do Plano Real, que elevou a renda e o consumo da população, a indústria entra em um novo ciclo, com importantes ganhos de produtividade e qualidade, passando a concorrer tanto com o produto importado quanto com outros países no mercado internacional (BOABAID, 2006).

O fortalecimento da indústria joalheira, no final da década de 1990, se deu, inicialmente, com o objetivo de concorrer com o produto importado ou contrabandeado, principalmente vindo da Itália e da Ásia. O crescimento de demanda, proporcionado pelo Plano Real, contribuiu para essa consolidação. Posteriormente, o fortalecimento veio com a melhor exploração de seu potencial exportador, considerando produtos de maior valor (IBGM, 2010c).

O mercado joalheiro em nosso país é dividido em dois segmentos bastante claros: o da indústria de joalheira e o das pequenas empresas (fundo de quintal). O primeiro segmento investe pesadamente em inovação, *design* e o uso de materiais alternativos, buscando estabelecer uma identidade bem definida para a joia brasileira, assim como manter a

competitividade dos preços. O segundo segmento, mais informal, é composto pelos micro-ateliês de ourives e *designers*, que atendem a um público de menor poder aquisitivo. Nesse contexto, aparece a informalidade do setor, que teve índices superiores a 50% e, hoje, gira em torno de 40% a 50% (IBGM, 2010c).

Os motivos da elevada taxa de informalidade são atribuídos à alta carga tributária e às próprias características do setor, que favorecem o comércio informal (produtos de pequenos volumes e altos valores); e a industrialização e a distribuição realizadas por pequenos estabelecimentos espalhados pelo país, o que dificulta e encarece a fiscalização. A queda nessas taxas nos últimos anos, segundo pesquisas do IBGM, deve-se ao aumento significativo de transações comerciais com cartões de crédito, ao invés de cheques pré-datados, no segmento comercial, exigindo a emissão de nota fiscal, influenciando indiretamente os demais setores da cadeia. Na exportação, o registro da informalidade praticamente inexistente, pois há apenas incidência do Imposto de Renda. (GLOBAL 21, 2010)

Outro fator a ser considerado para o aumento da legalidade é o crescente envolvimento de órgãos governamentais, instituições e associações de classe (CNI, BNDES, IPEA, APEX, SEBRAE, CNPq, FINEP, EMBRAPA, INMETRO e SENAI), na formalização de APLs regionais do setor de gemas e joias, envolvendo os vários segmentos que fazem parte do setor em várias regiões do Brasil (RS, SP, PA, RJ, MG e DF), que desde 2004, o Governo e Setor Produtivo, instituíram a criação de um Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Gemas, Jóias e Afins e vêm trabalhando intensamente de forma integrada para diagnosticar os principais gargalos que dificultam os diversos elos da Cadeia de alcançarem níveis de desenvolvimento adequados, compatíveis com o seu grande potencial (HENRIQUES E SOARES, 2005)

O Fórum resultou na publicação de um documento intitulado Políticas e Ações para a Cadeia Produtiva de Gemas e Joias, concebido em parceria pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC e o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos – IBGM, mostrando que esse Setor possui efetivas condições e potencialidades de incorporar ganhos de produtividade, qualidade, competitividade, aumento nas exportações de produtos de maior valor agregado, forte contribuição para a geração de emprego e renda, além de promover a inclusão social e o desenvolvimento regional (HENRIQUES E SOARES, 2005).

A caracterização dos modelos de Arranjos Produtivos Locais (APLs), segundo Henriques e Soares (2005), prevê a existência de uma concentração geográfica de empresas, fornecedores, prestadores de serviços, entidades associadas, competitivas e cooperadas entre

si. Este tipo de arranjo caracteriza-se por ser uma cadeia de produção compartilhada e especializada, em que o grau de colaboração, de cooperação e de complementaridade entre os empreendimentos e com outros agentes, instituições de ensino, pesquisa e fomento, é que diferencia o APL das aglomerações empresariais. Tais modelos (APLs), embora adotem concepções e sigam trajetórias distintas, representam importantes eixos de desenvolvimento regional. Além disso, necessitam de apoio institucional para assegurar a promoção da competitividade e sua sustentabilidade, a partir da conexão dos arranjos com os mercados, ao associar escala com flexibilidade.

Um fator importante a ser destacado, que contribui para o consumo de joias nos países com maior consumo, é o turismo. O IBGM (2010c) juntamente com as associações está atento a este segmento e assinaram uma parceria com o Ministério do Turismo para a integração da cadeia produtiva de gemas e joias com as atividades turísticas. O projeto prevê a visitação a minas e museus, desenvolvimento de produtos, cursos de qualificação, criação e adequação de roteiros turísticos, promoção e apoio a eventos, realização de seminários e oficinas técnicas e prêmio de design.

Em 2009, as empresas do setor eram constituídas, basicamente, por micro e pequenas empresas, responsáveis por mais de 95% do universo. Os vários segmentos da cadeia produtiva compreendem, desde a extração mineral, englobando, também, todo e qualquer material e serviços utilizados na extração da matéria-prima; a indústria de lapidação e artefatos de pedras; a indústria joalheira e de folheados; bijuterias; os insumos; matérias primas e as máquinas e equipamentos usados no processo de produção; além das estratégias de marketing e a incorporação do design aos produtos. O número estimado de empresas, em cada segmento se divide em: lapidação/ obras de pedras com 600 empresas; 800 na joalheria ouro e prata e 2.600 de folheados de metais preciosos, perfazendo um total de 4.000 empresas. Essas estão localizadas, principalmente, em São Paulo, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro e Bahia. Porém novos polos industriais, como Paraná, Pará, Amazonas e Goiás estão despontando (IBGM, 2010c).

Ainda de acordo com dados do IBGM (2010c), a cadeia de gemas e joias chama a atenção por sua capacidade de geração de emprego e renda, pelo potencial exportador e pela abundância de gemas e metais preciosos no Brasil. Visualizando todo o setor, em 2009, foram gerados cerca de 620 mil empregos diretos. Ainda assim, deve-se considerar seu elevado grau de informalidade, tanto na produção como na comercialização.

Nesse mesmo ano, o mercado de joias e pedras preciosas movimentou cerca de US\$ 4 bilhões ao ano, sendo 55% para o mercado interno e 45% para exportações. No entanto, as

exportações – joias de ouro, prata, bijuteria e folheado – caíram 26%. A queda do dólar, somada à alta do ouro, tornou os produtos menos competitivos no mercado internacional. Com os ajustes feitos pela indústria e a recuperação da economia, no segmento industrial do setor, houve uma retomada nas exportações em 2010, na ordem de 8,22% em relação a 2009. (IBGM, 2011b).

A estratégia utilizada para alavancar exportações tem foco no desenho industrial. Carla Pinheiro, presidente da Associação dos Joalheiros e Relojoeiros do Estado do Rio de Janeiro (AJORIO), comenta que o design das joias brasileiras tem feito realmente o diferencial, conquistando prêmios internacionais todo ano; oferecendo ao mercado um produto de maior valor agregado, passando a competir pela qualidade e criatividade. (GLOBAL 21, 2010)

Essa percepção se confirma, verificando o levantamento realizado pelo IBGM (2010c), acerca dos fatores que estão alavancando as exportações brasileiras de joias; o aumento do preço do ouro no mercado internacional, a sofisticação e a criatividade no *design* de nossas peças e o avanço das exportações em mercados emergentes – ávidos por aspiração social provenientes da posse de produtos de luxo, tais como a Rússia e os países do Oriente Médio ricos em petróleo – o famoso ouro negro. Ressaltando a importância do setor como gerador de divisas para o País, conforme mostra a Figura 2.

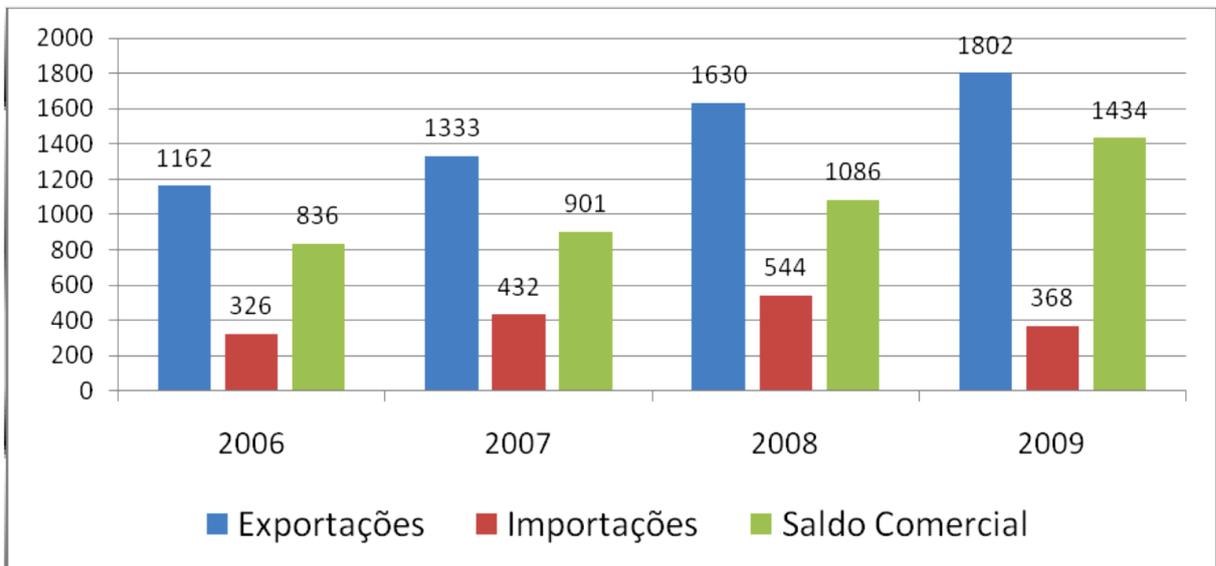


Figura 2 - Comércio exterior da cadeia produtiva de gemas e joias  
Fonte: IBGM(2010c) O setor de gemas e joias

Evidencia-se, conforme dados da Figura 2, o crescimento progressivo do saldo da balança comercial gerado pela cadeia produtiva de gemas e joias, que em 2008, atingiu US\$ 1.086 milhões e em 2009, US\$ 1.434 milhões, com um aumento de 32,05% em relação ao ano anterior. A ampliação dos produtos provenientes desta cadeia produtiva, realizada através da inserção do mercado internacional, intensifica a necessidade de investigar como as empresas estão formulando estratégias de crescimento de forma sustentável visando o seu desempenho exportador.

Em função da amplitude e diversidade do setor industrial de Gemas e Joias, a seguir são descritos os principais segmentos que o compõe:

- Gemas lapidadas e ornamentais;
- Indústria de joias em ouro e prata; e
- Joias folheadas em metais preciosos

Segundo o último levantamento realizado pelo IBGM (2010c), que apresenta o setor de gemas e joias em grandes números, o segmento de gemas lapidadas e ornamentais, mostra o Brasil como sendo internacionalmente conhecido pela diversidade e pela grande ocorrência de pedras preciosas em seu solo. Atualmente, estima-se que o país seja responsável pela produção de cerca de 1/3 do volume das gemas do mundo, a exceção do diamante, o rubi e a safira, sendo o único país produtor de topázio imperial e o segundo maior produtor de esmeraldas. Também produz, em larga escala, citrino, ágata, ametista turmalina, água-marinha, topázio e cristal de quartzo. A forte produção se localiza nos Estados de Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Bahia, Goiás, Pará e Tocantins. Estima-se que, aproximadamente 80% das pedras brasileiras, em volume, sejam destinadas à exportação, tanto em volume bruto, incluindo espécimes de coleção, como pedras lapidadas.

A lapidação, assim como a fabricação de obras e artefatos de pedras, conforme mostra o levantamento do IBGM (2010c) é feita por pequenas indústrias, muitas de *fundo de quintal*. A terceirização tem se acentuado nos últimos anos. Existem, ainda, poucas indústrias integradas, principalmente, para garantir qualidade, prazos e tipos diferenciados de lapidação e com capacidade e competitividade para lapidar pedras de média e boa qualidade, incluindo as chamadas lapidações diferenciadas ou contemporâneas. Quanto à lapidação de pedras de baixo valor, não temos escala e preços competitivos. A produção nacional de diamante ainda é pulverizada e predominantemente artesanal.

Os países que importam as gemas brasileiras variam conforme o tipo de produtos comercializados. Os países mais representativos de destino das exportações brasileiras, em

2009, de pedras em bruto, foram Hong Kong, China, Índia, EUA, Alemanha, Tailândia Itália e Japão. Os principais importadores de pedras lapidadas foram os EUA, Hong Kong, Alemanha Reino Unido, Japão, Suíça, Itália e Índia. Os artefatos de pedras tem sido exportados para os EUA, Alemanha, Reino Unido, China, França, Japão, Espanha, Itália, Arábia Saudita e Canadá (IBGM, 2010c).

Os dados indicam que o caminho para implantar uma gestão profissional neste segmento específico, tem muito a ser percorrido, e que as indústrias brasileiras devem se aperfeiçoar a fim de agregar valor a essa riqueza tão abundante e única de nosso País.

Outro recurso que caracteriza o setor, apresentado pelo IBGM (2010c), e que ocorre em abundância é o ouro, um dos metais mais valorizados mundialmente. O destino principal do ouro está no setor joalheiro, absorvendo em torno de 70% da oferta global, seguido pelos investimentos financeiros (18%) e o uso industrial/odontológico. No mundo, países emergentes como a China, Índia, Rússia e Turquia aumentaram o seu consumo de ouro com a demanda da indústria de joias.

As estatísticas do IBGM (2011b) mostram que o Brasil ocupa a 14ª posição no *ranking* de países produtores de joias de ouro, consumindo 23 toneladas em 2010, tendo um incremento na produção de 13% em relação a 2009. Os três principais países produtores são: Índia (685 t), China (432t) e Itália (116t). Esses países, associados aos outros sete maiores produtores de joias em ouro, detém 78% da produção.

A Índia e a China, também se destacam por serem os maiores consumidores das joias em ouro, absorvendo 657t e 452t respectivamente, ficando os EUA em terceiro lugar com 116t. Os dois primeiros países juntos consomem 63,77% da produção de joias de ouro mundial. O Brasil aparece em 12º no consumo com 34t (IBGM,2011b).

A prata é outro metal que compõe a indústria joalheira, e sua produção em joias, se classifica em 15ª no ranking dos países produtores, com 52 toneladas produzidas, no ano de 2009.(IBGM,2011b)

No mercado interno de joias, a forte concorrência vem dos bens de consumo de alto valor tecnológico (celular, ipod, *smartphones*, câmeras digitais, notebooks, tvs de LCD, entre outros). Vale lembrar que isso não ocorre apenas em nosso país, mas é um estado da arte corrente em mercados como o norte-americano e o europeu (NUNES, 2008).

O potencial de crescimento das exportações da indústria joalheira de ouro é enorme. Apesar dos progressos obtidos, o Brasil representa menos de 1% da produção mundial e pouco mais de 1% das exportações mundiais de joias. Os principais países de destino da

exportação brasileira do item joalheria /ourivesaria de metais preciosos são os Estados Unidos com 46,4% do consumo, seguidos do Peru (8,5%) e de Israel (6,4%) (IBGM, 2009b).

O design brasileiro é reconhecido internacionalmente por sua imagem alegre, colorida e criativa, com movimento e sensualidade (IBGM, 2010c).

O segmento de joias em ouro e prata soube desenvolver estilo e design próprios, explorando símbolos da cultura, fauna e flora nacionais, além da variedade das pedras preciosas e matérias-primas existentes no país.

O segmento das joias folheadas com metais preciosos tem características específicas de mercado, segundo os dados apurados Henriques e Soares (2005). Há dois polos de joias folheadas no Brasil, um na cidade de Limeira, SP, e outro em Guaporé, RS, nos quais, desde 2004, o SEBRAE promove ações, dando apoio à consolidação dos APLs regionais.

Limeira constitui-se, no principal Pólo de Jóias Folheadas do país. É responsável por cerca de 60% da produção brasileira, sendo Guaporé o segundo polo, respondendo por 35% da produção do país. A concorrência dos produtos asiáticos, que chegam ao País em volumes expressivos de folheados e de bijuterias, com custos baixíssimos e qualidade cada vez maior, é uma das principais preocupações do setor, fazendo com que o planejamento de estratégias de enfrentamento sejam desenvolvidas nos APLs.

O sistema de distribuição desse segmento é frágil, baseado em vendedores não exclusivos (90%), atacadistas não fiéis, baixo índice de parcerias entre produtores e distribuidores. Cerca de 70% do mercado trabalha com programação de entregas, sendo a entrega imediata reduzida, devido aos custos de manutenção de estoques; à infinidade de itens (20.000, em média); e à variedade de modelos e de variações de cores, pedras e acabamento. (HENRIQUES E SOARES, 2005).

A terceirização é uma prática comum do arranjo produtivo, super pulverizada, o que gera uma “*promiscuidade*” de modelagem, acarretando a homogeneização do *design*. Os empresários reconhecem a necessidade de encontrar uma solução para regularizar o trabalho terceirizado. As joias folheadas se tornaram *commodities*, não estando associadas a um contexto de moda e de imagem. Diante de tal entendimento, as possíveis oportunidades de veiculação da imagem e marca são pouco aproveitadas pelos empresários do setor (HENRIQUES E SOARES, 2005).

Segundo o levantamento de Henriques e Soares (2005), entre as principais ações desenvolvidas junto às fábricas de joias destacam-se: promoção comercial (nacional e internacional); suporte tecnológico no desenvolvimento de equipamentos; gestão ambiental;

tratamento dos resíduos das fábricas; melhoria de processos; ações nas áreas de *design* e diversas outras iniciativas apoiadas por entidades de classe e instituições.

No segmento de folheados de metais preciosos, o maior consumidor de nossos produtos é a Alemanha (41,5%), em segundo a Bélgica (25%) e, em terceiro, os Estados Unidos (14,5%). Os dados não incluem as exportações realizadas a não residentes. (IBGM, 2009c).

A indústria de folheados de metais preciosos apresenta crescente competitividade, com a melhoria da qualidade dos produtos, sobretudo pela crescente receptividade do *design* brasileiro, incorporando a diversidade das pedras brasileiras, no mercado internacional. (HENRIQUES E SOARES, 2005).

As empresas do setor joalheiro se caracterizam por utilizar como principais matérias-primas recursos naturais não renováveis (metais nobres e gemas preciosas). Durante o seu processo produtivo, existe o consumo expressivo de produtos químicos relacionados à emissão de efluentes líquidos e gasosos e à geração de resíduos sólidos (DOMINGUES e PAULINO, 2009).

O processo produtivo de joias diz respeito a um conjunto de atividades interligadas e ordenadas, tendo como objetivo alcançar a produção desejada. Não existe um processo único padronizado/uniformizado para o setor, pois o próprio estágio em que se encontra a indústria define o processo e a tecnologia empregada. Os processos utilizados no setor joalheiro, segundo Domingues e Paulino (2009), podem ser classificados como: artesanal, semi-automático e automático. Uma mesma empresa, dependendo do seu grau de desenvolvimento tecnológico, pode adotar os três tipos de processos de acordo com a etapa a ser realizada e também da peça a ser fabricada.

A classificação artesanal é devida à utilização de mão de obra em determinadas etapas do processo produtivo. Dependendo do tipo da joia (exclusiva) o processo é totalmente artesanal, ou seja, a peça única é confeccionada por um ourives. A classificação, semi-automático, implica na utilização de máquinas semi-automáticas em alguma etapa do processo produtivo necessitando de um operador para realizar as funções, ou seja, comandar/acionar a máquina. A classificação automático significa que em alguma etapa do processo produtivo as máquinas precisam apenas de um operador que as programe. Os três processos produtivos automáticos mais empregados na produção joalheira são: o de fundição por cera perdida, laminação/estamparia e trefilação/correntaria. (DOMINGUES e PAULINO, 2009).

Para a produção das joias folheadas com metais preciosos, o processo passa pela produção de peças estampadas em metal não-nobre que, posteriormente, recebem um tratamento de superfície, com banho químico de metais preciosos, ouro ou prata, denominado galvanoplastia. A espessura da camada de banho é que determina a sua qualidade (HENRIQUES E SOARES, 2005).

No que se refere às gemas naturais, é através da lapidação que acontece o processo de beneficiamento das gemas, a partir do seu estado bruto, com o objetivo de aperfeiçoar suas qualidades ópticas, aumentar seu brilho, definir suas formas, realçar suas cores e beleza natural. O beneficiamento de uma gema, conforme (AEP, 2008), pode ser realizado pelo processo manual, pelo processo mecanizado ou pelo processo automatizado de lapidação.

O processo manual de lapidação de gemas é relativamente complexo, pois depende amplamente da capacidade operacional do lapidário. Esse processo é dividido em quatro etapas:

- corte ou serragem: nessa etapa o lapidário faz cortes na gema (pedra bruta) utilizando uma serra diamantada para remover as impurezas, deixando apenas a área que pode ser aproveitada para a lapidação, eliminando os defeitos;
- calibragem: consiste em desgastar a gema, para dar uma forma preliminar (pré-forma) e aproximada da forma final que a mesma deverá assumir;
- facetamento: consiste em dar à gema as facetas que definirão sua forma final, é a etapa onde são criadas as facetas na gema;
- polimento: consiste em dar brilho às facetas da gema com um disco de polir.

Segundo Aspahan (2006), além do processo manual de lapidação, as outras técnicas podem aperfeiçoar tanto a qualidade da gema lapidada, como o processo de criação da mesma. O processo mecanizado e o processo automatizado de lapidação possibilitam uma exatidão nos seus passos pelo fato da utilização de mecanismos de medição e corte milimétrico.

O processo mecanizado de lapidação de gemas difere do processo manual pelo fato de possuir um braço mecânico com regulagens milimétricas, auxiliando o lapidador nos processos de calibragem, facetamento e polimento, proporcionando um melhor acabamento em um menor tempo (ASPAHAN, 2006).

O processo automatizado de lapidação de gemas envolve equipamentos eletrônicos e mecânicos utilizando um software específico para executar os passos da lapidação. Neste

processo, a única intervenção humana consiste em colocar a gema no equipamento, inverter a posição e remover a gema do equipamento.

No Brasil, a lapidação ao longo das últimas décadas, perdeu muito em competitividade para as empresas estrangeiras, pela qualidade inferior de lapidação que ainda conserva a tradição do processo manual de lapidação de gemas, com técnicas do período colonial (ASPAHAM, 2006, p. 38).

A inadequação tecnológica figura entre as principais dificuldades para o fortalecimento e a expansão da indústria de joias de ouro, principalmente no que diz respeito à capacitação técnica e tecnológica das empresas, ao aumento de padrões de produtividade e à melhoria da competitividade. Os diversos processos produtivos são utilizados com distintos graus de eficiência, causados pela boa ou má utilização da tecnologia disponível, das máquinas, dos equipamentos e das ferramentas empregadas. Há dificuldades na manutenção e utilização dos equipamentos e, também, na aquisição de matérias-primas e insumos de melhor qualidade (IBGM, 2009a). O desenvolvimento tecnológico do setor de joias é fortemente calcado em estratégias voltadas à melhoria da capacidade produtiva.

Empresas, governos e instituições parceiras têm um importante papel a desempenhar. Aonde o setor chegará irá depender da sua capacidade de planejamento e de ação a partir da conscientização de que muito já foi feito.

Segundo os levantamentos do setor do IBGM (2010c) juntamente com o MDIC condensam algumas informações e principais tendências, perspectivas e fatos identificados nos últimos anos no Brasil e no exterior, são relacionados a seguir:

- As transações internacionais de joalheria de ouro, nos últimos anos, tem crescido em valor, embora decrescido em volume. As joias de prata, joias folheadas e bijuterias que cresciam em valor e volume, tiveram menor redução;
- Crescente utilização de gemas (diamantes, pérolas e pedras coradas), inclusive com lapidações diferenciadas, em detrimento de peças só de ouro (*plain gold*);
- Manutenção do preço do ouro em patamares elevados, ocasionando a crescente participação de peças mais leves, de *design* (novidades), inclusive com a utilização de material alternativo, como couro, madeira, borracha, resinas e fibras vegetais;
- Relativa estagnação da produção de pedras preciosas no Brasil, com a participação crescente de concorrentes externos, principalmente de países africanos e tendência de beneficiamento parcial nos locais de produção;

- O turismo continuará sendo um dos mais importantes *consumidores* de joias, de países como Turquia, Dubai, Cingapura, Egito, Marrocos, Caribe e Indonésia;
- Nos países europeus, principalmente Itália, há uma redução na produção e no consumo de joias (em menor escala), inclusive transferindo parte da produção e/ou de seu acabamento para países com menor custo, a exemplo da China, Turquia e Vietnã, que tendem a aumentar sua produção. É esperado decréscimo acentuado, também, no consumo e nas importações dos Estados Unidos e do Japão;
- Tendência de crescimento do consumo de joias, mais acelerado em países produtores/exportadores de petróleo, como os países árabes, Rússia, Nigéria e Venezuela e China;
- Os produtos com alto conteúdo tecnológico, principalmente os de segmento de comunicação, áudio e vídeo, continuarão sendo os principais concorrentes da joia;
- Participação crescente de bijuterias e de folheados com desenhos inovadores, incorporando pedras naturais, de diversas cores, no mercado interno e externo.
- Manutenção da tendência crescente do mercado interno, atendido por ateliers/oficinas de *designers*/ourives, bem como pela produção das próprias lojas, de forma mais pessoal (customizada).
- Redução crescente da informalidade no Brasil em toda a Cadeia Produtiva de Gemas e Joias.
- Crescente preocupação com os aspectos éticos e de sustentabilidade, na produção, industrialização e comercialização de gemas e joias, no Brasil e no mundo.

Através dessas perspectivas e tendências, percebe-se um vasto campo de oportunidades a serem exploradas para a profissionalização de toda a cadeia, pela inserção de estratégias voltadas para a sustentabilidade.

Ao discorrer sobre as características e comportamentos do setor industrial de gemas e joias, pode-se perceber a importância do segmento na geração de divisas para o País e, que o setor pode ser amplamente estudado, pois sua estrutura de gestão profissional começa a dar os primeiros passos, visto pelas altas taxas de informalidade registradas. O conhecimento mais aprofundado de gestão sustentável das empresas consolidadas e internacionalizadas nesse setor, podem contribuir como incentivo e avanço à formalização dos profissionais do setor (ourives, artesãos, lapidadores autônomos), justificando a motivação para esse estudo.

Até aqui, discutiu-se os pilares que compõem as estratégias de gestão sustentável e que podem ser aplicadas ao setor, de como a inovação inclui em seu contexto os aspectos da sustentabilidade, quais as dimensões para avaliar o desempenho exportador nas empresas e; entender, algumas das especificidades do setor escolhido, criando condições de adequar o tema, à métodos de pesquisa adequados para a investigação, e posterior análise dos resultados, vistos nos capítulos subsequentes.

## 6 MÉTODO

### 6.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa foi constituída de duas fases. A primeira fase caracteriza-se por ser uma investigação de natureza qualitativa e exploratória; e posteriormente, uma investigação, quantitativa e descritiva. O objetivo do estudo consiste no entendimento das principais práticas relacionadas à gestão para o desenvolvimento sustentável de empresas industriais e sua relação com o desempenho exportador no setor de gemas e joias.

A cadeia produtiva do setor de gemas e joias , conta com mais de 4 mil indústrias e 14 mil pontos de vendas no País e é responsável por movimentar milhões de dólares anualmente. O volume de exportações que, em 2002, era da ordem US\$ 589.573 milhões de dólares, em 2009, foi de US\$ 1.802.000 bilhão de dólares. Desde 2002, o setor vem crescendo em média, 20% ao ano em termos de exportações (IBGM ,2010c).

Em função da extensão e das ramificações do setor de gemas e joias, nesta pesquisa é dado enfoque no segmento industrial, especificamente: a indústria de gemas lapidadas e brutas e pedras ornamentais, a indústria joalheira de ouro e prata e a indústria de joias folheadas em metais preciosos.

Para a consecução dos objetivos da pesquisa, na fase qualitativa da pesquisa foi utilizado o estudo de casos múltiplos, por meio de entrevistas semi-estruturadas em 04 (quatro) empresas industriais de diferentes segmentos e representativas do setor de gemas e joias: 01 (uma) indústria de joias em prata, 01 (uma) de lapidação de pedras ornamentais e gemas lapidadas, (01) uma indústria de folheados, e 01 (uma) indústria de joias em ouro , prata e folheados.

O método do estudo de caso é definido por Yin (1990) como uma estratégia de pesquisa que visa a estudar fenômenos sociais complexos, a qual possibilita reter características holísticas e significativas dos eventos no seu contexto real. Para Yin (2001), no tipo de pesquisa de caso múltiplo, uma das vantagens é que eles se tornam mais convincentes, além de ser um estudo global, mais robusto. Eisenhardt (1989) complementa que o estudo de caso se fixa no entendimento da situação presente dinâmica, dentro de um conjunto específico e particular.

Na fase quantitativa da pesquisa foi realizada uma pesquisa *survey*, com a aplicação de um questionário estruturado com perguntas objetivas, em empresas industriais dos diversos segmentos do setor, com o objetivo de identificar e descrever se a inserção de estratégias sustentáveis está contribuindo para o desempenho exportador superior das empresas estudadas.

No campo dos estudos organizacionais, pode-se utilizar diversas abordagens metodológicas, tanto de caráter quantitativo como qualitativo. Observe-se, entretanto, que a escolha de um ou de outro tipo deve estar associada ao objetivo da pesquisa e que ambos apresentam características específicas, vantagens e desvantagens. Por outro lado, muitas vezes, pode-se fazer uso de diferentes métodos de forma combinada, recorrendo-se a mais de uma fonte para coleta de dados, aliando-se o qualitativo ao quantitativo (FREITAS et al., 2000).

Com base no objetivo da pesquisa, dos conceitos e das informações obtidos na fundamentação teórica foi possível construir o modelo conceitual do estudo que será apresentado na seção a seguir.

## **6.2 Modelo conceitual da pesquisa**

O modelo conceitual básico da pesquisa foi formado por um conjunto de variáveis relacionadas às estratégias e práticas de gestão sustentáveis e do desempenho exportador.

Na fase qualitativa da pesquisa procurou-se identificar o comportamento de empresas representativas do setor em relação às dimensões de análise do referencial adotado visando a conhecer as principais práticas desenvolvidas em empresas industriais brasileiras internacionalizadas, bem como possíveis relações com o desempenho exportador.

A análise exploratória dos estudos de caso realizados buscaram a confirmação do pressuposto definido a partir da base teórica estudada que evidenciou possíveis relações entre essas temáticas.

Na fase quantitativa do estudo, operacionalizada a partir da realização de uma pesquisa *survey*, foram realizadas análises a partir da verificação das relações entre as estratégias de negócios sustentáveis (variável independente) e o desempenho exportador (variável

dependente), de acordo com o tipo de produto (variável de contexto) das empresas participantes da amostra.

O modelo teórico conceitual adotado para a fase qualitativa e quantitativa da pesquisa é apresentado na figura 3.

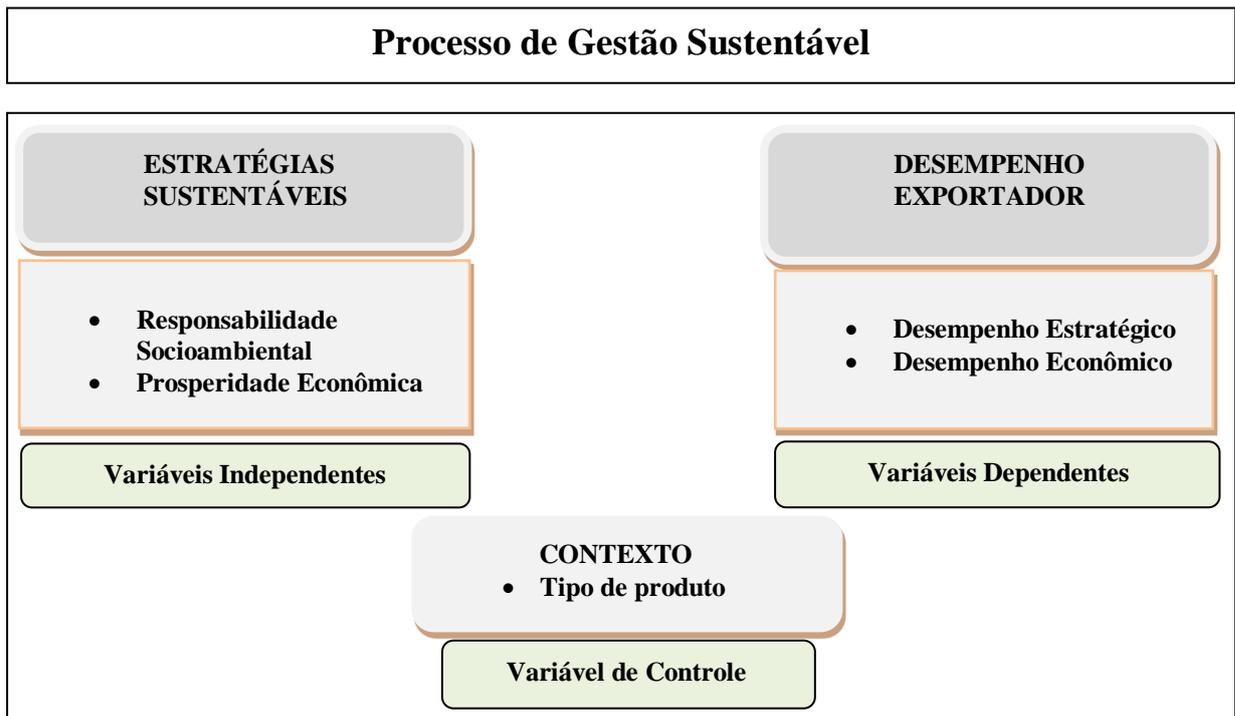


Figura 3 - Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: adaptado de Placet, Anderson e Fowler (2005) e adaptado de Papadopoulos e Martín (2010)

Para a fase qualitativa como na fase quantitativa, a análise das estratégias sustentáveis foram feitas a partir do modelo adaptado de Placet, Anderson e Fowler (2005), que é dividido nos três pilares da sustentabilidade: responsabilidade ambiental, responsabilidade social e prosperidade econômica, que repercutem na empresa e na sociedade. A relação com o desempenho exportador foi explorada através dos estudos realizados por Papadopoulos e Martín (2010) que analisa o desempenho através da dimensão estratégica e econômica.

O modelo conceitual proposto encontra-se baseado em um pressuposto teórico central:

*As empresas industriais do setor de gemas e joias que adotam estratégias sustentáveis possuem desempenho exportador superior.*

Uma estratégia de gestão socialmente responsável contribui substancialmente para o desenvolvimento do desempenho corporativo. O desempenho da gestão estratégica sustentável está orientado para resultados relativos à inovação, econômicos, sociais e ambientais para a organização e para os seus *stakeholders*.

### 6.3 Operacionalização das variáveis

Na fase qualitativa, as categorias de análise foram embasadas na operacionalização das variáveis utilizadas na fase quantitativa, apresentadas a seguir.

Na fase quantitativa, as variáveis são operacionalizadas em três níveis fundamentais. No primeiro nível são apresentadas três dimensões (macro variáveis) associadas às variáveis independentes, dependentes e de controle, a saber:

<b>Dimensões</b>	<b>Variáveis</b>
1. Estratégia de gestão sustentáveis	Independentes
2. Desempenho exportador	Dependentes
3. Contexto	Controle

Quadro 8 - Relação entre as dimensões e as variáveis analisadas

As variáveis que compõem cada dimensão encontram-se no segundo nível, e no terceiro nível são apresentados os indicadores das variáveis que possibilitam a sua mensuração.

A seguir são apresentados as dimensões e a composição da variáveis analisadas no estudo. Ressaltando que a descrição das variáveis, também representam as categorias de análise levantadas na fase qualitativa.

#### 6.3.1 Estratégias de gestão sustentáveis

No escopo desse estudo as estratégias de gestão sustentáveis envolvem práticas de gestão que condicionam o desempenho empresarial das empresas. Tais práticas influenciam a

capacidade de inovar e de agregar valor aos produtos, bem como o atendimento proativo das demandas sociais e ambientais do mercado.

A gestão empresarial para o desenvolvimento sustentável constitui-se em um processo complexo, do qual são destacadas algumas práticas fundamentais, sugeridas pelo Instituto Batelle após vários estudos desenvolvidos por seus pesquisadores.

Variáveis	Indicadores
Responsabilidade ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento de programas para tratamento de água e efluentes</li> <li>• Desenvolvimento de programas para redução de resíduos e CO2</li> <li>• Cuidados com as condições de uso territorial onde está instalada.</li> <li>• Tipos de certificações obtidas</li> <li>• Busca de eco eficiência: redução de custos, substituição de materiais, utilização de energias alternativas, reciclagem de materiais</li> <li>• Melhoria contínua na tecnologia de aproveitamento dos resíduos provenientes da produção</li> <li>• Conformidade ambiental de produtos e serviços (análise do Ciclo de Vida, certificação de ativos para garantir o uso sustentável do solo e preservação do meio ambiente).</li> <li>• Relação com os fornecedores sustentáveis</li> </ul>
Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção do desenvolvimento econômico local e da comunidade,</li> <li>• Envolvimento com a comunidade</li> <li>• Melhorar as condições de uso do território onde está instalada</li> <li>• Comprometimento com os empregados (gestão de colaboradores internos e educação)</li> <li>• Promover saúde e segurança ocupacional dos colaboradores</li> <li>• Relacionamento com os fornecedores</li> <li>• Encorajar inovações relacionadas a práticas sustentáveis em desenvolvimento de produto, tecnologia de processo e administração de empreendimento</li> </ul>
Prosperidade econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos (% de economia devido à reciclagem, venda e aproveitamento de resíduos e diminuição de efluentes e % de redução do consumo de água, energia e outros insumos.)</li> <li>• Integrar princípios de desenvolvimento sustentáveis na estratégia empresarial</li> <li>• Envolver os stakeholders no desenvolvimento das estratégias empresariais</li> <li>• Trabalhar com outras companhias e organizações externas para obter cooperação e nutrir desenvolvimento sustentável</li> <li>• Promover inovações relacionadas a práticas sustentáveis em desenvolvimento de produto, tecnologia de processo e administração de empreendimento.</li> </ul>

Quadro 9 - Estratégias sustentáveis e suas respectivas variáveis e indicadores

Fonte: Placet, Anderson, Fowler (2005)

O modelo de estratégias sustentáveis proposto no estudo considera que promover a inovação de processos e produtos apoiada nos três pilares da sustentabilidade resultará em ganhos significativos tanto para a empresa como a sociedade.

### 6.3.2 Desempenho exportador

Para a mensuração da eficácia da gestão para o desenvolvimento sustentável nas empresas, foram identificadas na literatura algumas das principais medidas utilizadas pelas empresas visando à avaliação do desempenho exportador. As medidas identificadas estão relacionadas no Quadro 10:

Variáveis	Indicadores
Desempenho estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio recebido para a entrada no mercado de exportação</li> <li>• Ações para aumentar a conscientização social e ambiental dos produtos/ empresa</li> <li>• Mecanismos de resposta à pressão do competidor</li> <li>• Impactos do <i>market share</i> da empresa com as exportações</li> <li>• Melhorias trazidas a partir de expansão em mercados estrangeiros</li> <li>• Aumento na rentabilidade da empresa</li> <li>• Impactos advindos da diversificação de clientes/consumidores</li> <li>• Aumento de oferta no <i>portifólio</i> de produtos</li> <li>• Grau de realização dos objetivos almejados pela atividade internacional</li> </ul>
Desempenho econômico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % rentabilidade percebida das vendas de exportação (eficiência)</li> <li>• % de participação das exportações no faturamento</li> <li>• % de vendas de exportação (eficácia econômica)</li> <li>• Evolução da intensidade das exportações</li> <li>• Percepção quanto à participação do mercado internacional</li> <li>• Identificar os indicadores de desempenho exportador</li> </ul>

Quadro 10 - Desempenho exportador e suas respectivas variáveis e indicadores

Fonte: adaptado de Papadopoulos e Martín (2010)

O desempenho estratégico no desempenho exportador refere-se a percepção dos gestores aos impactos advindos da atuação da empresa no mercado internacional. O desempenho econômico inclui uma medida da eficácia (vendas) e da eficiência (rentabilidade), das exportações das empresa.

### 6.3.3 Contexto

O principal fator de controle para a estratificação da amostra, de acordo com os objetivos do estudo, é o tipo de produto. Essa variável será utilizada na pesquisa para efeito de controle (estratificação da amostra) a fim de permitir análises mais abrangentes.

- Tipo de produto: a estratificação é feita pelos segmentos de produtos do setor industrial de gemas e joias: joias em ouro e prata, joias folheadas com metais preciosos, gemas ou pedras lapidadas, pedras ornamentais e artefatos em pedras.

#### **6.4 Delimitação da pesquisa**

Na primeira fase da pesquisa foram feitas entrevistas em profundidade em empresas industriais do setor de gemas e joias, no Rio Grande do Sul. A seleção das empresas se deu pela adoção do critério de acessibilidade.

O primeiro contato, no qual se obteve a cooperação e a disponibilidade de um dirigente de uma empresa, situada no norte do estado do RS, e que participa do APL regional. Através do dirigente da empresa foram obtidas indicações para contatar outras empresas participantes do APL. Para obter maior representatividade no segmento escolhido, optou-se por contatar as empresas participantes da Feira Internacional, que acontece anualmente em Soledade, no Rio Grande do Sul. A visita à essa Feira do setor de Gemas e Joias possibilitou a agendamento e visita a três indústrias locais, em diferentes segmentos e tipos de produto para a realização de entrevistas adicionais.

Para a segunda fase da pesquisa, o estudo quantitativo, foram selecionadas várias empresas representativas do setor, pertencentes aos principais polos do país, que participaram da Feira Internacional de Pedras Preciosas de Soledade, em junho de 2011.

A região Sul é considerada segundo levantamento do IBGM (2005), o segundo polo nacional de joias folheadas, perdendo apenas para o Estado de São Paulo. Além disso, se constitui em um dos principais polos de pedras brutas e lapidadas, indicando que as empresas da região Sul representam parcela significativa das empresas do setor, sendo representativas para a análise. De modo geral, as empresas participantes da amostra têm como principais características: pequeno porte (98% das empresas pesquisadas), atuantes em vários segmentos do setor industrial de gemas e joias e com atuação internacional.

## 6.5 Procedimentos para coleta e análise de dados

Para a realização da pesquisa foram coletados dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos pela pesquisa de sites das empresas e de publicações em revistas do setor.

### 6.5.1 Pesquisa qualitativa: estudo de casos múltiplos

Os dados primários da fase qualitativa da pesquisa foram coletados a partir da realização de entrevistas semi-estruturadas. O instrumento de coleta de dados foi composto de perguntas abertas, não obedecendo a uma estrutura formal preestabelecida, mas por meio de um roteiro através do qual foi possível observar o comportamento da empresa por meio da percepção dos entrevistados, questionando-os quanto às principais práticas relacionadas à gestão para o desenvolvimento sustentável e ao desempenho das exportações.

Assim, foram selecionadas, por conveniência e acessibilidade. As entrevistas foram realizadas individualmente com 04 (quatro) empresas industriais brasileiras pertencentes à cadeia produtiva de gemas e joias. Para melhor compreensão e sigilo das informações obtidas optou-se por identificar as empresas por meio de siglas: Empresa Prata (E1); Empresa Brilhante (E2); Empresa Pedra (E3); Empresa Aura (E4).

O instrumento de coleta de dados (protocolo da entrevista) foi dividido em quatro blocos, sendo os dois primeiros relativos à identificação do entrevistado e da empresa e os dois subsequentes, às estratégias de negócios sustentáveis e o desempenho exportador (Apêndice A).

As entrevistas foram gravadas e, a seguir, foram realizadas as transcrições. Para análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo, que segundo as proposições de Bardin (2002), trata-se do desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, baseando-se na inferência ou dedução, mas que, simultaneamente, respeita critérios específicos propiciadores de dados em frequência, em estruturas temáticas, entre outros. Dessa forma, a partir das pressuposições teóricas definidas a priori, são descritos e analisados os dados obtidos, buscando a sua compreensão e interpretação de acordo com o modelo

conceitual da pesquisa. Para a apresentação dos resultados foi utilizado um modelo estrutural dos quadros de Graebner (2009).

#### 6.5.2 Pesquisa quantitativa: *survey*

Na fase quantitativa do estudo foi efetuada a aplicação de uma pesquisa *survey*, com a aplicação de um questionário, dividido em quatro blocos: perfil do respondente; caracterização da empresa; estratégias de negócios sustentáveis e; atuação internacional e desempenho exportador (Apêndice B).

Sobre o questionário, Chizzotti (1991) afirma que esse instrumento consiste em um número de questões pré-elaboradas, sistemáticas e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de suscitar dos informantes respostas, escritas ou verbais sobre um assunto que seja de conhecimento dos informantes, que saibam opinar ou informar.

Nessa fase foram aplicados questionários pessoalmente a empresas do setor que participaram da Feira Internacional. Com o apoio e a autorização do SINDIPEDRAS, da cidade de Soledade, das 70 empresas dos segmentos escolhidos, 32 empresas (conforme Apêndice C), se dispuseram a participar da pesquisa, viabilizando o estudo quantitativo. O índice de participação foi elevado (cerca de 46%). Pesquisas com índices de retorno superiores a 30% são consideradas satisfatórias em pesquisas do tipo *survey* (COOPER E SCHINDLER, 2003).

A análise de dados foi efetuada de forma descritiva, com a aplicação de técnicas univariadas para a avaliação das características das empresas pesquisadas, bem como das práticas relacionadas as estratégias de negócios sustentáveis e aos indicadores do desempenho exportador. Segundo Hair Jr. (2010) a pesquisa descritiva possui como objetivo traçar ou identificar relações entre variáveis ou encontrar diferenças entre grupos. A estatística univariada significa a análise de apenas uma variável por vez (HAIR JR. et al, 2006).

Para a análise das relações entre as estratégias de negócios sustentáveis e o desempenho exportador foi aplicada a técnica bivariada de correlação de *Spearman*. O coeficiente de Ró de Spearman mede a intensidade da relação entre variáveis ordinais (McCLAVE E DIETRICH II, 1985). Deste modo, este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, não exigindo, portanto que os dados provenham de duas populações normais.

O coeficiente de Spearman varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis (LUDWIG E REYNOLDS, 1988). O sinal negativo da correlação significa que as variáveis variam em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas da outra variável.

Após realizadas todas as etapas descritas no método do estudo, os próximos capítulos apresentam a análise e discussão dos resultados das etapas qualitativa e quantitativa respectivamente.

## 7 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Para a realização da pesquisa qualitativa foi realizada uma análise multicase. Visando a preservação sua identidade, as empresas analisadas foram denominadas de: Prata, Brilhante, Pedra, Aura.

Os quatro casos objeto de análise são apresentados e discutidos de forma particularizada. A estrutura de apresentação para a descrição das evidências está organizada em três categorias de análise: caracterização das empresas e dos entrevistados, estratégias de negócios sustentáveis e desempenho exportador.

A análise de resultados é efetuada de forma conjunta, de acordo com as categorias de análise previamente definidas, em cada uma das empresas estudadas.

### 7.1 Perfil das empresas e dos entrevistados

A seguir são apresentadas as principais características que definem o perfil das empresas participantes da pesquisa qualitativa e dos responsáveis pelas informações obtidas.

A **Empresa Prata (E1)** está localizada na Serra Gaúcha, O PIB per capita é de R\$ 14.468,20 (IBGE, 2010). Segundo a prefeitura existe cerca de 160 empresas do setor de joias folheadas e de prata instaladas na cidade, sendo considerado o segundo pólo brasileiro em produção de joias. Criada em 1975, a empresa, cuja origem de capital é privada, pode ser considerada de pequeno porte, conforme classificação do IBGE, pois possui noventa e cinco (95) funcionários. Sua atuação no mercado de jóias se caracteriza pela produção de joias em ouro 18k e prata 950, há cerca de 36 anos. No comércio exterior, a empresa começou a atuar a partir da década de 90, exportando principalmente, joias em prata. No exterior, a empresa comercializa sua produção em vários países da América Central (Panamá, El Salvador, Guatemala, Costa Rica) e da América do Sul (Venezuela, Colômbia, Equador, Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile). Parte de sua produção é, também, comercializada nos EUA e na França. O responsável pelas informações obtidas acerca da empresa Prata, cuja gestão é familiar, foi o filho do fundador, com formação em engenharia de produção, ocupante do cargo de diretor comercial e que trabalha na empresa há 16 anos, já tendo passado por vários setores, antes de assumir o atual cargo, que ocupa há 4 anos.

A **Empresa Brilhante (E2)** possui uma localização privilegiada, à cerca de 220 km da capital do Estado do Rio Grande do Sul (Porto Alegre/RS). Situa-se em um centro de convergência regional e é referência para outros 25 municípios. A cidade está localizada no Planalto Médio Gaúcho, em uma região chamada Alto da Serra do Botucaraí. A região na qual a empresa está situada, consolidou-se como centro industrial de Pedras Preciosas do RS, reconhecido, internacionalmente. A empresa, de pequeno porte e de capital privado, possui uma equipe de vinte e um (21) colaboradores, atua no mercado de joias em prata 925 e folheadas, exportando principalmente, joias folheadas utilizando o processo de eletrólise (95%) e joias folheadas tradicionais (5%). Criada há um ano e meio, possui parceria comercial com uma empresa de médio porte com 9 anos de mercado, que trabalha com pedras brutas, lapidadas e ornamentais, joias em prata e folheadas a ouro, com experiência no comércio externo há 6 anos. Juntas as empresas exportam para os Estados Unidos, alguns países da Europa (Alemanha, Itália, Espanha), Austrália, Turquia, América do Sul (Argentina, Chile) e Ásia (China e Japão). Há dois meses, a empresa Brilhante está operando em novas e modernas instalações no mesmo parque fabril da empresa parceira, em um pavilhão de mais de 1.000 m<sup>2</sup>, implantando processos produtivos de última geração. O entrevistado foi o gerente de produção, que atua na empresa desde a sua constituição e tem experiência de 12 anos no setor de joias e pedras. Tem formação como joalheiro, capacitado na área de produção e na criação de modelagens.

A **Empresa Pedra (E3)** é uma pequena empresa de capital privado, fundada em 1995, localizada no Planalto Médio Gaúcho, com filial no Rio de Janeiro. Desde sua fundação, há 16 anos, tem o mercado externo como foco central de comercialização, possui 11 (onze) funcionários na matriz e 6 (seis) na filial, também aberta em 1995. Atua no mercado de pedras brutas e decorativas, comercializando sua produção para países da Europa (Itália, França, Portugal, Alemanha), EUA, Canadá, países asiáticos (Japão e China). O administrador e sócio-gerente da empresa foi o responsável pelas informações obtidas, atuando na empresa desde sua fundação (16 anos) e, no mercado de pedras, há 35 anos.

A **Empresa Aura (E4)**, é uma empresa familiar e de pequeno porte com 30 anos de atuação no mercado, localizada no Norte do Estado do RS. A empresa possui uma linha de joias em prata e folheadas em escala e uma linha de joias em ouro de peças artesanais. Há 10 anos comercializa sua linha de joias em prata e peças em ouro sob encomenda para o exterior. Os países nos quais possui clientes são: Suíça, Alemanha, França e Chile. A produção é efetuada por três funcionários, e dois sócios. O sócio-proprietário da empresa Aura tem

30anos de prática em ourivesaria, sendo responsável pela criação e por parte da execução dos produtos.

No Quadro 11, é apresentado um resumo das principais características das empresas estudadas.

Empresa	Tempo atuação	Segmento	Produtos exportados	Atuação exterior	Países de exportação	ROB	Nº func. exterior	Nº func. exterior
<b>E1</b>	36 anos	Jóias em ouro 18k e em prata 950	Jóias em prata 950	De 1990 a 2005	Panamá, El Salvador, Guatemala, Equador, Costa Rica, Venezuela, Colômbia, Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile, EUA e França..	entre 1,2 milhões e 10,5 milhões	95	nenhum
<b>E2</b>	18 meses	Jóias folheadas e em prata 925,	Jóias folheadas com pedras brasileiras	Desde 2009	EUA, Alemanha, Itália, Espanha, Turquia, Chile, Argentina, Austrália, China e Japão.	entre 1,2 milhões e 10,5 milhões	21	nenhum
<b>E3</b>	16 anos	Pedras brutas e decorativas	Pedras brutas e decorativas	Desde 1995	Itália, França, EUA, Portugal, Alemanha, , Canadá, Japão, China Oriental e Ocidental	de 1,2 milhões e 10,5 milhões	17	nenhum
<b>E4</b>	30 anos	Jóias em ouro 18k, prata 925 e folheadas prata 925,	Jóias em, prata, jóias em ouro 18k	Desde 2001	Suíça, Alemanha, França e Chile	Até 1,2 milhões	3	nenhum

Quadro 11 - Principais características das empresas pesquisadas

O resumo das principais características das empresas, destacadas no quadro 11, evidencia tempo de experiências diferentes e que as empresas mais jovens (E2 e E3), desde sua fundação, optaram por atuar no mercado externo, identificando uma nova percepção de mercado para este setor.

O setor se caracteriza por oferecer uma gama de produtos, nos quais a matéria-prima utilizada e o valor agregado de sua linhas são muito diferentes, dando uma dimensão da riqueza do setor e dos desafios mercadológicos advindos dessa diversidade. A empresa E1, inserida no mercado internacional, produz jóias em ouro e prata, sendo a linha prata prospectora da maioria de suas ações. A empresa E2 industrializa peças folheadas e em prata e criou uma linha de folheados com pedras brasileiras para atender o mercado externo. A empresa E3 atua no mercado de pedras brutas e decorativas, explorando a riqueza do solo brasileiro e encontrando, no mercado externo, um receptor dessas riquezas. A empresa E4 produz em escala linhas de jóias em prata e folheadas, buscando sua inserção no mercado,

principalmente através da linha prata. A empresa busca agregar valor a sua produção através da produção de joias em ouro artesanais, para atender clientes específicos, aproveitando a experiência técnica do seu sócio proprietário e assim, ampliando a sua inserção em novos mercados.

Observando-se os países para os quais as empresas exportam, pode-se perceber que são inúmeras as possibilidades de expansão desse setor, e que os canais de mercado estão abertos tanto para os países americanos, europeus, asiáticos e do oriente médio.

O fato de as empresas não possuírem nenhum funcionário no exterior leva ao entendimento de que o grau de internacionalização dessas empresas encontra-se em estágio 2, segundo Andersen (1993).

Segundo levantamentos coordenados por Henriques e Soares (2005), o setor de gemas e joias é constituído, majoritariamente, por micro e pequenas empresas, o que corrobora a representatividade do comportamento das empresas estudadas em relação ao setor. O acesso à essas empresas foi facilitado por estarem localizadas em regiões do RS, região na qual a atuação do SEBRAE em convênio com entidades de classe do setor, lideram arranjos produtivos do setor de gemas e joias desde 2005, o que gera uma certa profissionalização do setor e, portanto, uma maior integração das empresas com a comunidade científica.

## **7.2 Estratégias de negócios sustentáveis**

A partir das entrevistas realizadas com dirigentes das empresas estudadas, foi possível identificar a percepção e a compreensão das ações focadas no desenvolvimento sustentável, através de sua experiência na organização. Os resultados analisados, no que se refere às estratégias de negócios sustentáveis, foram sumarizados nas seguintes categorias de análise: gestão ambiental, responsabilidade social, e benefícios econômicos.

### **7.2.1 Gestão ambiental**

De acordo com o modelo conceitual adotado pelo Instituto Batelle (PLACET, ANDERSON e FOWLER, 2005) a gestão ambiental se constitui em um dos tripés das

estratégias sustentáveis, subdivididas em quatro categorias de análise: prática da ecoeficiência na indústria, utilização de técnicas de controle de emissões, certificações obtidas para atuar no mercado externo e controle do dióxido de carbono.

A síntese das principais evidências encontradas a partir da descrição dos casos analisados é apresentada no Quadro 12.

<b>Gestão Ambiental</b>		
<b>Prática de eco-eficiência na indústria</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Práticas sustentáveis</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Instalação de um sistema de refrigeração na fábrica que não libera o CFC	“...são mais eficientes, gastam menos luz e consomem menos energia”
	• Tratamento da água utilizada na produção de joias	“ A água passa por um processo de filtragem, sendo totalmente reaproveitada no processo produtivo, exceto a absorvida pela evaporação, o que reduziu substancialmente o consumo de água na indústria.”
E2	• Normatização do horário de trabalho	“... horário para trabalhar, tem que ser no máximo até às 18h.”
	• Aproveitamento da água da chuva	“...toda água captada é utilizada na limpeza das mercadorias e na limpeza da fábrica.”
E3	• Tratamento e reaproveitamento de água	“...fizemos o tratamento de água, com o reaproveitamento da água”
	• Encaminhamento de resíduos sólidos à indústrias especializadas	“A coleta é realizada a cada ano e meio a dois anos, em conjunto com outras indústrias da região para minimizar custos de transporte.”
E4	• Busca de eco-eficiência	“Não, não tenho o que polui.”
	• Purificação de seus resíduos de produção	“Ano passado foi recuperado 120gr de ouro e 1kg de prata.”
<b>Redução e utilização de técnicas de controle de emissões</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Práticas sustentáveis</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Construção de um sistema de tratamento de gases	“...é um sistema de lavagem. Na verdade, o ar é induzido por um exaustor e, antes de ser liberado, ele passa por uma série de esguichos de água e essa água, faz com que os metais pesados, decantem no tonel”.
E2	• Implementação do sistema de tratamento de gases	“...estamos montando um exaustor e uma cabine de lavagem dos gases. Todos os gases que saem, o exaustor puxa, passando por ele e ele filtra o gás.”
E3	• Controle emissão de gases	“Não tem emissões de gases.”
E4	• Controle de gases através de exaustores	“Uso exaustores.”
<b>Certificações para atuar no mercado interno e externo</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Práticas sustentáveis</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Obtenção de certificação	“Nunca foi o nosso interesse ser certificado. A gente usa algumas práticas das normas, mas a certificação mesmo, o selo nunca foi o nosso objetivo.”
E2	• Licenças para operação	“ ...temos a certificação da FEPAM e do IBAMA.”
E3	• Licenças de operação	“Temos licenciamento ambiental da FEPAM, licenciamento federal do IBAMA, licença dos bombeiros, licença da policia federal e do exército para trabalhar com produtos químicos, licença do município, do estado, e da união.”
E4	• Certificações	“Não tem certificações”

<b>Controle do dióxido de carbono</b>
Não se aplica ao setor estudado

#### Quadro 12 - Estratégias de gestão ambiental

Conforme se pode observar no quadro 12, no que se refere a produtividade de recursos relacionadas à promoção da ecoeficiência dos processos produtivos, observa-se que a Empresa E1 optou pela adoção de alternativas que resultem em economia de energia e de água, tais como a instalação de um sistema de refrigeração da fábrica que não libera CFC, ganhando uma economia de mais de 30% no consumo de energia. Além disso, um sistema de filtragem da água utilizada na produção permite a sua reutilização resultando na redução do consumo de água. A Empresa E2 promove ações relacionadas a eco-eficiência através do uso de processos alternativos, menos onerosos para a sua implantação, como: a captação da água da chuva para posterior utilização e a implementação de um horário único de funcionamento da fábrica, utilizado o máximo de luz natural e assim reduzindo o consumo de energia. A Empresa E3 também encontrou, no tratamento da água utilizada nos processos de acabamento das pedras, uma maneira de economizar e de demonstrar responsabilidade ecológica ao devolver a água aos mananciais sem componentes químicos. Os cascalhos provenientes do tratamento e do polimento das pedras e das gemas são encaminhados para o processamento à indústrias especializadas, em associação com outras empresas da região. A Empresa E4, realiza a coleta de resíduos sólidos e líquidos da produção e envia a empresas especializadas para passar por um processo de purificação, obtendo o retorno de parte da matéria-prima. Essa ação embora não sendo percebida como uma prática eco-eficiente pelo gestor contribui para que resíduos químicos constantes na água utilizada na produção sejam lançadas no meio ambiente.

Os dados apresentados evidenciaram que existe um novo olhar das empresas em relação a gestão socioambiental promovido pelos agentes do setor e, também, pela necessidade das indústrias de se profissionalizar e, através da gestão profissional, introduzir processos produtivos que aumentem a produtividade e que, ao mesmo tempo, preservem os recursos naturais disponíveis.

Outro aspecto relativo a gestão ambiental analisado foi acerca da utilização de técnicas de controle de emissões. Observou-se que as empresas E1 e E2 adotam o mesmo sistema, para tratamento de gases liberados no processo produtivo, resultando na melhoria local do meio ambiente, uma vez que os gases liberados na atmosfera não possuem resíduos de metais e de

componentes químicos nocivos. A empresa E3 por sua vez não emite gases, pois em seu processo não há nenhum tipo de queima, sendo que a empresa E4 faz o controle das emissões na fábrica, através do uso de exaustores, com a finalidade de preservar a qualidade do ar no local, porém não há o tratamento dos gases para absorção dos resíduos.

Percebe-se que tanto a empresa E1 como E2, foram motivadas a investir um valor significativo de seus recursos nesse sistema de tratamento, em função da cultura e da consciência de seus fundadores ao perceber que o crescimento de uma organização passa por investimentos que resultem em maiores benefícios para o ambiente e a comunidade e, não apenas retornos financeiros imediatos. A empresa E3, também parece apresentar essa consciência em investir seus recursos em melhorias ao meio ambiente e a empresa E4, com a sua longa trajetória no mercado; entende que precisa iniciar gerenciando seus processos administrativos para depois projetar o uso de uma gestão sustentável.

No que se refere às certificações obtidas para atuar no mercado interno e externo, a empresa E1, em dia com suas licenças para operação, não tem como objetivo obter certificação. As empresas E2 e E3 citam as várias licenças ambientais, legais e sociais existentes para manter a empresa legalizada, o que as credencia na sua inserção no mercado internacional. A empresa E4, admite que não é necessário o uso de certificações para agregar valor e atender ao mercado. Todas as empresas possuem licenças de operação para atender aos requisitos legais, porém, não há foco para obter certificações ambientais, tais como a ISO 14001.

No que se refere aos fatores analisados que compõem a gestão ambiental, é possível concluir que as empresas E1, E2, E3 estão conscientes de seu papel de mantenedoras dos recursos naturais para a sobrevivência não só das gerações futuras, como também, para garantir a sobrevivência e o crescimento de suas organizações. Entretanto, observa-se que a empresa E4, apesar de sua longa experiência no mercado, mantém uma estrutura muito enxuta, composta de familiares, o que tem dificultado a inserção de processos e de gestão com uma visão holística e profissional.

Ressalte-se ainda, que a conscientização das responsabilidades e das obrigações ambientais por parte dos gestores, não é percebida, como um recurso estratégico no momento da comercialização de seus produtos e sim, como um princípio empresarial.

Para desenvolver estratégias focadas à sustentabilidade, segundo o modelo Batelle (PLACET, ANDERSON e FOWLER 2005), explorar uma gama extensiva de oportunidades inovadoras, pode resultar simultaneamente em rendas adicionais, despesas inferiores, valor de produto mais alto, que conduza à prosperidade econômica. Essa orientação pode ser percebida

nas práticas de eco-eficiência praticadas pelas indústrias pesquisadas, em sua maioria, na medida em que as empresas E1, E2 e E3 parecem estar efetivamente buscando alternativas para inovar em seus processos produtivos, visando atender às demandas sociais e do mercado, o que resulta em melhoria de produtividade e na economia de recursos.

Observe-se ainda que, a preocupação com a prática de estratégias sustentáveis vinculadas à proteção climática através da implantação de programas de administração de carbono, associado a redução CO<sub>2</sub> (dióxido de carbono) nas empresas pesquisadas, é considerada uma estratégia não relevante para o setor, uma vez que não existe uma cobrança externa específica no setor, pois segundo o Inventário Nacional de Emissões de Gases de Efeito Estufa – MCT (2004), o setor industrial é considerado responsável por apenas 9% dos danos causados à atmosfera, não impondo à gestão, ações preventivas nesse sentido. Outro fator a ser analisado, se constitui no fato de a atividade industrial não ser uma das principais causadoras do efeito estufa. Em função disso, não há um amplo conhecimento das medidas que podem ser adotadas para fazer frente a essa questão. Nesse aspecto, portanto, os casos analisados não se ajustam ao modelo conceitual adotado.

### 7.2.2 Responsabilidade social

A responsabilidade social, segundo Placet, Anderson e Fowler (2005) é caracterizada pelos seguintes fatores: ações ou programas para promoção do bem estar dos colaboradores, ações ou programas para promoção do bem estar da comunidade, melhoria das condições de uso do território e do desenvolvimento regional. As principais estratégias e evidências observadas são destacadas no Quadro 13.

<b>Responsabilidade Social</b>		
<b>Ações para promover o bem estar dos colaboradores</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Desenvolvimento de canal de comunicação interno	“..a direção avalia a aplicabilidade e a possível implementação das sugestões e, em um prazo de cinco dias, dá o retorno. “...a gente tem um encontro na produção, todo mundo se reúne para falar das coisas da semana que passaram ou que vai acontecer e, caso a sugestão seja anônima, aproveita-se a oportunidade de dar a resposta pro grupo.”
	• Programa de segurança para os colaboradores	“Tem a CIPA, que atua.”
	• Plano de saúde para funcionários	“A empresa oferece plano de saúde e é dividido o custo do plano entre funcionário e empresa.”
E2	• Regulamentação das normas de segurança através de empresa terceirizada	“... agora foi contratada uma empresa que quer adequar tudo de acordo com as normas...ver a insalubridade que tem cada setor, o que é a periculosidade de cada coisa, se tem que usar protetor ocular, usar máscara...”
E3	• Programa de saúde e segurança coordenado por empresa terceirizada	“Quando se trabalha com insalubridade é exigido alguns padrões. Esta empresa dá assistência de como utilizar os equipamentos, se a empresa esta adequada em escadas, corrimões, para evitar acidentes, na parte de prevenção de incêndio.”
	• Incentivo aos colaboradores a participação em palestras na comunidade	“... o próprio município dá palestra sobre uma epidemia ou risco de epidemia.”
E4	• Adequação da estrutura física da fábrica apoiada pelo SEBRAE	“Temos o acompanhamento do SEBRAE na parte exaustão, iluminação.”
<b>Desenvolvimento de ações ou programas para promover o bem-estar da comunidade</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Desenvolvimento de ações para atender a comunidade, envolvendo os colaboradores	“A campanha do agasalho ou de alimentos, um ano faz uma ou outra, pode ser de alimentos, material de higiene, cada ano escolhe uma das ações.”
E2	• Não tem ações	“Não. Hoje não.”
E3	• Apoio financeiro à instituições beneficentes	“A empresa atua no Natal, na APAE e no Hospital, financeiramente.”“
	• Manutenção de um diálogo próximo com os investidores locais	Com a CONSEPRO, SINDIPEDRAS, associação comercial, a empresa dá ajuda financeira e presta serviços, e também, como dirigentes do Hospital.”
	• Atuação individual nas ações da comunidade	“...sócios que participam de entidades e desenvolvem trabalhos sociais, sem levar o nome da empresa.”
E4	• Não tem programa específico da empresa.	“Não, somente o trabalho voluntário da esposa (sócia) com crianças de uma entidade como conselheira.”

<b>Melhorar as condições de uso do território onde a empresa está instalada</b>		
<b>Empresa</b>	<b>• Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações para manutenção do meio ambiente livre dos resíduos industriais</li> </ul>	“...os gases são tratados, a parte de efluentes também, o lixo sólido que é gerado, também o lixo específico para resíduos contaminados esse também vai para tratamento e o que não pode ser tratado vai para aterro.”
E2		“ a água vai sair dali, mas já está tratada.” ... “O maior sólido que nós temos é o gesso que está sendo reaproveitado, nós estamos estocando ele aqui. O nosso químico, ele mesmo vai levar para quem tem lavoura para utilizar como calcário.”
E3		“Temos estação de tratamento de água e oito licenças para trabalhar.”
E4		“O Lixo todo ele é reciclado... é guardado em bambonas,...” “ De 6 em 6 meses é recolhido o material.”
<b>Promoção do desenvolvimento econômico regional</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	Contratação de serviços e mão-de-obra local	“...mão-de- obra e serviços também. Se existe prestação de serviço local a gente dá prioridade de contratação de quem está aqui. E fizemos treinamento interno para os contratados, ensinando um profissão.”
E2		“Os colaboradores são todos locais e todos treinados aqui dentro.”
E3	• Contratação de mão-de-obra local	“A mão de obra é toda local.”
	• Profissionais especializados para gestão de processos ambientais	“Contratamos um químico, registrado no conselho regional de química para ver se a água está dentro PH normal..”
E4	• Treinamentos à pessoas da comunidade	“Atuei como professor no SENAI, um programa desenvolvido por eles de 100horas para treinar ourives.”

Quadro 13 - Estratégias sustentáveis de responsabilidade social

Ao serem analisados os dados do quadro 13, é possível verificar algumas semelhanças e diferenças no comportamento das empresas em relação às práticas socioambientais. Na Empresa E1, constatou-se que existem ações que promovem o bem estar dos funcionários, uma CIPA atuante, e os funcionários e os familiares recebem plano de saúde. Além disso, foi criado como um canal de comunicação interno, uma caixa de sugestões, por meio do qual todos os setores da empresa são integrados, envolvendo todos os colaboradores, através de sugestões de melhorias e de reclamações. Os gestores possuem o prazo de cinco dias úteis para o retorno da aceitação ou não do que é reivindicado. Semanalmente, são realizadas reuniões de revisões das atividades realizadas e do planejamento da semana, nas quais também é possível expor as sugestões feitas e o posicionamento da direção da empresa. As Empresas E2 e E3, buscam na terceirização de serviços, uma maneira de cuidar da segurança

dos colaboradores. A empresa prestadora de serviço coordena e supervisiona a adequação do uso dos materiais de segurança em cada etapa da produção e mede o grau de insalubridade dessas etapas, para que sejam tomadas as medidas legais cabíveis. A empresa E3 motiva seus colaboradores a participar mais efetivamente da comunidade local, os conduzindo à palestras educativas e motivacionais, organizadas pelo município. A empresa E4, optou pelo apoio gerencial do SEBRAE para ajudar na estruturação da fábrica, oferecendo melhores condições de trabalho.

Dessa forma, verifica-se que os gestores das empresas estudadas estão cientes dos riscos e das peculiaridades de seus processos produtivos e investem na gestão e na supervisão dos aspectos voltados ao bem estar de suas equipes.

No que se refere à promoção de ações ou de programas para promover o bem estar da comunidade, a Empresa E1 participa de ações comunitárias, de forma sistemática, uma vez por ano, envolvendo os colaboradores na coleta de donativos e, posteriormente, fica a cargo dos que participaram das campanhas decidir qual a instituição a ser beneficiada. Esse comportamento evidencia o forte envolvimento da empresa com a comunidade. A Empresa E2, não desenvolve ações junto à comunidade, apenas se relaciona com órgãos de classe, a fim de promover o crescimento do setor. A Empresa E3, parece estar muito comprometida com a comunidade local, ao apoiar financeiramente instituições filantrópicas; ao desenvolver ações locais em parceria com associações de classe e com órgãos municipais, Além disso, seus sócios participam de trabalhos sociais na comunidade. Observa-se, entretanto, que não existe um programa formalizado e sistematizado de responsabilidade social. A Empresa E4, não desenvolve programas de responsabilidade social na comunidade, porém seus sócios trabalham individualmente nesse sentido: uma das sócias atua como conselheira infantil de instituição social e, o outro sócio, atua na formação de novos profissionais como professor de programas profissionalizantes do SENAI, proporcionando a capacitação da comunidade local.

A análise conjunta do comportamento das empresas em relação às ações sociais, evidenciou que os gestores estão envolvidos com a comunidade local, apesar de não participarem de forma sistemática de programas voltados à comunidade.

A responsabilidade das empresas em relação às condições territoriais na qual estão localizadas é um aspecto analisado nesse modelo, e evidencia a consciência social dos gestores das empresas pesquisadas, através do cuidado com os resíduos da produção. A empresa E1, além de tratar os gases emitidos na produção, envia para tratamento o lixo sólido e, o que não pode ser tratado, é destinado a aterros sanitários. A empresa E2, devido à produção através do processo de fundição, gera uma grande quantidade de resíduos de gesso.

Esse resíduo é armazenado e o químico responsável pela empresa faz o encaminhamento à lavouras da região para ser usado em substituição do calcário. O restante dos resíduos sólidos, tais como os efluentes líquidos são enviados para uma empresa especializada que faz a purificação da prata ou do ouro, retornando de 3 a 4% do montante desses metais, do total utilizado na produção. A Empresa E3 possui estação de tratamento de água, e possui todas as licenças exigidas para trabalhar neste segmento (FEPAM, IBAMA, bombeiros, polícia federal, exército, município, Estado e união, além de licenças para trabalhar com produtos químicos). A Empresa E4, encaminha para reciclagem todo o lixo gerado. O resíduo sólido é recolhido por uma empresa que faz a queima e a purificação de matérias-primas existentes no lixo (ouro, prata); a água utilizada na produção é armazenada em bombonas para ser decantada e para ser extraído o lodo, no qual se depositam os resíduos tóxicos e o material reaproveitável. O retorno do material extraído do lixo situa-se em torno de 30% do que é usado para a produção de joias.

Observa-se ainda a presença de um forte elemento propulsor que estimula à consciência dos gestores, que é a questão econômica, pois todo o cuidado com o tratamento de resíduos tem resultado em economia de recursos para as empresas pesquisadas, apesar de não existir, formalmente, um indicador para a mensuração dessas ações quanto ao retorno efetivo às empresas.

Os benefícios da adoção de estratégias sustentáveis também podem ser gerados por meio de ações que promovam o desenvolvimento regional. Nesse quesito as quatro empresas pesquisadas promovem ações similares para alavancar a região, através da contratação de mão-de-obra local e da qualificação dos colaboradores em treinamentos específicos nas próprias fábricas.

As quatro empresas estudadas compartilham ações comuns, no que se refere às regiões onde atuam, pois as três últimas participam da formação do APL, incentivado pelos órgãos locais e entidade de classe e, principalmente, pela forte atuação do SEBRAE na região. Uma das ações que vem sendo desenvolvida pela empresa E3, em associação com estas instituições, é a conscientização das empresas terceirizadas, que prestam serviços às indústrias locais, para a importância de se fazer o tratamento da água e dos resíduos. Nesse sentido, está sendo desenvolvido um trabalho através do Ministério Público, do SINDIPEDRAS e do SENAI, a partir da instalação de uma estação de tratamento de resíduos. A Prefeitura também é parceira nesse projeto, fornecendo um caminhão com motorista, para fazer a coleta de resíduos nas pequenas empresas, que são tratados no SENAI. Além disso, outro trabalho que vem sendo realizado é, em relação às licenças de operações dos garimpos locais, uma vez que

a região é rica em pedras preciosas e vários garimpos estão instalados na região. Esse trabalho tem o intuito de fornecer a certificação de procedência legal da matéria-prima, contemplando toda a cadeia. O APL tem contribuído substancialmente para tirar as pequenas empresas e os prestadores de serviços da clandestinidade e em viabilizar a negociação com empresas legalizadas.

A empresa E1 está inserida no APL de sua região, no qual a atuação do SEBRAE, se consolidou desde 2005, transformando a região no segundo polo de indústrias de joias folheadas do país.

Com exceção da E4, as empresas E1, E2, E3 estão em conformidade com o que é sugerido pelas pesquisas desenvolvidas por Placet, Anderson e Fowler (2005) no que se refere a promoção do bem estar dos colaboradores no sentido de proporcionar a segurança dos trabalhadores, inclusive para a manipulação de desperdícios. Essas três empresas evidenciam preocupação em estabelecer processos que proporcionem a segurança de seus colaboradores. A Empresa E1, tem ações mais consistentes no sentido de manipular os desperdícios, através do seu canal de comunicação, no qual não só, o atendimento das deficiências percebidas pelos colaboradores são observadas, mas buscam também propiciar um ambiente motivador, uma vez que se sentem promotores de mudanças.

As empresas pesquisadas, não possuem uma estratégia formalizada para proporcionar maior qualidade de vida à comunidade nem programas sistematizados de auxílio. No entanto, o diálogo com os investidores locais está consolidado através dos APLs, do qual as quatro empresas pesquisadas participam, possibilitando a troca e a cooperação de todas as partes envolvidas, o que vem proporcionando benefícios à comunidade e também promovendo o crescimento econômico regional e a estabilidade no médio e no longo prazo. É relevante destacar que a formação desses APLs possibilitou ao setor, uma maior cooperação das entidades e o entendimento de que a sua formalização é a chave para a promoção do crescimento regional, assim como dá condições de as empresas se manterem atuantes em um mercado globalizado e extremamente competitivo. Fica evidenciado, desse modo, que as estratégias que contemplam os princípios da sustentabilidade são capazes de promover o crescimento econômico das regiões, conforme destacado no modelo.

### 7.2.3 Prosperidade econômica

O terceiro pilar da sustentabilidade é avaliado através da integração dos princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial, na cooperação de outras organizações no desenvolvimento de estratégias ou práticas sustentáveis, no envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento das estratégias empresariais e na inovação integrando a sustentabilidade.

O resumo das principais práticas para prosperidade econômica desenvolvidas pelas empresas pode ser visualizado no Quadro 14.

<b>Prosperidade Econômica</b>		
<b>Integração dos princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Preocupação com a sustentabilidade, não está formalizada no planejamento da empresa	O tratamento de gases, líquidos e gasosos faz parte “... da cultura da empresa, ninguém impôs. Mas não está no planejamento..... as iniciativas vão acontecendo por sugestão de alguém, não tem roteiro.”
E2	• Falta de estratégias voltadas à sustentabilidade	“...não foi pensado, nesses termos, mas tem que ser pensando.”
E3	• Preocupação com a sustentabilidade, desde a criação da empresa	“É uma coisa de responsabilidade social, quando abre a empresa você já tem certas regras para cumprir, como cuidados com o meio ambiente.”
	• Flexibilidade às exigências do mercado externo	“Tem países que tem exigências para entrar mercadoria lá e temos que nos adaptar. Se você está no mercado, tem que se adaptar as regras.”
E4	• Foco na organização interna da empresa	“Não, só estou aplicando os 5 Ss. Não é fácil aplicar porque tem que mudar completamente, abrange toda a estrutura e tem que trabalhar muito, desde da parte administrativa e organização. E tem o investimento que é o mais pesado para pequena empresa.”
<b>Cooperação de outras organizações nas estratégias ou práticas sustentáveis desenvolvidas</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Obtenção de linhas de financiamentos	“A parte de tratamento de líquidos foi financiada pelo BNDES.”
E2	• Parcerias locais	“Tem SEBRAE, tem o APL aqui que conseguiu trazer clientes para rodada de negócios com a intermediação do SEBRAE”
E3	• Apoio e conhecimento do SEBRAE, SENAI e SINDIPEDRAS;	“Sempre tem parceria com o SEBRAE, SENAI e SINDIPEDRAS, ou eles repassam informações que estão sendo cobradas ou quando se precisa, nós vamos em busca de informações.”
	• Participação ativa na integração de outras empresas ao APL regional, liderado pelo SEBRAE	“Os APLs, o que ele visa criar todas as condições de trabalho, agregando principalmente as pequenas empresas, para que eles tenham as licenças e não fiquem clandestinos.”
E4	• Parceria com SEBRAE e participação no APL	“Participamos do APL, e recebemos auxílio do SEBRAE”

<b>Envolvimento dos <i>stakeholders</i> no desenvolvimento das estratégias empresariais</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Criação de veículo de comunicação para envolver os colaboradores	“Temos um caixa de sugestões em que a pessoa não precisa se identificar e pode reclamar e sugerir mudanças. E a direção dá um retorno em 5 dias úteis, diretamente para o colaborador que a sugeriu ou na reunião semanal, caso seja anônima.”
E2	• Falta de integração de seus <i>stakeholders</i> nas estratégias	“Como a empresa é bem nova, nós não exploramos muito a questão de <i>marketing</i> , tem muita coisa para fazer e organizar. Depois tem que pensar e ter o planejamento estratégico nesse sentido de envolver mais os clientes.”
E3	• Pesquisa da cultura e dos costumes de seus clientes para atendê-los adequadamente	“Para ilustrar, tem países que temos que cuidar o tipo de embalagem que se enrola a mercadoria.”
E4	• Falta de um compromisso formalizado no envolvimento dos colaboradores	“No que se refere a implantação dos 5 Ss, estamos aplicando por etapas e não por tempo, organiza um setor depois para outro.”
<b>Identificar a inovação nas práticas sustentáveis no desenvolvimento de produto e processos</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Inovação a fim de integrar o reaproveitamento de materiais às tecnologias limpas;	“Todo material precioso é reaproveitado. Tudo é purificado.”
	• Os produtos seguem um padrão para serem produzidos	“Nas mercadorias que fizemos os clientes aceitam o que colocamos. Nosso cliente é mais tradicional. Quem usa joia não faz tanta questão de materiais alternativos. Quanto às pedras naturais não tem padrão da lapidação e não há mostruário, nem referencia, então não há padrão para a produção.”
E2	• Investimento em novas tecnologias	“Foi feita uma fábrica toda pensada na tecnologia que tem de melhor, não de ponta em termos de Brasil, mas em termos de mundo.”
E3	• Investimento em máquinas e em equipamentos com maior capacidade de produção e menor consumo de energia.	“Sempre procuramos substituir produtos mais poluidores por outros com menos riscos de poluição. Procuram-se máquinas novas com maior capacidade de produção, mais efetiva, com menos custo de energia.”
E4	• Gestão de processos administrativos	“Vamos implantar o sistema de fluxo de caixa e contábil.”

Quadro 14 - Principais práticas de gestão sustentável à prosperidade econômica

Nas empresas estudadas, existe uma preocupação com a sustentabilidade, porém essa preocupação não está formalizada no seu planejamento. Segundo a direção da empresa E1, o tratamento de gases, líquidos e sólidos está inserido na cultura empresarial que não é imposta. As iniciativas vão acontecendo de acordo com as sugestões efetuadas, porém sem uma sistemática definida. A Empresa E2 não possui, até o momento, a preocupação em integrar os princípios de sustentabilidade como parte da estratégia empresarial, embora considere a reflexão sobre a necessidade de se pensar estrategicamente este aspecto. A empresa E3 é a única com foco nos princípios sustentáveis, desde sua fundação, em 1995. Esta preocupação é decorrente da especificidade da atividade que executa, uma vez que para operar com pedras naturais, vários tipos de licença são exigidos, sendo necessário entender e conhecer os

conceitos da gestão sustentável. A Empresa E3 vê nos princípios da sustentabilidade uma porta para a sua inserção no mercado internacional, estabelecendo estratégias de acordo com a cultura de cada país. A empresa E4 tem os esforços direcionados à sua organização interna, concentradas no gerenciamento de processos administrativos e produtivos, deixando os quesitos da sustentabilidade para um segundo plano.

Com base nos dados identificados é possível concluir, que os conceitos de sustentabilidade não estão totalmente assimilados pelos gestores, o que dificulta a percepção e a distinção dos princípios aplicados à sustentabilidade na definição das estratégias empresariais.

O investimento realizado por parte das empresas em busca da melhoria de seus processos produtivos e, por consequência, na operacionalização de práticas sustentáveis obtém o apoio externo de instituições governamentais (BNDES, SEBRAE, SENAI e associações de classe) em todas as empresas pesquisadas.

Segundo pesquisas realizadas pelo IBGM (2010c), em torno de 50% da cadeia produtiva de gemas e joias é informal. Nas regiões pesquisadas, a atuação do SEBRAE tem promovido a formalização e a profissionalização do setor, através da constituição dos APLs, e de incentivos e de subsídios oferecidos para a participação em feiras e em rodadas de negócios das empresas. Esse Instituto também apoia o SEBRAE na formação dos APLs, contribuindo, através de patrocínios às feiras locais, assim como subsidiando também, empresas locais a participar de feiras em outras regiões do Brasil.

No que diz respeito ao envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento das estratégias empresariais, as empresas E1 e E3, promovem ações visando a atender interesses das partes envolvidas. A Empresa E1 obtém informações de seus colaboradores a partir da criação de um canal de comunicação interno, para receber sugestões de inovações e requisições de melhorias. A empresa executa grande parte das solicitações advindas dos colaboradores, resultando em maior economia de recursos e em um comprometimento maior de seus funcionários, uma vez que recebem *feedback* de suas reivindicações. Atualmente, a empresa tem percebido a superação de grande parte das deficiências identificadas nos processos, visto que o número de sugestões tem sido cada vez menor. Por outro lado, a empresa E3, especializa-se na criação de maior sintonia com seus clientes compradores, conhecendo mais profundamente seus hábitos e costumes para não esbarrar em restrições no atendimento dos pedidos realizados.

Outrossim, as empresas E2 e E4, ainda não buscam integrar todos os seus *stakeholders* no desenvolvimento de suas estratégias. Com relação aos processos de inovação, constatou-se

que empresa E1 procura inovar de forma contínua a fim de integrar o reaproveitamento de materiais às tecnologias limpas. Existe a consciência de que ao inserir novas tecnologias que proporcionam níveis maiores de produção, a empresa pode minimizar o custo e o tempo, sem danificar o ambiente. Porém esta consciência não está definida como missão ou visão sustentável, nem é explorada de maneira estratégica pela empresa. No entendimento da direção, no que se refere à criação de novas linhas de produto, não existe preocupação em buscar materiais alternativos, pois o cliente de joias é tradicional. Quanto à criação de joias em prata, sem a inclusão de pedras naturais, isso se justifica, porque não há calibragem na lapidação das gemas, ou seja, não há uniformidade nos tamanhos que possibilite a confecção em escala industrial.

A empresa E2, não parece estar orientada aos princípios da sustentabilidade, mesmo que esteja investindo em uma nova fábrica projetada com tecnologia de ponta, o que consequentemente, resulta em uma maior produtividade e com maior economia de recursos. A empresa está indiretamente inovando para a sustentabilidade, porém ela visualiza essas medidas com projeção na lucratividade.

A Empresa E3 investe em inovação visando a substituir produtos mais poluidores utilizados nas etapas da produção por outros menos poluentes, com maior capacidade de produção e menor gasto de energia. Fica evidenciado o fato que, desde sua fundação, os proprietários estão conscientes acerca dos quesitos de sustentabilidade na cultura empresarial. Porém as ações e os programas desenvolvidos são profundamente influenciados por instituições como SEBRAE, SENAI e associações de classe, que atuam na região, a fim de criar arranjos produtivos locais auto-sustentáveis e mais formalizados, o que de certa forma, tem influenciado a cultura dos proprietários das indústrias locais, não sendo perceptível se a empresa analisa os pilares da sustentabilidade como parte de sua estratégia empresarial ou pela atenção dada às ações das instituições locais.

A empresa E4 não utiliza os princípios de desenvolvimento sustentável como parte de sua estratégia empresarial, porém busca o apoio de instituições como o SEBRAE para a implantação do sistema 5 Ss de qualidade total, em toda a sua estrutura organizacional e participa do APL da região, o qual e tem incentivado e instruído as empresas quanto as questões relativas à legislação vigente e as melhores práticas sustentáveis.

No que se refere, às estratégias sustentáveis praticadas nas empresas industriais da cadeia de gemas e joias, dentro do modelo proposto por Placet, Anderson e Fowler (2005) do Instituto Batelle, as empresas pesquisadas demonstraram equilíbrio nas práticas sustentáveis que dão suporte ao tripé da sustentabilidade.

### 7.3 Desempenho exportador

A fim de identificar as práticas relacionadas ao desempenho exportador das empresas, utilizou-se um modelo adaptado de Papadopoulos e Martín (2010), sendo os resultados categorizados de acordo com o desempenho estratégico e desempenho econômico.

#### 7.3.1 Desempenho estratégico

De acordo com o modelo conceitual sugerido por Papadopoulos e Martín (2010), os fatores analisados para avaliar o desempenho estratégico das empresas são: as razões de sua entrada no mercado externo, o apoio recebido para a entrada no mercado de exportação, as ações realizadas para aumentar a conscientização social e ambiental dos produtos/empresa, tipos de mecanismos de resposta à pressão do competidor, *market share* da empresa com as exportações, estratégia de expansão em mercados estrangeiros, relação de aumento na rentabilidade da empresa, diversificação de clientes/consumidores com as exportações, aumento de oferta no portfólio de produtos, e grau de realização dos gestores com os objetivos almejados pela atividade internacional. A síntese das principais evidências é destacada no Quadro 15.

<b>Desempenho estratégico</b>		
<b>Principal estratégia de negociação utilizada pela empresa nos mercados internacionais</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Exportação, por meio de unidade própria da empresa localizada no Brasil e através de missões de empresários do setor, a países com potencial de comercialização	“Exportamos aqui, por meio de unidade própria da empresa.” “... às vezes fazíamos excursões 6, 8 10 empresários e faziam uma missão.”
E2	• Localização geográfica e participação em feiras locais visando a atrair clientes externos;	“As feiras e os clientes que vem”
E3	• Orientação para o mercado internacional.	“Temos agentes no Brasil e alguns agentes internacionais, e exportamos por aqui. Muitas vendas diretas e por agentes do Brasil.”
E4	• Exportação, por meio de unidade própria localizada no Brasil.	“Os clientes diretos vieram até a empresa.”

<b>Principais razões que explicam a entrada da empresa no mercado externo</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Taxas cambiais favoráveis	“Na época era financeiramente interessante, vender para fora teria um retorno extra, o dólar era 3,50 e 3,20. A empresa foi em busca do mercado e os produtos foram aceitos.”
E2	• Intenção de internacionalizar-se desde a criação da empresa • Exemplo de empresas similares	“Criamos, já pensando em exportar.” “... pelo exemplo de nossa empresa parceira.”
E3	• Intenção de internacionalizar-se desde a criação da empresa	“O mercado interno não consome esse tipo de produto.”
E4	• Localização geográfica privilegiada	“Os clientes diretos vieram até a empresa.”
<b>Apoio recebido para entrada no mercado exportador</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Iniciativa própria e das entidades de classe	“Iniciativa própria, e também tivemos apoio do SEBRAE e IBGM.”
E2	• Iniciativa própria	“Não recebemos nenhum apoio.”
E3	• Não recebeu apoio	“Não.”
E4	• Não recebeu apoio	“Não.”
<b>Estratégias desenvolvidas que buscam garantir uma maior consciência, social e ambiental, com relação aos produtos e processos</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Divulgação de práticas sustentáveis do processo produtivo	“A empresa sempre vendeu a mensagem das suas ações sustentáveis, porém o cliente estrangeiro está menos preocupado do que os clientes brasileiros, com termos de garantia ou certificações.”
E2	• Sem estratégias	“Não. Não é utilizado.”
E3	• Vendem a credibilidade da procedência de seus produtos.	“Isso é uma exigência natural no mercado lá fora. Ter as certificações e licenças de operação para ser aceito lá fora.”
E4	• Sem estratégias	“Não.”
<b>Mecanismos desenvolvidos pela empresa a fim de responder à pressão dos competidores</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Melhorias do processo produtivo	“Investiu no aumento de produtividade através de aquisição de novas máquinas, treinando pessoal, mudança de layout.”
E2	• Produto diferenciado para exportação	“Cada caso é um caso. Depende de cada pedra e não pode ser tabelada.”
E3	• Redução de custos e de oferta de produtos de qualidade	“Nós buscamos a redução de custos, trabalhar enxuto, para poder ter um produto que o cliente tenha interesse e tenha qualidade.”
E4	• Não percebe a pressão	“Recebo encomenda”
<b>Impactos com a melhoria no market share da empresa</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Maiores investimentos internos	“Deu para comprar máquina, melhoria na parte ambiental e de produção, contratação de pessoas, treinamento de pessoal.”
E2	• Abertura do mercado interno através da credibilidade conquistada pelo fato de exportar seus produtos	“É uma empresa mais confiável” (as empresas têm conhecimento que trabalha com exportações)... “quero trabalhar com essa empresa, abre portas bem mais facilmente.”
E3	• Oferta de produtos de qualidade	“Aumentou as vendas em função da qualidade dos produtos”
E4	• Não houve impacto	“É muito pouca a venda, dá em torno de 5% do faturamento.”

<b>Melhorias trazidas a partir da expansão em mercados estrangeiros</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Investimento com capital próprio	“Deu para comprar maquina, melhoria na parte ambiental e de produção, contratação de pessoas, treinamento de pessoal.”
E2	• Abertura de novas fontes de negociação tanto de fornecedores de tecnologia como expansão dos mercados	“... para buscar tecnologia. A questão de credibilidade “eu acho que foi o maior benefício.”
E3	• Qualidade da produção, melhor negociação com fornecedores	“Melhoria de custos e qualidade de produto”
E4	• Não houve melhorias	“Não teve.”
<b>Rentabilidade da empresa decorrente da atuação no mercado internacional</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Aumento da rentabilidade, durante o período em que a empresa atuou fortemente na exportação	“Aumentou razoavelmente até 2002, 2003, depois foi caindo até zerar em 2005.”
E2	• Manteve a mesma mesma rentabilidade desde o início	“É uma mercadoria diferenciada, então não perdeu o valor agregado.”
E3	• Queda na rentabilidade	“Caiu muito. A variação cambial prejudicou muito. Uma grande parte das empresas já saiu do mercado. As demais estão se adequando para se manter.”
E4	• Pequeno aumento	“Muito pouco”
<b>Impactos decorrente da diversificação de clientes advindos das exportações</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Volume de produção	“Não houve impactos, além de aumentar a produtividade
E2	• Criação de uma nova linha denominada elétroplen	“Foi desenvolvido uma linha nova em função da solicitação do mercado externo.”
E3	• Ampliação dos conhecimentos referentes à cultura e aos costumes dos países.	“Uma reeducação a cada cliente, a cada país. Porque dentro do próprio país tem diferenciações.”
E4	• Não houve impactos	“Não”
<b>Impactos para a empresa em relação ao portfólio de produtos oferecidos</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Não houve impactos	“Não, nunca produzimos produtos específicos para o mercado, o cliente de lá, olhava se era interessante para ele servia pedia.”
E2	• Criação de uma nova linha que denominaram elétroplen, que é produzida utilizando o processo de eletrólise	“Foi desenvolvido uma linha nova em função da solicitação do mercado externo.”
E3	• Ampliou sua linha de produtos importando de outros países	“Nós importamos alguma coisa, mas o foco não é importar.”
E4	• Não houve impactos	“Não, continua a mesma linha de produtos”.
<b>Grau de realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Quando exportavam estavam totalmente satisfeitos	“Era a cereja do bolo, exportar dava status.”
E2	• Satisfatória	“Já foi bem melhor.”
E3	• Muito satisfeitos	“Me sinto realizado por trabalhar com um produto diferenciado, bonito, que as pessoas gostam. Temos a oportunidade de conhecer várias culturas e costumes de diversos países, você tem um aprendizado muito grande. Você tem uma faculdade sem ir para a faculdade.”
E4	• Indiferente, pois seu foco é o mercado interno.	“Não me envolvo com ela” (atividade internacional)

Quadro 15 - Desempenho estratégico da atividade internacional

Ao serem analisados os dados do quadro 15, é possível verificar semelhanças e diferenças no comportamento das empresas em relação ao desempenho estratégico. A empresa E1 buscou a inserção no mercado externo devido a oportunidade da política econômica na época. As taxas cambiais estavam altamente atrativas e a com a abertura, o mercado internacional estava receptivo aos produtos brasileiros, possibilitando ganhos com alta rentabilidade. A empresa E2 surgiu com a intenção de atuar no mercado internacional, seguindo o exemplo de empresas da região que aproveitam o fato de estarem situadas em um polo industrial deste segmento de mercado, no qual a vinda de compradores estrangeiros é constante. A empresa E3, foi criada com foco principal o mercado externo, visto que seus produtos tem uma maior inserção no exterior que no Brasil. E a empresa E4, faz uso de sua localização regional privilegiada para vender seu produto à outros mercados, sem grande esforço mercadológico, uma vez que os clientes vêm até sua empresa, motivados pelas feiras internacionais que acontecem na região do Estado no qual a empresa está sediada.

Quando questionadas quanto ao tipo de apoio recebido para sua entrada no mercado internacional, a E1 foi a única que julgou ter recebido apoio do SEBRAE e do IBGM, através de agendamentos com clientes potenciais e incentivos financeiros para participar em feiras nacionais.

Quanto às estratégias desenvolvidas para as exportações, visando aumentar a conscientização social e ambiental dos produtos e processos, não existe uma consciência estratégica nas empresas analisadas.

A empresa E1, na fase de comercialização no mercado internacional buscou divulgar as ações promovidas pela empresa em relação a evolução de seus processos produtivos e seus reflexos na natureza, porém, essa estratégia tem mais efeito no mercado interno, pois o cliente estrangeiro não mostrou-se interessado com esses fatores. A empresa E2 é jovem e está em fase de instalação de seu parque fabril, buscando estruturar sua fábrica dentro dos melhores padrões sustentáveis, porém, atualmente não utiliza nenhuma estratégia nesse sentido. A empresa E3, apresenta uma percepção um pouco diferenciada, acreditando que o segmento de pedras em que atua, exige que a empresa esteja inserida dentro dos padrões de sustentabilidade exigidos pelo mercado. Porém, essa exigência consiste mais em adequar-se aos padrões legais exigidos para sua operação, do que propriamente em vender práticas sustentáveis. E a empresa E4, não possui nenhuma estratégia formalizada em relação a esse aspecto.

O comportamento das empresas pesquisadas com relação às estratégias para agregar valor às práticas sustentáveis, denota um comportamento despreocupado do cliente estrangeiro com esse quesito.

Quanto aos mecanismos de resposta à pressão dos competidores, as empresas se mostraram atentas ao mercado, embora sofram diferentes pressões pela especificidade de seus produtos. A empresa E1, embora não esteja atuando mais no mercado externo, investiu na melhoria de processos e de produtos para aumentar a sua produtividade, aprimorando a qualidade de suas mercadorias. A empresa E2, não sente tanto a pressão, pois seu principal produto de exportação é diferenciado e não pode ser tabelado ou equiparado a outras linhas. A empresa E3 utilizou a estratégia de otimizar seus recursos, possibilitando a redução dos custos, mantendo-se competitiva. A empresa E4, não sofre a pressão por ser um produto artesanal e único, que atende a um público específico.

É relevante destacar que as empresas que continuam atuando no mercado externo, mantem-se competitivas por diferenciar sua linha de produtos da concorrência, indicando que havendo inovação de produtos, a inserção internacional é um campo fértil de expansão de mercado das empresas e independe da política econômica vigente.

Na avaliação dos impactos no *market share* da empresa com as exportações e as melhorias estratégicas trazidas a partir da expansão em mercados estrangeiros, a empresa E1 aproveitou sua expansão para investir em máquinas e em capacitação da mão-de-obra, garantindo a ampliação do mercado interno. A empresa E2, percebe que a atuação no mercado externo resulta em maior credibilidade, melhorando a imagem no mercado interno. A empresa E3 pode alçar maiores voos quanto à busca de produtos de maior qualidade, tendo recursos para buscar melhores fornecedores e com maior diversidade de produtos, reforçando a sua atuação perante os atuais clientes e sendo competitiva para conquistar novos clientes. A empresa E4 não percebeu os impactos, pois está mais voltada para o mercado interno, mantendo sua participação no mercado externo em patamares reduzidos, mas com atuação constante.

A avaliação do aumento na rentabilidade da empresa proveniente da atuação internacional reflete as peculiaridades de cada linha de produtos produzidos, nas empresas estudadas. A empresa E1 teve aumento elevado de rentabilidade durante o período que exportou, sendo que em 2005 encerrou sua atuação, por não poder manter os níveis de rentabilidade satisfatórios para essa inserção, voltando seus esforços para o mercado interno. A empresa E2, em função de ter uma linha específica de produtos para atender o mercado internacional, teve sua rentabilidade mantida. Para a empresa E3, que atua fortemente no

mercado externo, houve uma queda significativa na rentabilidade devido a variação cambial vigente, porém readequou-se estrategicamente para se manter no mercado. A empresa E4, percebe que as exportações geraram um pequeno aumento na rentabilidade.

No que se refere aos impactos advindos da diversificação dos clientes das exportações, houve impacto apenas para duas empresas, que têm como razão estratégica, a sua atuação no mercado internacional. Para as empresas E1 e E4, que dirigem seus esforços para o mercado nacional, não houve impactos e nas empresas E2 e E3, houve uma reestruturação para se adequar culturalmente, impactando diretamente na linha de produtos ofertados, a fim de atender às exigências dos clientes.

Outro fator avaliado foi o grau de realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional. A inserção em novos mercados mostrou ser um desafio estimulante para os gestores uma vez que romperam paradigmas e aumentaram a confiança em projetar novos saltos. Eles deixaram transparecer o orgulho de ter enfrentado os desafios ao buscar o desconhecido e torná-lo conhecido e gerenciável. Atualmente, os objetivos estratégicos de ampliação da atividade internacional não consistem na atividade principal dessas empresas, porém seus gestores entendem que o aprendizado e a credibilidade decorrentes dessa atividade trouxeram muitos benefícios. Para a empresa E3, esses benefícios continuam sendo usados para a adequação e a sua manutenção no mercado internacional, enquanto as demais usufruem desses benefícios na sua atuação no mercado nacional, com expectativas de melhores condições proporcionadas pela política econômica para voltar a investir no mercado externo.

Alguns aspectos devem ser destacados ao analisarmos o desempenho estratégico relacionado ao modelo conceitual, que sugere que a atenção dos gestores às dimensões estratégicas aumentaria as chances de sucesso das operações internacionais. Percebe-se que dois fatores estratégicos levantados no modelo de Papadopoulos e Martín (2010) podem acelerar o sucesso na atuação do mercado internacional.

Um dos fatores é a exploração das vantagens advindas da localização privilegiada das empresas, situadas nas regiões de formalização de dois APLs referenciais no país (de folheados e de pedras preciosas). Participando da consolidação dos APLs, essas empresas usufruem de benefícios de instituições e de associações de classe que podem abrir novas frentes de negociação nos mais diversos mercados. Quando questionada sobre o apoio recebido de outras instituições e/ou associações para a entrada no mercado exportador, todas as empresas foram unânimes em responder que não o receberam.

Outro aspecto relevante consiste na percepção dos gestores quanto a atuação de instituições e de associações de classe quanto ao incentivo à inserção internacional. Apesar de haver quase um consenso nas respostas quanto ao apoio não recebido, o fato de essas empresas estarem localizadas em áreas nas quais, existe a constituição de arranjos produtivos do setor, indica que o sucesso na abertura de novos mercados para as empresas, pode ter sido reflexo, mesmo que de forma indireta, das ações de instituições e de associações locais, através da visibilidade proporcionada pelas ações desses arranjos produtivos, facilitando o acesso e a comercialização para o exterior.

Esse fato fortalece as recomendações contidas no estudo de Papadopoulos e Martín (2010), de que o estímulo à expansão internacional, promovem elevados níveis de internacionalização, entre empresas em suas regiões.

### 7.3.2 Desempenho econômico

O desempenho econômico, segundo Papadopoulos e Martín (2010) é caracterizado pelos seguintes indicadores: percentual de rentabilidade percebida sobre as vendas de exportação, percentual de participação das exportações no faturamento e percentual de vendas de exportação (eficácia econômica). A esse modelo foram acrescentadas outros indicadores para avaliação do desempenho exportador, citados a seguir: evolução percentual percebido das exportações, crescimento no número de países atendidos, participação da empresa no mercado internacional. As principais evidências observadas são destacadas no Quadro 16.

<b>Desempenho econômico</b>		
<b>Evolução do percentual de vendas das exportações</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Entre 1998 e 2002, mais da metade do faturamento foi proveniente da exportação, aumentando a rentabilidade, porém esse percentual foi decrescendo no decorrer dos anos.	“Zero” ( A empresa encerrou suas exportações no ano de 2005)
E2	• Retomou o crescimento gradual	“Em torno de 15 % a 20 % em volume”
E3	• Crescimento gradual	“Conseguimos a crescer de 5 a 10 % a.a.”
E4	• Queda gradual	Diminui de 10% para 5%

<b>Percentual de vendas com exportação em relação às vendas totais no ano de 2010</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Não houve comercialização	“Zero”
E2	• Médio	“25% em relação ao total vendido”
E3	• Elevado	“Continua em 93% do total de vendas”
E4	• Baixo	“Caiu para 5%.”
<b>Evolução percentual percebida na intensidade das exportações</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Comercialização estancada	“Negativa”
E2	• Manteve	“Igual”
E3	• Aumentou	“Teve um crescimento mínimo, mas se manteve no mesmo percentual de 93% sobre o total das vendas totais.”
E4	• Diminui	“Negativa”
<b>Evolução percentual percebida de rentabilidade nas exportações</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Inexistente	“Mais da metade do faturamento da fabricação foi proveniente da exportação entre os anos 1998 até 2002, depois caindo pouco a pouco, em 2005 para cá, zerou.”
E2	• Queda significativa	“Caiu mais de 30%.”
E3	• Queda significativa	“Caiu em mais de 30% na rentabilidade.”
E4	• Manteve no mesmo patamar	“Não houve variação.”
<b>Crescimento no número de países atendidos</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Crescimento gradual no número de países atendidos.	“Foi pouco a pouco. Em um ano, eram dois ou três países, depois mais dois ou três. À medida que fomos conhecendo o mercado, percebiam-se potenciais em outros mercados, então se abriu o mercado ao longo dos anos.”
E2	• Houve crescimento no número de países atendidos;	“É um processo contínuo, crescente. Hoje o principal cliente é o EUA, compra muita coisa, possui programação mensal em torno de 50% da nossa produção exportada.”
E3	• Atende aos mesmos países	“O mercado se manteve.”
E4	• Atende aos mesmos países	“Continua o mesmo desde o início.”
<b>Percepção dos gestores da participação da empresa no mercado internacional</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Atualmente não participa	“Se percebe que não tem chance.”
E2	• Segundo a empresa, a participação no mercado internacional está sendo positiva.	“É positiva, exportar mandar seu produto para fora tem o reconhecimento do mercado interno.”
E3	• Percebe sua atuação no mercado internacional positivamente e com solidez	“Nós temos um nome no mercado, mesmo no RS.”
E4	• Indiferente	“Não me preocupo, meu foco é o mercado interno.”
<b>Indicadores utilizados para avaliar o seu desempenho exportador</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
E1	• Faturamento e peso de produção destinada à exportação	“Quanto por cento do faturamento foi e quanto por cento da produção foi em peso, para a exportação.”
E2	• Não é utilizado	“Hoje não tem nenhum ainda.”
E3	• Faturamento e vendas	“Não. É pelo faturamento e pelas vendas e análise das vendas e clientes, o que caiu, o que precisa mudar, o que tá bom, o que deve continuar, o que está bom. Sempre sobre o financeiro apresentado.”
E4	• Não possui	“Não.”

Quadro 16 - Desempenho econômico das exportações

Seguindo o modelo sugerido por Papadopoulos e Martín (2010) a análise foi realizada com base nos últimos 3 anos. Como se pode observar no quadro 16, no que se refere, ao percentual de evolução das vendas das exportações, a empresa E1, não exportou nos últimos 3 anos. A empresa E2, cresceu a uma média de 17,5% no último ano. A empresa E3, mantém um crescimento regular de 5% a 10% ao ano. Somente a empresa E4 teve retração de 10% para 5% no último ano. Ao identificar a rentabilidade proveniente dessas vendas, foi possível verificar não existe relação com o volume de vendas. As empresas E2 e E3, mesmo tendo aumentado suas vendas, tiveram queda de 30% na rentabilidade. Para a empresa E4, a rentabilidade se manteve a mesma, tendo caído seu percentual de vendas.

Na avaliação da intensidade das exportações sobre as vendas totais, observa-se que não existiu um padrão de comportamento, pois todas as empresas tiveram intensidades diferentes.

Quanto à abrangência de mercados atingidos as empresas, tendem a permanecer estáveis. A empresa E1 ao exportar ampliou seu mercado pouco a pouco, expandindo conforme oportunidades vigentes no cenário econômico, atualmente não atende o mercado externo e concentrando seus esforços no mercado interno. A empresa E2, iniciou com um público específico, mas visualiza o crescimento no mercado. A empresa E3, com experiência consolidada no mercado internacional tem se mantido atuante nos vários países nos quais atende. A empresa E4 fidelizou clientes e os tem mantido, sem projetos de expansão.

Na percepção dos gestores, a participação da empresa E1 no mercado internacional é difícil, principalmente pela interferência dos produtos chineses que inviabilizaram os possíveis ganhos para a linha de produtos que produzem. A empresa E2 vê como positiva a sua participação no mercado internacional, pois já possui uma imagem perante o mercado nacional, facilitando as negociações. A empresa E3, sente-se realizada por ter consolidado sua marca no mercado internacional e ser reconhecida na sua região. A empresa E4 não avalia os resultados advindos das exportações.

Ao identificar a utilização de indicadores de desempenho para a mensuração do desempenho exportador, constatou-se que não há um indicador específico de avaliação. As empresas apenas praticam análises sobre vendas e sobre a produção para a exportação.

De modo geral, corroborando com as considerações de Papadopoulos e Martín (2010) ficou evidenciado que as vendas efetuadas para o mercado internacional e a rentabilidade são indicadores não são necessariamente relacionadas. Contudo, as empresas que tiveram queda de rentabilidade decorrente das exportações (E2 e E3) têm, na percepção de gestores, uma participação no mercado internacional positiva e tiveram um aumento no volume das vendas

com as exportações. Com isso, pode-se considerar que o aumento das vendas, afeta de forma positiva a percepção das empresas quanto a participação no mercado internacional.. Outro aspecto importante a ser destacado é que ambas as empresas (E2 e E3) foram fundadas, depois da abertura política e econômica do mercado brasileiro e da disseminação do conceito de globalização, o que pode repercutir em uma nova mentalidade empreendedora em termos de atuação empresarial.

#### 7.4 Conclusão da pesquisa qualitativa

A investigação da gestão de estratégias sustentáveis e do desempenho exportador das empresas que participaram da pesquisa qualitativa, pertencente a cadeia produtiva de gemas e joias, permitiu identificar pontos de similaridade e de dissonância em relação às estratégias sustentáveis praticadas no setor, fundamentados no modelo proposto por Placet, Anderson, Fowler (2005). Para a análise do desempenho exportador, a luz dos pressupostos do modelo de Papadopoulos e Martín (2010), quanto a atividade exportadora, os índices avaliados apresentaram variação entre as empresas. Desse modo, as semelhanças e as diferenças em termos de comportamento das empresas são sintetizadas, de modo geral, no quadro 17.

Categorias de análise	Estratégias	E1	E2	E3	E4
Gestão Ambiental	Controle de dióxido de carbono				
	Prática de eco-eficiência	X	X	X	
	Técnicas de controle de emissões	X	X		X
	Certificações para atuar no exterior		X	X	
Responsabilidade social	Promover o bem estar dos colaboradores	X	X	X	
	Promover o bem estar da comunidade	X		X	
	Melhorar condições de uso do território	X	X	X	X
	Promover o desenvolvimento econômico regional	X	X	X	X
Prosperidade econômica	Integrar os princípios de desenvolvimento sustentável			X	
	Cooperação de outras instituições	X	X	X	X
	Envolvimento dos <i>stakeholders</i> nas estratégias	X		X	
	Implantar inovações	X	X	X	
Desempenho estratégico	Apoio recebido para entrada no mercado exportador				
	Estratégias desenvolvidas a fim de garantir uma maior consciência sustentável	X		X	
	Respostas às pressões de competidores	X		X	
	Melhoria no <i>market share</i>	X	X	X	
	Melhorias provenientes da expansão em mercados estrangeiros	X	X	X	
	Rentabilidade decorrente da atuação internacional			X	X
	Impactos da diversificação de clientes		X	X	
	Impactos no portfólio de produtos		X	X	

	Realização dos gestores		X	X	
Desempenho econômico	Evolução das vendas das exportações		X	X	
	Evolução da intensidade das exportações			X	
	Rentabilidade das exportações		--	--	=
	Crescimento no nº de países		X		
	Percepção dos gestores		X	X	
	Indicadores de desempenho exportador utilizados			X	

Quadro 17 - Estratégias sustentáveis e desempenho exportador das empresas de gemas e joias

Analisando a relação entre as estratégias para o desenvolvimento sustentável, a partir das práticas empresariais verificadas nas empresas industriais do setor de gemas e joias e o desempenho exportador, pode-se observar que parece não existir uma associação no que diz respeito a consciência estratégica das empresas quanto aos conceitos de sustentabilidade. Porém, ficou evidenciado pelos resultados expostos, que as empresas que tem como visão estratégica de médio e de longo prazo, continuam a ampliar a inserção no mercado internacional. São essas empresas que estão mais próximas de seus clientes, no que diz respeito ao estudo das suas necessidades no setor, criando novos produtos e novas alternativas de consumo.

Destaque-se que a empresa E2, faz uso de matéria-prima local, criando um produto específico para atender ao consumidor estrangeiro, agregando valor a seus produtos. A empresa E3 por sua vez, busca agregar novos produtos, inserindo produtos importados, visando a suprir uma gama maior de necessidades de seus clientes. Ambas as empresas procuram inovar integrando práticas sustentáveis ao desenvolvimento de produto, a tecnologia de processo e a administração do empreendimento, o que corrobora com a construção do conceito de Placet, Anderson e Fowler (2005), de que cada possível caminho de inovação é categorizado como um processo, produto ou iniciativa de administração fazendo a interação dos aspectos econômicos, social e ambiental, com reflexos na empresa e na sociedade.

As empresas E2 e E3, que atingiram um desempenho exportador superior, estão focadas em inovações que repercutem na gestão do desenvolvimento sustentável, fortalecendo sua organização frente às pressões da concorrência e do mercado global.

Desse modo, pode-se concluir que os resultados da pesquisa qualitativa respondem apenas parcialmente ao pressuposto teórico formulado inicialmente, isto é, apenas as empresas E2 e E3 apresentam indícios consistentes de que as estratégias sustentáveis estejam associadas ao desempenho exportador.

Deve-se observar ainda, as dificuldades de apreender esse fenômeno em função dos múltiplos fatores ambientais associados.

Na tentativa de captar indícios mais consistentes, a seguir são apresentados os resultados da pesquisa quantitativa realizada, a partir da ampliação da amostra de empresas pesquisadas.

## 8 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Com base nos dados obtidos através da pesquisa do tipo *survey*, passa-se, agora, ao processamento da análise. Inicialmente são apresentadas as características que constituem o perfil dos respondentes e das empresas que compõem a amostra. Na sequência são relacionados os valores assumidos pelas variáveis independentes e dependentes. As análises são efetuadas de forma univariada e bivariada buscando apreender detalhes específicos dos dados, assim como a obter uma visão integrada das variáveis independentes e dependentes.

### 8.1 Perfil dos respondentes

O perfil do respondente é analisado a partir do tempo de dedicação à empresa, de setor e da formação, conforme dados apresentados nas Tabelas 1 e 2.

Tabela 1 - Tempo de atuação na empresa e no e setor

	Tempo de empresa	Tempo no setor
Média	13,56 anos	19,09 anos
Desvio-padrão	9,29 anos	11,73 anos
Coefficiente de variação	69%	61%
Tempo mínimo	1 anos	3 anos
Tempo máximo	40 anos	42 anos

\* N = 32 empresas

Tabela 2 - Formação dos respondentes

Formação	Frequência	%
Ensino Fundamental	1	3,1%
Ensino Médio	12	37,5%
Ensino Superior Incompleto	4	12,5%
Ensino Superior Completo	9	28,1%
Pós-graduação	6	18,8%

\* N = 32 empresas

Os dados contidos nas tabelas 1 e 2, permitem observar que, no que se refere ao tempo de atuação na empresa dos entrevistados, a média, é de aproximadamente 14 anos. Os dados

apresentam elevada variabilidade, com uma amplitude de 39 anos. Além disso, o tempo de atuação dos entrevistados no setor de gemas e joias é, em média, de 19 anos, com amplitude de 42 anos. Os dados evidenciam que os responsáveis pelas empresas analisadas, em sua maioria, são profissionais com elevada experiência na empresa e no setor. A maioria dos respondentes possui ensino médio (37,5%), dado que revela a existência de pouca formação educacional. Porém, ao analisar o percentual de respondentes com nível superior completo e com pós-graduação, chega-se a quase a metade dos entrevistados.

Ao mesmo tempo é possível depreender que as empresas do setor contam com pessoas com qualificação profissional formal, e também valorizam a experiência e a prática empresarial. Logo, pode-se concluir que os respondentes da pesquisa possuem um perfil capacitado e adequado para prestar as informações da pesquisa.

## 8.2 Perfil da amostra

O perfil das empresas pesquisadas é caracterizado a partir da análise das frequências observadas em relação a: tempo de existência da empresa, ramo de atuação, número médio de empregados, receita operacional bruta em 2010 e participação das exportações na receita operacional bruta.

O tempo de existência das empresas pesquisadas é apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Tempo de existência da empresa

Tempo de existência da empresa (valores)	
Média	16,47 anos
Desvio-padrão	9,13 anos
Coefficiente de variação	55%
Tempo mínimo	3 anos
Tempo máximo	40 anos

\* N =32 empresas

O tempo médio de existência das empresas analisadas é de aproximadamente 16 anos, sendo que a empresa mais antiga possui 40 anos e a mais nova possui 3 anos. Apesar da elevada variabilidade em relação ao tempo das empresas no mercado, a diversidade de empresas em termos de maturidade e experiência permite a composição de possíveis percepções de empresas com valores mais tradicionais e conservadores, assim como de concepções mais modernas e empreendedoras.

Os dados referentes ao ramo de atuação das empresas pesquisadas são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 - Ramo de atuação

Ramo de atuação	Frequência	%
Jóias em ouro	3	4,41
Jóias em prata	5	7,35
Folheados	8	11,76
Pedras lapidadas	18	26,47
Pedras em bruto	18	26,47
Bijutérias	6	8,82
Artesanato mineral	6	8,82
Outros	4	5,88
Total	68	100,00

As empresas, em sua maioria, atuam no ramo de pedras brutas e pedras lapidadas, seguido de folheados, bijutérias e artesanato mineral (pedras ornamentais). Destaca-se que nenhuma das empresas trabalha com um único tipo de produto, visto que existem afinidades no que se refere a utilização de processos produtivos e rede de distribuição dos produtos, o que leva as empresa à atuar com mais de um tipo de produto. Produtos que normalmente são associados são: pedras lapidadas, pedras brutas e artesanato mineral; jóias em prata e jóias em ouro; jóias folheadas de ouro e/ou prata e bijutérias.

O número de empregados define o porte das empresas participantes da pesquisa, segundo critério adotado pelo IBGE. A importância dessa informação reflete-se na possibilidade de segmentação da amostra. Os dados referentes a essa variável são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Número de empregados

Número de empregados	Frequência	%
Até 19 empregados (microempresa)	25	78,1
De 20 a 99 empregados (pequena empresa)	6	18,8
De 100 a 499 empregados (média empresa)	1	3,1
Total	32	100,00

A maioria das empresas pesquisadas , caracterizam-se como empresas de pequeno porte.

A receita operacional bruta das empresas pesquisadas é apresentada na Tabela 6.

Tabela 6 - Receita operacional bruta anual

Receita operacional bruta	Frequência	%
Até 1,2 milhões	25	78,1
Entre 1,2 milhões e 10,5 milhões	7	21,9
Total	32	100

A maior parte das empresas pesquisadas apresenta receita situada na faixa até 1,2 milhões, caracterizando-se como empresas de pequeno porte. Entretanto, uma parte significativa dessas empresas é de médio porte, de acordo com esse critério financeiro. Desse modo, é possível perceber que grande parte das empresas, apesar de se classificarem como sendo de pequeno porte de acordo com o número de funcionários (tabela 5), se enquadram como de médio porte em termos de receita operacional bruta.

Os dados relativos ao percentual decorrente das operações internacionais considerando a receita operacional bruta de 2010 são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7 - Percentual da receita operacional bruta anual decorrente de operações internacionais

Percentual das operações internacionais	Frequência	%
Não exporta	5	15,63
De 1% a 20%	10	31,28
De 21% a 40%	1	3,13
De 41% a 60%	3	9,37
De 61% a 80%	3	9,37
De 81% a 100%	9	28,13
Não resposta	1	3,13
Total	32	100,00
Média	44,45%	
Desvio padrão	39,54	

Com relação ao percentual decorrente das operações internacionais na receita bruta, constatou-se que, em média, a maior parte das empresas analisadas possuem receita operacional bruta decorrente das operações internacionais. Também constatou-se que grande

parte das empresas possuem até 20% da receita operacional bruta decorrente das operações internacionais, uma vez que devido a desvalorização cambial as exportações caíram muito no setor. Esse dado corrobora, com as pesquisas do IPEA (2011) que o destaca o baixo índice de internacionalização das operações das indústrias brasileiras como um todo. Desse modo, em função das dificuldades específicas do setor, pode ser considerado significativo percentual de empresas que apresentam esse índice de receita operacional decorrente de operações internacionais em 2010. Parte das empresas, também, apesar de já terem tido atividade de exportação (15,63%), não estavam exportando no momento da pesquisa. Ressalte-se ainda que um percentual significativo de empresas têm a maior parte da sua renda bruta advinda do mercado internacional, o que indica que alguns segmentos do setor, como o das pedras, continuam orientados prioritariamente para o mercado internacional.

No quadro-resumo, a seguir, é apresentado o perfil predominante das empresas investigadas.

Tempo de atuação	Em média 16 anos
Ramo de atuação	Pedras brutas, pedras lapidadas, folheados, bijuterias e artesanato mineral
Número de empregados	Até 19 empregados (Microempresa)
Receita operacional bruta	Até 1,2 milhões (Microempresa)
Participação das operações internacionais na Receita operacional bruta da empresa (2010)	Em média 44,45%

Quadro 18 - Síntese do perfil das empresas

A maioria das empresas possui relativo tempo de atuação no mercado, atua principalmente nos segmentos de pedras brutas, pedras lapidadas, folheados, bijuterias e artesanato mineral. A natureza predominante das empresas analisadas é de pequeno porte em relação ao número de empregados e à receita operacional bruta. Além disso, apesar das dificuldades setoriais, é elevada a participação das operações internacionais na receita operacional das empresas em 2010.

Desse modo, dada a representatividade do setor na atividade industrial brasileira e nas exportações e, sendo esse setor, particularmente, afetado por questões socioambientais, assim como pela necessidade de inovação e de competitividade no mercado internacional, a amostra de empresas analisadas pode ser considerada adequada para a avaliação do comportamento do setor em relação às questões socioambientais e a sua relação com o desempenho exportador.

### 8.3 Atuação internacional

As características da atuação no exterior das empresas são avaliadas pelos seguintes indicadores: início de internacionalização dos negócios da empresa, número de funcionários da empresa (em média) no exterior, a existência de subsidiárias no exterior, principais produtos exportados, países de atuação, principais estratégias utilizadas pelas empresas nos mercados internacionais e as razões que explicam a sua ida para o mercado externo.

A evolução do processo de internacionalização das empresas analisadas pode ser visualizada na Tabela 8.

Tabela 8 - Evolução do processo de internacionalização

Processo de internacionalização	Frequência	%
Década de 70	1	3,13
Década de 80	6	18,75
Década de 90	8	25,00
A partir dos anos 2000	17	53,13
Total	32	100,00

Os dados da Tabela 8 evidenciam que a maioria das empresas iniciou seu processo de internacionalização a partir da década de 2000. Esse dado pode estar relacionado com dois fatores. A média do tempo de atuação das empresas é de 16 anos, constituindo-se em empresas relativamente jovens e que entram no mercado no mesmo período no qual acontece a abertura econômica e, como consequência, a expansão acelerada dos países emergentes (BRIC). Nesse período, o Brasil beneficiado com um índice de preços das exportações brasileiras que elevou-se em 54% , entre 2001 e 2007. Analisando o período e tomando-se como ponto de partida a desvalorização cambial de 1999, as exportações brasileiras cresceram 235% e as importações, 145% até 2007 (FUNCEX, 2008).

Na Tabela 9 pode-se observar o número de funcionários brasileiros e de funcionários estrangeiros no exterior das empresas analisadas.

Tabela 9 - Número de funcionários no exterior

Número de funcionários no exterior	Brasileiros		Estrangeiros	
	Até 10 funcionários	05	15,6	02
Não se aplica	27	84,4	30	93,80
Total	32	100	32	100

Como se pode de acordo com os dados da Tabela 9, não é significativo o número de funcionários brasileiros e estrangeiros das empresas analisadas no exterior, uma vez que a infraestrutura das empresas é relativamente pequena. É provável que isso também se justifique em função das estratégias utilizadas pelas empresas para a atuação no exterior, operando principalmente com atividades de exportação por meio de unidade própria e de intermediários do Brasil. Dentre as empresas pesquisadas apenas uma delas, possui subsidiária no exterior, localizada no Peru.

Os principais produtos exportados pelas empresas analisadas estão evidenciados na Tabela 10.

Tabela 10 - Principais produtos exportados

Principais produtos exportados	Frequência	%
Joias em ouro	5	9,26
Joias em prata	5	9,26
Folheados	1	1,85
Pedras Lapidadas	18	33,33
Pedras em bruto	18	33,33
Bijuterias	4	7,41
Artesanato Mineral	2	3,70
Outros	1	1,85
Total	54	100,00

Conforme dados da Tabela 10, as pedras brutas e as pedras lapidadas são os principais produtos exportados pelas empresas, seguidos de joias em ouro e em prata e bijuterias. Reforçando os dados do IBGM (2010c), que destacam que os produtos com maior receptividade no mercado internacional são as pedras brutas e/ou lapidadas (gemas), sendo o Brasil responsável por um terço (1/3) da produção, indicando o potencial desse segmento.

Os principais países para os quais as empresas analisadas exportam são Estados Unidos (21,67%), Itália (13,33%), China (12,50%) e Alemanha (10,00%), conforme Tabela 11.

Tabela 11 - Principais países para os quais as empresas exportam

Principais países	N	%
EUA	26	21,67
Itália	16	13,33
China	15	12,50
Alemanha	12	10,00
Outros <sup>1</sup>	51	42,50
Total	120	100,0

<sup>1</sup> Países citados com frequência inferior a 10% (Espanha, Japão e França)

As principais estratégias utilizadas pelas empresas para a realização das suas atividades no exterior são apresentadas na Tabela 12.

Tabela 12 - Estratégia utilizada pela empresa

Estratégia	N	%
Exportação, por meio de intermediários do Brasil.	17	36,96
Exportação, por meio de intermediários do exterior.	8	17,39
Exportação, por meio de unidades próprias da empresa localizadas no Brasil.	17	36,96
Aliança estratégica	3	6,52
Exportação por unidades próprias da empresa no exterior	1	2,17
Total	46	100,0

Os dados da Tabela 12 confirmam a preferência das empresas por estratégias de atuação no exterior convencionais e seguras como a exportação com ou sem intermediação. Esse resultado corrobora pesquisas anteriores que afirmam ser a exportação a principal estratégia de internacionalização adotada pela maioria das empresas brasileiras.

A maioria das empresas internacionaliza-se através da exportação, sendo a principal estratégia de internacionalização utilizada por pequenas e médias empresas, uma vez que consiste na forma menos arriscada de entrada em um mercado externo, principalmente, por não exigir grandes investimentos iniciais (PUNNETT e RICKS, 1994; NAIDU e PRASAD, 1994; MOTA, 2007).

Os principais fatores que explicam a entrada das empresas no mercado externo são destacados na Tabela 13.

Tabela 13 - Razões para entrada no mercado externo

Razões que explicam a entrada no mercado externo	N	%
Intenção de internacionalizar-se após o esgotamento do mercado interno	2	4,08
Concorrentes internacionais vieram para o Brasil e surgiu a necessidade de atuar no exterior	3	6,12
Intenção de internacionalizar-se desde a criação da empresa	19	38,78
Incentivo de instituições no Brasil facilitando a inserção no exterior	3	6,12
Solicitação vinda do exterior	12	24,49
Seguiram o exemplo de empresas similares	6	12,24
Outros	4	8,16
Total	49	100,0

A maior parte das empresas, segundo dados da tabela 13, busca internacionalizar-se desde a sua criação, o que pode evidenciar uma peculiaridade do setor, assim como também pode estar relacionada a linha de produtos. A maioria das empresas representadas nessa pesquisa, são de pedras lapidadas e brutas, de ampla aceitação no mercado internacional e com pouca inserção no mercado nacional, explicando a alta incidência desse fator no setor.

Além disso, observe-se que uma parcela significativa dessas empresas, passou à atuar no mercado internacional devido a uma solicitação vinda do exterior, seguindo o exemplo de outras empresas. Dessa forma pode-se concluir que essas empresas estão localizadas em polos industriais nos quais a atuação dos APLs, influencia a profissionalização das empresas e a abertura de mercado através de ações como a promoção de feiras regionais, que atraem clientes de todas as nacionalidades. Essas empresas ganham visibilidade através da estrutura oferecida pelos órgãos que coordenam às ações dos APLs, facilitando o relacionamento e a comercialização de seus produtos com o público estrangeiro, que tem cada vez mais encontrado no Brasil, um mercado atraente.

A inserção internacional das indústrias do setor de gemas e joias é recente e deve-se ressaltar alguns fatores que explicam a sua atuação. A rápida abertura econômica, na década de 90, expôs a indústria nacional à concorrência externa em um período em que o mercado interno havia decrescido enormemente para a indústria joalheira. Nesse período, houve uma verdadeira invasão de joias importadas ou contrabandeadas, notadamente após o Plano Real que elevou, substancialmente, a renda e o consumo da população. Tal fato exigiu um ágil reposicionamento dos joalheiros para o aumento de sua competitividade. A indústria nacional se preparou para competir com as joias importadas e, conseqüentemente, para também participar do mercado internacional (HENRIQUES E SOARES, 2005).

No que se refere às exportações, foi criado pelo Decreto 99.472, de 24/8/90, um mecanismo específico para o Setor – inicialmente chamado de Documento Especial de Exportação – como forma de simplificar os procedimentos internos e evitar o contrabando e a informalidade nas vendas a importadores e não-residentes no país. Com a regulamentação por parte dos órgãos responsáveis pelo comércio exterior (SECEX, SRF e BACEN), a partir de 1993, iniciaram-se as exportações utilizando esse mecanismo.

Esses acontecimentos justificam o surgimento de muitas empresas com a intenção prévia de se internacionalizar, principalmente no segmento das gemas, pois foram criados mecanismos de proteção aos produtos e à comercialização como um todo.

Nesse mesmo período as instituições, governo e associações de classe do setor, começaram a planejar ações para a profissionalização do setor, assim como a incentivar a criação de polos produtivos, fora dos grandes centros (APL), o que deu grande impulso ao setor. Esse fato oportuniza as empresas a terem acesso a clientes estrangeiros, uma vez que instituições como o IBGM e o SEBRAE promovem feiras regionais, nas quais buscam parcerias com clientes de outros países, abrindo espaço para que as empresas recebam solicitações diretas de seus compradores internacionais.

As ações e as regulamentações implementadas indicam que o setor tem um grande potencial ainda a ser explorado e que as negociações com o mercado externo, ainda que expressivas na balança comercial, estão apenas em fase de desenvolvimento.

#### **8.4 Estratégias de negócios sustentáveis**

As estratégias de negócios sustentáveis são avaliadas em relação aos aspectos da gestão ambiental, da responsabilidade social e da econômica das empresas pesquisadas.

As questões têm como medida de mensuração a concordância em relação a cada aspecto avaliado onde **1** representa a menor concordância; **5** a máxima e o algarismo “**Zero**” - não se aplica nas ações adotadas pela empresa.

Os dados relativos à análise da gestão ambiental das empresas são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 - Gestão Ambiental

Gestão ambiental	Intensidade (%)						Total
	NA	1	2	3	4	5	
1. Iniciativas que buscam a administração de carbono, associado a redução CO2 (dióxido de carbono)	43,8	12,5	3,1	9,4	12,5	18,8	100
2. Busca a ecoeficiência nos processos produtivos	-	21,9	6,3	15,6	9,4	46,9	100
3. Técnicas de controle de emissões	18,8	18,8	-	18,8	15,6	28,1	100
4. Certificações ambientais	-	31,3	6,3	6,3	3,1	53,1	100

As ações relacionadas à gestão ambiental são consideradas de alta intensidade para a maior parte das empresas do grupo analisado, revelando um nível elevado de comprometimento com a adoção de práticas dessa natureza. Deve-se destacar, o elevado percentual de resposta, não se aplica, no que se refere às iniciativas de administração de carbono, o que pode levar ao entendimento de que esse aspecto da gestão ambiental ainda não se constitui em uma preocupação para as empresas desse setor. Os resultados obtidos na pesquisa qualitativa corroboram esse dado e indicaram que, em relação ao controle de dióxido de carbono, não há uma exigência legal de controle e nem o interesse dos gestores em discutir essa questão, visto que as exigências para suprir outros campos das práticas ambientais tem um longo caminho a ser percorrido.

O outro aspecto a ser comentado é a preocupação das empresas com as certificações. Corroborando com os dados da pesquisa anterior, as entrevistas qualitativas realizadas com os principais dirigentes das empresas, revelou que as licenças de operação são suficientes para atender aos requisitos exigidos para atuar no mercado exterior, que estão preocupadas em obter certificações ambientais e que estão, portanto, atentas aos aspectos ambientais.

A responsabilidade social das empresas analisadas é evidenciada na Tabela 15.

Tabela 15 - Responsabilidade Social

Responsabilidade social	Intensidade (%)						Total
	NA	1	2	3	4	5	
1. Ações ou programas para promover o bem estar dos colaboradores	-	25,0	18,8	3,1	34,4	18,8	100
2. Ações ou programas para promover o bem estar da comunidade	-	21,9	9,4	21,9	31,3	15,6	100
3. Ações que permitam a melhoria das condições de uso do território onde a empresa está instalada	-	18,8	3,1	9,4	31,3	37,5	100
4. Ações que promovam a melhoria do desenvolvimento regional	-	28,1	3,1	18,8	15,6	34,4	100

De acordo com os dados apresentados na Tabela 15, pode-se observar que grande parte das empresas analisadas apresenta elevado grau de concordância no que refere a existência de ações de responsabilidade social. Ao mesmo tempo, uma parte significativa de empresas se revelam pouco preocupadas com essa questão. Esse dado, associado aos dados da tabela 8, parece revelar uma falta de homogeneidade no comportamento das empresas do setor analisadas, em relação às questões socioambientais. É possível concluir que as empresas que os consideram importantes, apropriam e incorporam esses valores às suas práticas de forma assistemática e isolada, não se constituindo, portanto, em uma orientação setorial.

Esse resultado corrobora com os resultados identificados na pesquisa anterior (qualitativa), ao revelar que as empresas estão inserindo de forma gradual, processos e produtos que atendam as aspectos de responsabilidade socioambiental.

A análise dos aspectos relacionados à prosperidade econômica das empresas é apresentada da Tabela 16.

Tabela 16 - Prosperidade Econômica

Prosperidade Econômica	Intensidade (%)						
	NA	1	2	3	4	5	Total
1. Integração dos princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial	-	15,6	9,4	18,8	28,1	28,1	100
2. Cooperação de outras organizações no desenvolvimento de estratégias e práticas sustentáveis	-	18,8	9,4	18,8	18,8	34,4	100
3. Envolvimento dos <i>stakeholders</i> no desenvolvimento das estratégias empresariais	-	40,6	3,1	12,5	15,6	28,1	100
4. Desenvolvimento de inovações que integram práticas sustentáveis no produto, em tecnologias de processo e na administração de empreendimento	-	21,9	9,4	18,8	28,1	21,9	100

Os dados da Tabela 16 evidenciam que, com relação a prosperidade econômica, a maioria das empresas busca integrar os princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial e a cooperação com outras organizações no desenvolvimento de estratégias e de práticas sustentáveis. Entretanto, observa-se que o envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento das estratégias empresarias é um aspecto pouco considerado, o que pode significar que as empresas analisadas ainda não visualizam a importância de integração no processo decisório, dos diferentes públicos envolvidos na ação,

tais como: clientes, fornecedores e acionistas. O desenvolvimento de inovações que integrem práticas sustentáveis apresenta um nível de concordância de moderado a elevado. Desse modo, observa-se que embora possa haver um investimento maior em aspectos socioambientais, a postura das empresas em relação a esses aspectos parece ser orientada apenas para os aspectos operacionais e regulatórios.

Esse resultado contraria, em parte, as evidências encontradas na análise qualitativa do estudo multicasos que revelou que as empresas, normalmente, não integram os princípios de desenvolvimento sustentáveis na estratégia empresarial. Esse resultado se confirma na interpretação minuciosa do questionamento, pois os gestores entrevistados na primeira fase da pesquisa, entendem que as ações e a inserção de processos sustentáveis, não são percebidos como estratégia voltada para a sustentabilidade e sim, como um processo de inovação para garantir maior qualidade de produtos e maiores ganhos, melhorando as condições do ambiente, que estão internalizados nos valores e cultura dos fundadores. Portanto, a implementação de práticas sustentáveis acontecem, mesmo sem a consciência do conceito de sustentabilidade. Nos demais aspectos, a pesquisa qualitativa corrobora com os resultados apresentados na pesquisa qualitativa.

## **8.5 Desempenho Exportador**

O desempenho exportador é avaliado a partir da análise do desempenho estratégico e econômico das empresas e da evolução dos indicadores de desempenho nos últimos três anos.

Os dados relacionados ao desempenho exportador são apresentados na Tabela 17.

Tabela 17 - Desempenho exportador

Desempenho Exportador	Intensidade (%)						
	NA	1	2	3	4	5	Total
Desempenho estratégico							
1. Apoio para entrada no mercado exportador	-	71,9	6,3	6,3	6,3	9,4	100
2. Desenvolvimento de estratégias para exportação que garantam maior consciência, social e ambiental em relação aos produtos e processos	-	31,3	9,4	18,8	25,0	15,6	100
3. Desenvolvimento de mecanismos para resposta à pressão dos competidores quanto à exportação	-	28,1	6,3	9,4	34,4	21,9	100
4. Melhoria na participação de mercado	-	31,3	6,3	18,8	21,9	21,9	100
5. Melhoria a partir da expansão em mercados estrangeiros	-	18,8	6,3	25,0	21,9	28,1	100
6. Aumento na rentabilidade	-	25,0	12,5	21,9	21,9	18,8	100
7. Diversificação na carteira de clientes	-	12,5	6,3	21,9	31,3	28,1	100
8. Modificação no portfólio de produtos oferecidos	-	25,0	18,8	12,5	18,8	25,0	100
9. Realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional	-	25,0	6,3	34,4	21,9	12,5	100
Desempenho econômico							
1. Evolução do percentual de vendas das exportações	-	18,8	6,3	37,5	15,6	21,9	100
2. Aumento na participação no mercado internacional	-	31,3	15,6	21,9	12,5	18,8	100

Em relação ao desempenho estratégico, observa-se que os itens avaliados com maior intensidade referem-se ao desenvolvimento de mecanismos para responder à pressão dos competidores, no que se refere a exportação; obtenção de melhorias a partir da expansão em mercados estrangeiros e a diversificação da carteira de clientes. A variável de menor intensidade está relacionada ao recebimento de apoio para entrada no mercado exportador; o que parece ser contraditório, uma vez que a formalização dos APLs, oportunizou aos empresários industriais uma maior visibilidade dos produtos brasileiros no mercado mundial. Principalmente pela promoção de feiras regionais, que atraíram à vinda de estrangeiros para os locais onde as indústrias estão instaladas, contribuindo significativamente para a internacionalização das empresas.

O desenvolvimento de estratégias para fins de exportação que buscam garantir uma maior consciência, social e ambiental com relação aos produtos e processos; obtenção de melhoria no *market share* e o aumento da rentabilidade, foram itens que não mostrou uma tendência de intensidade significativa. A modificação do portfólio de produtos oferecidos não

é um item que se destaque na opinião dos respondentes, assim como a realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional. Isso pode se justificar em função de que as ações promovidas pelos APLs regionais, atraem clientes para dentro das empresas, facilitando a negociação de suas linhas de produtos, ao mesmo tempo em que algumas empresas agregam valor a seus produtos criando linhas específicas para atender ao mercado externo, o que pode ser percebido na pesquisa qualitativa.

No que se refere ao desempenho econômico, a evolução do percentual de vendas das exportações foi avaliada de forma não significativa e o aumento da participação no mercado internacional, que obteve um índice baixa relevância.

Esses resultados mostram que os fatores estratégicos do desempenho exportador não tem um nível de aplicação expressivo nas empresas analisadas, podendo indicar que as empresas não tem percebido a relevância da análise desses fatores para a melhoria no desempenho exportador.

Os dados relacionados à avaliação da evolução dos indicadores de desempenho exportador nos últimos três anos são apresentados na Tabela 18.

Tabela 18 - Evolução dos indicadores

Indicadores	NR	Valor negativo	De 0% a 20%	De 21% a 40%	Acima 40%	Total
1. Crescimento real das exportações	3,1	37,8	25,1	12,9	21,1	100
2. Crescimento percebido da participação no mercado internacional	3,1	25,1	46,9	9,4	15,7	100
3. Crescimento real no nº de mercados (países) atendidos	3,1	18,8	37,5	9,4	31,3	100
4. Crescimento percebido na intensidade das exportações	3,1	28,1	43,8	12,5	12,5	100
5. Crescimento percebido na rentabilidade das exportações	3,1	50,1	25,0	6,3	15,6	100

Os dados da Tabela 18 evidenciam uma tendência negativa no desempenho exportador das empresas analisadas nos últimos anos. De modo geral, os indicadores apresentaram um crescimento de até 20%, com exceção da rentabilidade das exportações, no qual a maioria das empresas apresentou uma queda significativa.

## 8.6 Análise de correlação das estratégias sustentáveis e o desempenho exportador

A relação entre as estratégias sustentáveis e o desempenho exportador é identificada a partir da análise de correlação entre os indicadores das variáveis independentes e das variáveis dependentes.

Visando a verificação do grau de independência entre as variáveis realizou-se uma análise exploratória dos dados mediante a aplicação de testes de correlação (Ró de Spearman). Os testes buscaram identificar a associação entre as variáveis estudadas. A medida de associação entre as variáveis utilizada foi o coeficiente de correlação de Spearman em virtude das variáveis possuírem escala de mensuração ordinal.

Para facilitar o processo de análise foram realizadas associações entre três grupos de variáveis (independentes) e os indicadores de desempenho (dependentes), a saber:

- Estratégias sustentáveis (gestão ambiental) e desempenho exportador;
- Estratégias sustentáveis (responsabilidade social) e desempenho exportador;
- Estratégias sustentáveis (prosperidade econômica) e desempenho exportador.

As associações realizadas e as conclusões identificadas são relacionadas a seguir

### 8.6.1 Gestão ambiental e desempenho exportador

A Tabela 19 apresenta os níveis de significância dos coeficientes de correlação bivariada observados entre os indicadores das variáveis estratégias sustentáveis (gestão ambiental) e desempenho exportador.

Tabela 19 - Gestão ambiental e desempenho exportador ( correlação de Spearman )

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Carbono															
2. Ecoeficiência	,010 *														
3. Emissões	,001 **	,092													
4. Certificações	,002 **	,220	,002 **												
5. Apoio governamental	,652	,634	,904	,157											
6. Consciência, socioambiental	,916	,594	,728	,952	,184										
7. Resposta pressão competidores	,194	,074	,669	,814	,778	,009 **									
8. Aumento do market share	,606	,127	,530	,367	,332	,157	,001 **								
9. Melhorias na empresa	,352	,036 *	,162	,838	,938	,133	,000 **	,000 **							
10. Aumento da rentabilidade	,515	,888	,869	,926	,154	,954	,306	,029 *	,014 *						
11. Diversificação de clientes	,806	,161	,505	,733	,724	,571	,346	,002 **	,015 *	,001 **					
12. Portfólio de produtos	,068	,668	,044 *	,202	,230	,341	,423	,051	,508	,057	,095				
13. Realização dos gestores	,287	,701	,101	,778	,371	,477	,948	,070	,733	,081	,011 *	,000 **			
14. Evolução das vendas	,398	,964	,055	,398	,778	,774	,707	,004 **	,190	,005 **	,000 **	,003 **	,000 **		
15. Participação mercado	,554	,586	,182	,535	,957	,682	,168	,009 **	,159	,004 **	,001 **	,034 *	,002 **	,000 **	

\* Correlação POSITIVA significante, sendo  $P = 0,05$ ; \*\* Correlação POSITIVA significante, sendo  $P = 0,01$ .

Os dados da Tabela 19 permitem verificar a existência de duas associações significativas (a 0, 005\*) envolvendo quatro variáveis. As correlações significativas identificadas são representadas na Figura 4.

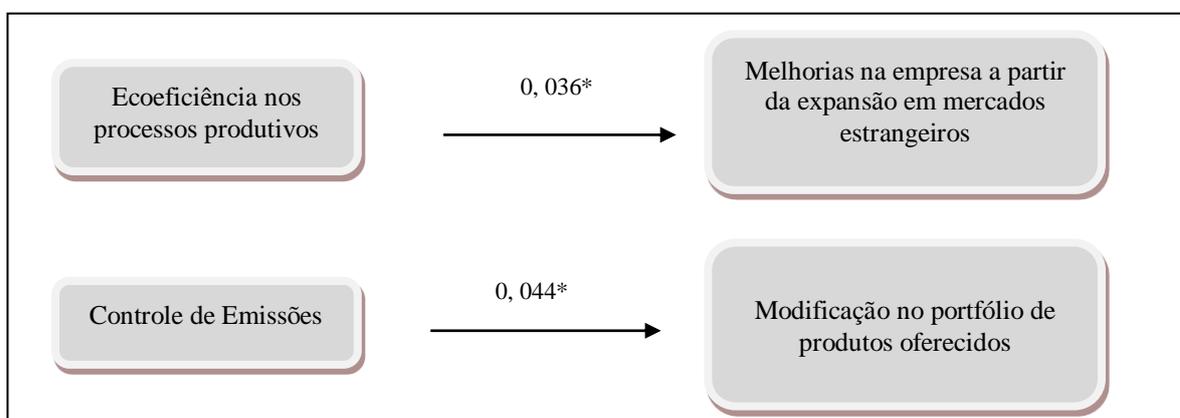


Figura 4 - Correlações entre gestão ambiental e o desempenho exportador

Os testes de correlação realizados permitem dizer, de modo geral, que existe associação positiva entre alguns indicadores que compõem a gestão ambiental e o desempenho exportador. As correlações com os demais indicadores do modelo inicial não foram significativas.

A análise efetuada permite afirmar que os indicadores que possuem associação em relação aos demais são:

- *Eco-eficiência nos processos produtivos com melhorias na empresa a partir da expansão em mercados estrangeiros;*
- *Técnicas de controle de emissões com modificação no portfólio de produtos oferecidos.*

Observa-se desse modo, que 50% das estratégias de gestão ambiental estão associadas aos indicadores de desempenho. Esse resultado evidencia que na área ambiental ainda são pouco expressivos os investimentos realizados pelas empresas.

As empresas analisadas, de modo geral, visualizam em apenas alguns aspectos os impactos da gestão ambiental no desempenho exportador. Esses dados vão ao encontro de dois aspectos que tiveram maior incidência nas empresas investigadas na fase qualitativa. Esse dado possibilita observar a existência de uma conscientização da maioria das empresas quanto às questões ambientais e que estas estão sendo implementadas de forma gradativa, buscando não só inovar para a sustentabilidade, mas também preocupadas em otimizar seu desempenho exportador. Segundo Placet, Anderson e Fowler (2005), através do desenvolvimento de estratégias sustentáveis a partir da inovação de processo, a empresa melhora sua imagem e os produtos com maior valor agregado, o que pode contribuir para a sua inserção em outros mercados.

#### 8.6.2 Responsabilidade social e desempenho exportador

A Tabela 20 apresenta os níveis de significância dos coeficientes de correlação bivariada observados entre os indicadores das variáveis relativas às estratégias sustentáveis (responsabilidade social) e desempenho exportador.

Tabela 20 - Responsabilidade social e desempenho exportador (correlação de *Spearman*)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Bem estar dos colaboradores															
2. Bem estar da comunidade	,571														
3. Melhoria do território	,043	,289													
4. Desenvolvimento regional	,062	,264	,000*												
5. Apoio governamental	,936	,092	,248	,190											
6. Consciência socioambiental	,115	,126	,720	,279	,184										
7. Resposta pressão competidores	,028*	,075	,081	,006*	,778	,009*									
8. Aumento do <i>market share</i>	,031*	,260	,156	,125	,332	,157	,001*								
9. Melhorias na empresa	,241	,033*	,141	,010*	,938	,133	,000*	,000*							
10. Aumento da rentabilidade	,110	,302	,550	,604	,154	,954	,306	,029*	,014*						
11. Diversificação de clientes	,066	,345	,306	,442	,724	,571	,346	,002*	,015*	,001*					
12. Portfólio de produtos	,065	,405	,983	,544	,230	,341	,423	,051	,508	,057	,095				
13. Realização dos gestores	,386	,294	,238	,317	,371	,477	,948	,070	,733	,081	,011*	,000*			
14. Evolução das vendas	,036*	,541	,992	,408	,778	,774	,707	,004*	,190	,005*	,000*	,003*	,000*		
15. Participação no mercado	,003*	,850	,301	,798	,957	,682	,168	,009*	,159	,004*	,001*	,034*	,002*	,000*	

\* Correlação POSITIVA significante, sendo  $P = 0,05$ ; \*\* Correlação POSITIVA significante, sendo  $P = 0,01$ .

Os dados da Tabela 20 permitem verificar a existência de sete associações significativas (a 0,001 e 0,005\*) envolvendo oito indicadores. As correlações significativas identificadas são representadas na Figura 5.

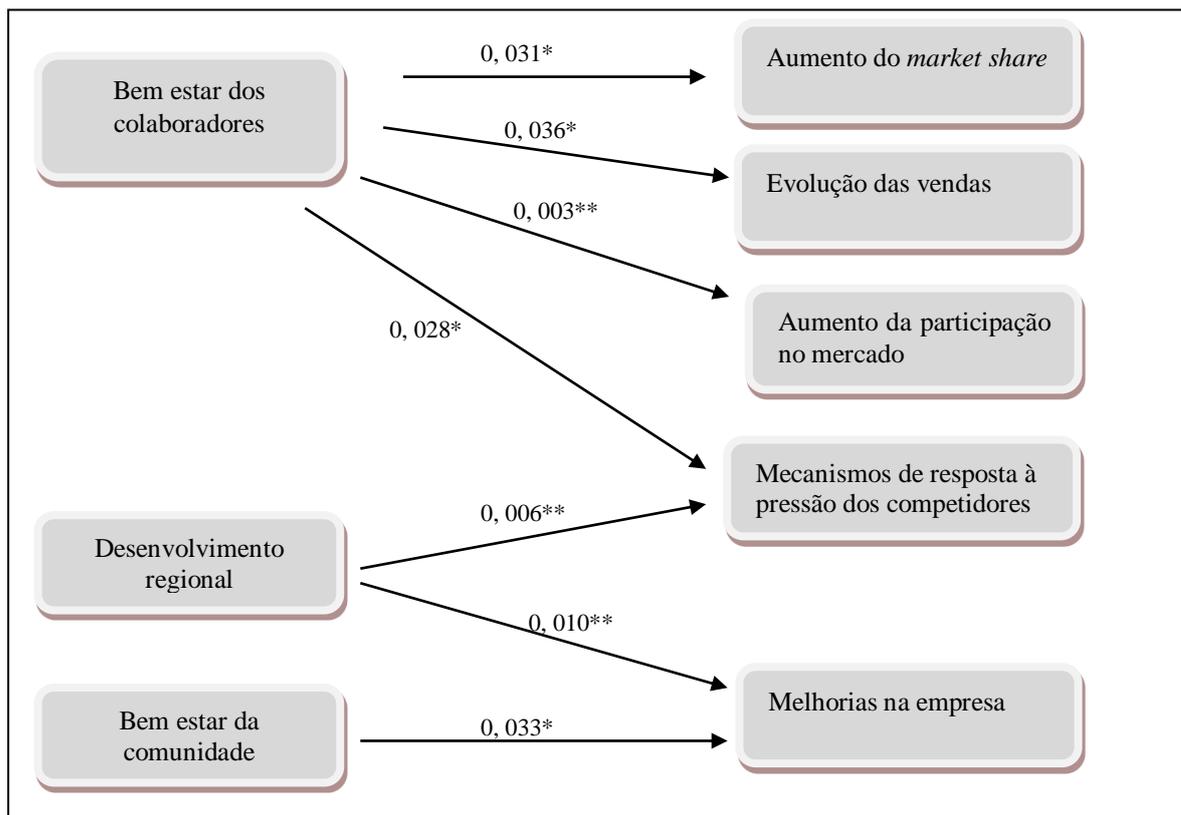


Figura 5 - Correlações entre responsabilidade social e o desempenho exportador

Os testes de correlação realizados permitem dizer, de modo geral, que existe associação positiva entre grande parte dos indicadores (75%) que compõem a responsabilidade social e o desempenho exportador. As correlações com os demais indicadores do modelo não foram significativas.

A partir da análise de correlação efetuada é possível afirmar que os indicadores que possuem associação em relação às demais são:

- *Promoção do bem-estar dos colaboradores com aumento do market share, evolução das vendas, aumento da participação no mercado e mecanismos de resposta à pressão dos competidores;*
- *Promoção do bem-estar da comunidade com melhorias na empresa;*
- *Promoção da melhoria do desenvolvimento regional com mecanismos de resposta à pressão dos competidores e melhorias na empresa.*

Convém ressaltar que três dos indicadores da variável independente analisados estão associadas ao desempenho exportador. Esse resultado mostra que na área social são expressivos as ações realizadas pelas empresas, identificadas tanto na primeira como na

segunda fase da pesquisa, pois grande parte dos indicadores da variável independente são significativos, ou seja, são praticadas pela maioria das empresas estudadas e contribuem para um desempenho exportador superior.

Os estudos do Instituto Batelle (2005) sugerem que as empresas que implementam ações para melhorar qualidade de vida e que as consideram sob uma perspectiva holística, visualizam ganhos na produtividade e na lealdade dos funcionários, menor número de queixas, novos produtos para o mundo em desenvolvimento e oportunizam melhores condições para os colaboradores e obtém o envolvimento da comunidade, o que poder resultar em um desempenho superior através da melhoria na participação do mercado, mais preparo para combater os competidores, com melhorias na empresa, conduzindo à prosperidade econômica e a um melhor desempenho exportador.

### 8.6.3 Prosperidade econômica e desempenho exportador

A Tabela 21 apresenta os níveis de significância dos coeficientes de correlação bivariada observados entre os indicadores das variáveis relativas estratégias sustentáveis (prosperidade econômica) e desempenho exportador.

Tabela 21 - Prosperidade econômica e desempenho exportador ( correlação de Spearman)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Integração															
2. Cooperação	,044*														
3. Stakeholders	,270	,260													
4. Inovação sustentável	,122	,094	,019*												
5. Apoio governamental	,875	,755	,927	,411											
6. Maior consciência, social e ambiental	,114	,133	,112	,059	,184										
7. Pressão dos competidores	,001**	,099	,211	,029*	,778	,009**									
8. Aumento no Market share	,012*	,022*	,312	,466	,332	,157	,001**								
9. Melhorias na empresa	,001**	,170	,221	,048*	,938	,133	,000**	,000**							
10. Aumento da rentabilidade	,195	,114	,105	,181	,154	,954	,306	,029*	,014*						
11. Diversificação da clientes	,060	,254	,356	,265	,724	,571	,346	,002**	,015*	,001**					
12. Portfólio de produtos	,598	,218	,670	,861	,230	,341	,423	,051	,508	,057	,095				
13. Realização dos gestores	,400	,712	,188	,133	,371	,477	,948	,070	,733	,081	,011*	,000**			
14. Evolução das vendas	,364	,338	,058	,451	,778	,774	,707	,004**	,190	,005**	,000**	,003**	,000**		
15. Participação no mercado	,137	,255	,057	,939	,957	,682	,168	,009**	,159	,004**	,001**	,034*	,002**	,000**	

\* Correlação POSITIVA significante, sendo  $P = 0,05$ ; \*\* Correlação POSITIVA significante, sendo  $P = 0,01$ .

Os dados da Tabela 21 permitem verificar a existência de seis associações significativas (a 0,001 e 0,005\*) envolvendo seis indicadores. As correlações significativas identificadas são representadas na Figura 6.

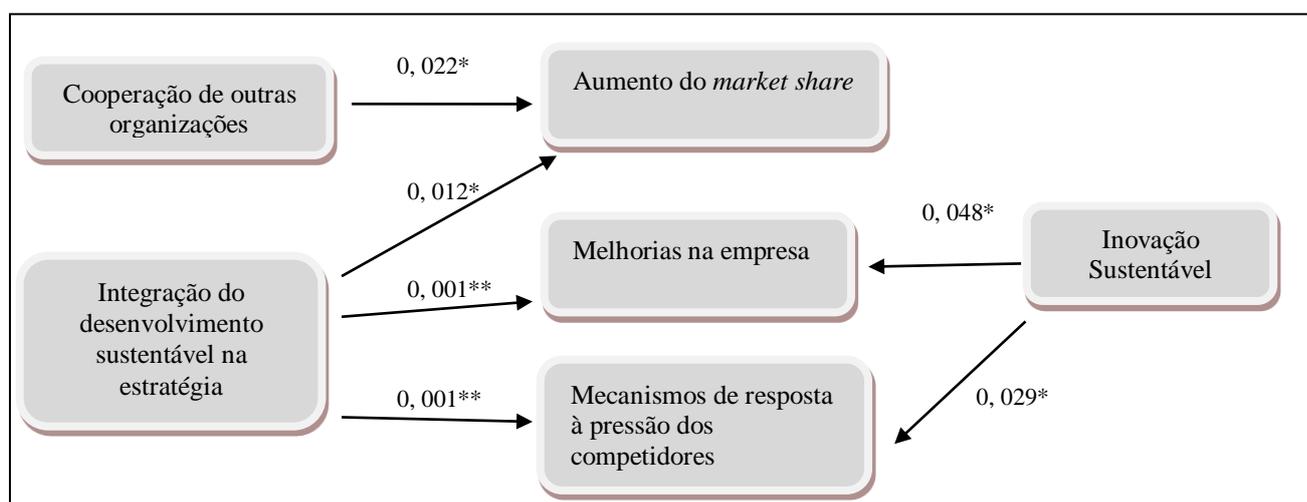


Figura 6 - Correlações entre prosperidade econômica e o desempenho exportador

Com base nos testes de correlação realizados, de modo geral, constatou-se que existe associação positiva entre grande parte dos indicadores (75%) que compõem a prosperidade econômica e o desempenho exportador. As correlações com os demais indicadores do modelo inicial não foram significativas.

A partir da análise de correlação efetuada é possível afirmar que os indicadores que possuem associação em relação aos demais são:

- *Integração dos princípios do desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial com aumento do market share, melhorias na empresa e mecanismos de resposta à pressão dos competidores;*
- *Cooperação de outras organizações no desenvolvimento de estratégias e práticas sustentáveis com aumento do market share;*
- *Inovações que integram práticas sustentáveis no desenvolvimento de produto, em tecnologias de processo e na administração do empreendimento com melhorias na empresa e mecanismos de resposta à pressão dos competidores.*

Convém ressaltar que três indicadores da variável independente analisados estão associadas ao desempenho exportador. Esse resultado mostra que as variáveis de prosperidade econômica estão diretamente relacionadas ao desempenho exportador.

A correlação de maior significância entre as variáveis foi a integração dos princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial com as melhorias na empresa e mecanismos de resposta à pressão dos competidores, dados que corrobora a análise de Placet, Anderson e Fowler (2005) ao sugerir que a sustentabilidade pode ser atingida através da exploração de uma gama extensiva de oportunidades inovadoras, que podem resultar simultaneamente em rendas adicionais, despesas inferiores, valor de produto mais alto, e prosperidade econômica para seus *stakeholders* e a sociedade em geral. É importante alcançar soluções viáveis que contemplem os três pilares da sustentabilidade, sendo possível aos gestores personalizar processos sustentáveis e produtos para regiões e matérias-primas específicas. Placet, Anderson e Fowler (2005) concluem que a estratégia deve ser personalizada para uma situação específica. Os competidores e os novos entrantes podem absorver parte de mercado, e as empresas que estiverem preparadas para combater, com soluções inovadoras e sustentáveis, contribuirão para a melhoria do desempenho exportador.

## 8.7 Conclusão da pesquisa quantitativa

A análise das correlações significativas entre as variáveis das estratégias sustentáveis e o desempenho exportador, são sumarizadas a seguir no quadro 19.

Estratégias Sustentáveis	Correl.	Desempenho exportador
Eco eficiência	0,036	Melhorias na empresa
Controle de Emissões	0,044	Modificações no portfólio de produtos
Bem estar de colaboradores	0,031 0,036 <b>0,003*</b> 0,028	Aumento no <i>market share</i> Evolução das vendas Aumento na participação de mercado Resposta à pressão de competidores
Desenvolvimento regional	<b>0,006*</b> <b>0,010*</b>	Resposta à pressão dos competidores Melhorias na empresa
Bem estar da comunidade	0,033	Melhorias na empresa
Cooperação	0,022	Aumento no <i>market share</i>
Integração do desenvolvimento sustentável nas estratégias	0,012 <b>0,001*</b> <b>0,001*</b>	Aumento no <i>market share</i> Melhorias na empresa Resposta à pressão dos competidores
Inovação	0,048 0,029	Melhorias na empresa Resposta à pressão dos competidores

Quadro 19 - Correlações das estratégias sustentáveis e o desempenho exportador

O levantamento realizado através da *survey* mostrou que as estratégias sustentáveis de responsabilidade social ocorrem de maneira mais efetiva entre as empresas pesquisadas do que as demais, pois a maioria das empresas concorda que os indicadores analisados se aplicam em grande parte ou totalmente.

A seguir aparecem as estratégias ambientais e a prosperidade econômica, porém os percentuais de incidência das estratégias diferem muito no percentual. O que vale dizer é que o setor, embora não faça uso consciente dos conceitos da sustentabilidade para o planejamento das estratégias, tem inserido suas práticas nas ações das empresas e assim, tem obtido a otimização de seus recursos, fazendo com que as empresas se tornem competitivas e apresentem produtos que agregam valor ao mercado atendido. Desse modo, fica evidenciado que o modelo de Placett, Anderson e Fowler (2005) se aplica a análise do comportamento do setor.

No que se refere à análise dos indicadores que foram utilizados para avaliar o desempenho exportador, fica evidenciado que as questões financeiras são mais valorizadas que as questões estratégicas. O setor apresenta grande potencial exportador, com um nível baixo de comprometimento, visto que seu modo de entrada e de manutenção do mercado externo são tradicionais e com pouco investimento de recursos. Apenas uma única empresa, entre as pesquisadas, se encontra em um nível de internacionalização avançado, com um filial no exterior. O setor aponta para um modelo de internacionalização baseado na escola de Uppsala, seguindo o modelo de internacionalização proposto de Papadopoulos e Martín (2010), que é fundamentado nessa escola.

Por fim, verificou-se que as práticas em relação às estratégias sustentáveis implementadas nas empresas possuem correlações significativas na avaliação do desempenho exportador entre vários indicadores, o que equivale dizer, que a intensidade das práticas sustentáveis pode resultar em um desempenho exportador superior das empresas do setor participantes da pesquisa.

## 9 CONCLUSÃO

O estudo foi realizado com o propósito principal de entender como a adoção de estratégias de gestão sustentáveis influencia o desempenho exportador de empresas industriais brasileiras internacionalizadas do setor Mineral de Gemas e Joias. Para isso, foram desenvolvidas análises descritivas das especificidades do setor, foram caracterizadas as estratégias sustentáveis praticadas e foram identificados os principais indicadores de desempenho exportador adotados pelo setor de gemas e joias.

O setor industrial de Gemas e Joias caracteriza-se por trabalhar com processos de produção de vários tipos de produtos que exigem tecnologias e , principalmente, causam consequências ambientais e sociais bem diversas. Isso faz com que as práticas sustentáveis aplicadas variem por tipo de produtos. Contudo, pode-se observar que apesar de não haver uma consciência estratégica das práticas sustentáveis, existe a inserção significativa dessas práticas, em suas três dimensões (social, ambiental e econômica), na maioria das empresas pesquisadas, evidenciando que o modelo de Placett, Anderson e Fowler (2005) se aplica a análise do comportamento do setor.

As empresas comercializam uma gama de produtos, nos quais a matéria-prima utilizada e o valor agregado, pela utilização de materiais regionais, de sua linhas são muito diferentes, dando uma dimensão da riqueza do setor e dos desafios mercadológicos advindos dessa diversidade.

A análise evidenciou que a maioria das empresas são de pequeno porte, confirmando a tendência em relação ao porte das empresas do setor. Essas empresas valorizam tanto a formação educacional de nível superior como a experiência profissional no setor.

Em relação a caracterização da atuação internacional das empresas pesquisadas foi possível observar que as empresas atuam, sobretudo, através das exportações diretas ou através de agentes no Brasil. Os motivos que as levaram a buscar novos mercados foram a intenção de se internacionalizar desde a sua origem seguido da solicitação vinda do exterior, principalmente a partir do início desse século.

O tempo médio de existência das empresas analisadas é de 16 anos, ou seja, empresas constituídas depois da abertura do mercado, que nasceram com maiores oportunidades de atuar no mercado internacional, podendo indicar o surgimento de uma nova percepção de mercado para este setor, visualizada na fase qualitativa da pesquisa, onde

as empresas mais jovens, visaram o mercado externo desde sua fundação. Outro fator de importante influência na entrada em novos mercados foi a formalização de APLs regionais, que atuam na profissionalização e divulgação das riquezas regionais, em vários Estados do País, assegurando um aporte de conceitos, técnicas e orientação para os micro e pequenos empresários na construção de uma gestão profissional e sustentável. Esse levantamento indica que o processo de internacionalização das empresas do setor de gemas e joias é recente e com potencial para se transformar em um gerador de divisas importante.

Ao identificar a utilização de indicadores de desempenho para a mensuração do desempenho exportador, constatou-se que não há um indicador específico de avaliação. As empresas apenas praticam análises sobre vendas e sobre a produção para a exportação.

Com relação ao percentual anual decorrente das operações internacionais na receita bruta, constatou-se que, a maioria das empresas analisadas possuem receita operacional bruta decorrente das operações internacionais, e a tendência maior ou menor percentual dessa receita, depende do tipo de produto comercializado.

Por meio da utilização de técnicas estatísticas univariadas e bivariadas, foi possível identificar a existência da relação entre as estratégias sustentáveis e o desempenho exportador das empresas pesquisadas, uma vez que se pode perceber a diferença de comportamento entre as empresas que adotaram tipos estratégicos sustentáveis diversos, indicando uma melhoria na competitividade, atenção às pressões dos competidores, obtenção de diversificação dos clientes e implantação de melhorias de processos e produtos.

As conclusões do estudo corroboram as proposições do modelo de desempenho exportador de Papadopoulos e Martín (2010), no sentido de que, a expansão estrangeira contínua seria acompanhada por desaceleração do crescimento do lucro, devendo ser vista como um meio para um fim e não um fim em si. Os resultados indicaram que a realização de vendas no mercado internacional e a rentabilidade não são necessariamente correlacionadas.

A fim de atender ao objetivo geral da pesquisa, verificou-se a existência de correlação entre as estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador das empresas industriais do setor de gemas e joias, principalmente no que se refere aos indicadores relativos ao desenvolvimento regional (responsabilidade social) e a as estratégias que integram uma maior consciência social e ambiental nos produtos e processos (prosperidade econômica) com duas dimensões do desempenho exportador: melhorias nas empresas e resposta à pressão dos competidores. Assim, as empresas que buscam obter um desempenho exportador superior devem estar atentas para a implementação de estratégias sustentáveis que contemplem esses dois tripés da sustentabilidade.

O trabalho apresentou algumas limitações decorrentes do processo de seleção de empresas participantes da pesquisa. A amostra foi escolhida por acessibilidade das empresas e não por amostra probabilística, o que reduz o âmbito de aplicação dos estudos, não podendo inferir que esses comportamentos revelados identificam todo o setor. Apesar disso, as conclusões do estudo são relevantes, pois vão ao encontro de vários levantamentos feitos pelas instituições envolvidas com projetos e ações para promover e desenvolver o setor de gemas e joias, por exemplo, IBGM e SEBRAE.

Nesse sentido, a fim de aprofundar os estudos aqui apresentados, sugere-se que sejam feitas novas tentativas, no sentido de ampliar o número de empresas participantes, de forma à possibilitar a maior cobertura das empresas brasileiras exportadoras de vários porte e segmentos do setor.

Outras análises podem ser desenvolvidas para identificar a dinâmica das estratégias de gestão sustentáveis e como elas estão sendo percebidas por parte dos *stakeholders*, para que se amplie a consciência de conceitos e de suas vantagens na implementação do planejamento das estratégias empresariais. Avaliar o setor por tipos de produtos e quais seus desafios diante do mercado internacional, para detalhar com maior precisão como cada tripé da sustentabilidade pode influenciar no desempenho exportador superior.

Não obstante as limitações do presente estudo foi possível construir um referencial que abrange temas importantes e recentes para o estudo da internacionalização das empresas, bem como foram desenvolvidas análises que são válidas para a descrição e a avaliação administrativa para as empresas que estão inseridas no mercado internacional e para as que ainda almejam novos mercados.

## REFERÊNCIAS

AEP SENAI SOLEDADE-RS, Sistema FIERGS. *Apostila Lapidação de Gemas Processo Manual*,[s.n.t.], 2008.

AMARAL, S. P.; LA ROVERE, E. L. Indicators to evaluate environmental, social and economic sustainability: a proposal for the Brazilian oil industry. *Oil & Gas Journal*. Tulsa, May, v. 101, p.30, 2003.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*. Washington, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. *Journal of International Business Studies*, v.17, n. 3, p. 1-26. 1986.

ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1993.

ASHLEY, P. A.; CARDOSO, J. G. A responsabilidade social nos negócios: um conceito em construção. In: ASHLEY, P. A. (Coord.). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002. p. 2-16.

ASPAHAN, S. *Manual de Lapidação, Como Lapidar em Máquinas Lapidart*. Minas Gerais: Lapidart Ltda, 2006.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARIN CRUZ, L. *Processo de formação de estratégias de desenvolvimento sustentável de grupos multinacionais*. Tese de Doutorado da UFRGS, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em administração. Porto Alegre. 2007.

BLOWFIELD, M.; VISSER, W.; LIVESEY, F. Sustainability Innovation: Mapping the Territory. Cambridge Programme for Industry. University Cambridge Programme for Industry Research Paper Series: No. 2, 2007.

BOABAID, P.P. A indústria de joias no Brasil- posicionamento estratégico de uma micro-empresa. Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Administração. *Faculdade de Economia e Finanças*. IBEMEC, Rio de Janeiro, 2006.

BRAUDEL, F. *Civilização e Capitalismo*. Editora Harper & Crow. New York. 1982.

CARIDADE, A. V. da S. Práticas de gestão estratégica e aderência ao método SIGMA: um estudo de caso no setor de celulose e papel. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, *Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo*, 2006.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CASSIMAN, B.; VUGELERS, R. External technology sources: embodied or disembodied technology acquisition, 2000.

CASTRO JR, O.V. Conduta socioambiental e *performance* ambiental e econômica: evidências na indústria têxtil brasileira. Dissertação de Mestrado Profissional em Controladoria. *Universidade Federal do Ceará*. Fortaleza, 2005.

CAVUSGIL, S. T., & ZOU, S. (1994). Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.

CHIZZOTTI, A. *A pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo, Cortez, 1991

CHRISTENSEN, C. *O dilema da inovação*. São Paulo: Makron Books, 2001.

CYERT, R. D., & MARCH, J. G. A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*. 1963.

COMMON, M., PEARCE, D. Adaptative mechanisms, growth and the environment. The case of natural resources. *The canadian journal of economics*, v. 6, n. 3, p.289-300, 1973.

COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*, 7ª Ed, Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORDELLINI, R. *Química verde: prevenindo a poluição*. Meio Ambiente Industrial, n. 34, p. 52-59, 2002.

COUTINHO, L., FERRAZ, J.C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papyrus, 1994.

DE BERNARD, F. Problemática das mundializações. Tradução: MELO, Joana A. D. *Globalização para quem?* São Paulo: Futura, 2004.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PRODUÇÃO MINERAL- DNPM, 2007. Disponível em: <[www.dnpm.gov.br/](http://www.dnpm.gov.br/)>. Acesso em: 09 jun. 2010.

DESIMONE. L.; POPOOFF. F. *Eco-efficiency: the business link to sustainable development*. WBCSD. Cambridge: MIT Press, 1997.

DIAMANTOPOULOS, A. Viewpoint: Export performance measurement: Reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*, 16(6), 444–457. 1999.

DIAMANTOPOULOS, A.; & KAKKOS, N. Managerial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1–31. 2007.

DOMINGUES, R. M. ; PAULINO, S. R. *Potencial para implantação da produção mais limpa em sistemas locais de produção: o polo joalheiro de São José do Rio Preto*. Gest. Prod. [online]., vol.16, n.4. 2009.

DUNNING, J. H., The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extentions, *Journal of International Business Studies*, Spring, v.1, n.19, 1988.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 1, n.11, p. 9-31, 1980.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. V. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*. Canada: NSP, 1998.

ETHOS. *Oficina: gestão de projetos para sustentabilidade*. Conferência internacional do Instituto Ethos, 2006.

EUROPEAN COMISSION – EUROSTAT, 2004. Disponível em :<[www.epp.eurostat.ec.europa.eu](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu)> . acesso em: 21 abr. 2010.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE GOIÁS GOIÂNIA-FIEG . *O que é exportação direta e indireta?*. Disponível em:<[http://www.fieg.org.br/dados/File/exportacao\\_direta\\_indireta\\_pdf.pdf](http://www.fieg.org.br/dados/File/exportacao_direta_indireta_pdf.pdf)>. Acesso em: Out. 2010.

FERREIRA, R.N. Responsabilidade social, governança corporativa e valor das empresas. O.R. & A. *Revista de Administração da UFLA* – v.6 – n.1 – 132 janeiro/junho 2004.

FREITAS, H et al.. O método de pesquisa survey. *Revista de Administração*, São Paulo, v.35, n.3, jul/set, 2000.

FURTADO, J. S., FURTADO, M. C. *Produção limpa*. In: Contador, J.C. (Coord.). *Gestão de operações*. São Paulo: Fundação Vanzolini, 1997.

FURTADO, J. S. *Gestão com Responsabilidade Socioambiental*. São Paulo, Março 2003. Disponível em: <<http://www.teclin.ufba.br/jsfurtado>>. Acesso em: 09 jun. 2010.

GAO, T. The contingency framework of foreign entry mode decisions: locating and reinforcing the weakest link. *Multinational Business Review*, Spring, v. 12, n. 1, 2004.

GLOBAL 21. *Informes setoriais*. Disponível em <[www.global21.com.br/informessetoriais/setor.asp](http://www.global21.com.br/informessetoriais/setor.asp)>. Acesso em: 23/04/2010.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). *Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade*. 2006. Disponível em:[http://www.ethos.org.br/\\_Uniethos/documents/gri\\_g3\\_portugues.pdf](http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/gri_g3_portugues.pdf). Acesso em out.2010.

GOMES, L., & RAMASWAMY, K. An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 173–198. 1999.

GRAEBNER, M.E. Caveat venditor: trust asymmetries in acquisitions of entrepreneurial firms *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 3, 435–472. 2009.

HAIR JR., J.F. *Fundamento de pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY A. SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HARRINGTON, H. J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993.

HENRIQUES, H. S.; SOARES, M.M. (Coord.). *Políticas e Ações para a Cadeia Produtiva de Gemas e Jóias*. IBGM e MDCl. Brasília : Brisa, 2005.

HILL, C.W.L.; HWANG, P.; KIM, C.W. An eclectic theory of the choice of international entry mode, *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 117-28. 1990.

HINES, F.; MARIN O. *Building innovations for sustainability. Business Strategy and the Environment*; 13, 4, p. 20. Jul/Aug 2004.

HOLLIDAY, C, PEPPER, J. *Sustainability through the market: seven keys to success*. Geneva: WBCSD, 2001.

HULT, G. T. M., KETCHEN, D. J. JR., GRIFFITH, D. A., CHABOWSKI, B. R., HAMMAN, M. K., JOHNSON DYKES, B., ET AL. An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1064–1080. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS- IBASE- Balanço Social. 2009. Disponível em: <http://www.balancosocial.org.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm>. Acesso em out, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS- IBGM. *Biblioteca Digital*. Disponível em <http://ibgm.com.br>. Acesso em: abr. 2009a.

\_\_\_\_\_. *Estatísticas*. Disponível em <http://ibgm.com.br>. Acesso em jun. 2009b.

\_\_\_\_\_. *Informe.nº58* Disponível em <http://ibgm.com.br>. Acesso em jun. 2009c

\_\_\_\_\_. *Ações desenvolvidas*. Disponível em <http://ibgm.com.br>. Acesso em abr. 2010a

\_\_\_\_\_. *Estatísticas*. Disponível em <http://ibgm.com.br>. Acesso em jun. 2010b.

\_\_\_\_\_. *O setor de gemas e jóias no Brasil*. 2010. Disponível em <http://ibgm.com.br>. Acesso em out. 2010c.

\_\_\_\_\_. *Ações desenvolvidas*. Disponível em <http://ibgm.com.br>. Acesso em abr. 2011a.

\_\_\_\_\_. *Estatísticas*. Disponível em <http://ibgm.com.br>. Acesso em abr. 2011b.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica - PINTEC*, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 09.abr. 2010.

\_\_\_\_\_. *Censo Populacional 2010*. Nov. 2010 <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: jun. 2010.

JARVIS, C. B., MACKENZIEV, S. B., & PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–219. 2003.

JOHANSON, J., & VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(Spring/Summer), 23–32.1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F., The Internationalization of the Firm: Four Swedish Case Studies, *Journal of Management Studies*, Oct, 305-22. 1975.

KATSIKEAS, C. S. Advances in international marketing theory and practice. *International Business Review*, 12(April), 135–140. 2003.

KATSIKEAS, C. S., LEONIDOU, L. C., & MORGAN, N. A. Firm-level export performance assessment: Review evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511. 2000.

KEEGAN, W.J., GREEN, M.C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 1999.

KEELER, D. *Responsabilidade Social Corporativa – RSC*. Já não é mais um caso fundamentado em instinto. Trata-se de uma exigência do negócio. *Relações com Investidores*, São Paulo, n. 53, p. 17-20, jul. 2002.

KINLAW, D. C. *Empresa Competitiva & Ecológica*, São Paulo: Makron Books, 1998.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRUGLIANSKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva*. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LAGES, L. F., JAP, S., & GRIFFITH, D. A. The role of past performance in export ventures: A short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39(2), 304–325. 2008.

LAGES, L. F., & LAGES, C. R. The STEP scale: A measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36–56. 2004.

LAGES, L. F., LAGES, C., & LAGES, C. R. Bringing export performance metrics into annual reports: The APEV scale and the PERFEX scorecard. *Journal of International Marketing*, 13(3), 79–104. 2005a.

LAGES, L. F., LAGES, C., & LAGES, C. R. European managers' perspective on export performance determinants. *Journal of Euromarketing*, 15(2), 75–92. 2005b.

LE GOFF, J. *As mundializações a luz da história*. Tradução: MELO, Joana A. D. *Globalização para quem?* São Paulo: Futura, 2004.

LOVINS, L.H., WEIZSÄCKER, E., LOVINS, A.B. *The factor four*. London: Earthscan, 1997.  
MADSEN, T. K. Empirical export performance studies: A review of conceptualizations and findings. In S. T. Cavusgil (Ed.), *Advances in international marketing* (pp. 177–198). Greenwich, CT: JAI Press. 1987.

LUDWIG, J. A. e REYNOLDS, J. F. *Statistical Ecology: A primer on methods and computing*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1988.

McCLAVE, J. T. e DIETRICH II, F. H. *Statistics* 3 ed. New Jersey: Macmillan, 1985.

MEADOWS, D. Indicators and informations systems for sustainable development. *The Sustainability institute*, 1998.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. *Inventário*, 2004. < [http://www.senado.gov.br/sf/comissoes/.../AP20041020\\_Inventario\\_MCT.pdf](http://www.senado.gov.br/sf/comissoes/.../AP20041020_Inventario_MCT.pdf)> Acesso em: jun. 2010.

MINTZBERG, H. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. PortoAlegre: Bookman, 2006.

MTIGWE, Bruce. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 4, p. 5-25, 2006.

MONTIBELLER-FILHO, G. *O mito do desenvolvimento sustentável*. Editora UFSC, pg. 64/71.2001.

MOTA, R. B. Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização de Empresas: “Forma de Entrada” e “Seleção de Mercado”. *Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia*, 3Es. São Paulo: 2007.

MOTTA, P.R. *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. RJ: Qualitymark, 2001.

NAIDU, G.M.; PRASAD, V.K. Predictor of export strategy and performance in small and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, 31 (2/3), 1994.

NUNES, J.M. *O aquecimento do segmento de joias no Brasil*. 25/07/2008. Disponível em <[josemauronunes.wordpress.com/2008/.../o-aquecimento-do-segmento-de-joias-no-brasil/](http://josemauronunes.wordpress.com/2008/.../o-aquecimento-do-segmento-de-joias-no-brasil/)> Acesso em 10.04.2010.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO-OCDE. Sustainable Manufacturing and Eco innovation: Towards a Green Economy. *Policy Brief*, June 2009.

OLSON, E. M., SLATER, S.F. The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, 45 (3), p. 11-17, mai-jun., 2002.

PAPADOPOULOS, N. E MARTÍN, O.M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review* 19 (2010) 388–406. 2010.

PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell. 1959.

PINTO, L. F.G., PRADA, L. de S.. Certificação agrícola socioambiental: iniciativa piloto para a cana-de-açúcar. *Revista informações econômicas*. São Paulo, v. 29, n. 5, p.19-29, 1999.

PLACET, M., ANDERSON, R., FOWLER, K., M. Strategies for Sustainability. *Research Technology Management*, v. 48, n. 5, p. 32-41, 2005.

POLIZELLI, D. L., PETRONI, L. M., KRULGIANSKAS, I. Gestão ambiental nas empresas líderes do setor de telecomunicações no Brasil. *Revista de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo*. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 309-320, 2005.

PORTER, M. E. *Competição – estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economics perspectives*, Boston, v. 9, n. 4, p. 97-118, 1995.

PUNNETT, B.J.; RICKS, D.A. *International Business*. Boston, Mass.: PWS-Kent. 1994

ROSSI, G.B.; SACCHI, M.G. *Marketing internacional*. In: RACY, J.C. (Org.). Introdução à gestão de negócios internacionais. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SACHS, I. *Estratégia de transição para o século XXI*. In: BURZTYN, Marcel (org.) Para pensar o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993. 161p.

SOUSA, C. M. P. Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1–22. 2004.

SCHUMPETER, J. A.. A teoria de desenvolvimento econômico. Cambridge: Harvard imprensa universitária, 1950.

SERVIÇO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA- SEBRAE -. Disponível em: <<http://www.SEBRAEma.com.br/produto/consorcio.htm>>. Acesso em: Out. 2010.

SHOHAM, A. Export performance: A conceptualization and empirical assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59–81. 1998.

SPANOS, Y.E.; PRASTACOS, G.P. The effects of environment, structure, and dynamic capabilities on product innovation strategy. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, v. 4, n.6, p. 620-638, 2004.

STYLES, C. Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, 6(3), 12–36. 1998.

TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócio focadas na realidade brasileira*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TÁLAMO, J. R. *O processo de inovação nas indústrias de pequeno e médio porte do Estado de São Paulo: setores da eletroeletrônica e telecomunicações*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n.7, 509-533, 1997.

TIDD, J., BESSANT, J., PAVITT, K. *Managing Innovation*. Paperback - October 2001. UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT – UNCTAD. *World Investment Report (2006)*. FDI from developing and transition economies: implications for development. (WIR). Disponível em <<http://www.unctad.org.br/wir>>. Acesso em 10/07/2009.

URSINI, T.R., SEKIGUCHI, C. *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade social: rumo a terceirização de normas ISO*. Artigo publicado no, Livro: Inovação, Legislação e Inserção Social da Coleção Uniemp Inovação, Instituto Uniemp, São Paulo, 2005.

VAN BELLEN, H. M. *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. 2006.

VENKATRAMAN, N., RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academic Management Review*, 11, p. 801-814, 1986.

VIANNA, N.; SOUZA, N.; MURITIBA, S.; ALMEIDA, S.; PEREIRA, L. Indústria eletroeletrônica brasileira: estratégias de entrada e desafios do processo de internacionalização. IFBA - *Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas*, 24 e 25 de maio, Porto Alegre, 2007.

VILHA, A. P. M., QUADROS, R. Development of sustainable products: analysis of the implications on the management of technological innovation projects of a brazilian vompany. *Anais do XXXI Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, ENANPAD. Rio de Janeiro, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v.5, p. 171-180, 1984.

YANG, L.Y. Sustainability as corporate strategy: an institucional perspective. University of St. Gallen. *oikos PhD Summer Academy*, 2002. Disponível em <[www.oikos-international.org/fileadmin/oikos](http://www.oikos-international.org/fileadmin/oikos)> Acesso em 10.05.2010.

YIN, R. K. Case study research: design and methods. *Reviewed*. California: Sage Publications, 1990.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIP, G. S. Total global strategy II. *Upper Saddle River*, NJ: Prentice Hall. 2003.

YOUNG, S.; DIMITRATOS, P.; DANA, L-P. International entrepreneurship research: what scope for international business theories? *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, p. 31-42, 2003.

ZOU, S., & STAN, S. The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–356. 1998.

## **APÊNDICES**



## Apêndice A - Protocolo de entrevistas

Ministério da Educação  
Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração



Santa Maria, 17 de fevereiro de 2011.

A Empresa

A Universidade Federal de Santa Maria, financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ, está realizando um estudo sobre estratégias de negócios sustentáveis em empresas industriais de gemas e joias no Brasil.

A pesquisa tem como objetivo entender como a adoção de estratégias sustentáveis influencia a atuação internacional de empresas industriais brasileiras do setor de Gemas e Joias.

Dessa forma, tendo em vista a importância e representatividade das empresas vinculadas ao Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos e que fazem parte do Programa Setorial Integrado de Exportação, estamos entrando em contato a fim de solicitar o apoio desta empresa, no sentido de fornecer maiores informações referentes às estratégias sustentáveis e a exportação. Gostaríamos de saber da disponibilidade de agendamento para uma entrevista.

Destaca-se a relevância deste estudo, tendo em vista que a sustentabilidade representa um tema emergente e amplamente discutido em todos os contextos, já que cada vez mais torna-se necessário satisfazer as necessidades presentes sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras e ampliação de novos mercados através da inserção internacional.

Por fim, ressalta-se que o estudo é de natureza acadêmica, sendo resguardado o sigilo das informações prestadas, as quais não serão tratadas de modo individualizado.

Desde já agradecemos a colaboração e nos colocamos a disposição para maiores informações,

Atenciosamente,

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Clandia Maffini Gomes  
Docente do PPGA/UFSM

Mestranda Eliete Palma  
Discente do PPGA/UFSM

## ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS E DESEMPENHO EXPORTADOR

Instrumento de coleta de dados

### Bloco I - Perfil do respondente

1. Nome da empresa
2. Responsável pelas informações
3. Cargo
4. Tempo de atuação na empresa
5. Tempo de atuação no setor
6. Formação
7. Telefone para contato
8. E-mail

### Bloco II - Caracterização da empresa

1. Tempo de existência da empresa (anos):
2. Qual o ramo de atuação da empresa?
3. Quais os produtos exportados pela empresa?
4. Qual o tempo de atuação da empresa no exterior?
5. Quais os países que exporta?
6. Qual a receita operacional bruta da empresa (em reais) em 2010? Conforme classificação do BNDES  
 até 1,2 milhões (microempresa)  
 de 1,2 milhões e 10,5 milhões (pequena)  
 de 10,5 milhões e 60 milhões (média)  
 acima de 60 milhões (grande)
7. Qual o número total de funcionários da empresa?
8. Possui funcionários no exterior? Quantos?

### Bloco III – ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS

#### GESTÃO AMBIENTAL

1. A empresa possui iniciativas desenvolvidas que buscam a administração de carbono, associado a redução CO<sub>2</sub> (dióxido de carbono) como objetivos de médio e longo prazos para toda a indústria? Se sim, descreva quais as medidas e como estão sendo desenvolvidas.
2. A empresa busca a eco-eficiência em seus processos produtivos, através de programas que objetivem a redução de custos, substituição de materiais, utilização de energias alternativas? Descreva quais são estas medidas e como estão sendo desenvolvidas?
3. Como a empresa vem reduzindo e utilizando técnicas de controle de emissões?
4. Quais as certificações obtidas pela empresa para atuar no mercado interno e externo?

#### RESPONSABILIDADE SOCIAL

5. Quais as ações ou programas que a empresa desenvolve para promover o bem-estar dos colaboradores (melhorar a saúde, aumentar segurança e satisfação)?
6. A empresa tem desenvolvido ações ou programas para promover o bem-estar da comunidade? Quais?
7. De que forma a empresa está agindo para melhorar as condições de uso do território onde a empresa está instalada?
8. De que forma a empresa atua para melhorar o desenvolvimento regional (contratação de mão-de-obra local, programas para conscientização de educação, programas para capacitar a comunidade)?

#### PROSPERIDADE ECONÔMICA

9. A empresa procura integrar os princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial? Se sim, como vem fazendo esta integração?
10. As estratégias ou práticas sustentáveis desenvolvidas pela empresa possuem cooperação de outras organizações? De que forma?
11. Como a empresa envolve os *stakeholders* (acionistas, fornecedores, clientes, etc) no desenvolvimento das estratégias empresariais?
12. A empresa procura inovar a fim de integrar práticas sustentáveis no desenvolvimento de produto (utilização de tecnologias limpas, reaproveitamento de materiais, etc), tecnologia de processo e administração de empreendimento? De que maneira?

<b>Bloco IV – DESEMPENHO EXPORTADOR</b>
<b>DESEMPENHO ESTRATÉGICO</b>
<p>13. Qual a principal estratégia utilizada pela empresa nos mercados internacionais em que atua?</p> <p><input type="checkbox"/> Exportação, por meio de intermediários do Brasil</p> <p><input type="checkbox"/> Exportação, por meio de intermediários do exterior</p> <p><input type="checkbox"/> Exportação, por meio de unidades da empresa localizadas no Brasil. (um departamento ou unidade de negócios)</p> <p><input type="checkbox"/> Exportação, por meio de unidades próprias da empresa localizadas no exterior (escritório, filial de vendas ou subsidiárias)</p> <p><input type="checkbox"/> Aquisição de uma empresa no exterior, com controle total</p> <p><input type="checkbox"/> Aquisição de uma empresa no exterior, com controle minoritário</p> <p><input type="checkbox"/> Franquia (franchising)</p> <p><input type="checkbox"/> <i>Joint venture</i></p> <p><input type="checkbox"/> Acordos de licenciamento</p> <p><input type="checkbox"/> Aliança estratégica</p> <p><input type="checkbox"/> Contrato de produção de partes de um produto</p> <p><input type="checkbox"/> Outros modos Quais? _____</p>
<p>14. Quais as principais razões que explicam a entrada da empresa no mercado externo? Pode-se marcar mais de uma alternativa.</p> <p><input type="checkbox"/> houve a intenção de internacionalizar-se após o esgotamento do mercado externo</p> <p><input type="checkbox"/> houve a intenção de internacionalizar-se desde a criação da empresa</p> <p><input type="checkbox"/> houve uma solicitação vinda do exterior</p> <p><input type="checkbox"/> seguiram o exemplo de empresas similares</p> <p><input type="checkbox"/> concorrentes internacionais vieram para o Brasil e surgiu a necessidade de atuar no exterior</p> <p><input type="checkbox"/> houve incentivo de instituições no Brasil facilitando a inserção no exterior</p> <p><input type="checkbox"/> outros motivos . Quais? _____</p>
<p>15. A empresa recebeu ou recebe algum tipo de apoio para entrada no mercado exportador, como por exemplo, auxílio governamental( a facilitação da aprendizagem de línguas, o emprego de programas que permitem às empresas contratar mais pessoal para os cargos internacionais e programas de incentivo as empresas a expandir-se para vários países), de associação comercial? Descreva como aconteceu esse apoio?</p>
<p>16. Quais as estratégias desenvolvidas pela empresa para fins de exportação, que buscam garantir uma maior consciência, social e ambiental, com relação aos produtos e processos? (ex. selo de origem da matéria da prima, certificações, etc.)</p>
<p>17. No que se refere à exportação, quais os mecanismos desenvolvidos pela empresa a fim de responder à pressão dos competidores?</p>
<p>18. A atuação no mercado internacional proporcionou melhoria no <i>market share</i> (participação de mercado) da empresa? Como a empresa avalia os impactos para a mesma?</p>
<p>19. Quais foram as melhorias trazidas para empresa a partir da expansão em mercados estrangeiros?</p>
<p>20. A partir da atuação no mercado internacional como ficou a rentabilidade da empresa? (não aumentou, muito pouco, pouco, razoavelmente, aumentou)?</p>
<p>21. Com as exportações a empresa obteve diversificação de clientes. Quais foram os impactos para a empresa?</p>
<p>22. A empresa modificou o portfólio de produtos oferecidos em função da inserção no mercado internacional? Avalie os impactos para a empresa.</p>
<p>23. Qual o grau de realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional?</p>
<b>DESEMPENHO ECONÔMICO (Tendo como base os últimos três anos)</b>
<p>24. Como a empresa avalia a evolução do percentual de vendas das exportações?</p>
<p>25. Qual o percentual de vendas com exportação em relação às vendas totais no ano de 2010?</p>
<p>26. Qual foi a evolução percentual percebida na intensidade das exportações?</p>
<p>27. Qual foi a evolução percentual percebida de rentabilidade nas exportações?</p>
<p>28. Qual foi o crescimento no número de mercados (países) atendidos?</p>
<p>29. Como está sendo percebida a participação no mercado internacional?</p>
<p>30. A empresa utiliza indicadores para avaliar o seu desempenho exportador? Quais?</p>

## Apêndice B - Questionário



Ministério da Educação  
Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração



Santa Maria, 17 de fevereiro de 2011.

A Empresa

A Universidade Federal de Santa Maria, financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ, está realizando um estudo sobre estratégias de negócios sustentáveis em empresas industriais de gemas e joias no Brasil.

A pesquisa tem como objetivo entender como a adoção de estratégias sustentáveis influencia a atuação internacional de empresas industriais brasileiras do setor de Gemas e Joias.

Dessa forma, tendo em vista a importância e representatividade das empresas vinculadas ao Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos e que fazem parte do Programa Setorial Integrado de Exportação, estamos entrando em contato a fim de solicitar o apoio desta empresa, no sentido de responder o questionário em anexo.

Destaca-se a relevância deste estudo, tendo em vista que a sustentabilidade representa um tema emergente e amplamente discutido em todos os contextos, já que cada vez mais torna-se necessário satisfazer as necessidades presentes sem comprometer as chances de sobrevivência das gerações futuras e ampliação de novos mercados através da inserção internacional.

Por fim, ressalta-se que o estudo é de natureza acadêmica, sendo resguardado o sigilo das informações prestadas, as quais não serão tratadas de modo individualizado.

Desde já agradecemos a colaboração e nos colocamos a disposição para maiores informações,

Atenciosamente,

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Clandia Maffini Gomes  
Docente do PPGA/UFSM

Mestranda Eliete Palma  
Discente do PPGA/UFSM

## ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS E DESEMPENHO EXPORTADOR

Instrumento de coleta de dados

### Bloco I - Perfil do respondente

<b>1. Nome da empresa</b>		<b>3. Cargo</b>
<b>2. Responsável pelas informações</b>		<b>5. Tempo de atuação no setor</b>
<b>4. Tempo de atuação na empresa</b>		<b>7. Telefone para contato</b>
<b>6. Formação.</b> Marque com X uma alternativa		
1. Ensino médio		
2. Ensino superior		<b>8. E-mail</b>
3. Pós-Graduação		

### Bloco II - Caracterização da empresa

<b>9. Tempo de existência da empresa (anos):</b>	
<b>10. Qual o ramo de atuação da empresa? Marque com um X uma ou mais alternativas.</b>	
1.1 Joias em ouro	
1.2 Joias em prata	
1.3 Folheados	
1.4 Pedras Lapidadas	
1.5 Pedras em bruto	
1.6 Bijuterias	
1.7 Artesanato mineral	
1.8 Embalagens	
1.9 Outros. Especifique:	
<b>11. Receita operacional bruta da empresa em 2010 (em reais), conforme classificação BNDES.</b> Marque com X uma das alternativas	
1. Até 1,2 milhões (microempresa)	
2. Entre 1,2 milhões e 10,5 milhões (pequena)	
3. Entre 10,5 e 60 milhões (média)	
4. Acima de 60 milhões (grande)	
<b>12. Considerando a receita operacional bruta (2010) da empresa, qual é o percentual decorrente de suas operações internacionais? _____ %.</b>	

### Bloco III – Estratégias de negócios sustentáveis

As questões a seguir relacionadas têm como medida de mensuração a **CONCORDÂNCIA** em relação a cada aspecto avaliado. Assinale o grau que melhor traduza sua concordância sobre as ações adotadas pela empresa (onde **1** representa a menor concordância; **5** a máxima e o algarismo “**Zero**” - Não se aplica).

	0	1	2	3	4	5
<b>3.1 Gestão ambiental.</b> A empresa sempre:						
1. Possui iniciativas que buscam a administração de carbono, associado a redução CO <sub>2</sub> (dióxido de carbono)						
2. Busca a eco-eficiência nos processos produtivos						
3. Possui técnicas de controle de emissões						
4. Possui certificações ambientais						
<b>3.2 Responsabilidade social.</b> A empresa sempre:						
1. Possui ações ou programas para promover o bem estar dos colaboradores						
2. Possui ações ou programas para promover o bem estar da comunidade						
3. Possui ações que permitam a melhoria das condições de uso do território onde a empresa está instalada						
4. Possui ações que promovam a melhoria do desenvolvimento regional						
<b>3.3 Prosperidade econômica.</b> A empresa sempre:						
1. Busca integrar os princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial						
2. Busca a cooperação de outras organizações no desenvolvimento de estratégias e práticas sustentáveis						
3. Envolve os <i>stakeholders</i> (acionistas, fornecedores, clientes, etc) no desenvolvimento das estratégias empresariais						
4. Desenvolve inovações que integram práticas sustentáveis no desenvolvimento de produto, em tecnologias de processo e na administração de empreendimento						

**Atuação internacional**

**1. Ano de início de internacionalização dos negócios da empresa:**

**2. Tempo de atuação no exterior (anos):**

**3. Quantos funcionários a empresa possui, em média, no exterior?**     Brasileiros     Estrangeiros     Não se aplica

**4. Quais os produtos exportados pela empresa?**

**5. Países para os quais a empresa exporta:**

**6. Principal estratégia utilizada pela empresa nos mercados internacionais em que atua. Marque com X uma das alternativas.**

1. Exportação, por meio de intermediários do Brasil.	<input type="checkbox"/>	7. Aliança estratégica	<input type="checkbox"/>
2. Exportação, por meio de intermediários do exterior.	<input type="checkbox"/>	8. Contrato de produção de partes de um produto	<input type="checkbox"/>
3. Exportação, por meio de unidades próprias da empresa localizadas no Brasil. (um departamento ou unidade de negócios).	<input type="checkbox"/>	9. Exportação por meio de unidades próprias da empresa localizadas no exterior (escritório, filial de vendas ou subsidiárias).	<input type="checkbox"/>
4. Aquisição de uma empresa no exterior, com controle total.	<input type="checkbox"/>	10. Aquisição de uma empresa no exterior, com controle minoritário	<input type="checkbox"/>
5. Franquia (franchising).	<input type="checkbox"/>	11. <i>Joint venture</i>	<input type="checkbox"/>
6. Acordos de licenciamento.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

**7. A empresa possui subsidiárias no exterior? Marque com X uma das alternativas.**

1.  Sim    Qual o país (es): \_\_\_\_\_    2.  Não

**8. Principais razões que explicam a entrada da empresa no mercado externo? Marque com X as alternativas.**

1. Houve a intenção de internacionalizar-se após o esgotamento do mercado interno	<input type="checkbox"/>	2. Concorrentes internacionais vieram para o Brasil e surgiu a necessidade de atuar no exterior	<input type="checkbox"/>
3. Houve a intenção de internacionalizar-se desde a criação da empresa	<input type="checkbox"/>	4. Houve incentivo de instituições no Brasil facilitando a inserção no exterior	<input type="checkbox"/>
5. Houve uma solicitação vinda do exterior	<input type="checkbox"/>	6. Outros motivos. Quais? _____	<input type="checkbox"/>
7. Seguiram o exemplo de empresas similares	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

**Desempenho exportador**

As questões a seguir relacionadas têm como medida de mensuração a **CONCORDÂNCIA** em relação a cada aspecto avaliado. Assinale o grau que melhor traduza sua concordância sobre as ações adotadas pela empresa (onde 1 representa a menor concordância; 5 a máxima; e o algarismo “Zero” - Não se aplica).

<b>7. Performance estratégica.</b> Considerando a atuação internacional, a empresa sempre:	0	1	2	3	4	5
1. Recebe apoio para entrada no mercado exportador, como por exemplo, auxílio governamental, de associação comercial						
2. Desenvolve estratégias para fins de exportação que buscam garantir uma maior consciência, social e ambiental, com relação aos produtos e processos						
3. Desenvolve mecanismos a fim de responder à pressão dos competidores, no que se refere a exportação						
4. Obteve melhoria no <i>market share</i> (participação de mercado)						
5. Obteve melhorias a partir da expansão em mercados estrangeiros						
6. Aumentou a rentabilidade						
7. Diversificou a carteira de clientes						
8. Modificou o portfólio de produtos oferecidos						
9. Obteve realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional						
<b>8. Performance econômica.</b> Considerando a atuação internacional, a empresa sempre:	0	1	2	3	4	5
1. Apresentou evolução do percentual de vendas das exportações						
2. Aumentou a participação no mercado internacional						

**Indicadores de desempenho exportador.** O desempenho exportador é aferido mediante alguns indicadores importantes. Preencha a planilha baseado sua percepção e em valores reais. Use taxas percentuais, considerando o período 2006-2010, utilizando como base o ano de **2006 (= 100)**.

Indicadores de Exportação (período 2006-2010)	2006 (%)	2010 (%)	Exportações
1. Qual foi o crescimento real das exportações?			Total Exportação de 2010 / Total Exportação de 2006 x 100
2. Qual foi o crescimento percebido da participação no mercado internacional?			Participação de mercado 2010 / Participação de mercado 2006 x100
3. Qual foi o crescimento real no número de mercados (países) atendidos?			Nº Países atendidos 2010/ Nº Países atendidos 2006 X 100
4. Qual foi o crescimento percebido na intensidade das exportações? A intensidade das exportações é um razão entre as vendas de exportação sobre as vendas totais da empresa.			Vendas Exportação/Vendas totais x 100 (em 2010 com relação a 2006)
5. Qual foi o crescimento percebido na rentabilidade das exportações?			Rentabilidade de exportação 2010/Rentabilidade de exportação 2006 x100

**Apêndice C - Empresas participantes da etapa quantitativa**

<b>Empresas</b>
Altellen Pedra e Prata Jóias
ARPAL - Arte Pedras Araujense - LTDA
Bagatini Pedras
Blue Stone
Corralo Pedras
Cosmos Pedras
Cristal Gemas
CRLO Indústria, Comércio e Exportação de Pedras
David Pedras
Dijhal Gemas
Felguisa
Fracari Indústria e Comércio Exportação e Importação Ltda
Gaby Jóias
Garlett Pedras Preciosas Ltda
Gonsan Pedras
Irajo Pedras
Livinalli Pedras
Minerais do Brasil
Neiva e Mendes Ltda
Nevestones LTDA
Odir Panosso ME
Org. Tavares Filho Com.Exp Ltda
Original Stones
Poli Pedras
Portal Pedras
Possebon Jóias
RB Gemas
RL Stones
Sul Pedras Comércio, Indústria e Exportação Ltda
UNISERVICE
V. Lodi Cristais Ltda
Zortéa