

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

**ANÁLISE DE PRÁTICAS DE GESTÃO  
SUSTENTÁVEL EM EMPRESAS  
INTERNACIONALIZADAS DO SETOR QUÍMICO  
BRASILEIRO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Valéria da Veiga Dias**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2011**

**ANÁLISE DE PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL EM  
EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS DO SETOR  
QUÍMICO BRASILEIRO**

**por**

**Valéria da Veiga Dias**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, 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>.Flávia Luciane Scherer**

Santa Maria, RS, Brasil

2011

**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

**ANÁLISE DE PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL EM  
EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS DO SETOR  
QUÍMICO BRASILEIRO**

elaborado por  
**Valéria da Veiga Dias**

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

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Flávia Luciane Scherer, Dr<sup>a</sup>**  
**(Presidente/Orientadora)**

---

**Clândia Maffini Gomes Dr<sup>a</sup>.**  
**(Co-orientadora/UFSM)**

---

**Lúcia Rejane da Rosa Madruga(UFSM)**

---

**Renato Santos de Souza Dr. (UFSM)**

Santa Maria, 10 de março de 2011.

## **AGRADECIMENTOS**

Demonstrar gratidão é ter a noção de que não é possível ser feliz e obter sucesso sozinho. Concluir o mestrado é também a conclusão de uma fase da minha vida, que sela um momento muito feliz. Mestrado esse que foi e não foi planejado, mas posso dizer que o universo conspirou para que acontecesse e por isso agradeço a Deus em primeiro lugar, por esse feliz encaminhamento que me possibilitou abstrair para novas e impensadas possibilidades na minha vida.

Em segundo lugar agradeço a meus maravilhosos, incansáveis e dedicados pais, estes que são ídolos e fonte de inspiração e valores todos os dias. Agradeço a vocês por todos os ensinamentos, todo o apoio e todo o amor que despendem a mim todos os dias, sendo em todos os momentos o suporte para todos os percalços e porto seguro para compartilhar as alegrias.

Agradeço ao meu irmão querido, que sempre foi um grande amigo para todas as dúvidas, angústias e momentos felizes.

Agradeço ao meu amor. Meu noivo Marcelo, que trouxe o amor para minha vida e a certeza de encontrar o companheiro da minha vida. Meu amor que me apóia e compreende nestes momentos de falta. Obrigada por você estar na minha vida, obrigada pelo apoio em todos os sentidos.

Tenho de agradecer a uma pessoa que eu gostaria muito de abraçar ao finalizar este trabalho, mas não está mais aqui para ver esta conquista, minha amada vó Maria de Lourdes, que sempre foi como um anjo em minha vida, cuidando de mim, torcendo e vibrando com cada situação.

Agradeço a empresa Florauto, na pessoa do seu diretor, Sr. Marco Flores, que

considero um grande amigo. Obrigada pela compreensão durante o período de trabalho, que me possibilitou viajar para receber orientação. Obrigada também aos amigos e colegas da Florauto.

Agradeço a minha orientadora Flávia Scherer, que no período do mestrado passou, assim como eu, por diversas situações complicadas e mesmo assim me apoiou em tudo que fiz, orientando meu trabalho da melhor forma possível.

Agradeço a professora Lúcia Madruga, pela ajuda despendida sempre que solicitada, na indicação de material ou mesmo para tirar dúvidas.

Agradeço aos professores e colegas do mestrado pela convivência que auxiliou com certeza no meu crescimento.

Agradeço aos meus tios e familiares que sempre confiaram no meu esforço.

Agradeço aos meus amigos do coração que acompanharam toda minha trajetória de estudo, trabalho e conquistas e em especial gostaria de citar alguns amigos: Luis Felipe, Fernanda, Jaena, Camila e Mônica, Carla, Carmem, Juliana e outros que sempre me apoiaram.

Agradeço a uma amiga e colega em especial, Uiara, minha companheira em artigos e aprendizado durante o mestrado, da mesma forma o amigo Bruno.

E a todas as pessoas que direta ou indiretamente me auxiliaram e colaboraram para a elaboração desta dissertação, meu sincero agradecimento.

*"Destino não é uma questão de sorte, mas uma questão de escolha;  
não é uma coisa que se espera, mas que se busca."*

*William Jennings Bryan*

## RESUMO

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

### **“ANÁLISE DE PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS DO SETOR QUÍMICO BRASILEIRO”**

AUTORA: Valéria da Veiga Dias

ORIENTADORA: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Flávia Luciane Scherer

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 10 de Março de 2011

A internacionalização dos negócios e a preocupação com a diferenciação dos produtos no mercado figura como uma tendência entre as organizações que visam crescimento. Para tanto cresce o número de organizações atentas em investir em questões relacionadas com novos valores, como cidadania, ética e preocupações ambientais. Verifica-se a adoção de uma postura mais sensível aos problemas da comunidade ou mesmo a aceitação da responsabilidade sobre os impactos causados por seus processos produtivos, inserindo-se no que foi chamado inicialmente de Responsabilidade Social dentro de um contexto empresarial e evoluiu ao conceito de Elkington (1998) geraram a discussão em torno de um novo movimento que foi chamado de paradigma sustentável. O tema vem ganhando destaque, pois pode tornar-se uma barreira ou uma oportunidade para as organizações. O objetivo deste estudo, portanto foi verificar: “de que forma empresas químicas com atuação internacional estruturam a gestão sustentável em seus negócios?” Os resultados do estudo, de caráter qualitativo e descritivo, foram obtidos a partir da realização de entrevistas semi-estruturadas, com os principais gestores de três grandes organizações e análise de dados secundários. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo o que através de inter-relações correntes evidenciou o uso da gestão sustentável de forma prática pelas organizações, apesar de motivações ao uso diversas. Observou-se de forma geral que a gestão sustentável ainda está muito ligada a ferramentas de apoio e não como parte da construção da estratégia das empresas apesar de ser possível perceber que as mesmas buscam um envolvimento maior neste sentido quando passam a rever suas estratégias. Essa questão pode ser percebida em diferentes níveis entre as empresas, mas o que evidencia a questão é a falta de indicadores diretos para investimento e retorno sustentável. A gestão sustentável se mostrou como fonte de oportunidade para negócios no exterior para as empresas estudadas, já que a preparação para atuação com legislação ambiental, exigências globais, matérias-primas e processos ecologicamente corretos preparou as organizações a comercializarem em esfera global, e no Brasil nota-se que os produtos inovadores por seu processo produtivo e/ou matéria-prima alternativa ainda não obtêm maior destaque. Atuar de forma sustentável possibilita o desenvolvimento de estratégias acertadas com postura consciente e mudanças em termos culturais em geral, que pode gerar novas oportunidades para aqueles que puderem acompanhar o cenário empresarial global.

**Palavras-chave:** internacionalização, sustentabilidade, estratégia

## **ABSTRACT**

Master`s Dissertation  
Administration Post-Graduation Program  
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brazil

### **"ANALYSIS OF MANAGEMENT PRACTICES IN SUSTAINABLE BUSINESS INTERNATIONALIZED BRAZILIAN CHEMICAL INDUSTRY"**

AUTHOR: Valéria da Veiga Dias  
COORDINATOR: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Flávia Luciane Scherer  
Date and Location of Defense: Santa Maria, March 10, 2011

The internationalization of business and the concern for product differentiation in the market appears as a trend among organizations that seek growth. For this growing number of organizations intent on investing in issues related to new values such as citizenship, ethics and environmental concerns. There is adopting a more sensitive community issues or even acceptance of responsibility for the impacts of their production processes, inserting themselves in what was initially called the Social Responsibility in a business environment and developed the concept of Elkington (1998) generated a discussion about a new movement that was called a sustainable paradigm. The subject has been highlighted because it can become a barrier or an opportunity for organizations. The aim of this study therefore was to determine "how chemical companies with international operations are structured to sustainable management in their business?" The results of the study, qualitative and descriptive, were obtained from the interviews were semi-structured with key managers from three large organizations and secondary data analysis. Data were analyzed using content analysis technique through which interrelationships currents showed the use of sustainable management in practice by organizations, despite the use diferents. Motivations are so general that even the sustainable management is closely linked to supporting tools and not as part of building business strategy although it is possible to realize that they seek a greater involvement in this direction when they start to review their strategy. This question may be perceived at different levels between the companies, but which highlights the issue is the lack of direct indicators for sustainable investment and return. Sustainable management proved to be a source of opportunity for overseas business for the companies studied, since the preparation for performance with environmental legislation, global requirements, raw materials and processes environmentally friendly organizations prepared to market at the global level and in Brazil note that the innovative products for their production process and / or alternative raw material does not get highlighted. Acting in a sustainable way possible the development of strategies agreed with conscious posture and changes in general cultural terms, which can generate new opportunities for those who can monitor the global business landscape.

**Keywords:** globalization, sustainability, strategy

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Comparativo dos conceitos atuais.....	29
QUADRO 2 -	Quadro conceito de SUS.....	38
QUADRO 3 -	Indicadores Ibase (Balanço Social 2009/2010).....	43
QUADRO 4 -	Fatores motivacionais e ambientais e seus impactos no processo de internacionalização	54
QUADRO 5 -	Motivações para internacionalização.....	55
QUADRO 6 -	Tipos de empresas internacionais.....	60
QUADRO 7 -	Motivações para internacionalização e Barreiras.....	63
QUADRO 8 -	Descrição das etapas de pesquisa de campo.....	68
QUADRO 9 -	Indicadores IBASE e GRI selecionados para o estudo.....	69
QUADRO 10 -	Níveis de sustentabilidade.....	71
QUADRO 11 -	Grau de Internacionalização.....	73
QUADRO 12 -	Tipos de empresa.....	74
QUADRO 13 -	Motivações para internacionalização e Barreiras.....	75
QUADRO 14 -	Categorias do Estudo.....	82
QUADRO 15 -	Indicadores AR.....	88
QUADRO 16 -	Histórico da empresa.....	94
QUADRO 17 -	Parceiros Internacionais.....	96
QUADRO 18 -	Mercados da empresa B.....	98
QUADRO 19 -	Dados corporativos.....	101
QUADRO 20 -	Objetivos de mercado.....	103
QUADRO 21 -	Metas de sustentabilidade até 2015.....	103
QUADRO 22 -	Representação dos construtos e suas categorias.....	105

QUADRO 23 -	Acompanhamento de Indicadores da Empresa C referentes às Metas até 2015.....	116
QUADRO 24 -	Sustentabilidade: quadro resumo.....	117
QUADRO 25 -	Envolvimento com o mercado internacional.....	120
QUADRO 26 -	Internacionalização: quadro resumo.....	126
QUADRO 27 -	Orientação estratégica.....	127
QUADRO 28 -	Síntese das conclusões sobre os construtos.....	137
QUADRO 29 -	Níveis de Sustentabilidade.....	140

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Níveis de Evolução da Sustentabilidade Corporativa.....	36
FIGURA 2 - Estrutura de Indicadores.....	40
FIGURA 3 - Formas de entrada no mercado internacional.....	59
FIGURA 4 - Construto Gestão Sustentável.....	72
FIGURA 5 - Faturamento da Empresa A.....	94
FIGURA 6 - Faturamento em Bilhões.....	97
FIGURA 7 - Gráfico de Resultado Operacional preliminar .....	97
FIGURA 8 - Estratégia alinhada a megatendências mundiais.....	101

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A - Roteiro Semi estruturado.....	157
---	-----

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Definição da problemática do estudo.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>22</b>
1.2.1	Objetivo geral.....	22
1.2.2	Objetivos específicos.....	22
<b>1.3</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura do trabalho.....</b>	<b>24</b>
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão para o desenvolvimento sustentável.....</b>	<b>27</b>
2.1.1	Histórico e origem dos conceitos.....	28
2.1.1.1	Histórico no Brasil.....	32
2.1.2	Sustentabilidade.....	34
2.1.3	Indicadores e certificações.....	39
2.1.4	O novo paradigma sustentável.....	45
<b>2.2</b>	<b>Internacionalização e padrões mundializados.....</b>	<b>50</b>
2.2.1	Abordagens de Internacionalização.....	52
2.2.2	O Brasil e os processos de Internacionalização.....	54
2.2.3	Estratégias, modos de entrada e fatores de internacionalização.....	56
2.2.4	Barreiras e novas exigências à atuação internacional.....	62
<b>3.</b>	<b>DELIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....</b>	<b>66</b>
<b>3.1</b>	<b>Método de Pesquisa.....</b>	<b>66</b>
<b>3.2</b>	<b>Construtos.....</b>	<b>68</b>
3.2.1	O construto de Gestão Sustentável.....	69

3.2.2	O construto Internacionalização.....	72
<b>3.3</b>	<b>Coleta dos dados.....</b>	<b>76</b>
<b>3.4</b>	<b>Tratamento e Análise de dados.....</b>	<b>78</b>
<b>3.5</b>	<b>Pré-Análise de dados.....</b>	<b>80</b>
<b>3.6</b>	<b>Exploração do Material.....</b>	<b>82</b>
<b>4.</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>83</b>
<b>4.1</b>	<b>O Setor químico.....</b>	<b>83</b>
<b>4.2</b>	<b>Atuação Internacional da Indústria química brasileira e Desenvolvimento Sustentável.....</b>	<b>87</b>
<b>4.3</b>	<b>As empresas pesquisadas.....</b>	<b>93</b>
4.3.1	Empresa A.....	93
4.3.2	Empresa B.....	97
4.3.3	Empresa C.....	99
<b>4.4</b>	<b>Categorias.....</b>	<b>104</b>
4.4.1	Sustentabilidade.....	106
4.4.1.1	Compreensão do conceito.....	106
4.4.1.2	Motivação para o uso.....	108
4.4.1.3	Três pilares da gestão sustentável.....	110
4.4.1.4	Monitoramentos (resultados e indicadores).....	114
4.4.2	Internacionalização.....	117
4.4.2.1	Envolvimento Internacional.....	118
4.4.2.2	A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: escolhas, resultados e perspectivas.....	121
4.4.2.3	Barreiras à Gestão Internacional.....	123
4.4.3	Gestão das empresas químicas.....	126
4.4.3.1	Processos de gestão.....	127
4.4.3.2	Mudanças e perspectivas.....	131
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS.....</b>	<b>136</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusões do estudo.....</b>	<b>136</b>
<b>5.2</b>	<b>Limitações do estudo.....</b>	<b>143</b>
<b>5.3</b>	<b>Sugestões para pesquisas futuras.....</b>	<b>144</b>
<b>6</b>	<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>146</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O crescimento da concorrência acirrada e as mudanças provenientes de uma série de novas exigências de mercado fazem com que as empresas necessitem cada vez mais buscar diferenciais notáveis diante de seus clientes, fidelizando-os e garantindo a perpetuidade das organizações.

Esse novo cenário de concorrência sem fronteiras torna premente o entendimento global das necessidades de aperfeiçoamento das estratégias competitivas e atualizações constantes afinadas com as exigências que surgem com a finalidade de oferecer serviços e produtos que atendam da melhor forma os clientes, aumentando sua satisfação e a rentabilidade da empresa. O sucesso ou o fracasso de uma empresa no século 21 dependerá da sua capacidade de competir efetivamente em mercados globais (CAVUSGIL e ZOU, 2000).

Para muitas empresas, a decisão de investir no mercado externo passou a ser uma opção frente às inevitáveis turbulências do mercado interno. Além das turbulências, Douglas e Craig (1989) apontam oito fatores que podem levar uma empresa domesticamente orientada a reexaminar sua posição, movendo-se em direção ao mercado externo: saturação do mercado doméstico; ida dos consumidores domésticos para mercados externos; diversificação do risco; busca de oportunidades; entrada de competidores externos no mercado doméstico; desejo de manter-se atualizado em relação às mudanças tecnológicas; incentivos governamentais e, por fim, avanços em tecnologia de comunicação e em infra-estrutura de marketing (SCHERER, 2007).

Para Iglesias e Veiga (2002), a experiência exportadora brasileira demonstra que a manutenção e potencialização de mercados externos requer investimentos em estratégias para superação de obstáculos como barreiras não-tarifárias, institucionais ou culturais, mesmo assim, o processo de entrada em mercados internacionais vem ganhando relevância nos mais

diferentes aspectos, já que essa é mais uma forma de conquistar novos mercados e criar oportunidades de negócios.

Segundo Leonidou, Katsikeas e Samiee (2002), a investigação sobre o desempenho das exportações tem crescido. A crescente liberalização da concorrência na economia mundial e as dificuldades de desempenho subsequente encontrado por exportadores podem explicar o crescimento das pesquisas na área.

Seguindo essa tendência de “globalização” ou internacionalização dos negócios e de uma preocupação com a diferenciação visando ao atendimento das exigências de mercado e qualidade, cresce o número de organizações que se preocupam e investem em novos mercados, em diferenciais e questões relacionadas com novos valores, como cidadania, ética e preocupações ambientais. Verifica-se a adoção de uma postura mais sensível aos problemas da comunidade ou mesmo a aceitação da responsabilidade sobre os impactos causados por seus processos produtivos, inserindo-se no que foi chamado inicialmente de Responsabilidade Social dentro de um contexto empresarial.

Pelo conceito Responsabilidade Social entende-se uma série de atitudes e comportamentos éticos dentro da organização (HOMANN, 2004; SUCHANEK, 2003), um conjunto de atitudes positivas que afetem uma comunidade (ASHLEY, 2002) ou uma idéia ligada ao auxílio social, filantropia (PORTER; KRAMER, 2002). Surgem diversas nomenclaturas, como por exemplo, responsabilidade social, empresarial, corporativa, socioambiental, sustentabilidade, sendo que uma não exclui a outra, podendo ter significados semelhantes ou complementares dentro da temática como um todo. No entanto, a literatura não apresenta uma clara delimitação entre esses conceitos.

Para Welzel, Luna e Bonin (2008), a responsabilidade social dividiu-se em duas linhas. A primeira afirma que uma organização só existe se permitido pela sociedade, conforme o princípio da legitimidade (SETHI, 1975; DAVIS e FREDERICK, 1985; WOOD, 1991) e a segunda linha, parte do princípio de que a responsabilidade social está interligada ao conceito de desenvolvimento sustentável, já que tem alicerce conceitual no tripé da sustentabilidade inicialmente proposto por Elkington (1998) considerando as dimensões econômicas, ecológicas e sociais. Essas duas correntes não são excludentes, mas sim complementares e auxiliam na definição de Responsabilidade Social atual que vem se alterando e incorporando diferentes dimensões. A segunda linha receberá destaque especial neste estudo, já que se refere ao meio empresarial e compreende os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável.

Quando se aborda este tema, há quem afirme que as empresas nada mais fazem do que se esquivarem por produzir uma situação de descontrolo do uso de recursos e desgaste social. Seria o momento de "corrigir" o mal por meio de ações socioambientais. Essa seria uma forma de reportar-se à sociedade no sentido de admitir que durante os últimos anos poluíram, devastaram florestas, extinguiram espécies e produziram uma população de necessitados, mas que mesmo depois de décadas de destruição e uso descontrolado de recursos, estão dispostas a mostrar que estariam corrigindo esses erros sucessivos que resultaram em uma série de conseqüências drásticas ao ser humano e à natureza, comprometendo inclusive recursos fundamentais para a sobrevivência humana e das organizações.

Muitos entendem se tratar de uma ação meramente de marketing ou promoção da imagem da organização, que vem se espalhando pelo mundo como um “modismo” sem resultados tangíveis para a organização ou para a sociedade. No entanto, as empresas se deparam com um momento em que precisam redefinir seus objetivos baseados no andamento do mercado global e das novas perspectivas do mesmo. Devem entender que ou ajudam de fato a promover o bem-estar social, independentemente da participação dos governos locais, regionais e federais ou até mesmo órgãos mundiais, ou podem acabar “soterrados” pelas novas exigências de mercado. É possível incluir nessa perspectiva de ações para o bem-estar, as ações em prol do meio ambiente, da educação, da saúde, enfim, do resgate da qualidade de vida às pessoas e das empresas que compõem todo esse sistema global?

Neste contexto de mudanças, de novas exigências de práticas e condutas surge a indagação: Responsabilidade social é uma prática ou um conceito? A partir da década de 1990, desenvolver a cultura da Responsabilidade Social tornou-se quase um imperativo de gestão para as empresas que pretendem se manter competitivas em seus respectivos mercados. Muitas delas ainda tateiam esse terreno e não encontram o caminho para o que deve ser um legítimo programa de desenvolvimento sustentável. A empresa que trabalha relacionando seu negócio com questões sociais – além de trazer benefícios para a sociedade em geral e resultados para a organização – consegue maior proximidade com o cliente ou cliente em potencial, podendo vislumbrar da melhor forma suas reais necessidades de atuação em longo prazo. Além das questões sociais restritas ao ambiente local, há uma expansão, além da ampliação do tema pra ambiental e econômico, o que torna a questão muito mais ampla e passível de ser relacionada ao desenvolvimento sustentável. (MACHADO, 2004)

Muitas mudanças partem do ambiente internacional, e a partir da década de 80, notou-se que a internacionalização dos negócios teve um rápido desenvolvimento tendo gerado impactos econômicos e sociais de diferentes naturezas. Em relação à atuação empresarial, o cenário tornou-se mais competitivo, fazendo com que organizações procurassem alternativas estratégicas que garantissem a sobrevivência de seus negócios. Para muitas empresas de atuação doméstica, ir ao mercado externo passou a ser uma opção para fazer frente aos desafios que se apresentaram (SCHERER, 2007).

Sob tais considerações, é importante refletir sobre as indagações a respeito do tema que auxiliam no processo de construção de idéias e pesquisa em geral, assim como nas reflexões do cenário empresarial: A preocupação com o futuro das próximas gerações e as ações sociais e ambientais são considerados diferenciais competitivos? Para obter êxito no processo de internacionalização de uma empresa é indispensável o uso de uma abordagem “responsável” como um dos modos de atingir o mercado-alvo? O uso de práticas e ações sustentáveis interfere na atuação em mercados internacionais? Existe realmente perante o público consumidor uma diferenciação entre empresas “responsáveis” e sustentáveis? Se existe a diferenciação, ela faz parte dos critérios para participação em mercados internacionais?

Para Carvalho et al. (2007), os empresários se deparam com um grande desafio que é dotar-se de pensamento, métodos e ferramentas que lhe permitam ao mesmo tempo se sustentar e limitar os efeitos nocivos dos produtos desenvolvidos. Com o incremento e incentivo à unificação entre as organizações, o contexto de mercado se ampliou, aumentando a capacidade de difusão de produtos e serviços, e a capacidade de competir e negociar com públicos diversos. No entanto, também cresceram as preocupações e exigências para aqueles que pretendem atuar de forma integrada.

Segundo a concepção empresarial que se firma, a função da empresa não fica mais limitada à satisfação dos acionistas e a uma gestão de políticas fechadas. A organização passa a interagir e comprometer-se com todos, colaboradores, acionistas, sociedade, parceiros comerciais, etc. Tachizawa (2005) corrobora essa idéia afirmando que as organizações necessitam, nesse novo contexto, partilhar do entendimento de que é necessário um objetivo comum e não um conflito, entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto no momento presente como para gerações futuras.

Essa proposta também foi apresentada no Relatório Brundtland, elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – CMMAD da ONU. Com

este relatório formalizou-se pela primeira vez o conceito de "Desenvolvimento Sustentável", muito embora a idéia já existisse a partir de outras nomenclaturas (WCED, 2009).

Neste estudo, os aspectos relacionados à Responsabilidade Social Corporativa, Socioambiental, Empresarial ou que subentendam o conceito proposto por Elkington (1998) e o *triple bottom line* - tripé da sustentabilidade - serão tratados por meio da nomenclatura Sustentabilidade (SUS), que se refere à prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social, além de ser compreendido também como sinônimo para a idéia de desenvolvimento sustentável (preservação do planeta, dos recursos e das futuras gerações), dessa forma pode-se tratar o assunto de forma mais ampla e adequada à análise do problema e objetivos.

Além do caráter amplo que engloba os principais conceitos relacionados ao tema, a escolha da nomenclatura e linha de compreensão do tema se deu pela coerência com aquela utilizada dentro do setor que foi pesquisado, que é o setor químico. A Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM) (2008) entende que é necessário consolidar o que a indústria vem conseguindo há alguns anos, como, prevenir a poluição, os acidentes e doenças ocupacionais em suas instalações. Em seguida, fazer o mesmo nas cadeias de valor que usam produtos químicos, atingindo o consumidor final, aquele cidadão comum que está despertando para a sustentabilidade. Este é o fundamento da chamada "segurança química", o esforço atual da indústria química, que segue o caminho estabelecido no Rio de Janeiro, durante a Eco- 92, e que foi confirmado e revigorado em 2002, na Conferência Global para o Desenvolvimento Sustentável – WSSD, organizada pela ONU. O Plano de Ação de Johannesburgo, firmado na Conferência, estabeleceu, em seu parágrafo 23 que, até o ano 2020, os produtos químicos deverão ser produzidos e utilizados de modo a levar à minimização de efeitos adversos à saúde humana e ao meio ambiente. Para que este intento seja atingido, governos, indústria e representantes da sociedade civil negociaram a Abordagem Estratégica Internacional para a Gestão de Produtos Químicos – SAICM, concluída em 2006, em Dubai, Emirados Árabes Unidos, agora em implementação.

Considerando tais aspectos, o presente trabalho visa descrever a gestão de práticas sustentáveis em empresas de atuação internacional do setor químico no Brasil.

## 1.1 Definição da problemática do estudo

Observando o que já foi apresentado, entende-se que a fronteira da sustentabilidade dentro das empresas, hoje, constitui-se em estabelecer os objetivos e acompanhar os resultados não apenas financeiros, como os ambientais e sociais, pois é uma tendência que tem sido apontada como irreversível.

Nota-se que em países mais desenvolvidos, o debate sobre essas questões de responsabilidade social, ambiental e desenvolvimento sustentável ganham importância, na medida em que parece surgir um novo paradigma das relações de negócios, ou seja, uma nova forma de se exercer a ação empresarial. Leff (2001) destaca que desde o início das atividades industriais, o ambiente não podia ser considerado apenas como uma realidade visível, mas sim uma convergência de processos físicos, biológicos e simbólicos, que por meio das ações econômicas, científicas e técnicas do homem são reorganizados e reconduzidos e muitos países já instalaram um processo de educação ambiental e social que caminha nesse sentido. No Brasil, embora o tema esteja em discussão desde o início da década de 90, a inserção do assunto dentro da rotina das organizações é gradual.

A partir do apanhado histórico revisado é possível dizer que o tema começou a ser trabalhado, tanto no Brasil como no exterior, como Responsabilidade Social e estava muito mais associado a filantropia, caridade e apoio a comunidade, mas como a evolução das necessidades tanto de recursos, sociais, ambientais, como empresariais, novos conceitos e aplicações surgiram. O tema envolve uma discussão a respeito da complementaridade dos termos e o uso correto para cada fim.

Schwartz e Carroll (2008) afirmam que muitas construções acerca de conceitos parecem estar em competição por proeminência e embora discutível, parecem incluir responsabilidade social empresarial (RSE), a ética dos negócios (EN), a gerência de *stakeholder* (GS), sustentabilidade (SUS), e a cidadania corporativa (CC). Seja nas comunidades acadêmicas ou organizacionais, cada um desses conceitos ganhou destaque a ponto em que eles são onipresentes na natureza, mas a difusão de conceitos dificulta o desenvolvimento do campo e a compreensão de muitos objetivos e ações estratégicas.

Por esse motivo, nota-se uma maior preocupação emergindo a respeito do assunto, no sentido de corresponder aos requisitos esperados pelo ambiente internacional para que as negociações sejam concretizadas. É sabido que existem mercados mais desenvolvidos em produtos de alta qualidade e isso pode significar também empresas mais “responsáveis” e conscientes. Prova disso é que cada vez um maior número de organizações se preocupa em divulgar seus balanços sociais, pois são visualizados pelos stakeholders e pela sociedade como um todo como um canal de comunicação transparente entre organização e sociedade.

De acordo com Perottoni (2001), o Balanço Social pode ser utilizado com o intuito de demonstrar que a empresa corresponde a esses requisitos esperados. O balanço social ainda é uma ferramenta mal aproveitada; no entanto, em decorrência deste ambiente competitivo global e mutável está se desenvolvendo uma nova cultura nas empresas brasileiras, pela sua elaboração e publicação cada vez maior. A partir de 1997, o número de empresas que publicam o Balanço social saltou de 10 para 250. O movimento em torno do Balanço social, no Brasil, teve início em 1961 através da mobilização da ADCE – Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas, que pregava em suas reuniões a responsabilidade do dirigente de empresa nas questões sociais. Os resultados referentes aos investimentos e ações sociais, ambientais e de desenvolvimento sustentável são normalmente publicadas nos balanços em forma de indicadores ou buscando adequar-se a indicadores nacionais ou internacionais, por exemplo, GRI (*Global Reporting Initiative*), IBASE (Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), Instituto Ethos, etc.

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke (2007, p.31), o objetivo do Balanço Social é demonstrar a interação da empresa com o meio no qual está inserida e pode-se subdividi-lo em quatro vertentes: o Balanço Ambiental, o Balanço de Recursos Humanos, a Demonstração do Valor Adicionado e Benefícios e Contribuições à Sociedade em Geral. O Balanço Ambiental demonstra os investimentos em equipamentos e tecnologia voltados a recuperação ambiental, objetivando sua preservação e proteção, o Balanço de Recursos Humanos evidencia o perfil da força de trabalho, como a idade, o sexo, formação escolar, estado civil e tempo de trabalho na empresa, bem como a remuneração e benefícios concedidos aos funcionários como salário, auxílio alimentação, educação, saúde e transporte. Isso possibilita a confrontação desses dados com a produtividade de cada período, neste aparecem também os gastos realizados em benefício a sociedade como aqueles incorridos em ações sociais, filantrópicas e outras como auxílio aos hospitais, escolas. A Demonstração do Valor evidencia a contribuição da empresa para o desenvolvimento da local, ou seja, aquilo

que a empresa agrega em termos de economia local e como contribui, ou seja, de que maneira investe ou utiliza os valores. O Balanço Social demonstra o grau de responsabilidade social assumido pela empresa e presta conta à sociedade sobre o uso do patrimônio público, que é constituído dos recursos naturais, humanos e o direito de conviver e utilizar os benefícios da sociedade onde atua.

Com o argumento de que a sustentabilidade se incorporou à realidade nacional e internacional, modificando algumas estruturas e processos na busca do desenvolvimento sustentável, pretende-se identificar se há inclusão da gestão sustentável na estratégia internacional das indústrias do setor químico. Após a Segunda Guerra Mundial, ocorreu a consolidação dos principais grupos empresariais do setor e o desenvolvimento industrial em diversos países do mundo, desenvolvimento este, que se deu, a maior parte, à custa de devastação social e ambiental em detrimento da produtividade. A melhoria de desempenho nas dimensões ligadas à saúde, segurança e meio ambiente passou então a ocupar posição prioritária no momento em que a sustentabilidade começou a questionar o desenvolvimento altamente prejudicial em longo prazo, assim como a continuidade da “licença para operar” de todo o setor químico. A preocupação com os produtos químicos trouxe o reconhecimento de que a gestão segura só pode ser conseguida com a participação de órgãos e associações ligadas ao setor. Sendo assim, o objeto desse estudo se constitui nas empresas associadas à ABIQUIM que representam a maior parte das empresas do mercado nacional.

Destacando as mudanças frente as organizações em relação à dinâmica de mercado, relacionando a nova forma de gestão focada para o desenvolvimento sustentável como forma de postura estratégica definiu-se a questão central de pesquisa:

“De que forma empresas químicas com atuação internacional incluem a gestão sustentável em seus negócios?”

## 1.2 Objetivos

O presente estudo buscou verificar como estão incluídas as práticas de gestão sustentável e em empresas de atividade internacional. A pesquisa foi realizada com as empresas do setor químico.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Descrever e analisar de que forma as empresas químicas com atuação internacional incluem a gestão sustentável (uso das práticas sustentáveis) dentro da estratégia de seu negócio.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

A seguir são descritos os objetivos específicos que orientam a execução desta dissertação:

- ⊙ Reconhecer e caracterizar as organizações estudadas, compreendendo sua visão sobre os conceitos de SUS e a sua aplicação;
- ⊙ Identificar a motivação e objetivo do uso das práticas de Sustentabilidade (SUS);
- ⊙ Descrever as expectativas de resultados a serem obtidos a partir uso de práticas Sustentabilidade (SUS);
- ⊙ Verificar se em diferentes níveis de internacionalização existem diferentes usos de práticas de SUS;
- ⊙ Verificar o uso de indicadores e certificações de gestão sustentável

### 1.3 Justificativa

A proposta do tema encontra justificativas na medida em que a temática é relevante e tem sido estudada e discutida em fóruns mundiais. No entanto, ainda há carência em termos de estudos que permitam identificar se os conceitos atuais de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável estão realmente fazendo parte da realidade das empresas. No caso de serem uma realidade, que resultados estão impulsionando em termos de inserção internacional.

A discussão do tema é importante por uma série de motivos, como emergência do assunto, a cobrança da sociedade em relação à postura das empresas, a carência de estudos sobre o tema em empresas internacionalizadas, em especial as brasileiras, entre outros.

A partir da incorporação de ações de cunho social e ambiental como parte da gestão empresarial poderão ser identificadas as formas de avaliar os resultados através de indicadores, verificando se é possível estabelecer ações que ao mesmo tempo tragam benefícios sociais e possam ainda resultar em um comportamento sustentável, aceito pelos *stakeholders* e ao mesmo tempo trazendo diferencial competitivo para as empresas.

A indústria química vem focando esforços no desenvolvimento de atividades que visam sustentabilidade das suas operações, principalmente no que se refere às questões sociais e ambientais. O fato de seus produtos serem fornecidos para quase todos os tipos de indústrias reflete o quanto este setor é importante para a produção. Pela abrangência de seus produtos qualquer modificação na composição de determinadas substâncias, visando menor agressão ao ambiente, permeará por quase toda a cadeia de produção da indústria, e esse resultado será percebido por meio da redução do impacto ambiental. (WINCK, MENEZES e DIAS, 2009)

O crescimento desse setor tem-se apresentado mais intenso nos países da América Latina e da Ásia-Pacífico. Em 2007, o setor químico brasileiro se encontrava na nona posição do *ranking* mundial do setor, referente ao seu faturamento líquido, estando atrás dos Estados Unidos, em primeiro lugar, e seguido, por China, Alemanha, Japão, França, Coréia, Reino Unido e Itália. Com uma posição de destaque no cenário mundial do setor, a indústria química brasileira também participa ativamente de quase todas as cadeias e complexos industriais do país, incluindo serviços e agricultura (ABIQUIM, 2009).

De acordo com a representatividade que o setor químico apresenta no Brasil, torna-se extremamente importante conhecer o comportamento e as práticas de gestão das indústrias desse setor. Com base na relevância que os quesitos de sustentabilidade adquiriram para as empresas é que este estudo visou compreender como as empresas do setor químico no Brasil estão gerindo a sustentabilidade e se essa gestão está associada ao mercado internacional.

Finalizando, poder-se-ia aludir à própria necessidade de entender o papel social das empresas nesse contexto como justificativa para este estudo, já que nos últimos tempos cada vez mais é necessário entender o posicionamento da empresa dentro do seu universo, assim como o seu papel dentro desse sistema global para que possam ser desenvolvidas ações de investimento e estratégias para manutenção e crescimento no mercado.

Em termos teóricos, o presente estudo se justifica pela necessidade de melhor entendimento dos conceitos de sustentabilidade dentro das organizações e sua importância nos processos de gestão. Justifica-se também pela possibilidade de contribuir para a consolidação de estudos nas áreas de Sustentabilidade e internacionalização, ambas emergentes em seu próprio campo.

Em termos práticos, o presente estudo se justifica pela contribuição para a gestão das empresas internacionalizadas e para a avaliação dos possíveis impactos de práticas sustentáveis na estratégia internacional.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação estrutura-se nas partes que se seguem. Além da introdução que apresenta a problemática do estudo, os objetivos e a justificativa para a realização desse trabalho, são apresentados mais dois capítulos: referencial teórico e metodologia.

O levantamento teórico está dividido em duas partes, Internacionalização e Sustentabilidade (SUS) subdivididos em seções, visando proporcionar o embasamento necessário para a presente dissertação. Dentro do segundo capítulo, que está estruturado sob estudos bibliográficos nacionais e internacionais sobre os temas a primeira parte trata da internacionalização com foco principal no objeto que são as formas de entrada no mercado e a exportação. Posteriormente, é introduzida a questão da Sustentabilidade (SUS) e do

desenvolvimento sustentável dentro da conceituação do tripé da sustentabilidade, onde são apresentados conceitos e a importância do tema no contexto atual. Como já mencionado, os dois temas são emergentes e precisam ser desenvolvidos para dar sustentação para a pesquisa desejada.

No terceiro capítulo, apresenta as delimitações metodológicas para o alcance do objetivo proposto, como: o método de pesquisa, o modo de coleta e análise dos dados e resultados obtidos. O quarto capítulo os resultados obtidos, o quinto capítulo apresenta as conclusões a respeito deste estudo e o sexto capítulo apresenta as referências deste estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O desenvolvimento do presente estudo será pautado pelo entendimento de dois temas fundamentais: A internacionalização de empresas e a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável como um novo paradigma dentro das organizações.

Para a área de administração e de negócios, os temas deste estudo vêm adquirindo grande importância, tanto com relação a sua inclusão transversal na estratégia organizacional (CHRISTENSEN, 2007; NOGUEIRA et al., 2007) como quanto a sua adoção na prática organizacional (BERINGER, 2008).

Dentro da primeira temática desta dissertação é apresentada a importância da interação de todos os aspectos da organização na estratégia, considerando a perspectiva internacional. Além disso, notar-se a necessidade de trabalhar a internacionalização de forma planejada, já que essa atuação envolve diversos fatores, como modos de entrada no mercado, riscos assumidos, posicionamento no mercado, etc. Segundo os autores Douglas e Craig (1989) cada fase do processo de internacionalização é acompanhada de novos, diferentes desafios e prioridades decisórias serão encontrados, de maneira que tais prioridades devem ser entendidas no contexto particular de internacionalização de cada empresa. Sendo assim as diversas fases ou níveis em que uma empresa atuando no mercado internacional se encontra podem ser compreendidas através da perspectiva de diversos autores, dentre os quais destacam-se os modelos baseados nos estudos da Escola de Uppsala e Escola Nórdica, de Nickles e Wood (1999) e Gallina, Bulba e Fleury (2005) que definem em escalas o grau de comprometimento de uma empresa em relação a um novo país.

O processo de internacionalização pode ter diferentes motivações, dependendo do interesse da organização e sua atuação no mercado e como foi mencionado anteriormente, é um tema que se inter-relaciona com diversas áreas e estruturas da empresa para ser finalmente

definido. Isso porque, a forma de internacionalizar envolve aspectos humanos, como o estudo da cultura local e adaptação, aspectos financeiros, desde o investimento necessário, até a reformulação de estruturas e produtos para competir no novo mercado, definição da estratégia de penetração e marketing, logística, etc.

Da mesma forma, o segundo construto (gestão sustentável) trabalhado nesse estudo pode se inter-relacionar com a comunidade, o ambiente que o cerca, a estrutura da organização, adequação de mercados e estratégia, etc. Sachs (1986) sugere uma estratégia multidimensional no que tange ao tema da sustentabilidade, já que a mesma envolve várias áreas do conhecimento, e sugere uma alternativa de desenvolvimento que articulasse promoção econômica, preservação ambiental e participação social. Dentro do contexto sustentável o referencial desta dissertação apresenta discussões de autores desde o surgimento da discussão da nomenclatura utilizada, a compreensão da organização para com o tema no Brasil e no mundo e ainda a idéia do novo paradigma da sustentabilidade que surge no ambiente organizacional.

Finalizando a argumentação teórica, foram buscados autores que permitam descrever e analisar o papel da sustentabilidade nas organizações, buscando base teórica no conceito de Schwartz e Carroll (2008) para sustentabilidade e no modelo de Elkington (1998) e seu tripé da sustentabilidade, embasando as possíveis relações encontradas dentro das pesquisas analisadas posteriormente.

## **2.1 A Gestão para o desenvolvimento sustentável**

O fenômeno da globalização, assim como a disseminação dos processos globais, permitiu o aumento do fluxo de capitais, e conseqüentemente maior acesso a financiamentos. Por isso, cada vez mais os investidores internacionais estão exigindo das empresas que investem e das empresas que buscam investimento internacional a utilização dos padrões de SUS, visto que proporcionará o crescimento da confiança, e como resultado, poderá ampliar as fontes de recursos e reduzir o custo do capital (BANZAS, 2005). As boas práticas de SUS e Governança Corporativa (GC) têm a finalidade de aumentar o valor para a sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

### 2.1.1 Histórico e origem dos conceitos

Os estudos publicados acerca de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ou também conhecida como Responsabilidade Social Corporativa (RSC), têm uma história de cerca de 50 anos, sendo as primeiras décadas dedicadas a construir definições para o termo (CARROLL, 1999). Mesmo com muitos estudos realizados, ainda existem inúmeras definições que relacionam responsabilidade social corporativa, responsabilidade socioambiental, entre outros. Alguns conceitos incluem questões ambientais, outros apenas fatores sociais, ainda existem linhas que trabalham aspectos diversos como social econômico e ambiental, etc, surgindo também conceitos como sustentabilidade, que em alguns casos significa uma consciência social, ou socioambiental; ou seja, cada conceito foi criado baseado em uma análise e um ambiente, justificando tantas formas de entender e conceituar o tema.

Em seus primórdios, a responsabilidade social ainda concebida como caridade, atividades filantrópicas, puramente de auxílio comunitário ou social, mas Bowen (1957) realizou um dos estudos mais significativos sobre RSC, já que foi o primeiro autor a propor uma nova visão da mesma, que deixaria de ser apenas um conjunto de ações paternalistas de filantropia para estar inserida nas políticas das organizações.

A partir das transformações no ambiente e na sociedade, novos conceitos foram considerados dentro do cenário organizacional, tais como Responsabilidade Social Empresarial (Corporativa), Governança Corporativa, Gestão Ambiental, Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável. Mesmo considerando que possa haver diferentes fins para esses conceitos, no geral todos buscam uma atitude de consciência moral para com os *stakeholders* e o ambiente. Quando se trata desses conceitos ainda há uma falta de consenso por parte dos teóricos e estudiosos a respeito das definições corretas do termo sustentabilidade, uma forma generalizada de definição no âmbito de mercado é que refere às atividades que evidenciam a inclusão de aspectos sociais e ambientais nas atividades fins e nas interações com *stakeholders*.

Critério/ Conceito	Responsabilidade Social Empresarial (RSE)	Ética nos negócios (EN)	Gerenciamento de Stakeholders (GS)	Sustentabilidade (SUS)	Cidadania Empresarial (CE)
História	1960(e anterior)	1970	1980	1990	2000
Origem	Impacto Social	Moralidade	Não acionistas (sócios)	Meio Ambiente	Comunidade /Filantropia
Principal definição	Fazer o bem	Evitar danos	Equilibrar de Interesses	Preservação do futuro	Contribuição social
Entidade foco	Organizações	Gestores, colaboradores e organizações	Gestores e organizações	Organizações	Organizações
Versões limitadas VS. Amplas	Econômico/legal VS. Ética discricionária	Direito / cumpriment o VS ética/ integridade e valores	Limitado/ primário e <i>stakeholder</i> VS. Ampla secundário e <i>stakeholder</i>	Homocêntrica VS. Ecocêntrica	Filantropia/ relação com comunidade VS. Social/ global
Ramificações teóricas	Modelo <i>shareholder</i> Responsabilidade empresarial e social empresarial Questões sociais e gerenciamento <i>Performance</i> social empresarial	Ética baseada em gerenciamento Valores baseados em gerenciamento Governança corporativa e ética Relacionamento moral e ético	Relação com <i>stakeholder</i> Comprometime nto com <i>stakeholder</i> Sociedade e <i>stakeholder</i> Capitalismo e <i>stakeholder</i>	Desenvolviment o empresarial Negócios e o desenvolviment o Capitalismo sustentável	Negócios e cidadania Cidadania e negócios globais
Razão justificativa) teórica	Contrato social Agencia moral Poder social Interpenetração <i>Stakeholder</i> Utilitarista Bases e propriedades Religião	Utilitarismo Deontologia Direitos morais Justiça Virtudes morais	Agencia Justiça Contrato social Direitos morais Kantismo Utilitarismo Liberalismo Confiança Ética feminina	Utilitarismo Direitos morais	Utilitarismo Contrato social Direitos morais

**Quadro 1 - Comparativo dos conceitos atuais**

Fonte: Adaptado pela autora (SCHWARTZ e CARROLL, 2008)

De acordo com Schwartz e Carroll (2008) quando se trata de negócios e a sociedade surge muita competição por proeminência quando o assunto é responsabilidade social, ambiental ou desenvolvimento sustentável. Embora discutível, os contendores primário parecem incluir (a) responsabilidade social empresarial ou corporativa (RSE/ RSC), (b) a ética dos negócios (EN), (c) gerência de *stakeholders* (GS), (d) sustentabilidade (SUS), e (e) a

cidadania corporativa (CC). Há pouco tempo ainda pairavam muitas dúvidas a respeito da legitimidade teórica ou prática desses conceitos, no entanto, essa situação parece ter mudado consideravelmente dada a importância conquistada pelo tema dentro do contexto global, considerando a inclusão no meio social, ambiental ou mesmo o empresarial.

Apesar da prevalência dos cinco conceitos diversos e de certa forma consolidados em suas abordagens, ainda existem algumas dificuldades na compreensão do que cada um realmente significa, ou melhor, como cada um pode se relacionar com os outros. O resultado é certo grau de confusão na compreensão da sociedade e até mesmo no meio acadêmico, o que prejudica a consolidação do campo e o desenvolvimento teórico.

A prova da confusão entre os construtos é facilmente perceptível, já que cada um dos conceitos tem sido sugerido para incorporar um ou mais dos outros de acordo com diversos autores. Conforme Werre e Marrewijk (2003 p. 107) apud Schwartz e Carroll (2008) equipara-se sustentabilidade com a RSE: “sustentabilidade corporativa, e também a RSE, refere-se às atividades de uma empresa-voluntário por definição”. Willard (2002 p. 6) equiva sustentabilidade com a RSE e CC. Ele afirma: “O desenvolvimento sustentável, também conhecido como a responsabilidade social das empresas, boa cidadania corporativa”.

Werre e Marrewijk (2003, p.95-96) resumem a confusão: “Um intenso debate tem ocorrido entre os acadêmicos, consultores, e executivos de empresas, resultando em muitas definições de uma forma mais humana, mais ética e uma forma mais transparente de fazer negócios. Criam-se conceitos relacionados, tais como desenvolvimento sustentável, cidadania corporativa, *Triple Bottom Line*, ética empresarial, e responsabilidade social corporativa [...] uma variedade de conceitos, definições colocou os executivos de negócios em uma situação embaraçosa, especialmente aqueles que estão começando a assumir a sua responsabilidade perante a sociedade e os seus intervenientes, deixando-os com mais perguntas do que respostas. Para ajudar a resolver a confusão, vários pesquisadores têm tentado analisar e avaliar cada constructo individualmente ou em relação a outras construções.

Mesmo com a existência de movimentos anteriores, como a Conferência de Estocolmo (Conferência Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento) em 1972, que selou um momento de preocupação com o clima, a origem das empresas sustentáveis, com o conceito do tripé sustentável, vem em 1987 com a publicação do Nosso Futuro Comum- relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMAD). A definição da Comissão de Desenvolvimento Sustentável, já amplamente utilizada, é o “desenvolvimento

que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazer suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 42).

Embora originalmente a sustentabilidade parecesse concentrar-se em proteger o meio ambiente natural, ao longo do tempo a construção do conceito foi ampliada para considerar os impactos sociais, em geral, incluindo a preocupação com as gerações futuras. Elkington (1998 p. 397) introduziu o conceito do "triple bottom line" a reflexão sobre a gestão e ligava à noção de sustentabilidade: “O desenvolvimento sustentável envolve a realização simultânea de prosperidade econômica, qualidade ambiental, e equidade social.

Savitz e Weber (2006) afirmam que sustentabilidade é a arte de fazer negócios em um mundo interdependente; significa conduzir os negócios e causar o menor impacto e dano sobre as criaturas vivas e não causar exaustão no ambiente natural, mas antes, restaurar e enriquecê-lo. Sustentabilidade também significa operar um negócio reconhecendo a necessidade e interesses de outras partes - tais como, grupos da comunidade, instituições educacionais e religiosas, a força de trabalho, o público – e que este reconhecimento não dissocia, mas ao contrário, reforça a rede de relações que mantêm estas diferentes partes unidas. Para isto, a organização deve identificar partes interessadas a quem deve prestar contas, desenvolvendo um relacionamento aberto com todas elas e encontrando caminhos para trabalhar com estas partes interessadas gerando benefício mútuo. Neste contexto, a gestão das relações com os *stakeholders* ganha contorno estratégico. No longo prazo, isso vai criar mais lucro para a companhia e maior prosperidade social, econômica e ambiental para a sociedade.

Segundo Elkington (1998, p. 397), existem mais de “cem definições da sustentabilidade”. Garriga e Mele (2004, p.64) afirmam que "o conceito do desenvolvimento sustentável é “indescritível, contestável e /ou ideologicamente controverso e com objetivos múltiplos e ingredientes, interdependências complexas e espessura moral considerável, mas, apesar de tudo, o conceito é cada vez mais popular”.

Apoiados na premissa de que a compreensão ampla da sustentabilidade seja necessária para uma sociedade mais justa, consciente e sustentável, vários autores têm discutido importância de se inserir esse tema de forma transversal nos currículos acadêmicos, assim como dentro das organizações (BEHRENS, 2000).

A sociedade assim como os estudiosos concebem que a divergência existente, assim como o fato do assunto não se tratar de algo novo e sim um tema que evoluiu ao longo dos

anos culminando no momento atual como emergente em virtude da situação de negócios globais e necessidades ambientais.

#### 2.1.1.1 Histórico no Brasil

O Brasil, até os anos 80, esteve quase totalmente desconectado do princípio da sustentabilidade. A partir da Conferência de Estocolmo, no início dos anos 70, a questão do meio ambiente empolgou o debate mundial sobre os destinos da terra e da própria humanidade. Depois de vinte anos da apresentação do Relatório de Estocolmo, aconteceu no Rio de Janeiro, Brasil, a maior reunião já realizada em todo o mundo, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – CNUMAD (1992), apelidada de Rio 92. A Conferência introduziu uma questão nova às anteriores: a compreensão de que os problemas ambientais do planeta estão ligados às condições econômicas e à justiça social, proclamou-se então o conceito de desenvolvimento sustentável como meta a ser alcançada nos níveis local, nacional e global e nas três dimensões: ambiental, econômica e social. Os anos 90, através da abertura econômica e diversos eventos de debate surgidos no país, ajudaram na popularização do tema no país, através da criação de várias associações empresariais e organizações, que colocaram os temas sociais em debate. Com isso, as questões de RSE, introduzidas como “pontapé inicial” destas discussões, passaram a fazer parte de situações da sociedade, que tornou-se mais atuante no sentido de buscar comportamento mais ético e socialmente mais responsáveis por parte das organizações.

Para as empresas com maior inserção internacional, a necessidade de ajuste às novas exigências não se limitou às nossas fronteiras. Tiveram que lidar também com as chamadas “barreiras verdes”, resultantes da adoção de padrões ambientais mais restritivos pelos países desenvolvidos (CNI- Relatório Indústria -Agenda 21, 2002). Nas empresas controladas por capital estrangeiro, 52,4% acreditam que o desenvolvimento de produtos e processos menos agressivos ao meio ambiente podem representar oportunidades de negócios, contra 29,2% das empresas de capital nacional. Independente da origem do capital, essa percepção é dominante entre as que mais exportam (YOUNG, LUSTOSA, 2001).

A adequação a leis e exigências ambientais não foi o único fator que impulsionou a busca por padrões de produção mais sustentáveis, ao longo dos anos 90. Estratégias de

promoção da qualidade e da competitividade cumpriram um papel importante no processo de ajuste das indústrias brasileiras ao novo ambiente induzido pela abertura econômica, contribuindo para a melhoria da ecoeficiência nas empresas.

Em 1995, o SENAI criou o Centro Nacional de Tecnologias Limpas (CNTL) para disseminar informações, capacitar profissionais e dar suporte a programas de implantação de sistemas de Produção mais Limpa na indústria. O CNTL faz parte da rede criada pela UNIDO e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP), para estimular a adoção de processos baseados em tecnologias limpas nos países emergentes. A experiência do CNTL está sendo replicada em diferentes regiões do Brasil, por meio da criação de Núcleos de Tecnologias Limpas (CNI, 2002).

Em 1998 foi fundado o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, o mais recente marco na trajetória da RSE e da Sustentabilidade no Brasil. O órgão é formado por empresas de todos os portes e indústrias e tem por objetivo disseminar as práticas sustentáveis no setor empresarial brasileiro. Esse instituto tem sido referência como fonte nacional de informação e discussões para as organizações que objetivam implementar políticas sociais, e agora também ambientais e econômicas, além de servir de importante fonte de consulta para pesquisadores e profissionais da área. A definição de sustentabilidade mais usada no Brasil é a do Instituto Ethos, e que trabalha a questão como RSE:

A responsabilidade social empresarial 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 gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS, 2006).

Segundo o IPEA (2002) e BNDES (2002), no ano de 2000, 462 mil empresas brasileiras (59%) declaravam realizar voluntariamente algum tipo de ação social para a comunidade. Já em 2004, o número aumentou para 600 mil empresas - um aumento percentual de dez pontos percentuais (69% do total). Dois terços das empresas pesquisadas neste ano disseram realizar práticas sustentáveis continuamente, e 39% pretendiam ampliar essas práticas no curto prazo (IPEA, 2006). A pesquisa revela que no ano de 2006 foram investidos no Brasil mais de seis bilhões de reais em ações de responsabilidade social e ambiental, e esse número vem aumentando a cada ano (IPEA, 2006).

Outros estudos realizados no Brasil mostram que a conscientização social e os esforços na busca por padrões éticos e socialmente responsáveis vêm crescendo no meio empresarial. Ashley *et al.* (2002) apresenta os resultados de uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2000), em conjunto com o Jornal Valor Econômico. Os resultados obtidos mostram que 31% dos consumidores brasileiros valorizaram ou boicotaram alguma empresa baseando-se na sua conduta social.

### 2.1.2 Sustentabilidade

Como já mencionado na seção anterior, a origem do uso de gestão sustentável (SUS) vem a partir da publicação de 1987 de Nosso Futuro Comum, o relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e desenvolvimento (CMAD). A definição da Comissão de Desenvolvimento Sustentável, já amplamente utilizada, é o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazer suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 42). Elkington (1998 p. 397) introduziu o conceito do “*triple bottom line*” e a reflexão sobre a gestão ligada à noção de desenvolvimento sustentável. Empresas buscando a gestão sustentável tinham de entender que a mesma não seria alcançada ou realizada com uma única perspectiva, como por exemplo, a visão financeira da questão, mas sim, com um tripé:

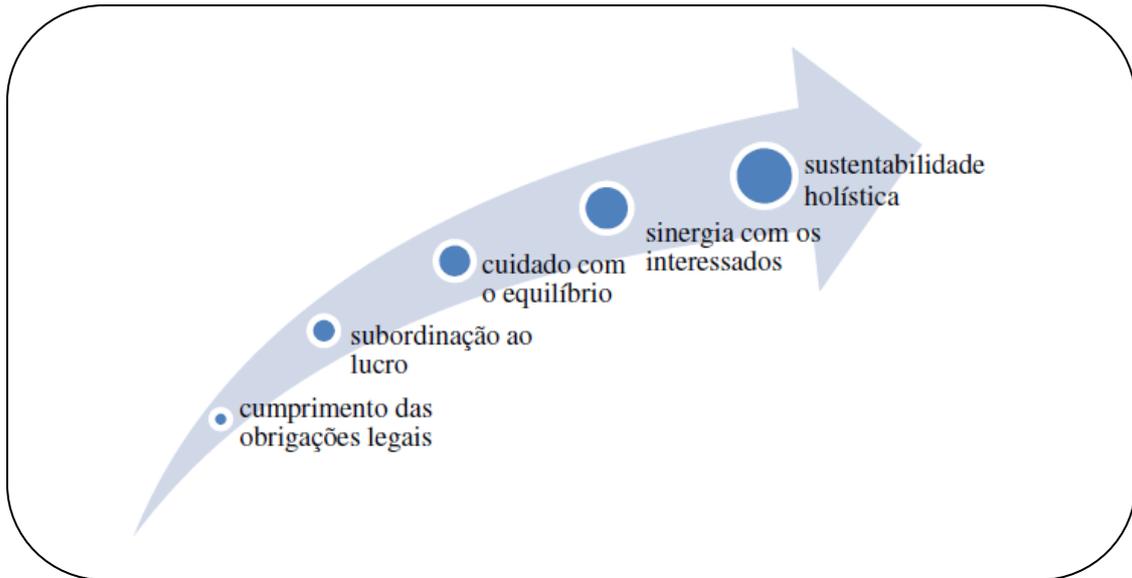
- 1) Econômico: um sistema economicamente sustentável deve ser capaz de produzir produtos e serviços continuamente, sem causar problemas de ordem fiscal ou financeira nos diversos setores produtivos;
- 2) Social: um sistema socialmente sustentável obtém justiça na distribuição de renda e oportunidades, com serviços sociais, principalmente saúde e educação, e igualdade de tratamento para todos os seus membros;
- 3) Ambiental: um sistema ambientalmente sustentável não compromete as bases de recursos, renováveis ou não-renováveis, utilizando-os parcimoniosamente, além

de procurar manter a biodiversidade, a estabilidade da atmosfera e as demais funções do ecossistema (HARRIS et al., 2001)

Elkington também faz questão de afirmar que esse é o paradigma do século 21, corroborando com essa idéia, há diversos autores, como é o caso de e Leff (1999) e Taschizawa (2005), Schwartz e Carroll (2008) fazem referência a Elkington quando o autor afirma a existência de mais de cem definições de sustentabilidade, entre elas: Garriga e Mele (2004, p.66): “O conceito do desenvolvimento sustentável é indescritível, contestável e/ou ideologicamente controverso e com objetivos múltiplos e ingredientes, interdependências complexas e espessura moral considerável, mas, apesar de tudo, o conceito é cada vez mais popular”.

Para os mesmos autores, durante a última década (1999-2009) diversos autores continuam buscando o desenvolvimento de uma construção do desenvolvimento sustentável no contexto empresarial. Alguns dos principais contribuintes no âmbito internacional incluem Schmidheiny (1992); Hawken (1993); Elkington (1998, 2001); Hart (1995, 1997, 1998); Hawken, Lovins e Lovins (1999); Natrass e Altomare (1999); Freeman, Pierce, e Dodd (2000); Zadek (2001), e Willard (2002). O termo usado como sustentabilidade ou a idéia de desenvolvimento sustentável possui alguns pontos fortes em relação aos outros conceitos, já que enfatiza a natureza de longo prazo do benefício que a empresa deverá fornecer para a sociedade.

De acordo com Marrewjick (2002) as empresas caminham em direção ao desenvolvimento sustentável e uma gestão sustentável passando por 5 níveis de “gestão sustentável”, apresentados conforme a figura a seguir:



**Figura 1 - Níveis de Evolução da Sustentabilidade Corporativa**

Fonte: Marrewjick, 2002

Nível 1) Cumprimento das Obrigações Legais: o cuidado da empresa para com seu impacto econômico, social e ambiental está orientado apenas para o cumprimento daquilo que a lei prevê. Neste estágio, a sustentabilidade é percebida como um conceito parecido com “dever” ou “obrigação”.

Nível 2) Subordinação ao lucro: este nível consiste na busca de subordinar os aspectos éticos (sociais e ambientais) à construção de valor financeiro; a sustentabilidade é promovida quando pode contribuir ao aumento de lucro, como por exemplo, melhorar a imagem e por consequência ampliar o mercado.

Nível 3) Cuidado com o equilíbrio: aqui a sustentabilidade é vista como oportunidade de equilibrar os assuntos com os quais a empresa tem de lidar nos três aspectos de sua inserção no mundo: o econômico, o ambiental e o social. Vai além do cumprimento da lei e além da perspectiva do lucro. Considera realmente importante cuidar do planeta e do potencial humano, bem como de sua saúde financeira.

Nível 4) Sinergia com os Interessados: a busca de soluções em sinergia com outros interessados relevantes. Neste nível são incluídos os *stakeholders* com muita ênfase, pois, participam da inevitável complexidade das soluções; há um reconhecimento sobre esta inevitabilidade da direção que o desenvolvimento tomou.

Nível 5) Sustentabilidade Holística: a integração plena de toda a organização no sentido de contribuir para a qualidade e continuidade da vida de todos os seres e entidades. A sustentabilidade é vista, neste estágio, como a única alternativa possível de atitude empresarial, reconhecendo que todos os seres e fenômenos são mutuamente dependentes.

Segundo os autores, o risco de não acompanhar o ritmo desse deslocamento histórico é a extinção. É possível observar o grau de maturidade organizacional exigido quando a empresa decide entrar em sinergia com seus interessados, ou seja, quando ela superou estágios internos de desenvolvimento e já está além das preocupações funcionais. É uma visão sublimada dos enfrentamentos internos em favor da abertura para o trabalho com outros atores antes de chegar a uma integração holística com a sociedade em geral.

Ao posicionar-se nestes níveis de desempenho da sustentabilidade, a empresa irá adequar todo o seu sistema de suporte: pois para cada nível é exigido um grau de robustez no conjunto de valores e estrutura de competências. Um alto nível de ambições requer alto nível de consciência e de maturidade nas competências internas.

Baseado nos principais conceitos existentes e nos autores destacados neste trabalho adaptou-se o quadro a seguir visando resumir os principais conceitos sobre o tema que gera ainda tanta discussão e tantas nomenclaturas diferenciadas ou assemelhadas, conforme dissertado anteriormente. O Quadro 5 aponta alguns conceitos segundo autores selecionados pela autora deste estudo:

Autor	Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável
Fritjof Capra (1983, 1997, 2002)	Liga-se à idéia de ecologia profunda, não tratando a idéia de sustentabilidade como adaptação, sobrevivência ou lucros imediatos e sim a visão do planeta no seu conjunto. Remete à idéia de preocupação com as gerações futuras e novos valores. Apresenta um complexo padrão de organização que apresenta cinco características: interdependência, reciclagem, parceira, flexibilidade e diversidade.
Michael Porter (1986 1999) Porter e Kramer, (2005)	Alia a sustentabilidade à vantagem competitiva das organizações, de forma que a sustentabilidade está ligada ao foco de negócio das empresas. A sustentabilidade é visualizada estrategicamente como recurso para o progresso social.
Takeshy Tachizawa (2005)	Remete a sustentabilidade ao conceito de Novo Paradigma, que engloba mudanças no relacionamento com <i>stakeholders</i> . Desenvolvimento através da sustentabilidade, ou seja, se desenvolver nas dimensões econômica, social, cultural e ambiental.
Elkington(1998)	desenvolvimento sustentável envolve a realização simultânea de prosperidade econômica, qualidade ambiental, e equidade (justiça) social
Hart (1995, 1998, 2005)	Para suprir esta demanda os recursos naturais estão sendo comprometidos, os mesmos que serão necessários para satisfazer as necessidades básicas das futuras gerações. “O crescimento populacional explosivo e o rápido desenvolvimento econômico nas economias emergentes” são as raízes do problema da sustentabilidade. Este crescimento desequilibrado é característica das economias pobres, já que nestas a prole é vista como possibilidade de aumento da subsistência.
Henry Mintzberg (1994, 2003) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006)	Critica a maximização do valor da empresa através da produtividade a qualquer custo. Argumenta que não é possível uma empresa operar desvinculada da comunidade, acionistas, clientes, governo, colocando a quantidade acima da qualidade. Enfoca na dificuldade de aplicação prática dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa, pelo foco econômico e linear.
Patrícia Ashley (2002)	Considera a interação das quatro dimensões do seu modelo, de forma multidimensional, sistêmica e interdependente.
Enrique Leff (1999)	Considera as questões ambientais e sociais como uma crise da civilização, em que emerge o conceito da sustentabilidade criticando os padrões da humanidade que rejeitavam as necessidades da natureza.

**Quadro 2 – Quadro conceito de SUS**

Fonte: Adaptado de Menezes, Dias e Gomes (2009)

Considerando o que foi apresentado nessa seção, é importante sempre destacar que para trabalhar com gestão sustentável é necessário compreender o que cada conceito representa para que a estratégia da organização esteja alinhada a esse objetivo.

### 2.2.3 Indicadores e certificações

A seleção de critérios específicos tem de superar a ausência ou insuficiência de definições operacionais de muitos constructos para a construção índices, pois a eficiência preditiva de um critério está diretamente relacionada à qualidade de seu constructo (PEDHAZUR, 1991). Quanto maior for a dificuldade de mensuração desejada, mais complexa será a validação dos constructos, pois mais necessária a definição de seus pesos e contribuições na medida final (HAIR, 2005)

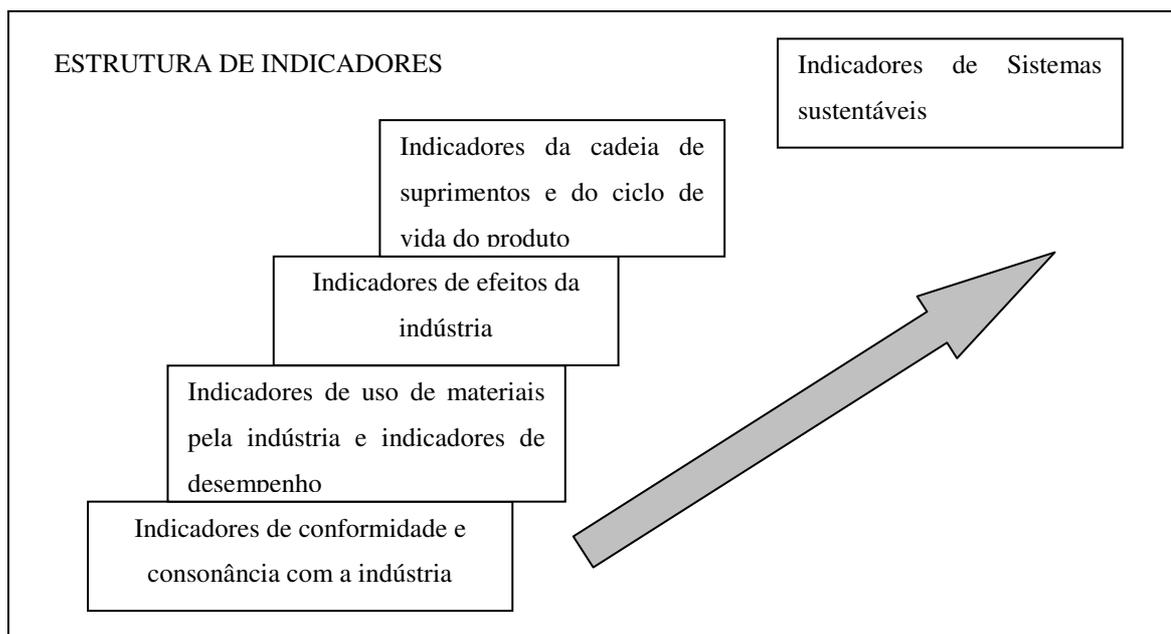
De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) em 1979 o Comitê Técnico ISO TC 176 elaborou normas sobre qualidade; em 1987 foram aprovadas as normas ISO 9000. Em 1992, no Brasil, o processo de certificação voluntária, com base nas normas da ISO. Iniciava-se, em especial com a introdução da ISO 9000. Ao longo da década, desenvolveu-se e implementaram-se certificações criadas a partir da norma ISO 9001 e além dessa, a certificação ISO 14000. Nos dias atuais existem emitidos a empresas brasileiras, segundo dados do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), 9.000 certificados em ISO 9000 e 460 em ISO 14000, o que confere destaque internacional ao parque industrial brasileiro. Essa mudança na estratégia de gestão das empresas, introduzida pela implantação da certificação voluntária, coloca a indústria brasileira em condições de competitividade global, o que tem relevância junto ao processo exportador e de internacionalização das empresas (CNI, 2002).

Segundo Pinto e Prada (1999), as certificações são um meio de padronização dos processos e forma de assegurar e divulgar a qualidade dos produtos de forma reconhecida nacional e internacionalmente. Nota-se que para seu sucesso, deve haver um mecanismo voluntário, independente, com processos transparentes e apoiados em padrões consistentes. Estas premissas são necessárias para que ao final do processo, o certificado tenha credibilidade junto ao consumidor, já que a credibilidade é a palavra-chave de qualquer movimento de certificação. A certificação social e ambiental surgiu da preocupação de movimentos ambientalistas, sociais e consumidores da Europa e dos Estados Unidos, com os impactos ambientais e sociais associados à produção de produtos importados de países tropicais. Nesse contexto, a certificação deste tipo visa diferenciar produtos oriundos de processos de produção ambientalmente adequados, socialmente justos e economicamente

viáveis. Nesta modalidade de certificação, avalia-se desempenho da operação auditada frente aos padrões mínimos, em oposição às certificações de procedimento e gerenciamento, predominantes nos sistemas ISO de certificação, muitas surgiram com foco ambiental, social e de segurança, como ISO 14.000 e SA8000.

A partir da década de 1990 vários indicadores de sustentabilidade foram desenvolvidos, testados e utilizados por instituições internacionais e nacionais, como mostram os estudos de: A Comissão das Nações Unidas-CSD (2005) Veleva e Ellenbecker (2001), Hardi e Zdan (2000); Bellen (2005), Parris e Kates (2003) entre outros, para aferirem a evolução do desenvolvimento sustentável.

Os autores Veleva e Ellenbecker(2001) propõem uma estrutura de indicadores com cinco níveis que representam os cinco passos em direção a indicadores mais sofisticados de produção sustentável que vão desde adequações a padrões de mercado até aquelas que trabalham de forma sustentável, conforme pode ser visualizado na figura abaixo:



**Figura 2 – Estrutura de Indicadores**

Fonte: Veleva e Ellenbecker (2001, p.523)

Van Bellen (2005) sugere que diante da discussão sobre a validade e aplicação das ferramentas de sustentabilidade, existem três com maior destaque, o *Ecological Footprint*, o *Dashboard of Sustainability*, e o *Barometer of Sustainability* que segundo o autor seriam os principais indicadores internacionais de Sustentabilidade, identificados através de pesquisa.

O *Ecological Footprint* foi considerado um trabalho pioneiro na elaboração de indicadores de sustentabilidade e adquiriu maior destaque com a publicação do "Sharing Nature's Interests" de Wackernagel, Chambers e Simmons (2000) que marcou uma maior produção e utilização de indicadores. O indicador considera a importância de educar e conscientizar para a sustentação do uso da ferramenta e que para alcançar a sustentabilidade, deve-se levar em consideração o tempo e a capacidade de regeneração dos sistemas naturais.

No ano de 1999 o *Consultative group* aliou-se ao Bellagio Fórum *for Sustainable Development* e através da parceria surgiu o *Dashboard of Sustainability*. O indicador se constitui apoiado em medidas agregadas nas três dimensões da sustentabilidade: a econômica, a social, e a ambiental. As três dimensões recebem pesos iguais na elaboração do indicador e então é calculada a média entre elas visando encontrar o indicador de sustentabilidade (BELLEN, 2005).

O *Barometer of Sustainability* foi desenvolvido visando auxiliar as agências governamentais e não-governamentais, gestores e indivíduos que trabalham com desenvolvimento sustentável em diversos níveis. O *Barometer of Sustainability* é uma ferramenta que possibilita a combinação de indicadores e chega a seus resultados através de índices. (LOURENÇO, 2010).

De forma geral as organizações buscam apoio nas certificações e indicadores, as organizações frequentemente usam como referência de sustentabilidade o modelo do *triple bottom line* – economia, sociedade e ambiente (ELKINGTON, 1998). Surge então a idéia de que era possível estabelecer uma estrutura de indicadores legitimados por uma rede global de atenção. Uma ONG de Boston instala uma divisão de projetos chamada *Global Reporting Initiative*, com equipe, captação de recursos e comitê diretor. É um subsistema especializado com estrutura orientada para promover princípios da sustentabilidade nas empresas. No ano de 99 a primeira plataforma global é sugerida e 20 organizações já lançam seus relatórios baseados nela - *Sustainability Reporting Guidelines*. Nesse mesmo ano as Nações Unidas (UNEP - *United Nations Environment Programme*) começa parceria com GRI e no ano 2000 é lançado oficialmente o Guia, com mais de 50 empresas publicando seus relatórios com base nesses indicadores (GLOBAL REPORT INITIATIVE, 2007). Em 2001 o *GRI* torna-se uma instituição independente e é inaugurada em New York, no prédio da ONU. Hoje mais de 850 empresas a estão utilizando como base de seus relatórios de sustentabilidade.

O objetivo do GRI consolidou-se em elaborar relatórios de sustentabilidade como forma prática de medir, divulgar e prestar contas para *stakeholders* internos e externos do

desempenho organizacional visando ao desenvolvimento sustentável. “Relatório de sustentabilidade” é um termo amplo considerado sinônimo de outros relatórios cujo objetivo é descrever os impactos econômicos, ambientais e sociais (*triple bottom line*) de uma organização, como o relatório de responsabilidade social empresarial, o balanço social etc.(GRI- Report List- Relatório de Sustentabilidade, 2009). Os indicadores GRI foram elencados em três categorias, conforme o *triple bottom line*:

- a. Social: essa categoria relaciona-se a interação com os meios e sistemas sociais na qual a empresa esta envolvida, considerando atividades sociais trabalhistas, direitos humanos e responsabilidade pelo produto produzido, ou seus impactos.
- b. Ambiental: essa categoria relaciona-se a interação empresarial com o ambiente onde coexiste e seus impactos sobre ele (terra, ar e água). Os indicadores dessa categoria abrangem o uso de insumos e a produção e seus reflexos no ambiente.
- c. Econômico: esta categoria refere-se aos impactos da organização sobre as condições econômicas da sociedade como um todo.

O Instituto Ethos é uma organização brasileira, não governamental, que surgiu com o intuito de sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma responsável, tornando-se parceira na construção de uma sociedade sustentável. O Instituto elencou indicadores utilizados como base dentro do país quando se trata de Responsabilidade Empresarial, um conjunto de indicadores, baseados na mesma proposta de amplitude internacional apresentada pelo GRI. Os indicadores Ethos foram organizados em sete conjuntos: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade; e governo e sociedade.

O Instituto lançou o guia de relatório anual de Responsabilidade Social Empresarial, que apresenta conceituação ampla e semelhante à de sustentabilidade, com um resumo quantitativo das ações empreendidas pelas empresas, que é considerada como um padrão dentro do IBASE. O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) foi criado em 1982 como instituição de utilidade pública e propõe um modelo de Balanço Social para organizações sem fins lucrativos, usando os indicadores: indicadores sociais internos, indicadores sociais externos, indicadores ambientais, indicadores de corpo funcional e informações relevantes em relação ao exercício da cidadania, utilizados amplamente dentro do meio empresarial e acadêmico por abrangerem aspectos diversos e englobar questões do âmbito da sustentabilidade compreendida como a mais usual, o *triple bottom line*. A seguir no Quadro 6 é apresentado um quadro resumo dos indicadores IBASE:

<b>Indicadores sociais internos</b>	Alimentação Encargos sociais compulsórios Previdência privada Saúde Segurança e saúde no trabalho Educação Cultura Capacitação e desenvolvimento profissional Creches ou auxílio-creche Participação nos lucros ou resultados
<b>Indicadores sociais externos</b>	Educação Cultura Saúde e saneamento Esporte Combate à fome e segurança alimentar Outros Total das contribuições para a sociedade
<b>Indicadores ambientais</b>	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa Investimentos em programas e/ou projetos externos Total dos investimentos em meio ambiente Metas anuais para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa:
<b>Indicadores de corpo funcional</b>	Nº de empregados (as) ao final do período Nº de admissões durante o período Nº de empregados (as) terceirizados (as) Nº de estagiários (as) Nº de empregados (as) acima de 45 anos Nº de mulheres que trabalham na empresa % de cargos de chefia ocupados por mulheres Nº de negros (as) que trabalham na empresa % de cargos de chefia ocupados por negros (as) Nº de pessoas com deficiência ou necessidades especiais
<b>Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial</b>	Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa: Número total de acidentes de trabalho Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por: Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por: Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa: A previdência privada contempla: A participação nos lucros ou resultados contempla: Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa Número total de reclamações e críticas de consumidores (as) % de reclamações e críticas solucionadas Valor adicionado total a distribuir (em mil R\$) Distribuição do Valor Adicionado (DVA)

**Quadro 3 - Indicadores Ibase (Balanço Social 2009/2010)**

Fonte: Balanço Social (2009).

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BOVESPA e Fundação Getúlio Vargas, estimula as ações de responsabilidade social, governança corporativa, meio ambiente e mercado de capitais relacionados ao tema da sustentabilidade. Foi criado para acompanhar a

tendência mundial de investimentos em empresas socialmente responsáveis -*Social Responsible Investments – SRI*-, cuja base vem dos pressupostos apresentados no *triple bottom line* (ELKINGTON, 1994). O pressuposto fundamental é de que as empresas sustentáveis são aquelas que geram valor ao acionista no longo prazo, são mais estáveis e podem atravessar períodos de riscos com maior equilíbrio de resultados. O objetivo financeiro é provocar retorno na carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a sustentabilidade na perspectiva do desenvolvimento sustentável. Para formulação do índice a *FGV* reuniu critérios e indicadores dos instrumentos, incluindo o *GRI*, mas também agregou as diretrizes para balanço social IBASE e do Instituto ETHOS.

Os Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (IDS) do Brasil integram-se ao conjunto de esforços internacionais para concretização das idéias e princípios formulados na Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, realizada no Rio de Janeiro em 1992, no que diz respeito à relação entre meio ambiente, desenvolvimento e informações para a tomada de decisões. Com a publicação Indicadores de Desenvolvimento Sustentável Brasil 2008, o IBGE dá continuidade à série iniciada em 2002, com informações sobre a realidade brasileira, em suas dimensões ambiental, social, econômica e institucional. Os Indicadores se sedimentam como uma contribuição para tomada de decisões ao apresentar, periodicamente, um panorama abrangente dos principais temas relacionados ao desenvolvimento sustentável no Brasil. Na atual edição, são apresentados 60 indicadores que, em sua maior parte, correspondem àqueles constantes na edição de 2004.

Os indicadores selecionados originam-se de estudos e levantamentos do IBGE e de outras instituições. Fornecem, em sua dimensão ambiental, informações relacionadas ao uso dos recursos naturais e à degradação ambiental, organizadas nos temas atmosfera, terra, água doce, mares e áreas costeiras, biodiversidade e saneamento. Em sua dimensão social, os indicadores abrangem os temas população, trabalho e rendimento, saúde, educação, habitação e segurança, vinculados à satisfação das necessidades humanas, melhoria da qualidade de vida e justiça social. A dimensão econômica dos indicadores busca retratar o desempenho macroeconômico e financeiro e os impactos no consumo de recursos materiais e uso de energia mediante a abordagem dos temas quadro econômico e padrões de produção e consumo. Por sua vez, a dimensão institucional, desdobrada nos temas quadro institucional e capacidade institucional, oferece informações sobre a orientação política, a capacidade e os esforços realizados com vistas às mudanças necessárias para a implementação do desenvolvimento sustentável.

Contemplando essa visão, constituiu-se o programa Atuação responsável, da própria indústria química (ABIQUIM), que envolve várias práticas que visam atender exigências da União Européia, que é o destino de exportação de grande parte dos produtos da ABIQUIM. O conteúdo do programa foi adequado a novas diretrizes que usaram como referência diversas normas nacionais e internacionais de sistemas de gestão, os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, os indicadores do Instituto Ethos e outros instrumentos reconhecidos, tais como o *Global Reporting Initiative – GRI* e o *Balanced Scorecard*, além da experiência das próprias empresas associadas.

Os indicadores são padronização e servem para apresentar os resultados de forma passível de compreensão geral, um indicador pode ter amplitude organizacional, regional, nacional ou internacional e servir para divulgar resultados ou ainda enfatizar uma conduta ou comportamento da organização. Diante de novas exigências de mercado ou ainda a necessidade de se destacar em um mercado novo, seja ele nacional ou internacional, a certificação ou uso de indicadores validados e/ou reconhecidos de forma global podem auxiliar no processo de desenvolvimento de mercado de uma empresa. De forma geral as organizações buscam apoio nas certificações e indicadores, as organizações frequentemente usam como referência de sustentabilidade o modelo do *triple bottom line* – economia, sociedade e ambiente (ELKINGTON, 1998). Nota-se que para obter sucesso, a organização deve agir de forma voluntária, independente, com processos transparentes e apoiados em padrões consistentes o que significa muitas vezes ser reconhecido através de indicadores relevantes dentro do setor, comunidade ou país na qual atua.

#### 2.1.4 O novo paradigma sustentável

As atividades de cunho social, ambiental e a preocupação com o desenvolvimento sustentável, têm gerado um fenômeno reflexivo que repercute tanto nas empresas como no meio acadêmico. Os problemas ecológicos e sociais têm sido alvo de pesquisas que visam amenizar essas conseqüências, principalmente no campo das inovações tecnológicas. O paradigma da produção desenfreada, sem pensar no resultado das atividades já não é mais aceito de forma unânime. De acordo com Kuhn (2005), um paradigma entra em crise quando

existem diferentes interpretações e teorias que se conflitam, de maneira que se chega ao momento em que é necessário alterar o paradigma vigente.

O entendimento de sustentabilidade não se resume somente ao contexto social, pois o objetivo de uma empresa é a obtenção de lucro e o retorno aos seus acionistas. Dessa forma, a utilização estratégica desses conceitos pode proporcionar vantagens às organizações frente aos seus concorrentes, em forma de diferenciação ou até mesmo em redução de custos. As relações entre sociedade, empresas, natureza, governo são todas interligadas por uma dinâmica interdependência, conforme a teoria sistêmica afirma. Todas as ações de determinado elemento desta rede vão refletir de alguma maneira em outro elemento, criando um fluxo dinâmico de interação. A partir desta visão global do comportamento destes elementos, pode-se verificar o quanto as ações das empresas refletem na sociedade, na economia e no meio ambiente, de maneira que atualmente são percebidos muitos reflexos do sistema de produção desenfreada em que se encontravam e se encontram muitas empresas.

Como consequência da necessidade de interpretação das relações que surgem a partir da interação dos ambientes, surge um novo paradigma sustentável que engloba as mudanças que têm ocorrido no mundo e nas relações entre as organizações e seus *stakeholders*, referente ao reflexo dos padrões de crescimento econômico desenfreado, sem considerar os demais aspectos da sociedade. Esse paradigma é caracterizado por um novo modo de administrar, através de uma consciência sustentável. As organizações passam a incluir em seus objetivos, a gestão ambiental e a responsabilidade social, indo além do simples cumprimento da legislação, pois resultam em uma mudança na cultura e valores organizacionais, transformando esse novo conceito em um critério de desenvolvimento dos negócios e uma oportunidade que pode ser aproveitada para criar ou sustentar um diferencial competitivo.

Surge com a nova “consciência organizacional” um novo nicho de negócios para as empresas que apresentam essa preocupação, com o desenvolvimento de técnicas limpas de produção, reutilização de materiais, produtos biodegradáveis, novas categorias de profissionais voltados para essas necessidades, e negócios como os créditos de carbono. Cresce a ênfase na qualidade de produtos e serviços na busca da satisfação dos consumidores e clientes. As novas tecnologias, como da informação, serão responsáveis pelo grande auxílio nas reduções de consumo de papel, equipamentos para armazenagem de dados, desenvolvimento de sistemas de controle e monitoramento da proteção do meio ambiente, de forma que tais resultados possam impactar positivamente a gestão ambiental e social (TACHIZAWA, 2005).

Porter e Kramer (2006), utilizam o termo responsabilidade social corporativa (RSC) e o dilema sustentável e voltam às atenções da questão para um foco mais estratégico. Afirmam que existem quatro principais argumentos que motivam a adoção de uma gestão voltada para a sustentabilidade e desenvolvimento sustentável nas organizações. São eles o apelo ou dever moral, a sustentabilidade, a licença para operar e a reputação. O dever moral se relaciona com “fazer a coisa certa”, ou seja, a organização precisa agir conforme valores considerados corretos pela sociedade. A sustentabilidade se traduz na eficiência operacional de forma que não se comprometa os recursos existentes para as gerações futuras.

A “licença para operar” retrata a aceitação das operações da empresa pelos *stakeholders*. Por último a reputação, que liga a sustentabilidade à imagem da organização, fortalecimento da marca e valorização das ações. Os autores defendem que as questões de responsabilidade social, sendo visualizadas de forma estratégica, tendem a proporcionar grande avanço social, porque a organização aplica seus recursos em questões que a sociedade necessita. Com esta mesma visão alguns autores inferem a necessidade da inclusão da variável sustentabilidade ao planejamento estratégico como Nascimento, Lemos e Mello (2008) e Tachizawa (2005).

Outros estudos atentam para os efeitos da sustentabilidade, no que se refere às atitudes de colaboradores e consumidores. Quanto ao comportamento dos colaboradores, Melo Neto e Froes (2001) argumentam que ações de sustentabilidade aumentam a produtividade no trabalho, motivam e melhoram a auto-estima dos mesmos, impactando positivamente na sua qualidade de vida. Existem diferentes motivações para a adoção de um programa de sustentabilidade. As questões social e ambiental, até quase o final do século XX, eram vistas como custos, em forma de despesas necessárias para as empresas estarem em dia com a legislação (NASCIMENTO, LEMOS e MELLO, 2008). Nesta esta visão vem se alterando ao longo dos anos. A motivação das empresas, além do cumprimento das obrigações sociais impostas pela lei, também pode ser proveniente da questão da sustentabilidade pautada em ações éticas e filantrópicas (OLIVEIRA, 1984).

Em face da identificação desses conceitos e constatações, a capacidade de inovação tecnológica, capacidade produtiva e certificados de qualidade não bastam como diferencial competitivo, e as empresas começam a enxergar a necessidade de uma participação mais direta em assuntos que, até então, não faziam parte do interesse dos negócios. Esses desafios associados à sustentabilidade podem ajudar as empresas a identificar estratégias e práticas que

resultem em maior valor aos acionistas e contribuam, simultaneamente, para um mundo mais sustentável.

Analisando a questão da sustentabilidade e sua influência sobre a competitividade das organizações, sob um ponto de vista microeconômico, Porter e Van der Linde (1995) observaram como as inovações de produto e processo podem servir 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, garantindo posições competitivas à frente da concorrência, com os autores concluindo que há uma grande competitividade no cenário internacional, com relação às questões ambientais (CARDOSO et al, 2008).

Quando se pensa neste grande e global cenário de organizações, percebe-se que o comércio internacional é uma realidade a mais em meio de tantas transações e mudanças e que essas preocupações ambientais e sociais fazem parte da realidade das empresas que buscam exportar seus produtos ou investir em mercados internacionais. A maioria das empresas vem aprendendo a superar as barreiras legais e informais encontradas no comércio exterior, surge então uma necessidade que envolve o paradigma sustentável, que é elaborar uma abordagem compatível com os atuais desafios globais. Sob este prisma, os aspectos sustentáveis são considerados de forma sistêmica, desde a fonte de matérias-primas até o descarte. O sistema de produto incorpora os aspectos e os impactos no processo de extração de matéria-prima, transporte, processamento, transporte para a manufatura. No consumidor industrial, são considerados *design* do produto e as características do processo de produção, distribuição, consumo, descarte e destinação de embalagens e restos do produto ao final da vida útil (FURTADO, 2003).

Concebe-se então um desafio a mais no sentido de pensar no processo de internacionalização e toda sua complexidade, considerando ainda os fatores de desenvolvimento sustentável para uma gestão consciente para então obter resultados satisfatórios em termos de retorno aos investimentos externos e ainda satisfação dos stakeholders. Nota-se que tanto as questões de gestão para desenvolvimento sustentável como o crescimento dos investimentos externos por parte das empresas nacionais ocorreram a partir dos anos 90 e da abertura econômica, o que inicialmente cria uma conotação de investimento paralelo ou filantropia. Pode-se entender que tanto as ações estratégicas internacionais, como as ações sustentáveis são fenômenos emergentes, gradativos dentro da cultura organizacional e podem ter inter-relações importantes dentro do desenvolvimento estratégico das

organizações e por isso precisam ser pesquisados para que as mudanças de concepções e conceitos possam ser compreendidas e inseridas no contexto empresarial e acadêmico de forma proveitosa para ambos.

As ações ligadas ao desenvolvimento da gestão sustentável têm gerado um fenômeno reflexivo que repercute tanto nas empresas como no meio acadêmico. Os problemas ecológicos e sociais têm sido alvo de pesquisas que visam amenizar essas conseqüências, principalmente no campo das inovações tecnológicas. O paradigma da produção desenfreada, sem pensar no resultado das atividades já não é mais aceito de forma unânime, isso porque houve uma disseminação e uma compreensão maior do conceito sustentável aplicado na prática através das relações e da interligação das ações. Esta compreensão passou a considerar a inclusão de aspectos não só sociais e ambientais, como econômicos e de sustentação do negócio no mercado. Dessa forma a utilização estratégica desse conceito pode proporcionar vantagens às organizações frente aos seus concorrentes, em forma de diferenciação ou até mesmo em redução de custos.

Como conseqüência da necessidade de interpretação das relações globais que surgem a partir da interação dos ambientes, ascende um novo paradigma sustentável que engloba as mudanças que têm ocorrido no mundo e nas relações entre as organizações e seus *stakeholders*, referente ao reflexo dos padrões de crescimento econômico desenfreado, sem considerar os demais aspectos da sociedade. Esse paradigma é caracterizado por um novo modo de administrar, através de uma consciência sustentável. Quando se pensa neste grande e global cenário de organizações, percebe-se que o comércio internacional é uma realidade a mais em meio de tantas transações e mudanças e que essas preocupações ambientais e sociais fazem parte da realidade das empresas que buscam investir em mercados internacionais. A maioria das empresas vem aprendendo a superar as barreiras encontradas no ambiente internacional, surge então uma necessidade que envolve o paradigma sustentável, que é elaborar uma abordagem compatível com os atuais desafios globais.

Concebe-se então um desafio no sentido de pensar no processo de internacionalização e toda sua complexidade, considerando ainda os fatores de desenvolvimento sustentável para uma gestão consciente para então obter resultados satisfatórios em termos de retorno aos investimentos externos e ainda satisfação dos *stakeholders*.

## 2.2 Internacionalização e padrões mundializados

Quando se pensa no dinamismo entre as relações e todo o cenário organizacional constituído, é importante compreender a origem dos fatos e dos processos que determinaram o delineamento do que se observa. Segundo Bernard (2004), os fenômenos globais, mundiais passaram a receber destaque, e/ ou foram apresentados como inéditos a partir da década de 80, momento em que as multinacionais começa um processo de expansão buscando aspectos econômicos da mundialização.

A abertura econômica brasileira, engendrada a partir do início da década de 90, levou as empresas nacionais para um novo contexto competitivo no qual a busca por mercados externos passou a fazer parte do cotidiano destas organizações. Entretanto, as vantagens percebidas no estabelecimento de atividades comerciais fora de suas fronteiras domésticas trouxeram, também, novos desafios associados à gestão de negócios na qual as variáveis ambientais diferem da realidade doméstica percebida pelas empresas brasileiras.

Braudel (1979) apud Le Goff (2004) ressalta que mesmo sabendo que a primeira noção de mundialização envolve preços e a noção de mercado, é um erro dar ênfase apenas para a esfera econômica e por isso apresenta quatro aspectos essenciais na mundialização, econômico, social, cultural e político, destacando que todos devem ser analisados como elementos interativos e não isolados, pois a análise do fenômeno por meio de cada aspecto pode refletir uma realidade unilateral. É importante compreender que, como afirmam tais autores, a noção de inter-relação entre elementos dentro do globo não é atual e a linha histórica de dominações, colonizações, dominação política, religiosa, econômica, inserção de multinacionais, etc propiciaram a formação do ambiente complexo existente hoje. Pode-se, no entanto, compreender que novos meios de transporte e comunicação facilitaram o processo de disseminação de um conceito global no planeta e talvez por isso, muitos acreditem que é um fenômeno novo.

Toda essa carga histórica exige que as organizações que atuam nesse ambiente dinâmico preparem-se por meio da compreensão do meio e de ações estratégicas para atuar nele de forma competitiva. É possível compreender, a partir dessa revisão, a interdisciplinaridade e interdependência dos contextos que envolvem uma empresa. Caracteriza, assim, uma visão moderna de como as empresas e organizações sofrem estas

influências e precisam se preocupar com o ambiente que as circunda, de forma a responder às expectativas deste com relação responsabilidade de sua atuação.

Em face de esta evolução dos mercados, principalmente dos países desenvolvidos, houve um crescente aumento na demanda por formas de afirmar os padrões de qualidade das empresas, assim como por um gerenciamento excelente que fosse sinônimo de uma gestão de superação desses desafios frente à concorrência mundializada. A *International Standard Organization* (ISO) apresentou uma forma de normatizar produtos e processos para as empresas em geral, criando uma forma de certificar a qualidade de forma global.

Considerando a dinâmica interação entre as organizações no panorama de negócios globais percebe-se uma corrida desenfreada por novas formas de desenvolver suas atividades, buscar e gerar oportunidades e a obtenção de certificados de excelência e qualidade passou a ser uma delas. Segundo Porter (1986), a vantagem competitiva é um desempenho superior e, para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que pode ser uma forma de diferenciação no mercado diante dos demais concorrentes. Em um ambiente tão dinâmico, esta diferenciação se torna um desafio diário, pois a informação é alterada constantemente, bem como o cenário econômico.

A adaptação das organizações ao “global” exigiu a incorporação de valores e ações que isoladamente talvez não fossem promovidas, assim como a inserção de uma normativa que norteia as atividades proporciona mudanças que podem ser até mesmo de cunho cultural, já que agregam temáticas de qualidade, eficiência, preocupação social e ambiental, valores que muitas vezes são esquecidos pelas organizações que estão altamente focadas no processo produtivo e nas formas de retorno financeiro.

Todas essas transformações que ocorrem na estrutura de valores e estratégias empresariais ocorreram em nível global, por isso é sempre importante ressaltar a questão da análise muito mais ampla em termos estratégicos, que a empresa que está inserida no mercado precisa fazer. A organização precisa estar atenta a todas as exigências, inclusive as de cunho social e ambiental, que talvez, no momento, sejam decisivas para sua permanência no mercado.

À medida que os mercados internacionais passaram a demonstrar suas exigências quanto às questões ligadas às responsabilidades sociais e ambientais das organizações, estas vêm buscando alterar sua gestão, adotando políticas de ações responsáveis, e alterando desde seus processos produtivos até a sua cultura de relacionamento com os clientes externos, internos e a sociedade, de maneira pró-ativa. O delineamento de estratégias embasadas em

uma cultura sustentável pode proporcionar às organizações vantagens de se diferenciarem de seus concorrentes e ainda obterem vantagens de longo prazo para a saúde organizacional e social.

### 2.2.1 Abordagens de Internacionalização

A internacionalização pode ocorrer em várias dimensões diferentes. Ela é um processo, ao longo do tempo, no qual uma empresa desenvolve o envolvimento que pode ser crescente em operações fora de seu país de origem. Muitos estudos estão emergindo em relação a esse processo, no entanto as teorias são diversas, enfoques diversos e existe dificuldade de criar uma identidade quando se fala em negócios internacionais ou gestão internacional, mas sabe-se que é um processo que envolve diversas fases e/ou níveis na qual a empresa pode avançar ou não.

Cintra e Mourão (2005) definiram a internacionalização como o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, e sua posterior implantação, a fim de que a empresa esteja hábil para iniciar suas operações no mercado internacional. Entretanto, a definição apenas excluiu as atividades de importação e exportação uma vez que precisa haver uma relação contínua com o país externo e não uma atividade temporária ou esporádica.

Para Guedes (2007), as áreas de Gestão Internacional e de Negócios Internacionais vem sendo encaradas como emergentes, algumas vezes entendidas como semelhantes, o que pode-se observar com o referencial trabalhado, é que há um grande esforço para a solidificação do tema.

São diversos os enfoques teóricos que buscam explicar o processo de internacionalização. Alguns destes enfoques têm por base as teorias econômicas para a descrição do processo internacional, preocupando-se principalmente com motivações que envolvam ciclo de vida do produto, custos, custos de transação, vantagens econômicas (VERNON, 1966; DUNNING, 1981, 1988a, 1988b, 1992, 2000). A perspectiva econômica fundamentou diferentes abordagens da Internacionalização, especialmente, no que diz respeito ao fenômeno do nascimento das EMNs (Empresas Multinacionais) que surgem no momento em que há imperfeições em outros mercados, necessidades a serem supridas. É possível

destacar as Teorias da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) da Organização Industrial (HYMER, 1960), e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1976).

Por outro lado, especialmente na década de 1970, outros estudos passaram a considerar uma perspectiva de processo, concebendo a atuação internacional da empresa como um processo de compromisso gradual e de ampla aprendizagem baseado. Esse compromisso se baseia no acúmulo de experiências e conhecimentos do mercado, do negócio e do país e na melhoria e adaptação de seus recursos que em alguns casos levam à criação de diferenciais que mantêm a empresa no mercado internacional, os pesquisadores da Universidade de Uppsala (HÖRNELL; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1973; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1975, 1977, 1990) e outros autores (LEE e BRASCH, 1978, ALONSO e DONOSO, 1998) focalizaram interesse de análise do Processo de Internacionalização com base na perspectiva comportamental.

As idéias mais recentes preocupam-se com o desenvolvimento de redes inter-organizacionais e sociais. Como a Teoria das Networks, que para Carneiro e Dib (2007) amplia as possibilidades de respostas oferecidas pelo Modelo Uppsala. Considerando a teoria do empreendedorismo internacional, é possível observar que essa perspectiva dá ênfase ao papel e perfil do tomador de decisão individual. Pode-se destacar, ainda, abordagens que tratam de um fenômeno, que ficou conhecido como *born global*, e que se refere a empresas que se internacionalizam nos primeiros anos de vida. Pode-se considerar este enfoque como uma perspectiva emergente do processo de internacionalização, devido à abundante literatura que tem tratado de explicar o fenômeno que não se encaixa em nenhuma teoria que explica o processo de internacionalização (OVIATT e MCDOUGALL, 1994, 1995, 1997, SHANE e OVIATT, 1994; MADSEN e SERVAIS, 1997; FILLIS, 2000; KNIGHT e CAVUSGIL, 1996, MCDOUGALL).

Para Carneiro e Dib (2007), dadas as diferenças e limitações no escopo descritivo e explanatório das teorias propostas, a idéia de uma única teoria base, para integrar as propostas relacionadas a internacionalização é questionável. Mesmo que tal tarefa fosse conduzida, tal teoria não seria provavelmente o resultado da combinação das teorias existentes, que possuem significativas discrepâncias em suas visões e bases metodológicas, mas ao menos deve ser reconhecido que cada modelo teórico possui limitações e que existem contingências específicas sob as quais cada teoria seria aplicada. Como foi destacado pelos autores e as teorias escolhidas, ainda existem muitas linhas de estudo a respeito do tema da internacionalização, talvez por se tratar de um tema aplicável de diversas formas e concebido

por diferentes tipos de estudiosos. No entanto, muitas respostas e caminhos já foram sinalizados para que as empresas possam buscar a internacionalização da forma mais conveniente e aplicável a sua realidade, o que resulta em posteriores resultados a serem estudados e referendados.

### 2.2.2 O Brasil e os processos de internacionalização

De acordo com Rocha (2003), a internacionalização em empresas brasileiras iniciou aproximadamente na década de 60, a partir de incentivos fiscais e creditícios do Governo. Como já mencionada, na década de 90, com a abertura econômica e disseminação do conceito de globalização, o país se abre para a entrada das multinacionais e a competição passa a ter foco no preço, através da produtividade e qualidade dos processos, visando à satisfação dos clientes. A autora também apresenta, em uma seqüência histórica, os principais fatores ambientais e motivacionais que, segundo a mesma, influenciaram a internacionalização das empresas brasileiras e estão descritas no Quadro 4:

<b>Fatores Ambientais</b>	<b>Fatores motivacionais</b>	<b>Impactos na Internacionalização</b>
De 60 e 70 - Crescimento da economia brasileira; - Forte expansão do comércio internacional; - Política governamental de incentivo às exportações.	- Pedidos inesperados do exterior; - Incentivos governamentais.	- Estímulo à internacionalização através de exportações.
Anos 80 - Recessão internacional - Expansão do Japão e Tigres Asiáticos; - Recessão, década perdida; - Fechamento da economia. - Escasseiam os pedidos do exterior;	- Escasseiam os incentivos à exportação; - Falta competitividade aos produtos brasileiros	- Freio à internacionalização via Exportação
De 90: até 95 - Abertura do mercado/ entrada de concorrentes; - Criação do Mercosul.	- Percepção de risco no mercado doméstico aumenta;	- Estímulo ao investimento direto no exterior
De 95 até 98 - Expansão do mercado interno (após 1995);b - Política cambial de sobrevalorização do real	- Atividade do mercado doméstico aumenta; - Falta competitividade das exportações.	- Freio à internacionalização via exportação; - Estímulo ao investimento direto
De 98-2000	- Competitividade dos produtos brasileiros no exterior aumenta.	- Estímulo à internacionalização via exportação; freio no investimento direto no exterior.

**Quadro 4 – Fatores motivacionais e ambientais e seus impactos no processo de internacionalização**

Fonte: Adaptado de Rocha (2003)

Com auxílio do quadro é possível mais uma vez corroborar com o que a literatura disponibiliza, uma multidisciplinaridade (diversidade de áreas e disciplinas) da área de internacionalização e dificuldade de definição em termos teóricos quando se trata do assunto. É possível verificar que a própria história brasileira remete a um pensamento multidirecionado, ou seja, considerando influência em diversos aspectos, neste caso sejam eles econômicos, políticos, sociais ou ambientais.

Para Dunning (1994) apud Gallina; Bulba, Fleury (2005), há alguns fatores motivacionais que levam as empresas a se internacionalizarem e estão resumidos no quadro a seguir:

<i>Resource Seeking</i>	Exploração de recursos naturais e vantagens em custos de mão de obra
<i>Market Seeking</i>	Busca de vantagens de localização e sinergia de mercado
<i>Efficiency Seeking</i>	Busca da racionalização da produção, explorando economias de especialização e localização
<i>Strategic Seeking</i>	Aquisição de recursos estratégicos seja em termos de competência ou plano das finanças

**Quadro 5 – Motivações para internacionalização**

Fonte: Adaptado a partir de Dunning (1994 apud FLEURY; GALLINA; BULBA, 2005).

Segundo Iglesias, Veiga (2002), ainda existem fatores que prejudicam ou podem dificultar a internacionalização das empresas brasileiras, por exemplo, dificuldades ou altos custos para obter financiamento interno para as unidades no exterior; diferenças culturais entre países; dificuldade de obter acesso ao mercado financeiro local; dificuldade de movimentar funcionários para outros países; e dificuldade de obtenção de informação a respeito dos mercados externos.

Mesmo com as dificuldades nacionais ainda há informações que levam a um pensamento otimista em relação às atividades internacionais. Dados do relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), entre 1995 e 2001, demonstram que o estoque de investimentos diretos estrangeiros dos países desenvolvidos aumentou 123%. No caso dos países em desenvolvimento, o crescimento foi de 188%, passando para US\$ 800 bilhões. Segundo a UNCTAD, o Brasil acumulava um total de

US\$ 53,2 bilhões investidos no exterior, ocupando a primeira posição em termos de valor entre todos os países latino-americanos (NAPOLITANO, 2003 apud SCHERER 2004).

Conforme informações do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e do Comércio Exterior (MIDC) (2009), em 2008 o comércio exterior brasileiro manteve-se em expansão, com a corrente de comércio alcançando cifra recorde de US\$ 371,1 bilhões, o que significou aumento de 32% sobre 2007, quando atingiu US\$ 281,3 bilhões. Registra-se que nos últimos dois meses do ano, o fluxo de comércio de exportação e de importação apresentou decréscimo em relação à expansão verificada até outubro, em razão da crise financeira internacional, que levou a uma redução dos preços internacionais de *commodities* agrícolas e minerais e da demanda por bens. O saldo comercial atingiu US\$ 24,7 bilhões em 2008, valor menor que o registrado em 2007, de US\$ 40,0 bilhões, devido ao maior dinamismo das importações frente às exportações, explicado em grande medida pela valorização da moeda nacional e pelo crescimento da economia brasileira. O saldo comercial no acumulado janeiro-junho de 2009 totalizou US\$ 13,987 bilhões, valor 23,8% superior ao alcançado em janeiro-junho de 2008 (US\$ 11,301 bilhões).

É nesse cenário de crescente internacionalização dos negócios que se insere a temática central dessa dissertação, qual seja, o estudo das relações entre gestão internacional e gestão sustentável, já que tendo a compreensão de ambos como temas emergentes e a transversalidade de ambos é importante que seja verificada sua relação dentro do contexto de empresas brasileiras com atividade internacional.

### 2.1.3 Estratégias, modos de entrada e fatores de internacionalização

Para obter êxito no processo de internacionalização de um produto ou organização é indispensável o uso de uma abordagem correta dos modos de entrada no mercado-alvo. Cada um dos métodos de inserção mercadológica possui características próprias que ajudam as empresas de formas distintas a lidar com os riscos de atingir determinados mercados-alvo (BROUHERS, BROUHERS, WERNER, 2000).

Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que realizaram um estudo com empresas suecas, as empresas movem-se para a internacionalização de acordo com uma série de passos

incrementais. Os autores denominaram esse processo de cadeia de estabelecimento, composta por quatro passos ordenados em:

- a) inexistência de atividades regulares de exportação;
- b) exportação por meio de representantes independentes (agentes);
- c) estabelecimento de uma subsidiária de vendas no exterior;
- d) processo de fabricação no exterior.

Sendo assim, esse modelo propõe que o processo de internacionalização ocorre de forma gradual e a tendência é que aumente o seu envolvimento internacional indiferente das decisões estratégicas tomadas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, JOHANSON; VAHLNE, 1990). Andersson (2000) corrobora, que dentro de uma perspectiva comportamental, o modo de entrada esteja relacionado com esta perspectiva gradual de envolvimento internacional, diferente das abordagens econômicas que preferem buscar explicações para as escolhas de entrada e envolvimento em aspectos econômicos envolvidos no mercado e nas organizações.

Uma empresa pode desenvolver suas atividades ou operações internacionais através da exportação (direta ou indireta), licenciamento, investimento direto ou estabelecimento de subsidiárias, desenvolvendo alianças estratégicas ou, inclusive, adquirindo ou fundindo-se com empresas locais. Entretanto, a atividade de posicionar a empresa além das fronteiras domésticas não se separa, completamente, de suas estratégias empresariais locais, é necessário primeiro compreendê-las para então avaliar as estratégias de internacionalização em específico. O processo de internacionalização da empresa e a sua decisão por investir em um país estrangeiro se revestem de considerações muito amplas em termos de estratégias, comportamento e economia, se comparadas com a decisão de investir em seu próprio país. Essas empresas consideram como motivação principal para o investimento, a busca por novos mercados, matérias primas (recursos naturais etc.), eficiência de produção, conhecimento e segurança política (MEINERZ, 1999 apud MOTA, 2007).

A decisão de entrada em um mercado novo já inclui uma série de estratégias, pesquisas e alinhamentos da organização, quando a questão envolve um mercado estrangeiro a decisão requer ainda mais cautela. A decisão sobre que forma de entrada ou de internacionalização escolher depende de uma série de fatores, como (HITT *et al.* 1999): as condições competitivas existentes no ambiente doméstico e global; a situação econômica, social, cultural, legal e política do país destino; o conjunto de capacidades, recursos e competências da empresa. O mesmo autor afirma que a internacionalização das empresas pode acontecer através de várias

maneiras de atuação, e apresenta uma classificação recorrente entre os autores, como, por exemplo:

a) Exportação: diversas empresas iniciam as atividades de internacionalização através da exportação uma vez que é a menos custosa, não exige estabelecimento de operações ou investimento direto. No entanto, essas empresas precisam de um meio capaz de comercializar e distribuir seus produtos e muitas delas fazem isso através de acordos contratuais com as empresas no país que desejam operar. As principais desvantagens estão relacionadas aos custos elevados de logística e/ou transporte, as tarifas impostas pelo país, menor controle sobre a comercialização e distribuição de seus produtos e precisa pagar um distribuidor ou permitir que o distribuidor aumente o preço dos produtos para recuperar os seus custos e ainda ganhar lucro. Por isso, na exportação pode ser difícil comercializar um produto de forma competitiva e oferecer um produto individualizado para cada mercado internacional.

b) Licenciamento: um acordo de licenciamento dá o direito de uma empresa estrangeira comprar o direito de manufaturar e vender os produtos de outra empresa no mercado internacional e o pagamento ao licenciador normalmente é realizado através de um *royalty* referente a cada unidade produzida e vendida. Esta talvez seja a maneira menos dispendiosa para ingressar em mercados internacionais uma vez que o licenciado assume os riscos e é o responsável pelos investimentos em instalações para manufatura, comercialização e distribuição dos bens e serviços. As principais desvantagens estão no pouco controle que o licenciador tem sobre a produção e comercialização de seus produtos no mercado internacional e um retorno reduzido em virtude de ter que dividir os ganhos entre o licenciado e licenciador. Além disso, o licenciado ainda pode aprender a tecnologia e após o término do contrato passar a produzir e vender um produto competitivo similar.

c) Alianças estratégicas: esta forma de entrada permite que as empresas dividam os riscos e os recursos necessários para ingressar em outros países. A maioria das alianças ocorre com as empresas na qual deseja se instalar uma vez que elas conhecem as condições competitivas em seu país, as normas legais e sociais, e as peculiaridades culturais, facilitando a empresa estrangeira a produzir e comercializar um produto competitivo no mercado. Nas alianças, as empresas costumam ter maior controle sobre as atividades operacionais e tendem a produzir maiores retornos. Um cuidado importante é a escolha dos envolvidos e seus objetivos estratégicos, visando evitar conflitos.

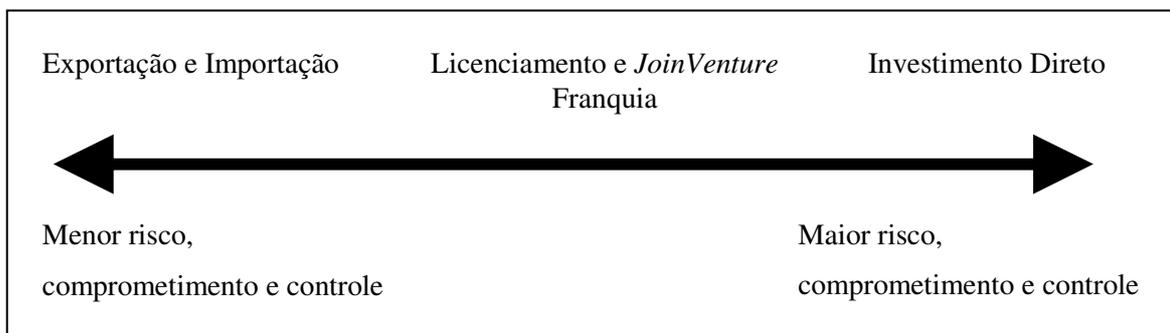
d) Aquisição: esta forma de entrada pode representar um rápido acesso a novos mercados. No entanto, elas tendem a ser mais dispendiosas e muitas vezes as empresas que

desejam fazer a aquisição recorrem a financiamentos, tornando-a muito mais custosa. Além disso, existem ainda problemas em relação às exigências legais e regulamentadoras e os problemas advindos de culturais corporativas, sociais e práticas diferentes.

e) Nova subsidiária totalmente própria ou *greenfield venture* – este seria o processo mais complexo e dispendioso de se inserir no mercado internacional. Além disso, os riscos são mais elevados em virtude dos custos necessários para se instalar em outro país. Entretanto, a matriz terá maior controle sobre suas atividades e maior potencial de conseguir retornos maiores. Ademais, a empresa ainda precisará estabelecer redes de distribuição e implantar estratégias de *marketing* para competir no novo mercado.

De acordo com Osland, Taylor e Zou (2001) os modos de entrada podem ser diferenciados de acordo com três características: a) quantidade de recursos necessária (ativos específicos utilizados no processo e que possam influenciar e variar com a maneira escolhida para entrar no mercado internacional) b) quantidade de controle, referente à disposição e à habilidade para influenciar decisões em mercados externos; c) nível de risco da tecnologia, significando o risco de transferência de conhecimento para os mercados de destino.

As decisões estratégicas referentes à forma de entrada adotada pela empresa podem oscilar de um menor comprometimento e controle da empresa, na forma de exportação e importação, até um maior comprometimento e controle, quando se decide por utilizar o investimento direto no exterior. Da mesma forma o modo de entrada determina uma variação em relação aos riscos que a empresa vai assumir. O importante é traçar metas e estratégias compatíveis com as possibilidades da organização e com seus objetivos. Essa abordagem pode ser visualizada na figura abaixo ( NICKELS, WOOD, 1999):



**Figura 3 – Formas de entrada no mercado internacional**

Fonte: Nickels e Wood (1999)

A forma de entrada e as atividades a serem desempenhadas pela organização variam de acordo com sua capacidade de investir, arriscar e o controle desejado sobre as atividades. Uma empresa que pretender ter baixo investimento e controle das atividades, por exemplo, pode começar exportando e não fazendo um investimento direto de capital. Na literatura, são encontradas algumas classificações para as empresas internacionalizadas, de acordo com o tipo de estratégia adotada (CANALS, 1994; BARTLETT; GHOSHAL, 1992; DYMENT, 1987; e outros) dentre os quais destacam-se os seguintes tipos no quadro a seguir:

Tipo	Descrição
Empresa exportadora	é aquela que representa a fase inicial do processo de internacionalização, onde as atividades operacionais concentram-se em um único país geralmente no país de origem;
Empresa multinacional	é aquela que tem como objetivo explorar as vantagens competitivas importantes domesticamente diversificando atividades com atuação em outros países. Dessa forma, as filias no mercado internacional vão buscar reproduzir a matriz, mas não podem deixar de considerar às diferenças nacionais. As unidades são independentes uma das outras e trabalham com toda a cadeia produtiva em outro país. Os ativos e recursos são descentralizados e auto-suficientes e as subsidiárias no exterior exploram oportunidades locais sendo que o conhecimento desenvolvido e adquirido permanece em cada unidade.
Empresa global	é a empresa que adota estratégias coordenadas com todos os países onde opera, com o objetivo de adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global. No entanto, as atividades críticas das empresas devem se concentrar em um ou poucos países. Suas decisões operacionais e estratégicas são mais centralizadas do que nas empresas multinacionais; consideram o mercado mundial como um todo integrado; os ativos e recursos são centralizados e em escala global. As subsidiárias no exterior implantam as estratégias da matriz e o conhecimento desenvolvido é mantido na origem.
Empresa transnacional	para que uma empresa seja classificada como transnacional deve-se combinar adequadamente uma máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder a mercados locais e uma flexibilidade para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. Assim, integram processos globalmente, melhorando-os, racionalizando recursos, eliminando redundâncias, atuando com produtos globais e vêm a receptividade local como uma maneira para obter flexibilidade nas operações internacionais. Estas empresas desenvolvem e exploram o conhecimento em termos mundiais e vêm as inovações como resultado de um processo que engloba vários membros da companhia.

**Quadro 6 – Tipos de empresas internacionais**

A seleção do país para atuar também é uma decisão importante e que determina certo compromisso da empresa em operar naquele território, o que estabelece a base para sua possível expansão internacional. Isto indica as intenções da empresa com relação aos principais concorrentes e determina a base para futuras batalhas competitivas. A saturação dos

mercados domésticos, o número crescente de competidores que se posicionam em mercados internacionais de uma maneira contundente etc., fazem com que a seleção de mercados internacionais se converta em uma das decisões determinantes na internacionalização das empresas (DOUGLAS e CRAIG, 1992). A compreensão da importância das decisões demonstra a linha teórica seguida pelos autores, que trabalham dentro de uma perspectiva evolucionária da internacionalização e que tem sido adotada por vários autores na área de gestão internacional. A perspectiva evolucionária baseia-se, nos estudos originais de Johanson e Vahlne (1977), e no Modelo de Uppsala, cujo foco está no desenvolvimento de uma firma individual, entendido em uma perspectiva evolutiva e, particularmente, na gradual aquisição, integração e utilização do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras. Selecionar o mercado correto é cada vez mais importante para as empresas, devido também à maior importância das decisões, parcerias e posicionamento no mercado.

Conforme Mota (2007) na literatura sobre seleção de mercados estrangeiros e formas de entrada, sugere-se que para realizar uma decisão efetiva, deve-se contrastar os prós e contras dos países objetos de estudo (PAPADOPOULOS *et al.* 2002). Portanto, considera-se que a escolha adequada se baseia em comparar as oportunidades e as ameaças, os custos e os lucros, ou os custos relativos ao controle (ANDERSON e GATINGTON, 1986; DOUGLAS e CRAIG, 1983; EKELEDO e SIVAKUMAR, 1998).

As decisões estratégicas sobre a forma de entrada em mercados externos e sobre a seleção destes mercados possuem um caráter extremamente crítico e importante para a continuidade de uma empresa em seu processo de internacionalização e como afirmam muitos autores, é um fator que envolve tempo e capital investido, o que pode ser comprometido por uma estratégia mal sucedida ou a mudança da mesma durante o processo de entrada. Neste contexto, todo o planejamento, as estratégias e posteriores decisões devem ser definidas com muito cuidado e estar baseadas em informações concretas sobre a empresa e, principalmente, sobre o mercado no qual se deseja entrar. Posicionar-se estrategicamente além de suas fronteiras é um desafio para os gestores, no entanto, um desafio que não é desagregado de sua estratégia local e sua forma de condução nacional, já que, recursos, gestão, controle e processos de produção e diferenciação fazem parte da estrutura da empresa localmente ou em âmbito internacional, muitas vezes em diferentes proporções ou de maneira adequada a cada realidade.

### 2.1.5 Barreiras e novas exigências à atuação internacional

Para Machado (2005) os estudos científicos no campo do marketing internacional evocam a idéia de que o envolvimento das empresas na atividade de exportação é um importante fator de sucesso. A visão acadêmica corrente sugere que o envolvimento em relação à exportação é um processo seqüencial de aprendizado que se desenrola em estágios, sendo que normalmente é o primeiro passo no mercado internacional por se tratar da etapa menos custosa em termos de investimentos e controle e envolve menos riscos, facilitando assim as mudanças e ações do novo entrante (GENÇTÜRK E KOTABE, 2001; KOTABE , HELSEN, 2000; KOTABE, CZINKOTA, 1992; LEONIDOU, 1994, LEONIDOU, KATSIKEAS, 1996; SINGER, CZINKOTA, 1994).

Mesmo com o crescimento e maior engajamento dos empresários no mercado internacional, ainda existe muito despreparo em termos de planejamento de ações para atuar no mercado externo e receio por parte dos mesmos no que se refere a investimentos e barreiras, para suplantar essa realidade e propiciar a incremento nas exportações nacionais, conquistando e mantendo-se nos mercados externos.

É preciso a compreensão da necessidade de investimento das empresas que almejam atividade internacional para superarem todos os obstáculos surgidos em meio ao processo exportador, resultantes tanto das características do mercado, tais como: barreiras não-tarifárias, institucionais ou culturais, como relacionadas ao produto exportado (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

Segundo Lopez e Gama (2007, p.135) é possível definir barreira comercial como algum “tipo de lei, regulamento, política, medida ou prática adotada por um governo que cause restrições ou distorções ao comércio internacional”. Dentre os tipos de barreiras comerciais é possível classificá-las em:

- Tarifárias ou alfandegárias: são instrumentos de política comercial utilizados pelos governos, com o intuito de influenciar os preços de mercado sem impor, entretanto, de modo direto, a quantidade a ser comprada ou vendida. As tarifas podem ser específicas (quando existem determinações relacionadas a características físicas do produto), *ad valorem* (em que as determinações são relativas ao valor da mercadoria) , ou mistas (por combinarem as características dos tipos anteriores).

- Não tarifárias: barreiras não-tarifárias são aquelas que não são advindas de tributação sobre importação ou exportação podem decorrer da necessidade de atendimento a requisitos técnicos previstos em regulamentos técnicos ou administrativos relativos à limitação da exportação por cotas pré-fixadas (MDIC, 2002). É um meio de restringir o comércio, foi uma alternativa encontrada por países diante da imposição de regras que visavam à eliminação das barreiras tarifárias ao intercâmbio internacional de mercadorias. Por exemplo: proibição ou licença de importação, barreiras técnicas, cotas, controle de preço, etc (LOPEZ, GAMA, 2007)

Leonidou (1995, 2002) destaca que a literatura apresenta diversas conceituações no que se refere às exportações. No entanto é possível afirmar que as barreiras referem-se a todas as restrições que obstruem a habilidade das firmas para iniciar, desenvolver ou sustentar operações de negócios em mercados estrangeiros.

As questões internacionais, especialmente as exportações precisam lidar com novos tipos de “barreiras” que na verdade se constituem em exigências, novas formas de gestão ou valores organizacionais e se encaixam nos tipos de barreiras externas de Leonidou (2004). Considerando as barreiras na negociação internacional, a Fundação Dom Cabral identificou motivos para a internacionalização que podem ter como consequência alguns tipos de barreiras que envolvem questões como adaptação cultural até questões produtivas e de processo, conforme pode ser visualizado no quadro 4 a seguir:

Motivos	Barreiras
Busca de economia de escala, marcante para os produtores intermediários e os produtores de bens finais; varia com o porte da empresa.	Barreiras internas/organizacionais que dizem respeito a adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados internacionais.
Desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais – mais necessário quanto menor o porte da empresa.	Barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas à adequação da infraestrutura econômica e institucional, à oferta de fatores e às atitudes e características culturais
Exploração das vantagens de localização no Brasil	Barreiras situadas no mercado de destino, também de natureza econômica
Saturação do mercado	

**Quadro 7 – Motivações para internacionalização e Barreiras**

Fonte: Adaptado Dom Cabral (2002)

Um exemplo recente do modo como a preocupação com valores, ações sociais e ambientais refletindo uma atitude sustentável pode influenciar as negociações internacionais é

encontrado na União Européia. Segundo a CNI (Confederação Nacional da Indústria), em nota publicada no dia 19/08/2008, as empresas brasileiras teriam cem dias como prazo para efetuarem o registro das substâncias químicas que exportam à União Européia (UE). As que não o fizessem, encontrariam as portas do bloco econômico fechadas. Segundo a CNI, o Brasil exporta US\$ 10,7 bilhões em substâncias químicas. Deste total, US\$ 1,9 bilhão tem como destino a União Européia. Esse é apenas um dos exemplos de onde pode-se relacionar a questão da responsabilidade socioambiental e as relações internacionalizadas. Para Leonidou (2004) essa seria considerada uma barreira externa, já que as barreiras externas originam-se dos ambientes doméstico e de destino nos quais a empresa opera e podem ser subdivididas em processuais, governamentais, de tarefas e ambientais (econômico, político-legal e sociocultural) diferente das internas que ocorrem no ambiente organizacional.

De acordo com Salerno e De Negri (2005) as empresas brasileiras possuem características que podem ser agrupadas em: empresas com investimentos diretos (ID) no exterior – empresas de propriedade de capital majoritariamente brasileiro (mais de 50%); empresas brasileiras sem ID, ou seja, com propriedade de capital brasileiro (mais de 50%) sem ID; e empresas transnacionais, ou seja, empresas de capital majoritariamente estrangeiro (mais de 50%) que atuam na indústria brasileira.

Segundo o Jornal Brasil (2007), os investidores internacionais estão atentos aos indicadores sociais das empresas. Querem conhecer, por exemplo, o percentual de mulheres que ocupam cargos de chefia ou o número de deficientes físicos empregados nas grandes companhias. Dados como receita líquida ou o lucro operacional continuam relevantes, mas para exportar ou conseguir financiamento externo é cada vez mais premente que as organizações cumpram seu papel social. As empresas socialmente responsáveis atraem mais investidores, são mais valorizadas. Têm mais credibilidade, porque são vistas como empresas que não estão só explorando.

Para Fernando Alves, diretor superintendente da Fundação Vale do Rio Doce, o cliente é peça chave nesse processo, e o cliente e o mercado se modificam, adotando novos valores. “O mercado e as autoridades exigem que as empresas atuem nessa área, mas é o cliente quem as pune, deixando de comprar os produtos”, explica, lembrando que na Europa a cobrança é mais rigorosa e constante. Alves exemplifica com o caso da empresa esportiva Nike, acusada de utilizar mão-de-obra em regime de semi-escravidão na produção de seus artigos. “Com a globalização, os clientes estão mais atentos e as empresas perceberam que suas imagens estão associadas à responsabilidade social” (IBASE 2008).

Pode-se destacar dentro desta idéia a atuação sustentável em diferentes frentes, principalmente alguns mercados de destaque como Europa, Estados Unidos e China onde as questões de âmbito sustentável surgem como um novo paradigma a ser compreendido pelas organizações. Em alguns países, existem políticas protecionistas em nome do “desenvolvimento sustentável”, o que têm criado barreiras de importação para produtos provenientes de países e empresas que não desenvolvem internamente programas de incentivo à proteção do meio ambiente (PIENIZ, 2001).

Para Silva (2009) as organizações socialmente responsáveis estão mais bem preparadas para assegurar a sustentabilidade dos seus negócios, por estarem sintonizados com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. O mundo contemporâneo exige cada vez mais a adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e meio ambiente. A comunicação exerce papel relevante e estratégico nessa área fazendo com que o tema da sustentabilidade e os novos valores formadores da consciência sustentável sejam disseminados dentro da organização.

Muitas empresas têm utilizado ferramentas para melhorar e comunicar sua preocupação, conduta e desempenho nas áreas sociais e ambientais, de forma padronizada e de compreensão global. Existem normas, padrões, princípios, indicadores e índices que auxiliam as organizações nesse contexto, como por exemplo, Norma AA 1000, Indicador Ethos, GRI – *Global Reporting Initiative*, ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, Balanço Social entre outros, isso porque nota-se a crescente necessidade de ser uma empresa que além de atender seu cliente em termos de produto, também atende as necessidades da sociedade e do ambiente para isso, e tanto o cliente nacional como internacional vem cobrando uma postura responsável das empresas.

### 3 DELIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Nesta seção, estão apresentadas as escolhas metodológicas que permitiram o desenvolvimento da proposta deste estudo e a caracterização do setor escolhido para pesquisa.

#### 3.1 Método de Pesquisa

Em relação ao tipo de pesquisa desenvolvida, entende-se como mais adequada a pesquisa descritiva (MALHOTRA, 2001; MATTAR, 1997 CHURCHILL; 1999). Uma pesquisa descritiva, conforme seu próprio nome indica, é aquela que descrever algo, um fenômeno ou fato observado. Para Gil (1999) a pesquisa descritiva vai além de detalhar as características de uma população e fenômeno existente. Godoy (1995) compreende a pesquisa descritiva como aquela que busca conhecer a natureza do fenômeno e os processos que o compõem ou que nele ocorrem.

Este estudo teve sua pesquisa realizada por meio de um estudo multicase para identificar e descrever a gestão das questões sustentáveis no âmbito de empresas químicas internacionalizadas. Para Triviños (1987), a pesquisa multicase permite o estudo de duas ou mais organizações sem a preocupação com a obrigatoriedade de comparar, entre si, os resultados obtidos em cada uma delas.

A seleção do setor de estudo se deu baseada no histórico de danos causados ao meio ambiente e tipo de produtos produzidos pelo setor químico, que ao longo dos anos passou a adotar uma postura diferenciada que pode ser visualizada pelas exigências de exportação, normas da ABIQUIM e divulgação de relatórios e dados de promoção da cultura sustentável. A seleção das empresas a serem estudadas foi feita por conveniência, considerando, em princípio, a disponibilidade da empresa em participar do estudo e a adequação de suas

características à necessidade do mesmo. O número de casos foi definido em três empresas investigadas em profundidade.

A pesquisa foi dividida em dois momentos diferentes. Na 1ª fase da pesquisa foram pesquisadas empresas através de contatos pessoais, listagem de empresas participantes de Associações e Sindicatos da Indústria química visando identificar quais dessas empresas possuem atividade internacional. Posteriormente foram realizados contatos com as empresas, Associações e Sindicatos com intuito de identificar empresas para aplicação da pesquisa. Foi realizada também uma pesquisa nos *web sites* acerca das informações relevantes sobre o perfil do setor e das principais empresas que representam o mesmo.

Seleção das empresas: Foram contatadas diversas empresas na busca de uma amostra de pesquisa, no entanto, foram selecionadas algumas que se dispuseram a responder a pesquisa e verificados critérios mínimos que poderiam garantir os resultados dos objetivos desta pesquisa. Foi definido o setor foco como o setor químico, a filiação a ABIQUIM, já que garantiria o interesse por uma postura atual vinculada as mudanças ocorridas no setor e atividade internacional visando compreender o problema de pesquisa dentro de empresas internacionalizadas.

Dentre aquelas que se dispuseram a responder a pesquisa foram verificados critérios mínimos para que este estudo tivesse resultado satisfatório:

- Atuação no setor químico, setor foco do estudo;
- Filiação à ABIQUIM, entidade reconhecida e organizada dentro do setor químico;
- Atividade Internacional de algum tipo;

A 2ª fase visou conhecer o perfil das empresas escolhidas na 1ª fase através das informações dos *web sites*, da análise de relatórios, documentos, observação e das entrevistas realizadas com os gestores das organizações.

Para melhor entendimento das fases de pesquisa, as atividades foram organizadas em forma de quadro:

ETAPA	1ª	2ª
Objetivos	Identificar quais são as empresas que realizaram operações internacionais; Identificar as empresas que trabalham dentro de práticas sustentáveis e exigências do setor; Levantar informações gerais das empresas e dos temas centrais de estudo. Caracterizar as empresas em termos de estrutura, operações, desempenho, etc.	Verificar se existem diferenças no uso de práticas sustentáveis por empresas em diferentes níveis de internacionalização; Descrever o processo de formulação e implementação estratégica relacionadas aos dois temas (internacionalização e sustentabilidade)
Estratégia de pesquisa	Levantamento de dados de empresas (setor, estado, porte, etc)	Estudo de casos múltiplos
Tipo de estudo	Descritivo	Descritivo
Critério de escolha das empresas	Filiação a ABIQUIM e Conveniência	Conveniência: aquelas cujas características de operação e de gestão permitam aprofundar a investigação da gestão de internacionalização e sustentabilidade e ainda se disponham a fazer parte do estudo.
Unidade de observação	Não se aplica	Gestores envolvidos no processo de administração do negócio. O número de entrevistas variou entre 1 e 3.
Instrumento de coleta de dados	Nenhum	Entrevista semi-estruturada e análise documental.

**Quadro 8 – Descrição das etapas de pesquisa de campo**

A principal suposição estabelecida na metodologia do trabalho de que quanto mais focadas na atuação internacional, mais a gestão sustentável participará da gestão estratégica e da construção de estratégias de atuação internacionais.

### 3.2 Construtos

Nesta seção, são apresentados os construtos que embasaram a elaboração do estudo, quais sejam: gestão sustentável e internacionalização.

### 3.2.1 O construto de Gestão Sustentável

Diante de uma infinidade de formas e indicadores existentes para mensuração de gestão sustentável ou preocupação com essa realidade tanto em nível nacional como internacional, optou-se neste caso por utilizar indicadores provenientes de um órgão ou instituto utilizados e reconhecidos nacionalmente como referência dentre os indicadores de desenvolvimento sustentável. A escolha foi feita pelo uso de indicadores do Balanço Social IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), anteriormente referenciados, pois além das características referidas há um caráter interno e externo considerado dentro desses indicadores que abrangeriam os elementos do modelo proposto por Elkington (1998), escolhido como norteador nesse estudo. Esses indicadores foram utilizados para embasar a elaboração do roteiro de pesquisa e nortear a coleta de informações referentes as empresas estudadas.

O IBASE apresenta o Balanço Social como forma de representação das ações de gestão sustentável e resultados sociais, ambientais e econômicos. Resultados dirigidos aos acionistas, empregados, investidores e à comunidade. Foram considerados alguns indicadores do IBASE e os indicadores financeiros GRI adaptados a necessidade do estudo. O quadro abaixo apresenta os indicadores Ibase e GRI selecionados:

Construto	Indicadores IBASE		Indicadores selecionados para estudo
	Indicadores sociais internos	Alimentação Encargos sociais compulsórios Previdência privada Saúde Segurança e saúde no trabalho Educação Cultura Capacitação e desenvolvimento profissional Creches ou auxílio-creche Participação nos lucros ou resultados	Alimentação Encargos sociais compulsórios Previdência privada Saúde Educação Cultura Capacitação e desenvolvimento profissional Creches ou auxílio-creche Participação nos lucros ou resultados
	Indicadores sociais externos	Educação Cultura Saúde e saneamento Esporte Combate à fome e segurança alimentar Total das contribuições para a sociedade	Educação Cultura Saúde Total das contribuições para a sociedade Indicadores avaliados pelos projetos e ações
	Indicadores ambientais	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa Investimentos em programas e/ou projetos externos	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa Investimentos em programas e/ou projetos externos

Gestão Sustentável		Metas anuais para minimizar resíduos, o consumo em geral na produção/operação e aumentar a eficácia na utilização de recursos naturais, a empresa.	Investimentos relacionados com a produção/operação da empresa
	Indicadores de corpo funcional	Nº de empregados (as) ao final do período Nº de admissões durante o período Nº de empregados (as) terceirizados (as) Nº de estagiários (as) Nº de empregados (as) acima de 45 anos Nº de mulheres que trabalham na empresa % de cargos de chefia ocupados por mulheres Nº de negros (as) que trabalham na empresa % de cargos de chefia ocupados por negros (as) Nº de pessoas com deficiência ou necessidades especiais	Nº de admissões durante o período
	Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial	Relação entre a maior e a menor remuneração na empresa: Número total de acidentes de trabalho Os projetos sociais e ambientais desenvolvidos pela empresa foram definidos por: Os padrões de segurança e salubridade no ambiente de trabalho foram definidos por: Quanto à liberdade sindical, ao direito de negociação coletiva e à representação interna dos(as) trabalhadores(as), a empresa: A previdência privada contempla: A participação nos lucros ou resultados contempla: Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa Quanto à participação de empregados (as) em programas de trabalho voluntário, a empresa: Número total de reclamações e críticas de consumidores (as) % de reclamações e críticas solucionadas Distribuição do Valor Adicionado (DVA)	Na seleção dos fornecedores, os mesmos padrões éticos e de responsabilidade social e ambiental adotados pela empresa
Gestão Sustentável	Indicadores GRI		Indicadores selecionados para estudo
	Indicadores de desempenho financeiro	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade, lucros acumulados e pagamentos para provedores de capital e governos.	Valor econômico direto gerado e distribuído, incluindo receitas, custos operacionais, remuneração de empregados, doações e outros investimentos na comunidade,
		Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas. Cobertura das obrigações do plano de pensão de benefício definido que a organização oferece.	Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades para as atividades da organização devido a mudanças climáticas.

**Quadro 9 - Indicadores IBASE e GRI selecionados para o estudo**

Fonte: Balanço Social e GRI (2009)

Este conjunto de indicadores reflete os investimentos nos três indicadores do *Tripple Bottom Line* dentro do roteiro de pesquisa que foram agregados as informações em relação ao nível de sustentabilidade da empresa.

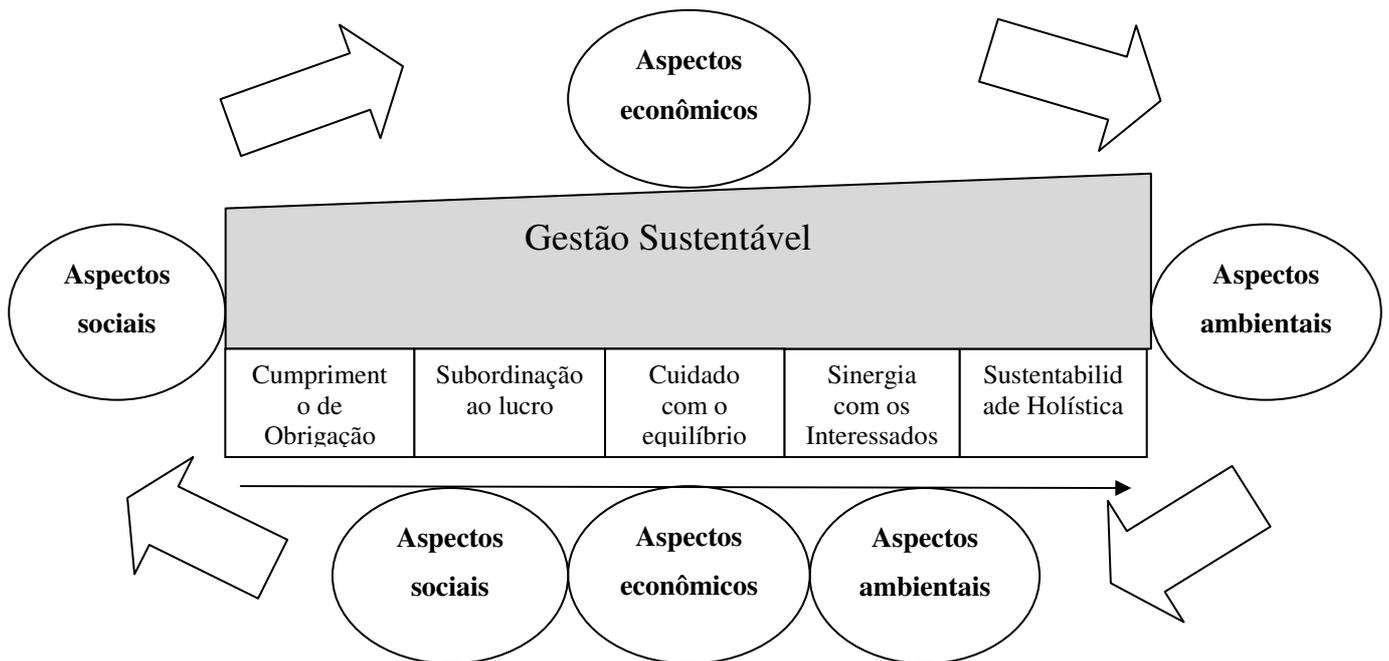
Optou-se avaliar em que nível de gestão sustentável as empresas operam para melhor construir a visão de cada uma a respeito da gestão sustentável, foram considerados os estudos de Marrewjick (2002) e seus 5 níveis propostos:

Variável	Indicador	Especificação
Gestão Sustentável	Nível 1 Cumprimento das Obrigações Legais	O cuidado da empresa para com seu impacto econômico, social e ambiental está orientado apenas para o cumprimento daquilo que a lei prevê. Neste estágio, a sustentabilidade é percebida como um conceito parecido com “dever” ou “obrigação”(N1).
	Nível 2 Subordinação ao lucro	Este nível consiste na busca de subordinar os aspectos éticos (sociais e ambientais) à construção de valor financeiro; a sustentabilidade é promovida quando pode contribuir ao aumento de lucro, como por exemplo, melhorar a imagem e por consequência ampliar o mercado.(N2)
	Nível 3 Cuidado com o equilíbrio	Aqui a sustentabilidade é vista como oportunidade de equilibrar os assuntos com os quais a empresa tem de lidar nos três aspectos de sua inserção no mundo: o econômico, o ambiental e o social. Vai além do cumprimento da lei e além da perspectiva do lucro. Considera realmente importante cuidar do planeta e do potencial humano, bem como de sua saúde financeira. (N3)
	Nível 4 Sinergia com os Interessados	A busca de soluções em sinergia com outros interessados relevantes. Neste nível são incluídos os <i>stakeholders</i> com muita ênfase, pois, participam da inevitável complexidade das soluções; há um reconhecimento sobre esta inevitabilidade da direção que o desenvolvimento tomou. (N4)
	Nível 5 Sustentabilidade Holística	A integração plena de toda a organização no sentido de contribuir para a qualidade e continuidade da vida de todos os seres e entidades. A sustentabilidade é vista, neste estágio, como a única alternativa possível de atitude empresarial, reconhecendo que todos os seres e fenômenos são mutuamente dependentes. (N5).

**Quadro 10 – Níveis de sustentabilidade**

Fonte: Marrewjick (2002)

Diante disso, segue abaixo uma figura que representa o Construto, tendo como base a teoria de Elkington(1998) e ainda a diferença de níveis possíveis dentro da Gestão Sustentável:



**Figura 4 – Construto Gestão Sustentável**

Cabe ressaltar que o construto construído para o estudo visou abranger os aspectos mencionados e guiar as pesquisas documentais e entrevistas.

### 3.2.2 O construto Internacionalização

Atuar no mercado internacional não é uma decisão isolada para nenhum tipo de organização, é necessário estudar o mercado, selecionar estratégia e país de atuação, entre outras decisões importantes, como objetivos para essa ação ou processo, impactos, barreiras, adaptações, parcerias, etc.

Diante do referencial apresentado sobre o tema, segue abaixo a especificação do construto internacionalização a partir de três itens que nortearam a pesquisa deste estudo.

- a. Grau de internacionalização
- b. Estratégia de atuação
- c. Barreiras

Dessa forma, cada um deles foi descrito conforme foi utilizado para este estudo.

#### a. Grau de Internacionalização

Conforme mencionado anteriormente, Osland, Taylor e Zou (2001) afirmam que os modos de entrada podem ser diferenciados de acordo com três características: a) quantidade de recursos necessária b) quantidade de controle, referente à disposição e à habilidade para influenciar decisões em mercados externos; c) nível de risco da tecnologia, significando o risco de transferência de conhecimento para os mercados de destino.

As decisões estratégicas referentes à forma de entrada adotada pela empresa podem oscilar de um menor comprometimento e controle da empresa, na forma de exportação e importação, até um maior comprometimento e controle, quando se decide por utilizar o investimento direto no exterior. Da mesma forma o modo de entrada determina a variação em relação aos riscos que a empresa vai assumir. O importante é traçar metas e estratégias compatíveis com as possibilidades da organização e com seus objetivos. Conforme pode ser observado no quadro abaixo:

<b>Estratégia</b>	<b>Risco</b>	<b>Comprometimento</b>	<b>Controle</b>
Exportação e Importação	Baixo	Baixo	Baixo
Licenciamento	Médio	Médio	Médio
<i>Joint Venture</i> e Franquia	Médio	Médio	Médio
Investimento Direto	Alto	Alto	Alto

**Quadro 11 – Grau de Internacionalização**

Fonte: Adaptado de Nickels e Wood (1999)

Sendo assim, as empresas estudadas tiveram suas atividades internacionais analisadas conforme sugerem os autores, descrevendo seu grau de risco e envolvimento com a atividade internacional.

b. Estratégia de atuação

Na literatura, são encontradas algumas classificações para as empresas internacionalizadas, de acordo com o tipo de estratégia adotada (CANALS, 1994; BARTLETT; GHOSHAL, 1992; DYMENT, 1987; e outros) dentre os quais destacam-se os seguintes tipos escolhidos para análise no estudo:

Tipo	Descrição
Empresa exportadora	representa a fase inicial do processo de internacionalização, onde as atividades operacionais concentram-se em um único país geralmente no país de origem
Empresa multinacional	tem como objetivo explorar as vantagens competitivas importantes domesticamente diversificando atividades com atuação em outros países. Dessa forma, as filias no mercado internacional vão buscar reproduzir a matriz, mas não podem deixar de considerar às diferenças nacionais. As unidades são independentes uma das outras e trabalham com toda a cadeia produtiva em outro país. Os ativos e recursos são descentralizados e auto-suficientes e as subsidiárias no exterior exploram oportunidades locais sendo que o conhecimento desenvolvido e adquirido permanece em cada unidade.
Empresa global	adota estratégias coordenadas com todos os países onde opera, com o objetivo de adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global. No entanto, as atividades críticas das empresas devem se concentrar em um ou poucos países. Suas decisões operacionais e estratégicas são mais centralizadas do que nas empresas multinacionais; consideram o mercado mundial como um todo integrado; os ativos e recursos são centralizados e em escala global. As subsidiárias no exterior implantam as estratégias da matriz e o conhecimento desenvolvido é mantido na origem.
Empresa transnacional	deve combinar máxima eficiência econômica, uma máxima capacidade de responder a mercados locais e uma flexibilidade para transmitir as experiências que surgem em alguns países para toda a organização. Assim, integram processos globalmente, melhorando-os, racionalizando recursos, eliminando redundâncias, atuando com produtos globais e vêm a receptividade local como uma maneira para obter flexibilidade nas operações internacionais. Estas empresas desenvolvem e exploram o conhecimento em termos mundiais e vêm as inovações como resultado de um processo que engloba vários membros da companhia.

**Quadro 12 – Tipos de empresa**

### c. Barreiras

De acordo com o estudo das teorias e do ambiente internacional na qual as empresas se enquadram, nota-se que a literatura faz menção à existência de barreiras de diversos tipos, sejam tarifárias, culturais, ambientais, sociais, etc. De acordo com a Fundação Dom Cabral (2002), algumas motivações para a internacionalização vem acompanhadas de barreiras, conforme o quadro abaixo:

Motivos	Barreiras
Busca de economia de escala, marcante para os produtores intermediários e os produtores de bens finais; varia com o porte da empresa.	Barreiras internas/organizacionais que dizem respeito a adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados internacionais.
Desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais – mais necessário quanto menor o porte da empresa.	Barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas à adequação da infraestrutura econômica e institucional, à oferta de fatores e às atitudes e características culturais
Exploração das vantagens de localização no Brasil	Barreiras situadas no mercado de destino, também de natureza econômica
Saturação do mercado	

**Quadro 13 – Motivações para internacionalização e Barreiras**

Fonte: adaptado Dom Cabral (2002)

As barreiras constituem-se em uma razão para algumas empresas deixarem o país na onde desejavam comercializar no exterior por não conseguirem se adequar a exigência necessária. Considerando a importância do tema para o negócio das organizações e o fato de que os novos paradigmas como a gestão sustentável podem também constituir barreiras optou-se em verificar quais seriam elas e de que forma a sustentabilidade faz parte dessa questão para as empresas estudadas.

### 3.3 Coleta dos dados

Quanto aos métodos de coleta de dados, Malhotra (2001) esclarece que eles incorporam a busca por dados secundários, levantamentos, painéis e observação como principais estratégias a serem utilizadas na execução da pesquisa. A ida ao campo para a coleta dos dados foi realizada sob uma orientação, primordialmente, qualitativa. O estudo de natureza qualitativa foi a escolha, pois se desejava “descobrir relações mais profundas entre elementos e processos” (GONÇALVES e MEIRELES, 2004, p. 45).

Para este estudo foram buscados dados a partir de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos por meio das entrevistas realizadas com os gestores das empresas; dados secundários, de relatórios gerais e de sustentabilidade e/ou publicações das empresas e conteúdo dos *websites* das empresas.

São seis as fontes de evidência em estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Entretanto, torna-se relevante destacar que, em relação à possibilidade de generalização científica, o impeditivo à utilização de técnicas de amostragem estatística não representa uma desvantagem à qualidade da pesquisa. Quando utilizado como método rigoroso de investigação, o estudo de casos poderá proporcionar inferências e generalizações analíticas, conforme apontado por YIN (2005):

Uma segunda preocupação muito comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. [...]. Uma resposta muito breve é que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma “amostragem”, e, ao fazer isso, seu objetivo é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)[...], o objetivo é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”.

Em relação à estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de casos múltiplos. Foram pesquisadas três empresas brasileiras de médio/grande porte que atuam no setor químico: Wurth do Brasil, Arteccla, Dupont. A opção por estudar essas três empresas obedeceu a dois critérios fundamentais: primeiro, o da pertinência: julgou-se que todas poderiam contribuir para o estudo e podiam ser enquadradas nos critérios de seleção; segundo, o da possibilidade: também foram essas as empresas que efetivamente se dispuseram

a participar do estudo, permitindo o acesso à organização, o fornecimento de informações e a realização de entrevistas com executivos responsáveis pelas áreas temas e/ou pela gestão da empresa.

Foram utilizados três métodos de coleta de dados: entrevista, análise documental e análise de registros. Tal escolha encontra respaldo em Yin (2005, p. 119) que afirma ser razoável “corroborar os dados obtidos em entrevistas com informações obtidas através de outras fontes”. A preocupação do autor decorre da constatação de que entrevistas são apenas relatórios verbais e, “como tais, estão sujeitas a velhos problemas, como vieses, memória fraca e articulação pobre ou imprecisa” (YIN, 2005, p. 119). A análise de dados secundários desponta, portanto, como estratégia para complementar e/ou corroborar as informações oriundas de entrevistas.

As entrevistas foram realizadas com gestores envolvidos no processo estratégico das organizações, sendo os mesmos indicados pela própria organização para a participação na pesquisa. Todos os gestores respondentes possuem mais de 10 anos de empresa, mais de 300 funcionários subordinados e ligação com o ambiente internacional. As entrevistas foram do tipo semi-estruturada cujo roteiro se encontra no Anexo 1. Sua realização mostrou, conforme afirma Yin (2005, p. 116), ser “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso”. O roteiro foi elaborado a partir da revisão bibliográfica e de entrevistas exploratórias feitas com gestores diversos. O roteiro da entrevista semi-estruturada foi elaborado com base no referencial teórico e aborda diferentes aspectos ligados ao tema e análise documental, por se compreender que tais estratégias permitiram o levantamento de informações úteis à resolução do problema de pesquisa.

Para Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada, em geral, é aquela que parte de alguns questionamentos básicos, amparados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que fornecem amplo campo de questionamentos, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebe as respostas do entrevistado. Desta maneira, o entrevistado, seguindo a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco de pesquisa, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

A condução das entrevistas mostrou que a utilização de um aparelho de gravação era bastante adequada. Todos os entrevistados concordaram em gravar seus relatos, mesmo assim, a entrevistadora procurou registrar toda e qualquer informação relevante, assim como posicionamento perante algum assunto. Adicionalmente aos três métodos principais, a pesquisadora recorreu à observação pessoal durante as entrevistas, procurando registrar os

aspectos físicos das empresas, bem como os aspectos comportamentais que foram compartilhados. Esperava-se, por meio da observação, encontrar traços da cultura organizacional ou, mesmo, referendar aspectos que eram expostos pelos entrevistados. Ao término de cada entrevista, dados obtidos pela observação eram imediatamente registrados, a fim de manter a máxima integridade daquilo que havia sido observado.

O estudo de caso mostrou-se uma estratégia apropriada para o alcance dos objetivos inicialmente propostos. Além disso, procurou-se observar que para cada situação possível de pesquisa uma estratégia específica possui uma vantagem distinta. Yin (2005, p. 28) explica que, para o estudo de caso, “isso ocorre quando faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos, sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”. Entendeu-se ser esse o caso da presente dissertação.

A realização de casos múltiplos é destacada no esquema. Para que se tenha um relatório final, etapas prévias devem ser cumpridas, iniciando-se pelo desenvolvimento teórico do estudo. A seleção dos casos é acompanhada pela elaboração de um protocolo de coleta de dados, no qual devem estar previstas todas as necessidades de dados. Os objetivos do estudo, bem como a teoria desenvolvida, nortearão essa etapa. A ida ao campo ocorre de maneira simultânea; ou seja, os estudos são realizados de forma concomitante, dependendo da disponibilidade das unidades de coleta de dados. Relatórios individuais são elaborados, para cada caso, os quais servirão de base para a análise e elaboração de conclusões. As conclusões, que serão discutidas em um relatório final, poderão modificar a teoria, repercutir em termos políticos.

### **3.4 Tratamento e Análise de dados**

Os dados foram coletados de forma individual (por empresa) e a seguir foram equiparados com o referencial teórico do trabalho visando identificar as temáticas chave do estudo e outros pontos que pudessem contribuir para responder aos objetivos de pesquisa. Na seqüência os dados foram distribuídos, em seus extratos selecionados, em categorias gerais, podendo ser identificados conforme subcategorias. Posteriormente foi realizada uma análise integrada de tais dados, visando descrever o conteúdo das entrevistas em cada categorias e subcategoria. Mais tarde, através de um quadro resumo foi possível estabelecer um

comparativo entre empresas. Por meio de análise de conteúdo foram destacados os pontos em comum e as informações destoantes nas organizações visando contribuir para a discussão acadêmica acerca do tema.

A análise se deu por meio de análise documental e estudo de caso com análise de conteúdo das entrevistas que foram gravadas e transcritas. Na visão de Minayo e Sanches (1993) a entrevista é a palavra na forma da fala cotidiana que se torna uma revelação das condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos e ainda possui a magia de transmitir, através do entrevistado, as representações de grupos determinados em condições históricas, sócio-econômicas e culturais específicas. Desta forma, através do estudo de caso, que conforme Yin (2001) pode ser utilizado quando o foco é um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, foi possível identificar as visões que cada um dos entrevistados apresenta sobre o tema estudado.

A análise de conteúdo foi considerada por entender-se que é um método apropriado quando o fenômeno a ser observado é a comunicação, e não um comportamento ou objetos físicos (MALHOTRA, 2001). Conforme Bardin (1997, p.31) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que são adaptáveis a um amplo campo de aplicação. Segundo a mesma autora Bardin (2010, p.40) a análise de conteúdo é: “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”

Sobre a análise de conteúdo, Malhotra (2001, p. 196) define-a como a “descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo efetivo de uma comunicação”. A unidade de análise pode consistir de palavras, caracteres, temas, medidas de espaço e de tempo ou tópicos. Para sua utilização, elaboram-se categorias analíticas para classificação das unidades, e a comunicação é decomposta de acordo com regras prefixadas.

Para Bardin (2004) dentre as diversas técnicas que compõem a análise de conteúdo, adotou-se a análise categorial por se tratar da mais antiga técnica que funciona através da divisão do texto em partes distintas, em categorias de acordo com um reagrupamento analógico. A categorização oferece diferentes possibilidades de aplicação, tendo sido escolhida a investigação dos temas e/ou análise temática, conforme mencionado anteriormente.

Para este estudo compreendeu-se que a análise de conteúdo deveria ser realizada com enfoque qualitativo pela particularidade das informações fornecidas e pelo volume de informações a serem analisadas. A categorização dos dados não produziria frequências

suficientemente altas para que cálculos estatísticos fossem justificados. Assim, a análise dos dados orientou-se pela identificação da ausência (ou presença) de elementos nas mensagens, ao invés da quantificação do número de citações destes elementos.

Sobre a análise documental, Lüdke e André (1986, p. 38) afirmam que ela “pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”. Entende-se que sua utilização foi oportuna no desenvolvimento da coleta de dados na medida em que permitirá agregar informações para compreensão da realidade brasileira e principalmente do setor químico brasileiro.

Dessa forma, a análise foi organizada segundo orientação de Bardin (2010, p.121), em três pólos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

### 3.5 Pré-Análise de dados

Para Bardin (2010) essa é a fase de organização que vai auxiliar na organização dos dados para a análise dos resultados e inferências.

a) A leitura “flutuante” é a primeira atividade “consiste em estabelecer contato com os documentos a analisar e em conhecer o texto, deixando-se invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 2010, p. 122). Essa é considerada uma primeira leitura que vai se aprofundando conforme o andamento do trabalho. Essa etapa foi realizada inicialmente para documentos e informações obtidas acerca das empresas estudadas.

b) A escolha dos documentos é uma atividade que delimita o universo de documentos a serem analisados. Neste estudo, foram definidos conforme a necessidade de informações para o alcance dos objetivos do estudo. A pesquisadora procedeu à seleção dos documentos a serem analisados que são: as transcrições das 6 entrevistas realizadas e informações secundárias obtidas diretamente nas empresas e/ou por meio de publicações.

Conforme orientação da autora, os documentos utilizados para compor o *corpus* do estudo e foram selecionados visando atender algumas das regras propostas, conforme aplicável ao método de estudo escolhido. A regra da exaustividade na busca de todos os elementos que pudessem contribuir ao estudo, a regra da homogeneidade trabalhando os dados através de

técnicas idênticas e a regra da pertinência, segundo a qual “os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise” (BARDIN, 2010, p. 124).

c) A formulação das hipóteses e objetivos. Nesse momento Bardin (2004) propõe que o pesquisador reflita sobre as afirmações provisórias que surgiram ao longo do trabalho, indagando-se sobre a verdade daquilo que as primeiras leituras o levaram a pensar. A leitura flutuante dos documentos gerou algumas afirmações preliminares, as quais foram explicitadas pela pesquisadora a fim de que a trajetória de análise fosse mais objetiva. Após passar à fase de exploração do material, o pesquisador terá de procurar por provas que confirmem suas suposições iniciais e não poderá apenas deixar-se levar pelas impressões iniciais.

A pesquisadora formulou as seguintes hipóteses acerca das afirmações que a leitura flutuante proporcionou:

- As organizações possuem dificuldade em relacionar a gestão estratégica e gestão sustentável
- As organizações inserem as práticas e a gestão sustentável na organização por motivo de cumprimento de obrigações legais e inicialmente a questão é vista como filantropia. Por esse motivo a organização não se preocupa em mensurar resultados financeiros obtidos ou identificar melhorias através de indicadores
- A eventual ampliação de oportunidades no mercado doméstico não influenciaria nas decisões relativas a investimentos continuados no mercado externo.

d) A referenciação dos índices e a elaboração de indicadores. Esta etapa só faz sentido quando o trabalho do analista é desenvolvido com a intenção de produzir índices e freqüências. Neste caso, de um estudo qualitativo o trabalho foi feito apenas com a elaboração de categorias de análise.

Para o presente estudo, partiu-se de categorias previamente definidas, que foram construídas a partir do marco teórico utilizado e do modelo de pesquisa proposto para o estudo. O Quadro 13 expõe as categorias analisadas.

Bardin (2010) explica que categorias nada mais são do que rubricas ou classes, que servirão para agrupar um conjunto de elementos sob um título genérico. A categorização pode empregar dois processos inversos: a) O material é organizado segundo um sistema de categorias definido previamente, com base na teoria pesquisada. Os elementos são, pois, repartidos entre as categorias à medida que vão sendo encontrados; b) O sistema de categorias surge à medida

que a análise é realizada e os elementos vão sendo identificados. O título da categoria só é dado após o final dos agrupamentos.

CONSTRUTO	CATEGORIA
1. Sustentabilidade	1.1 Compreensão do conceito
	1.2 Motivação para o uso da sustentabilidade
	1.3 Três pilares da gestão sustentável
	1.4 Monitoramento (resultados e indicadores)
2. Internacionalização	2.1 Modelo de gestão internacional
	2.2 Barreiras a gestão internacional
	2.3 A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: trajetória, escolhas, resultados e perspectivas
3. Gestão das empresas químicas	3.1 Processos de gestão
	3.2 Mudanças e perspectivas

**Quadro14 – Categorias do Estudo**

e) A preparação do material. Nesta etapa, a autora sugere um agrupamento, edição e organização do material de trabalho. Procurou-se reunir as entrevistas, transcritas e demais documentos em uma base comum de informações para facilitar a análise conjunta.

### 3.6 Exploração do Material

Segundo Bardin (2010, p.127), “essa fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente de operações de codificação, desconto ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” Procedimentos aplicados manualmente e processamento dos computadores, nada além disso se as fases de pré análise forem todas cumpridas. A fase de análise torna-se então aplicação sistemática das decisões.

A seguir a seção de resultados que pretende apresentar as percepções acerca das empresas estudadas.

## **4. RESULTADOS**

Neste capítulo, estão postos em evidência os resultados obtidos, os quais serão discutidos e interpretados à luz do referencial teórico proposto para o estudo. Primeiramente será apresentado o setor e dados secundários oriundo de pesquisa documental e nos websites. Os dados serão apresentados separadamente, por categoria e por empresa pesquisada. Ao término de cada construto, um quadro resumo será apresentado com suas categorias, de forma a destacar os resultados de pesquisa.

### **4.1 O Setor químico**

O complexo químico engloba diversos segmentos industriais, com características próprias, impactando todos os setores produtivos a montante (petróleo, álcool, etc) e a jusante (setor industrial e agrícola), tendo importância fundamental na competitividade de toda a cadeia produtiva. Destaca-se também a sua importância como fornecedor de insumos para a agricultura (fertilizantes e defensivos) e para a saúde (humana e veterinária), com fortes repercussões na área social.

De acordo com o Relatório IBGE (2009), a indústria química responde por 12 % de todo o PIB industrial e 18 % se somados os gêneros das indústrias correlatas como farmacêutica, perfumaria, plásticos, etc. Esse percentual corresponde a um faturamento anual de cerca de US\$ 30 bilhões. O setor exerce forte demanda por tecnologia de processo, de produto e de aplicação, sendo grande empregador de pessoal de elevada qualificação, cujos

salários médios são muito superiores à média observada na indústria brasileira de transformação.

Por outro lado, a indústria química responde por aproximadamente 12 % do consumo total de petróleo, sob as formas de matéria-prima e fonte energética. O consumo energético setorial é da ordem de 80.000 barris/dia de petróleo. De acordo com ABIQUIM (2009) o complexo químico pode ser dividido em quatro grandes segmentos:

1. Indústria Química Orgânica de Base ou Petroquímica, cujos principais segmentos são: resinas termoplásticas, resinas termoestáveis, elastômeros (borracha), fios e fibras, solventes, detergentes, solventes orgânicos, plastificantes, produtos básicos e intermediários para estes produtos. Na década de noventa houve um aumento da produção da indústria química de base em torno de 20%, enquanto que as vendas cresceram no mesmo período apenas 10%, havendo, portanto, redução de margens. Alguns segmentos, como os de resinas termoplásticas e de orgânicos básicos, aumentaram a produção graças à entrada em operação de unidades na Bahia e no Rio de Janeiro. Nos demais segmentos o acréscimo de produção se deveu principalmente pela maior utilização da capacidade instalada. Baseando-se no comportamento da indústria química de base em 1989, o acréscimo da produção no período foi da ordem de 10%, justificado pelas novas plantas mencionadas anteriormente, enquanto que o valor da vendas de 1996 é similar ao de 1989, o que reforça o estreitamento das margens.

2. Indústria Inorgânica, cujos principais segmentos são: fertilizantes, cloro/soda, etc. O setor de produtos inorgânicos é também intensivo em capital e em energia (soda/cloro), apresentando, de forma geral, as mesmas características do setor petroquímico, mas com menor agregação de valor. O segmento de fertilizantes, além das características em comum com o setor inorgânico/petroquímico, apresenta demanda sazonal de acordo com as safras agrícolas.

3. Indústria de Química Fina, cujos principais segmentos são: produtos farmacêuticos, defensivos agrícolas (inseticidas, herbicidas, fungicidas), matérias corantes, aditivos para alimentos, perfumaria, cosméticos, borracha, plásticos, etc. O setor de química fina é mais dinâmico sob o ponto de vista tecnológico, fabricando produtos de rígida especificação e de *performance* e, conseqüentemente, de alto valor agregado, correspondendo a cerca de 35 % do faturamento do complexo.

4. Indústria de Produtos Químicos Naturais. Apesar de possuir características em comum, cada segmento do complexo químico possui especificidades distintas, como cada

produto da natureza que da origem aos produtos químicos de cada tipo de indústria. O setor petroquímico, por exemplo, é o mais intensivo em capital e produz essencialmente *commodities*, sofrendo influências das oscilações do mercado internacional. Esse setor representa mais de 50% do faturamento do complexo. O setor de produtos químicos naturais é o de menor expressão econômica, estando bastante vinculado aos setores alimentício e de medicamentos naturais. De qualquer maneira, as suas potencialidades de crescimento são estupendas, em face da riqueza de da flora do país.

A indústria química caracteriza-se por ser uma atividade intensiva em capitais, matérias-primas e tecnologia. No que se refere ao emprego, a evolução recente da indústria evidencia um aumento da produtividade do trabalho, resultando num declínio da massa de trabalhadores ocupados, mesmo com um aumento da produção física. O anuário da ABIQUIM, que abrange as empresas mais representativas do setor químico, aponta uma queda dos postos de trabalho de 35 %, enquanto que o painel ABIQUIM-FIPE indica uma queda ainda mais acentuada, de cerca de 50%.

A balança comercial do setor foi crescentemente deficitária durante toda a década de 90. Apesar do crescimento significativo das exportações (entre 1991 e 1996), quando registra um salto em torno de 60%, o déficit não parou de crescer, passando de US\$ 1.334 milhões, em 1991, para US\$ 5.538 milhões de dólares em 1996. Em seis anos, as importações brasileiras de produtos químicos quase triplica, passando de US\$ 3.534 milhões, em 1991, para US\$ 9.070 milhões de dólares, em 1996. Como resultado dessa evolução do comércio externo do setor, o complexo químico representa o maior déficit da balança comercial em 1996, dentre todos os segmentos industriais brasileiros. O setor petroquímico brasileiro ainda conserva uma característica indesejável em um mercado globalizado - suas empresas são, em geral, monoprodutoras.(MDIC, 2009)

O processo de privatização do setor petroquímico pouco contribuiu para a consolidação de empresas nacionais de maior porte, para fazer frente às suas congêneres no exterior. Mas a própria sobrevivência dessas empresas deve levá-las, de forma mais intensa, à busca de parceiros, visando à fusão de interesses, ao ganho de escala, e a diversificação da produção. Outro ponto importante é a fusão de interesses, seja no âmbito acionário ou comercial, dos produtores com seus consumidores industriais. O relacionamento do setor petroquímico com o de transformação plástica, por exemplo, poderia e deveria ser de parceria (ABIQUIM, 2009).

De forma sistemática, pode ser identificado um conjunto de fatores e processos que constituem problemas e restrições ao desenvolvimento e à competitividade do setor químico ou que, por outro lado, representam potencialidades a serem exploradas para o aumento da competitividade da indústria química brasileira.

De acordo com a SECEX/MDIC (2008) dez grandes pontos restringem o Desenvolvimento e à Competitividade do setor químico. Além dos aspectos sistêmicos e gerais (comuns aos diversos setores) que ainda inibem as condições de competitividade, devem ser destacados os seguintes problemas e restrições específicas do setor químico:

1. Política tarifária favorável às importações de produtos de maior valor agregado e desfavorável à base de investimentos (nafta e óleo combustível).
2. Aumento significativo das importações de produtos químicos e crescimento do déficit da balança comercial do setor, mesmo com uma importante elevação das exportações no período recente.
3. Condições favorecidas do produto importado desestimula a produção nacional e contribui para o aumento do déficit na balança comercial do setor.
4. Redução drástica do efetivo das firmas de engenharia, que pode levar, a médio e longo prazos, a problemas na inovação tecnológica e ao aumento de custos produtivos nas empresas.
5. Baixo investimento do setor em tecnologia de processo e paralisação de diversos centros de pesquisa tecnológica das empresas químicas brasileiras.
6. Modelo empresarial inadequado, pelo reduzido porte econômico das empresas.
7. Modelo monoprodutor do setor petroquímico brasileiro, inadequado num mercado globalizado.
8. Custo do investimento dos produtores brasileiros superior a de seus concorrentes externos
9. Falta de política governamental para compra de medicamentos
10. Falta de verticalização na fabricação de produtos de maior valor agregado

Os dados apresentados servem para qualificar de forma geral o setor químico e de que forma as empresas integrantes deste ambiente e expostas a estas condições estão lidando com o mercado. Nota-se que há grande interesse por parte do setor em estar organizado e lidando com as problemáticas atuais de sustentabilidade.

## **4.2 Atuação Internacional da Indústria química brasileira e Desenvolvimento Sustentável (Sistema *Reach* e Atuação Responsável)**

Conforme dados da ABIQUIM (2009), as exportações brasileiras de produtos químicos atingiram o valor recorde de US\$ 11,9 bilhões em 2008. Em comparação ao resultado de 2007, houve crescimento de 11,3%. As importações de produtos químicos tiveram incremento de 46,6% na mesma comparação, totalizando US\$ 35,1 bilhões. O déficit na balança comercial brasileira chegou a US\$ 23,2 bilhões no ano. Os produtos químicos foram responsáveis por 20,2% de todas as importações realizadas pelo País em 2008 e por 6% das exportações. A média das importações de produtos químicos foi de US\$ 2,9 bilhões por mês. As exportações tiveram média mensal de US\$ 991 milhões.

Os países do Mercosul e da América do Norte foram os principais destinos das exportações brasileiras de produtos químicos em 2008. Argentina, Paraguai e Uruguai importaram US\$ 3,1 bilhões. Estados Unidos, Canadá e México compraram mais de US\$ 2,5 bilhões desses produtos. Os principais fornecedores de produtos químicos para o Brasil foram os países da América do Norte e da União Européia, cada grupo de países responsável por 27% do total das importações brasileiras. O Brasil comprou US\$ 9,6 bilhões de produtos químicos da América do Norte e US\$ 9,3 bilhões da União Européia. Em volume, foram importadas 27,9 milhões de toneladas em produtos químicos em 2008. As vendas externas totalizaram 10,3 milhões de toneladas.

A contribuição da Indústria Química para o desenvolvimento sustentável está ligada aos padrões sustentáveis de produção e consumo, fundamentados em questões energéticas, de matérias-primas renováveis, de reciclagem e de opções sociais, dentre outras. Tal como aconteceu no debate da segurança química, as reuniões do Rio e de Johannesburgo foram marcos para o tema, mas neste caso, as dificuldades são maiores e as medidas são de longo prazo para sua realização. A transformação do desenvolvimento sustentável de conceito a ação concreta levou a Abiquim a estudar o assunto e a desenvolver uma metodologia que busca permitir que as empresas associadas se preparem para essa nova etapa.

A metodologia foi incorporada no novo modelo de Atuação Responsável e permite dizer que o programa é uma ferramenta que pode suportar ações voltadas à sustentabilidade nas dimensões ambiental, econômica e social por parte das empresas associadas à Abiquim, sejam elas fabricantes, transportadoras, distribuidoras, de atendimento a emergências

químicas ou de tratamento de resíduos. O programa também serve com um indicador específico de resultados sustentáveis e de alguns indicadores específicos (segurança, meio ambiente, transporte e gestão de produtos químicos) que influenciam as negociais internacionais. (ABIQUIM, 2009). Seguem apresentados em forma de quadro, os indicadores utilizados para nortear as ações promovidas pelo programa da ABIQUIM:

<b>Segurança</b>	Acidentes ocupacionais por empresa Frequência de acidentes ocupacionais (próprio e contratado) Frequência de acidentes ocupacionais com afastamento Frequência de acidentes ocupacionais sem afastamento Relação entre acidentes totais e com afastamento (pessoal próprio) Frequência de acidentes com e sem perda de tempo (pessoal próprio) Gravidade dos acidentes Número de óbitos na indústria Acidentes que geraram incapacidade Eventos em processos industriais Inspeções de segurança Número de exercícios simulados internos
<b>Meio ambiente</b>	Água captada Água consumida em processos e produtos Efluentes lançados Reciclo de efluentes Demanda química do efluente lançado Nitrogênio no efluente lançado Geração de resíduos Consumo de energia total Consumo de energia x Produção anual Perfil da energia utilizada Consumo de energia elétrica Consumo de gás natural como combustível Consumo de óleo combustível e carvão Relação entre o consumo de combustíveis (Gcal combustíveis líquidos e carvão/Gcal de GNP) Consumo de combustíveis renováveis Emissão total de dióxido de carbono Emissão de dióxido de carbono por origem
<b>Transporte e gestão de produtos</b>	Acidentes no transporte por empresa Acidentes no transporte (modal rodoviário)

**Quadro 15 - Indicadores AR**

Fonte: Abiquim (2009).

Desde 2001, a Abiquim divulga informações das empresas químicas associadas referentes às áreas de saúde, segurança e meio ambiente. Os dados apresentados no relatório da Abiquim cobrem o período de 2001 a 2008, foram informados voluntariamente pelas empresas e compilados pela Abiquim. Um novo sistema de coleta dos dados foi aplicado pela

Abiquim, o que aumentou a confiabilidade das informações recebidas e permitiu melhorar a qualidade das análises dos resultados das empresas.

A sustentabilidade é um conceito que envolve o relacionamento das empresas com as partes interessadas nas operações industriais e nos produtos da indústria química em temas ambientais, econômicos ou sociais. A criação do programa Atuação Responsável estimulou as empresas associadas à Abiquim a buscarem maneiras para se relacionarem com as comunidades ao redor de suas instalações de modo permanente e sistêmico. Elas desenvolvem diferentes atividades comunitárias, com destaque para reuniões com conselhos consultivos locais (formados por membros das comunidades vizinhas), campanhas de conscientização ambiental e de aspectos de saúde (alimentação, controle de doenças, etc.), e apoio a iniciativas culturais. Além de atividades comunitárias, muitas empresas possuem programas de “portas abertas” para a comunidade, que visam mostrar as instalações e explicar como são fabricados os produtos. Esses programas atendem a indivíduos ou grupos de visitantes, com destaque para escolas e representantes comunitários.

A implantação do programa Atuação Responsável por parte das empresas associadas à Abiquim utiliza o conceito de diretrizes, que estabelecem os elementos que devem existir nos sistemas de gestão das empresas associadas. As diretrizes foram escritas tomando-se por base referências reconhecidas como modelos de sucesso para a gestão empresarial. As diretrizes derivam das Práticas Gerenciais adotadas no modelo original do Programa, baseado no *Responsible Care Program* do *American Chemistry Council* – ACC, na época chamado *Chemical Manufacturers Association* – CMA. Quando o Atuação Responsável foi criado, em 1992, as práticas foram organizadas segundo o conceito de códigos, que as agrupava segundo dimensões de especialização. Esses códigos, em número de seis, abrangiam todas as etapas dos processos de fabricação dos produtos químicos, além de tratarem das peculiaridades dos próprios produtos:

1. Segurança de Processos: voltado à prevenção de acidentes nas instalações das indústrias, com foco na análise de riscos de processos e nas ações de gestão dos riscos identificados;
2. Saúde e Segurança do Trabalhador: voltado à prevenção de acidentes pessoais (chamados “típicos” no jargão da área) e de danos à saúde dos trabalhadores nas empresas químicas, com foco na melhoria das condições dos locais de trabalho;

3. Proteção Ambiental: voltado à prevenção da poluição, com foco na gestão dos processos industriais, visando reduzir a geração de efluentes, emissões e resíduos;
4. Transporte e Distribuição: voltado à prevenção dos acidentes no transporte e distribuição de produtos químicos, com foco na análise dos riscos, na gestão das atividades logísticas e na resposta a eventuais emergências decorrentes de acidentes;
5. Diálogo com a Comunidade e Preparação e Atendimento a Emergências: voltado a estabelecer canais de comunicação entre as empresas e as comunidades internas (trabalhadores) e externas (vizinhos), e também a preparar o atendimento a emergências nas instalações da indústria;
6. Gerenciamento do Produto: voltado a fazer com que as questões ligadas à saúde, segurança e meio ambiente fossem consideradas em todas as fases do desenvolvimento, produção, manuseio, utilização e descarte de produtos químicos, com foco nas ações entre a indústria e a cadeia de valor.

Com a revisão do “Atuação Responsável”, os antigos códigos e práticas deixam de existir, mas todo o seu conteúdo foi integralmente adequado e incorporado nas novas diretrizes, definidas após intenso trabalho de estudo, discussão e definição por parte de técnicos da Abiquim e das empresas associadas. Na preparação das novas diretrizes foram usadas como referência diversas normas nacionais e internacionais de sistemas de gestão, os critérios do Prêmio Nacional da Qualidade, os indicadores do Instituto Ethos e outros instrumentos reconhecidos, tais como o *Global Reporting Initiative – GRI* e o *Balanced Scorecard*, além da experiência das próprias empresas associadas.

Além do Programa de Atuação Responsável, o segmento conta com o sistema REACH (*Registration, Evaluation and Authorization of Chemicals*) que é uma nova legislação sobre substâncias químicas da União Européia, aprovada pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho da União Européia. Trata-se de regulamento relativo ao registro, à avaliação e à autorização de produtos químicos, que entrou em vigor em 1º de junho de 2007.

O Sistema REACH obriga as empresas que fabricam e importam substâncias químicas a avaliar os riscos para a saúde humana e meio ambiente decorrentes da utilização das mesmas, bem como a tomar as medidas necessárias para a gestão de todos os riscos que identificarem. O ônus da prova de segurança das substâncias químicas comercializadas é de responsabilidade da indústria. Foi criada a Agência Européia de Substâncias Químicas – ECHA, em Helsinki, Finlândia, que será responsável pelo novo sistema de registro, sendo de

sua responsabilidade o pleno funcionamento do banco de dados e de todo sistema de tecnologia da informação (ABIQUIM, 2009).

Em princípio, a nova legislação está compatível com as regras da Organização Mundial do Comércio (OMC), pois as exigências que são feitas para os exportadores são as mesmas que terão de ser obedecidas pelos produtores da União Européia. Segundo os formuladores da política, foram levados em conta os seguintes princípios:

- a) precaução e prevenção;
- b) substituição de produtos perigosos por outros mais seguros;
- c) redução de testes em animais;
- d) maior responsabilidade da indústria no que se refere à geração e à disseminação da informação e à avaliação de riscos (a indústria deve demonstrar que os produtos e seus usos são seguros antes de colocá-los no mercado);
- e) transparência da informação (o consumidor tem o direito de conhecer as características e os efeitos dos produtos que são usados).

De acordo com os dados da ABIQUIM (2009), mesmo se tratando de uma política e regulamento da União Européia o Brasil precisa se preocupar em atendê-la, já que o Brasil está cada vez mais inserido no mercado competitivo internacional, portanto precisa se adaptar as exigências e normas para que elas não se tornem barreiras para a exportação dos produtos do país. O item 3 do artigo 1º, do capítulo I do regulamento, estabelece que compete aos produtores, importadores e usuários a jusante (“*Downstream Users – DUs*” - usuário a jusante) da cadeia química produzir, colocar no mercado ou usar tais substâncias de forma que elas não afetem a saúde humana e o meio ambiente. Sendo assim, todas as substâncias químicas exportadas para a União Européia estarão sujeitas à nova política. Fabricantes na União Européia e exportadores terão o mesmo tratamento. A indústria química terá obrigação de fornecer dados sobre seus produtos aos clientes.

Para exportar as empresas brasileiras precisam seguir primeiramente, sete passos determinados pelo regulamento que são:

- a) fazer uma análise de sua linha de produção;
- b) verificar a abrangência das substâncias produzidas e exportadas;
- c) comparar as substâncias exportadas com a lista de substâncias isentas;
- d) analisar suas obrigações e deveres como exportador;
- e) informar-se sobre os prazos de implementação de cada ação, inclusive o pré-registro;

- f) informar-se sobre a obrigatoriedade de registro para substâncias produzidas acima de uma tonelada e da necessidade de preparar um relatório de segurança química (“*Chemical Safety Report*” - CSR) para substâncias produzidas acima de 10 toneladas;
- g) informar aos seus clientes (os “DUs”) seus direitos e obrigações, inclusive no que se refere ao uso que eles fazem de suas substâncias, contribuindo na elaboração do “*Chemical Safety Assessment*” - CSA e da FISPQ (Ficha de Informação de Segurança de Produtos Químicos).

A segunda etapa é a efetuação do registro junto ao REACH, para que as substâncias químicas produzidas possam ser exportadas. O exportador terá duas alternativas. A primeira será designar um representante na União Européia responsável pelo registro. O texto aprovado menciona o termo “*only representative*”. Neste caso, a própria empresa, por meio de seu representante, será responsável pelo registro e os importadores da substância serão considerados usuários a jusante (*downstream users*). A segunda alternativa é designar o importador como seu representante e, neste caso, caberá ao importador registrar a substância e se responsabilizar pelo registro perante a Agência Européia de Produtos Químicos. Caberá a empresa brasileira avaliar qual a melhor estratégia a ser adotada.

O segmento de químicos possui uma porção considerável das receitas e do PIB nacional, o que reflete em cada vez mais exigências e organização do mesmo para manter altos padrões de qualidade perante o mercado. Estigmatizado, por fabricar produtos altamente poluente e/ou possuir processos produtivos e matéria-prima altamente prejudicial ao meio ambiente, no entanto, ao longo dos anos, com as mudanças em relação a concepção da produção industrial, a quebra do paradigma da produção a qualquer custo e o surgimento dos valores relativos a responsabilidade das organizações perante seus produtos, a Indústria química passou a visualizar seus meios e fins através de uma forma de gestão mais responsável.

As exigências do mercado dentro e fora do país passaram a englobar todas essas questões de produção limpa, preocupação com os recursos finitos, matérias-primas, interação social, etc. Todas essas transformações resultaram em programas e indicadores específicos criados para a Indústria Química, como o Programa Atuação Responsável, no Brasil que se baseia em indicadores e órgãos reconhecidos mundialmente e o REACH que é um tipo de padrão e/ou normas que devem ser utilizadas como parâmetro pela indústria para que seus produtos possam ser exportados para a Europa.

### 4.3 As empresas pesquisadas

Neste tópico, estão apresentados aspectos relativos à história, ao mercado, à evolução e a outras características gerais pertinentes às três empresas que fizeram parte do estudo: Arte Cola, Dupont e Wurth do Brasil. A ordem de apresentação é meramente alfabética.

#### 4.3.1 Empresa A (Arte Cola)

A Arte Cola é uma empresa nacional de grande porte e atua a mais de 60 anos no mercado nacional e internacional. Na Empresa A, a equipe de gestão acredita que a renovação garante a sobrevivência do negócio. Por isso, incentivam idéias inovadoras, que levam em conta as necessidades de quem fará uso delas.

A Arte Cola é uma das empresas mais internacionalizadas do Brasil, referência, na América Latina, em adesivos, laminados especiais, plásticos de engenharia e EPIs (equipamentos de proteção individual) para os mais diversos mercados. Pode-se dizer que um dos fatores que influenciam essa posição da empresa é o uso da inovação como ferramenta para ir além, para gerar resultado (segundo relato do presidente no website da empresa). Para atender múltiplos mercados, a empresa oferece uma extensa linha de especialidades em adesivos, laminados especiais, plásticos de engenharia e EPIs que demonstram por que ela é referência em insumos químicos e suprimentos industriais. Fabricam bordos em PVC para a indústria moveleira do Brasil e da América Latina, chapas termoplásticas laminadas estruturais, contendo fibras naturais em sua composição, como o produto chamado Ecofibra, que é utilizado principalmente no setor automobilístico, para estruturação e revestimento interno de automóveis, assim como no mercado de construção civil, calçadista, moveleiro, entre outros (*website Arte Cola, 2010*)

A Arte Cola produz 5 000 itens, vendidos para setores que vão da construção civil à indústria automobilística. É o que acontece, por exemplo, com as botas industriais que levam em sua produção o mesmo material utilizado na blindagem de automóveis. A Arte Cola é uma

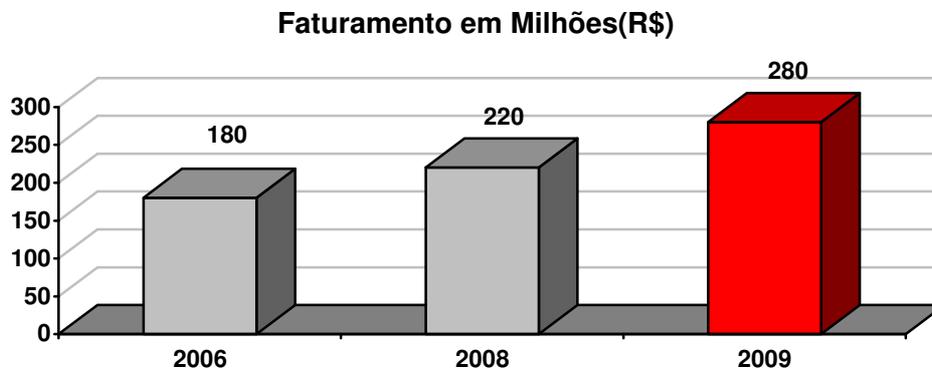
das poucas fabricantes desse tipo de equipamento no mundo, vende apenas 3 000 pares por ano, a um valor equivalente a 500 reais cada um. Isoladamente, esse resultado pode parecer - e de fato é - pouco expressivo. Mas foi graças à multiplicação de milhares de produtos de nicho, como as botas industriais, que as vendas da empresa cresceram 55% desde 2006, atingindo 280 milhões de reais em 2009. *"Hoje, não fazemos produtos padronizados para chegar à liderança"* (ressalta o presidente da empresa,, neto do fundador da companhia em entrevista a autora).

Segue abaixo um quadro que destaca as datas mais expressivas na história da empresa:

Ano	Descrição
1948	Fundação da empresa, como fábrica de tintas e colas.
1997	início das atividades no Chile e México em <i>joint venture</i>
1999	primeiras atividades internacionais Argentina
2003	início das atividades no Peru
2004	aquisição de uma fábrica na Colômbia
2010	seis centros de pesquisa e desenvolvimento no Brasil, no México e no Chile. Além disso, conta com 15 universidades e empresas parceiras de inovação no Brasil, na França, na Itália, na Suíça e na Alemanha

**Quadro 16 – Histórico da empresa**

Destacando as informações referentes a empresa, a figura 5 apresenta a evolução mencionada por seu presidente anteriormente, em números, onde pode-se notar crescimento no mercado e resultados através de aumento no faturamento anual.



**Figura 5 – Faturamento da Empresa A**

Fonte: Amorin, (2010)

A idéia de expandir sua atuação para outros setores nasceu depois que Kunst, então diretor comercial da companhia, fez um curso de globalização na Universidade da Califórnia. Quando voltou ao Rio Grande do Sul, o atual presidente da empresa convenceu o pai, então presidente da companhia, a iniciar uma transformação. Até 2000, 90% da receita da empresa vinha de componentes para calçados. A empresa fazia solados, tintas, vernizes e até sapatos para exportação. Boa parte desses produtos, que integravam o portfólio desde a década de 60, deixou de ser fabricada de uma só vez naquele mesmo ano. Restaram apenas os adesivos e os laminados (as peças plásticas que dão forma aos calçados). Com pequenas alterações, esses itens podiam ser empregados nos mais diversos setores, como indústria automotiva e construção civil. Num primeiro momento, as vendas caíram 15%. "Não foi fácil, mas precisávamos de uma mudança radical", afirmou o presidente da empresa.

São seis unidades (cada uma delas especializada em um setor diferente), que empregam cerca de 80 pesquisadores e exigiram investimentos de 5 milhões de reais em 2009. Para monitorar a abertura de cada um dos novos centros, a empresa criou em 2007 um comitê de inovação liderado por José Antonio Martins, um dos cinco integrantes de seu conselho de administração e ex-vice-presidente da fabricante de ônibus Marcopolo. Além das pesquisas internas, os laboratórios gerenciam parcerias com fabricantes de plásticos e adesivos da Alemanha, da França, da Itália e da Suíça ( os principais parceiros encontram-se no Quadro 16) , e ainda com outras dez universidades e centros de pesquisa brasileiros, como a Universidade Federal de São Carlos, no interior de São Paulo. Essa estrutura permite o lançamento de cerca de 300 produtos todos os anos. Alguns deles são fabricados para um único cliente e por tempo determinado, como no caso de uma variedade de cola capaz de fixar cristais Swarovski em sandálias Havaianas, desenvolvida para a Alpargatas em 2003.

De acordo com o quadro a seguir podem observadas as principais parcerias internacionais da empresa e uma breve descrição:

Parceiros Internacionais		
Empresa	País	Descrição
Forbo	Suíça	Grupo químico multinacional presente em mais de 35 países. Está entre as dez maiores empresas no segmento de adesivos do mundo, focando sua produção em soluções para adesivos industriais. Essa parceria transforma a Empresa A na principal e mais completa fabricante de adesivos da América Latina.
Renolit-GOR	Itália	Empresa pioneira e líder mundial na produção de Wood-Stock. Pertencente ao grupo Renolit, a Renolit-GOR é hoje importante fornecedora de chapas termomoldáveis, para o mercado automotivo, em todos os continentes do mundo.
Protechnic	França	um dos principais fabricantes de adesivos em forma de filmes, webs e nets, disponibiliza produtos inovadores de alta tecnologia nas mais diversas aplicações e necessidades do mercado. Possui uma ampla gama de aplicações em fixação de peças, principalmente nas indústrias de embalagens, confecções, automotiva, entre outras.

**Quadro 17 – Parceiros Internacionais**

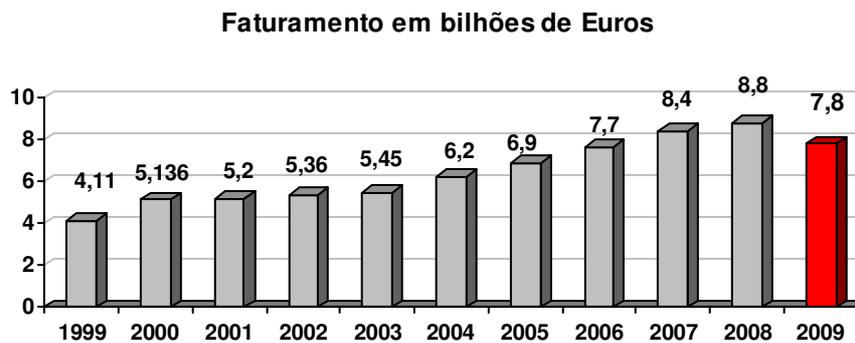
O ingresso em alguns nichos só foi possível com uma estratégia de expansão cuidadosamente mapeada, que resultou na aquisição de oito empresas especializadas nos últimos quatro anos - no Brasil, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Para identificar os potenciais alvos, a empresa criou em 2006 uma área de novos negócios, que mantém permanentemente dois executivos em viagem pelo Brasil e pela América Latina em busca de empresas e novas áreas de negócio. Nesse processo de internacionalização e diversificação, a companhia contou com a consultoria informal de Nestor Perini, presidente da Lupatech, fabricante gaúcha de válvulas para as indústrias de petróleo e automotiva. Em 2009, a empresa A apareceu em nono lugar no ranking das empresas mais internacionalizadas do Brasil (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2009).

A Arte Cola desenvolve inovações ecoeficientes como diferencial competitivo, buscando a redução do impacto ambiental de seus produtos e processos. Um exemplo é o Ecofibra, um produto feito com matéria-prima natural que não agride a natureza.

A Arte Cola confere grande importância ao modelo de atuação socialmente responsável, com programas voltados especialmente ao público interno e à comunidade. Desde 1984, desenvolve as políticas de Responsabilidade Social da empresa. Economicamente, a empresa busca sempre ser rentável para poder se perpetuar, gerando receita para todos os públicos envolvidos. “Afim, somente com resultados positivos é possível continuar trabalhando pelo futuro de nosso planeta.”(web site da empresa)

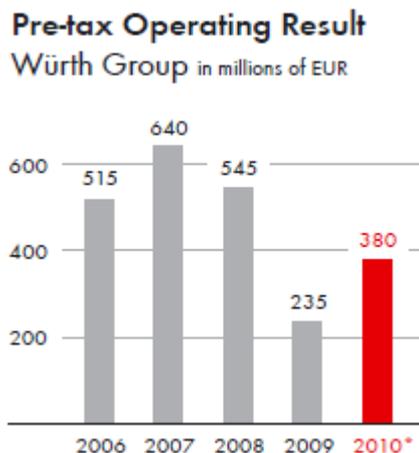
#### 4.3.2 Empresa B (Würth do Brasil)

O Grupo B foi fundado em 1945 por Adolf Würth, logo após a 2ª Guerra Mundial, em Künzelsau na Alemanha. Alguns anos após a fundação da empresa, o Sr. Adolf faleceu e, aos 18 anos de idade seu filho, Sr. Reinhold, assumiu a sua administração, transformando-a em uma potência mundial. Hoje o Sr. Reinhold é o Presidente do Conselho Mundial do Grupo, composto por 400 empresas, presente em 84 países e com aproximadamente 60.000 colaboradores. O faturamento anual gira em torno de 9 bilhões de euros e o resultado operacional de 2010 foi de mais de 350 milhões de euros. conforme relatório anual da empresa publicado em janeiro de 2011.



**Figura 6 – Faturamento em Bilhões**

Fonte: Relatório Anual da empresa (2009)



**Figura 7 – Gráfico de Resultado Operacional preliminar (em milhões de Euros)**

Fonte: Relatório Anual da empresa (2010)

No Brasil desde 1972, a primeira sede da empresa foi instalada no bairro de Santo Amaro, em São Paulo, com apenas 200 m<sup>2</sup>. A partir de 1979, a empresa passou a ocupar uma área de 55 mil m<sup>2</sup> em Cotia, na Grande São Paulo. No Brasil a empresa atende 180 mil clientes, possui 10 mil itens em linha e conta com mais de 1.500 colaboradores, sendo que 1.300 atuam na área de vendas. Expandiu sua atuação com o apoio de duas filiais: em Porto Alegre e na Paraíba, as quais beneficiam o atendimento aos clientes quanto à rapidez e ao prazo de entrega. (*web site* Wurth do Brasil, 2010)

Possui uma linha completa de: Produtos de Fixação, Produtos Químicos, Ferramentas Manuais, Pneumáticas e Elétricas e Equipamentos diversos. Os produtos químicos de todo o Grupo são envasados no Brasil por uma empresa do Grupo, a APWinner atendendo aos mais exigentes padrões de qualidade; Certificações de ISO, que garantem qualidade e compromisso com o meio ambiente.

<b>Mercados de atuação</b>
Automotiva (Linha Leve)
Cargo (Linha Pesada/ Agrícola)
Metal (Manutenção Industrial)
Madeira (Marcenarias/Indústrias Moveleiras)
Construção Civil

**Quadro 18 – Mercados da empresa B**

A empresa possui uma indústria específica para cuidar dos químicos e direcionar os assuntos de relacionadas ao meio ambiente, desenvolvimento social, e todo o conceito de sustentabilidade. Por se tratar de um Grupo, a Winner é um braço na industrialização de químicos e tratamento do meio ambiente, mas algumas questões provêm diretamente da Matriz da empresa na Alemanha.

Os principais direcionadores estratégicos da empresa de acordo com seu relatório anual de 2009 foram definidos da seguinte forma:

Missão: Identificar e atender as reais necessidades dos clientes com total disponibilidade, comprometimento e foco no desenvolvimento humano.

Visão: Ser reconhecida por oferecer soluções que superam as expectativas de resultado.

Valores:

- O trabalho da equipe é o caminho para o crescimento sustentado da empresa e de seus colaboradores;
- A consciência ambiental deve estar presente em cada ato praticado;
- A paixão e dedicação ao trabalho norteiam nossa conduta. Lucro e salário são apenas consequência desse esforço

A política de qualidade da empresa consiste em: com a participação de todos os colaboradores, desenvolver, envasar e comercializar produtos químicos, produzir com qualidade, respeitar os prazos e otimizar os recursos, objetivando a melhoria contínua do sistema da qualidade, atendendo as expectativas dos clientes e as necessidades que forem criadas no mercado.

A política ambiental da empresa consiste em realizar suas atividades de desenvolvimento, envase e comercialização de produtos químicos promovendo constantemente uma consciência ambiental e se comprometendo com a melhoria contínua do sistema de gestão ambiental, procurando sempre melhorar nossas atividades de processo produtivo e administrativo em busca de alternativas ambientalmente corretas; Na indicação de ações para cumprimento de objetivos e metas ambientais; Com o atendimento à legislação e normas ambientais aplicáveis, e demais requisitos subscritos pela empresa; Com a prevenção da poluição; Em aumentar a conscientização de todos nossos colaboradores para preservação do meio ambiente.

A empresa utiliza o programa Orsy, que tem como finalidade a redução de custos, a otimização dos processos de compra e logística, padronização e certificação de qualidade.

#### 4.3.3 Empresa C (Dupont)

A Dupont é uma companhia com mais de 200 anos de vida, uma das mais antigas do mundo. Sua origem data da concretização do sonho do químico francês, discípulo de Lavoisier, Eleuthère Irénée du Pont de Nemours, que imigrou para os Estados Unidos e lá

fundou uma fábrica de pólvora negra, a Eleutherian Mills (Fábrica Eleutherian), no estado de Delaware. Mais do que uma fábrica, a E.I. du Pont inaugurou ali um jeito de encarar a ciência como um instrumento a serviço da sociedade e ainda instituiu os princípios de atuação da companhia: as instalações contemplavam alojamentos para os empregados e suas famílias, além de um projeto arquitetônico inovador para isolar e conter explosões acidentais (*web site* da Dupont, 2010)

A fábrica de pólvora transformou-se numa companhia de ciência, que, hoje, atua nos seguintes segmentos: agricultura e nutrição, segurança e proteção, materiais de alta *performance*, tecnologias de cor e revestimento e tecnologias de eletrônicos e Comunicação. Os produtos da Dupont estão no cotidiano das pessoas e visam torná-lo mais simples, mais seguro e saudável. A Dupont está presente nas tintas que colorem os automóveis, nos produtos que auxiliam na proteção do cultivo, garantindo a produtividade e a abundância dos alimentos, na tecnologia de TVs e celulares cada vez mais modernos.

A Dupont afirma que faz parte de seus valores e missão as questões de conduta responsável através de programas que demonstram o compromisso com: funcionário, clientes, fornecedores, comunidade e governo. E cada um desses programas tem uma conexão direta com a Missão, Visão e Valores da Empresa.

A Dupont está presente no Brasil desde 1937, quando iniciou suas atividades com um escritório de importação e distribuição de produtos. Atualmente, atua nos segmentos agrícola, químico, petroquímico, automobilístico, gráfico e nas áreas de embalagens, polímeros industriais, eletrônica, construção, decoração, segurança, papel, celulose, produtos domésticos e biotecnologia, contribuindo com o potencial de crescimento do Brasil. Nos dias atuais a empresa possui 57.000 funcionários e foi considerada a empresa mais admirada no setor químico (Revista Fortune, 2009). No grupo de colaboradores há 4.400 cientistas e engenheiros e 34.000 patentes desde 1804. Na América Latina são 2.500 funcionários, 11 plantas industriais, 10 centros de Pesquisa & Desenvolvimento, incluindo o recém inaugurado e um Centro de Inovação e Tecnologia para a América Latina, em Paulínia (SP).

Segue no quadro a seguir alguns dados da empresa para compor a descrição da mesma:

<b>Dados corporativos da Empresa C</b>	
País de origem	Estados Unidos da América
Segmento	Químico (plástico e borracha)
Faturamento em 2009	US\$ 27.3 bilhões
Lucro em 2009	US\$ 1.75 bilhões
Valor de mercado (2010)	US\$ 34.1 bilhões
Presença global	120 países
Quantidade de Funcionários no Brasil (2010)	58.000 pessoas

**Quadro 19 – Dados corporativos**

Fonte: Relatório Dupont de 2009

Como o foco deste estudo são as empresas químicas, as informações inseridas nessa seção serão exclusivamente das indústrias químicas integrantes dessa empresa. Em termos de sua estratégia, a empresa apresenta os seguintes direcionadores:

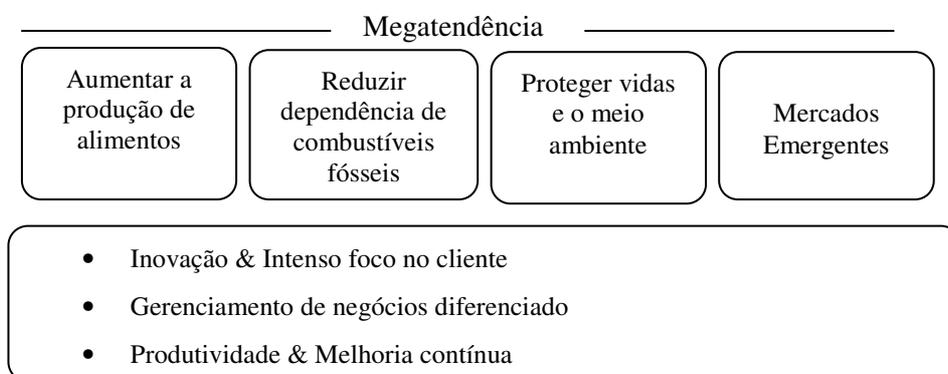
**Visão:** Ser a mais dinâmica companhia científica do mundo, criando soluções essenciais para uma vida melhor, mais segura e saudável para todos, em todos os lugares.

**Missão:** Crescimento sustentável: aumentar o valor para o acionista e para a sociedade e, ao mesmo tempo, reduzir o impacto ambiental.

**Valores Corporativos:** Segurança e Saúde, Respeito às Pessoas, ética, Proteção ao Meio Ambiente.

A empresa também busca alinhar suas estratégias ao que chamou de megatendências, onde alia seus objetivos organizacionais as tendências d mercado e traça a partir daí metas de curto e longo prazo, conforme apresentado na figura abaixo:

### **Estratégia aliada a Megatendências mundiais**



**Figura 8 – Estratégia alinhada a megatendências mundiais**

Fonte: Relatório da empresa C (2009)

A Empresa C possui uma ampla gama de Plásticos de Engenharia e recursos para fabricação de diversos tipos de componentes de polímeros de engenharia com aplicação na indústria automotiva, mercados de eletro eletrônicos, mercado industrial e consumidor final, são eles: Os elastômeros de alta performance oferecem uma grande variedade de produtos que vão a partir de polímeros de borracha termofixa utilizada pela indústria de borracha em geral de alto desempenho fluoroelastômeros usado pelo processamento químico e automotivo.

A Dupont usa ciência para entregar copolímeros de etileno com vantagens de desempenho sustentável, tais como rápida dureza, processamento extra, maior flexibilidade a frio, temperatura, clareza extra, toque macio, melhor o calor e resistência de óleo, melhor isolamento acústico ou mais de confiança da selagem e aderência. Copolímeros de Etileno família de resinas, além de filmes bem conhecidos, como o poliéster, a empresa C faz uma série de filmes especiais e folhas para mercados específicos. Flupolymers, produtos feitos com resinas de fluoropolímero Teflon tem excepcional resistência a altas temperaturas, reações químicas, corrosão e stress-cracking. A resistência mecânica, elétrica e de baixo atrito propriedades de Teflon tornam o plástico preferido para uma série de aplicações e diferentes técnicas de processamento. Industrial usa para fluoropolímeros Teflon, Resinas de fluoropolímero, polímeros modificadores. A Empresa C fornece resinas para endurecer eficiente, compatibilizando, promovendo a adesão e aumentar a flexibilidade de outros plásticos.

Há três anos, sua direção tomou a decisão de posicioná-la como uma empresa voltada para a ciência, não apenas uma indústria química. Desde 1999, a empresa usa o slogan internacional *The Miracles of Science*. Hoje a empresa C atua em 12 segmentos. No Brasil, onde a companhia tem negócios desde a década de 30, são quatro fábricas, cinco *joint ventures* (a maior com a Vicunha) e 1.200 funcionários. Em 2001, o desempenho não foi tão bom quanto o esperado por causa da crise energética. A queda também foi sentida na América do Sul, onde o faturamento caiu de US\$ 1,4 bilhão em 2000 para US\$ 1,2 bilhão no ano passado. Seguindo novas metas e posicionamento de mercado a Dupont definiu seus objetivos vinculados a idéia da inovação e dos resultados em valores de sustentabilidade, conforme são apresentados nos quadros a seguir, todos visando alcance até 2015:

<b>Objetivos de mercado</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Acompanhamento</b>
Aumentar o investimento em P&D	U\$ 570 milhões investidos em 2008. Objetivo é chegar a U\$640 milhões.
Aumentar receita anual em pelo menos U\$ 2 bilhões provenientes de produtos que criem eficiência energética ou reduzam a emissão de gases de efeito estufa	U\$108 milhões.
Aproximadamente dobrar receitas de recursos renováveis. Chegar a pelo menos U\$ 8 bilhões	aumento de receita de U\$ 6.8 bilhões.
Introduzir 1.000 novos produtos e serviços para tornar a vida das pessoas mais segura.	371 novos produtos já lançados.

**Quadro 20 – Objetivos de mercado**

Além dos objetivos, segue abaixo o quadro com as metas de sustentabilidade até o ano de 2015:

<b>Metas de Sustentabilidade para 2015</b>	
1	Reduções das emissões de gases do efeito estufa
2	Conservação da água
3	Eficiência de combustível para frotas
4	Reduções das emissões de alto risco
5	Auditorias independentes dos processos
<b>Metas e Investimento em Sustentabilidade para 2015</b>	
1	Oportunidades de mercado ambientalmente inteligentes a partir dos esforços de P&D
2	Produtos que reduzem as emissões de gases do efeito estufa
3	Receita de recursos renováveis
4	Produtos que protegem as pessoa

**Quadro 21 – Metas de sustentabilidade até 2015**

Caracterizadas de modo geral as três empresas pesquisadas, as próximas seções abordarão aspectos referentes ao quadro de categorias apresentado na seção 4.5.

#### **4.4 Categorias**

Estão descritas no quadro a seguir as categorias do estudo conforme foram organizadas:

CONSTRUTO	CATEGORIA	DESCRIÇÃO	QUESTÃO DO ROTEIRO
Sustentabilidade	1.1 Compreensão do conceito	Como a organização entende o conceito dentro de sua organização, visando compreensão a aplicação e objetivos.	2.1 2.2
	1.2 Motivação para o uso da sustentabilidade	O que levou a organização a iniciar o uso de práticas ou gestão da sustentabilidade, visando compreender porque a empresa adotou as mesmas.	2.3
	1.3 Três pilares da gestão sustentável	Como a organização trabalha com o conceito base da sustentabilidade em seus três pilares.	2.1 2.2
	1.4 Monitoramentos (resultados e indicadores)	Verificar se a organização mensura a gestão sustentável através de indicadores específicos e/ou se esta preocupada com resultados desse âmbito.	2.4 2.5 2.6
Internacionalização	2.1 Envolvimento internacional	Em que nível a organização atua no mercado internacional	1.7 3.1
	2.2 A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: escolhas, resultados e perspectivas	Atuação estratégica da organização, forma de posicionamento internacional	3.2 3.3
	2.3 Barreiras a gestão internacional	Possíveis impeditivos para negócios internacionais	3.2 3.4 3.7 3.8
Gestão das empresas químicas	3.1 Processos de gestão	Características das empresas químicas e seu processo de gestão	2.4 2.5
	3.2 Mudanças e perspectivas	Novos rumos ou necessidades do setor.	3.2 3.6

**Quadro 22 – Representação dos construtos e suas categorias**

#### 4.4.1 Sustentabilidade

Nesta categoria de análise serão descritas as observações relativas à compreensão do conceito de sustentabilidade, já que ele é o tema base do estudo e é de fundamental importância que se verifique como as organizações percebem o assunto dentro de seu ambiente, além disso, buscou-se verificar se compreensão está relacionada ao conceito referendado neste estudo, assim como é importante entender como esse conceito é aplicado, as motivações da empresa para iniciar o uso de programas ou gestão com foco sustentável, bem como a percepção dos entrevistados quanto às ações tomadas pelas empresas para monitorar os resultados e impactos referentes ao uso da sustentabilidade na organização.

Assim, quatro subcategorias serão analisadas a seguir:

##### 4.4.1.1 Compreensão do conceito

##### 4.4.1.2 Motivação para o uso da sustentabilidade

##### 4.4.1.3 Três pilares da gestão sustentável

##### 4.4.1.4 Monitoramentos (resultados e indicadores)

##### 4.4.1.1 Compreensão do conceito

Tendo em vista entender o uso e aplicação do conceito dentro da organização necessita-se investigar cada entrevistado sobre sua empresa.

Nota-se que o conceito proposto por Elkington (1998) e pela WCED (2009) começa a ser incorporado dentro das empresas, como afirma o Gestor entrevistado da empresa A:

[...] a idéia de sustentabilidade já começa a entrar, porque, recursos são escassos, energia deve ser maximizada, otimizada, tempo, todas essas questões não é...sustentabilidade não é só o ecológico, tem todo o mecanismo de economia, de ser eficiente e eficaz, tu não desperdiçar recursos, matéria-prima, tempo, energia, pra um projeto que não vai trazer retorno, tudo bem, vai atender aquele pequeno cliente que vai ficar satisfeito,mas a gente está pensando na companhia, na organização, daí esses conceitos de sustentabilidade começam a entrar também

Através do relato do gestor é possível notar que a organização A percebe a sustentabilidade como um conceito inerente a organização e sua sobrevivência, já que estaria associado ao melhor uso de recursos, economia de diversos tipos, além de diretamente ligada às decisões estratégicas, já que o conceito estaria vinculado aos demais temas em cada ponto de necessidade.

A empresa B que possui um braço da organização que cuida especificamente de químicos e padrões de conduta e respeito ao meio ambiente desenvolve ações socialmente responsáveis priorizadas pelo setor de Recursos Humanos que é encarregado de motivar, divulgar e planejar atividades que tornem melhor a comunidade na qual a empresa está inserida.

A organização trabalha com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa, que segundo a mesma, consiste em um comprometimento da empresa para com a sociedade, envolvendo atividades estratégicas para a realização dos negócios visando à utilização responsável dos recursos produtivos, a satisfação dos colaboradores, bem estar das pessoas e a preservação do meio ambiente. Nota-se que o conceito, ou a compreensão do mesmo contempla os pilares da sustentabilidade, como afirma o gestor da empresa B:

[...] seria você sempre trabalhar com uma lucratividade necessária, sem exagero, porque todas as empresas vendem produtos sem tanto lucro, hoje em dia. Dentro da cadeia, desde a produção até entrega para o consumidor, que a gente consiga manter custos controlados, de uma forma produtiva, sem agredir o meio ambiente ,para que o negócio seja sustentável.

As palavras do gestor, assim como seu posicionamento, demonstram que sustentável está ligado a sustentação do negócio através do equilíbrio das ações das organizações com seu meio de interação e *stakeholders*.

De acordo com o gestor a questão ambiental é muito mais forte do que os demais pilares, pelo fato de haverem direcionamentos da matriz, o que por um lado é bom, porque impõe rígidos padrões a produção nacional, e por outro direciona também a forma de atuação nacional. No que tange a sustentabilidade demonstra além da preocupação focada no meio ambiente uma separação visível entre cada uma das questões, mesmo com afirmação de vínculo com a estratégia da organização.

Dentro da mesma idéia, a Dupont, na figura de seu gestor afirma que utilizar a gestão sustentável é o mesmo que dizer que:

[...] o desenvolvimento da empresa seja responsável com a sociedade e que não agrida ao meio ambiente. Além de possuir uma devolução dos benefícios que um bom negócio tende a render, com programas de assistência a pessoas especiais, menores e etc.

Pelas palavras e pela postura do gestor, é fácil perceber a idéia vinculada ao assistencialismo, ao apoio social e/ou ambiental paralelo a atuação estratégica, ou seja, produzir e vender agredindo o mínimo possível, mas sem esperar resultados ou impacto financeiro positivo. Essa idéia é bastante comum dentro das organizações, o que corrobora com um estudo de DIAS et al (2009, p.13) que constata a visão de gestores a respeito da interação dos temas sustentabilidade e estratégia na prática: “Os projetos, além de cumprir as obrigações legais, visam proporcionar desenvolvimento da comunidade como um todo, porém estes projetos são desenvolvidos paralelamente às estratégias e planejamento estratégico da empresa.” As organizações não relacionam os dois aspectos, ou seja, as ações sociais não visam trazer uma melhoria de desempenho nos negócios.

Nota-se que a empresa A parece tender a uma visão de sustentabilidade holística, conforme propõe o modelo de Marrewijk(2002), onde a compreensão da sustentabilidade faz parte da rotina prática da empresa, neste caso é maior a probabilidade de interação com a estratégia da empresa do que no caso das outras empresas que mencionam o investimento em ações ambientais e sociais com foco assistencialista.

#### 4.4.1.2 Motivação para o uso da Sustentabilidade

O tema da sustentabilidade começa hoje a ser reconhecido como um assunto estratégico para as empresas e que deve estar incorporado nos seus modelos de gestão. Num contexto de crises, globalização e concorrência acirrada a responsabilização das empresas e dos gestores perante um grupo mais alargado de *stakeholders*, não apenas os acionistas, ganha ainda maior relevância. Nota-se uma infinidade de razões que podem motivar as organizações a aderirem a programas, práticas e ou um modelo de gestão sustentável, o que demonstra os objetivos da organização em relação ao assunto e o foco do trabalho, ficando claro se a empresa busca divulgação da imagem, ou cumprir o mínimo de obrigações legais, ou ainda se

a mesma está buscando ajustar seu modelo de gestão para que possa integrar gestão estratégica e sustentável.

Seguindo essa lógica os entrevistados demonstraram diversas opiniões. O gestor entrevistado da Arte Cola afirma que a gestão promovida com intuito do lucro para a organização e posterior preservação do planeta, equilíbrio e fatores econômicos, ambientais e sociais e em terceiro lugar colocaria cumprimento de obrigação legal e ainda completa dizendo que “Eu acho que gestão sustentável ela passa bem por essa ordem de importância para a Companhia, nós somos uma Companhia que tem como um dos princípios e valores o lucro, como crescimento e perpetuação e o crescimento de cada um passa pelo lucro”.

Nota-se que a Arte Cola vincula as ações de cunho sustentável com resultados financeiros, ou seja, sustentação do negócio com base na gestão como um todo. Foi possível perceber durante a entrevista que o gestor responsável compreendia a questão de forma conjunta, sem desvincular os temas e salientando sempre a importância desse modelo para a empresa que integra o assunto sustentabilidade e ainda destaca a importância para que os resultados sejam atingidos:

[...] em 2010 tem um salto de desempenho muito importante, então, a gestão da inovação com foco na sustentabilidade e essas práticas é um dos pilares, o outro, como é que... a gestão de... no meu caso né, desenvolvimento de novos produtos, os lançamentos, as novidades, as inovações... elas são conduzidas, digamos coordenadas, como é que elas são alinhadas com esse planejamento estratégico, que práticas que a gente tem pra controlar isso e a outra para a internacionalização.

A Arte Cola, por ser uma empresa de origem nacional possui todas as motivações e iniciativas de uso definidas por seus gestores do país, sendo que não há imposição de uma matriz pela adoção de métodos ou condutas específicas.

A Wurth definiu o uso de gestão sustentável iniciado para fortalecer a imagem da empresa, a marca, os produtos e serviços. “A idéia era se adaptar a necessidade do meio ambiente mesmo”, segundo o gestor o primeiro impulso da empresa foi sanar necessidades de adaptação ao meio, a legislação, poluição, e preservar a boa imagem da empresa no mercado. Logo, foram tomadas ações específicas dentro do Grupo (certificações européias, americanas, etc) e posteriormente na produção de químicos que envolve diretamente o Brasil. Para o gestor B:

A empresa que faz os produtos químicos, se você olha a fábrica, vai olhar e dizer, tá errado isso aqui, é torta, porque é um prédio projetado com preocupação ambiental, para não afetar o meio ambiente, pra escoamento de água, etc. Essa preocupação ambiental é muito alta. Vem engenheiros da Alemanha, se faz muitas coisas,

campanhas ecológicas, trabalhamos com produtos ecologicamente corretos, componentes...[...].

Segundo o gestor da Wurth pode-se dizer que inicialmente a preocupação era adequação e proteção ambiental e hoje se tornou utilizar os recursos existentes de forma inteligente, tornando a empresa sustentável e mais lucrativa que o concorrente.

A Dupont também possui matriz europeia, apesar de suas unidades nacionais trabalharem de forma independente: “[...] como seus valores fundamentais são: Ética, Respeito às Pessoas, Proteção ao Meio Ambiente e Segurança, participar de programas como estes e até mesmo gerá-los não só é parte destes valores como condiz com a prática sustentável.” (afirma gestor da empresa). A iniciativa provém da matriz e é disseminada na cultura nacional através dos valores, missão e visão da empresa. O objetivo, além do alcance das metas específicas para as questões de sustentabilidade é gerar uma cultura dentro da organização que identifique esse posicionamento perante o ambiente e o mercado.

O programa de sustentabilidade da Dupont abrange todas as operações da companhia, desde a pesquisa e o desenvolvimento até a manufatura e o marketing das soluções. Os objetivos estão diretamente ligados ao crescimento dos negócios, especificamente ao desenvolvimento de novos produtos mais seguros, ambientalmente melhores e orientados a todos os mercados globais, incluindo transporte, construção, agricultura, alimentação e comunicação.

De acordo com relato dos gestores, notam-se diferentes motivações para o uso e duas situações diversas, a da empresa local que desenvolveu uma gestão de produtos, processos e estratégia vinculados ao conceito sustentável, e as empresas internacionais que instituíram a cultura sustentável dentro dos padrões nacionais e buscam um firmamento na imagem e na sustentação do negócio.

#### 4.4.1.3 Três pilares da gestão sustentável

De acordo com a proposta deste estudo, os autores referendados, assim como os conceitos mais difundidos acerca da Sustentabilidade se referem aos pilares básicos: social, econômico e ambiental. A estrutura do conceito, construída a partir dos mesmos não foi investigada durante a entrevista com os gestores das organizações, no entanto, buscou-se

captar a interação com os mesmos durante a entrevista, assim como de que forma os três poderiam se relacionar dentro da organização.

O gestor da Arte Cola mencionou diversas vezes o fato da empresa se preocupar em incluir a gestão sustentável na rotina diária, sendo através de estratégias, de matérias-primas ou nichos de produtos:

A gente tem um histórico muito, muito fácil assim de evidenciar a questão dos lançamentos de produtos com esse enfoque de sustentabilidade. Eu posso te dar alguns exemplos do que a gente teve de sucessos com relação a esse tipo de desenvolvimento..hoje tá muito em voga, muito se fala muito assim ó..o uso de fibras naturais...nós já usamos fibras naturais desde o início dos anos 80.” “Sempre usamos essa linha de madeira, restos de serragem da indústria moveleira como componente para material de estruturação de calçados.

Em relação a essa preocupação em adaptar seu processo e/ou produtos surgem formas de certificar as relações com o ambiente, como os certificados ISO 14.000 que são uma maneira de comprovar a boa forma de se relacionar com o ambiente: “com relação à sustentabilidade, a empresa iniciou agora em 2010 a certificação pra ISO 14.000, então vem o foco ambiental muito forte dentro de certificação.”

De acordo com o relato do gestor A a empresa trabalha de forma bastante associada as questões de desenvolvimento de produtos e tecnologias com a gestão sustentável, e com isso também demonstrando uma preocupação em desenvolver produtos com maior “reciclabilidade”, ou seja, com menor dano causado ao meio ambiente e maior facilidade de reutilização de seus componentes, como pode ser compreendido no trecho:

Utilizar não só o plástico em polímero, oriundo de petróleo, polipropileno, a gente desenvolveu o polímero de fonte renovável, biodegradável, pra essas utilidades. Isso tá muito, utilizar insumos de fonte renovável, tá combatendo o uso do plástico oriundo de petróleo e mais importante que isso é a reciclabilidade. Porque não adianta nada usar, por exemplo ,polietileno verde, esse plástico verde que a empresa D esta desenvolvendo, que provem do etanol, mas ele é um plástico como outro normal porque ele não vai se biodegradar, nem sofre oxidodegradação, vai ter o mesmo problema de um plástico , poloetileno que veio do craqueamento do petróleo, né do gás eteno, se tu não tiver um trabalho de reciclagem de reciclabilidade, daquilo que é refugo, desperdício ou consumo final o problema é igual.

Dentro da linha de desenvolvimento de produtos a empresa demonstra que a questão é mais do que preservação do meio ambiente ou redução do uso de recursos naturais. A questão é a incorporação de novas matérias-primas que ao mesmo tempo sirvam como fonte

para produção limpa, de produtos recicláveis ou eco eficiente e ainda respeitem as questões de inter-relação com o meio como salienta o gestor da Arte Cola:

Eu reutilizo fibras vegetais, utilizo cana, coco, pinus, a gente tá testando fibras de acerola, muito disponível na região sudeste, que SP tem a maior fabricante de suco concentrado de... aquele.... “polpa”, maior fabricante de polpa da América Latina, bambu, mamona, o que tu pensar em termos de fibras disponível que hoje é um descarte, a gente ta estudando métodos e formulações pra incorporar em produtos já existentes e novos.

A empresa Wurth, conforme afirmação de seu gestor a empresa trabalha as questões ambientais e financeiras de forma bastante correlacionada, assim como a estratégia de sobrevivência da empresa ou sustentação do negócio:

A empresa como tem matriz alemã, ela tem todos os certificados da comunidade Européia, aqui no Brasil é que a exigência é bem menor, mas os produtos todos já tem certificação, aprovação, todos de acordo com leis e normas de produção e meio ambiente. A empresa se preocupa muito, muito com o meio ambiente e com a sustentação do negócio

De acordo com o gestor da Arte Cola, sustentação financeira é vital e um dos principais pontos da gestão sustentável: “[...] eco fibra que quando a gente fala em Ecodesign, o eco precisa significar ecologia e economia. Porque senão o que adianta eu lançar um produto caro e não ter aplicação no mercado.” O Gestor ainda fala da questão de custos e insumos, que acaba sendo um dos principais pontos quando se trata de gestão sustentável e gestão de recursos financeiros envolvidos:

[...]a gente tá colocando em prática a redução de insumos poluente e a utilização mais de produtos in natura e fibras naturais porque nos geram economias, nos geram redução de custos, nosso produto vende melhor, então tudo tá..tem um elo de ligação entre as práticas e aquilo que a gente ta interessado.

O gestor da Arte Cola salienta a vantagem desse tipo de produção e de que forma a empresa pode perceber o impacto da mudança de matéria-prima e processos:

[...]Eu tô reintroduzindo no meu processo aparas, desperdícios que antes iam fora, esse desperdício, essa economia é direta, é resultado direto. Só pra te dar uma idéia a lucratividade desse ano, dessa unidade da qual eu pertença tá 47% acima do previsto, da meta, então todos esses movimentos, redução de custos, reformulação de produtos, utilizando insumos de fonte, mas..ã..fibras naturais..resultado direto.

A Wurth, através das palavras de seu gestor, procura relacionar diretamente a sustentação do negócio à gestão sustentável propriamente dita, ligando a estratégia com a sustentabilidade:

A empresa tá buscando que a gestão financeira, os processos, é tudo detalhado pra gente né. A empresa tem um estilo de controladoria que dá muito certo, que as outras não tem. Na controladoria ele tem, ela cuida de toda a fábrica, os custos todos passam por aqui, custos, manutenção, etc...então isso, na gestão sustentável faz com que a empresa já tenha a linha de custos e investimentos bem elaborada, desde a parte de vendas, até a parte interna. A gente traça através daí ao lucro justo, que são os impostos, mercadorias...daí a partir daí a gente consegue verificar todos os resultados, inclusive os sustentáveis, tá tudo amarrado.

A Dupont, segundo o gestor, se apóia em seus valores, maneira de interagir com o mercado e comunidade e menciona o trabalho relacionado aos três pilares da sustentabilidade através de: progresso social, aumentando o acesso às oportunidades; busca do êxito econômico: revitalizando bairros; ajudando pessoas a conquistar a auto-suficiência, aumentando a qualidade de vida; e excelência ambiental: fornecendo liderança na melhoria e na proteção do meio ambiente.

O programa de sustentabilidade 2015 da empresa foi anunciado em uma videoconferência global assistida por acionistas, representantes do governo e funcionários, além de comunidades de negócios, finanças, científicas, acadêmicas e ambientais e do público em geral. O CEO da empresa afirma que uma das primeiras companhias a estabelecer publicamente suas metas ambientais há quase vinte anos, está ampliando seus compromissos com a sustentabilidade para além de uma redução no impacto ambiental nos mercados em que a empresa atua, para incluir objetivos voltados ao mercado, gerar receita e investir em pesquisa e desenvolvimento. A empresa C também redefiniu suas metas ambientais, pois a maioria será alcançada em 2010. “Nossa prioridade máxima é criar valor para nossos acionistas. Faremos isso oferecendo soluções sustentáveis por meio de nossa ciência e da inovação”, afirma o gestor. Segundo os gestores da empresa, o crescimento sustentável não é uma meta distante para 2015. Está relacionado aos produtos e serviços já existentes no mercado e com aqueles que estão sendo desenvolvidos em laboratórios de pesquisa e desenvolvimento.

#### 4.4.1.4 Monitoramento (resultados e indicadores)

A mensuração de resultados é vital para qualquer organização, já que é dessa forma que se pode visualizar se os resultados atingidos estão de acordo com os objetivos pretendidos. Os indicadores apresentam a realidade da empresa e embasam posteriores decisões acerca do negócio. Os resultados referentes a uma ação, estratégia de gestão ou mudança executada na empresa podem ser percebidos de diferentes formas. Cada organização percebe a necessidade de ter ou não, indicadores de resultados de gestão e/ou outras ações específicas, programas de acordo com seus objetivos e sua forma de gestão.

A gestão sustentável ainda permeia por um momento de ampla discussão de conceitos, resultados e uma diversidade de indicadores. As organizações aderem a indicadores validados e reconhecidos internacionalmente quando sentem a necessidade disso perante um mercado específico ou a questão se torna um diferencial. Sendo assim, algumas empresas optam em trabalhar a gestão sustentável através de alguns meios de mensuração simples como os indicadores ambientais, sem relação direta com a gestão estratégica, ou financeira da empresa ou mesmo se os impactos gerados alteram alguma necessidade ou estratégia da empresa.

De acordo com a Arte Cola, nas palavras do seu gestor:

Os indicadores ...eles são mais voltados mesmo pra parte de gestão.Os indicadores com relação a parte de sustentabilidade, eles não estão ainda definidos...por exemplo assim..nós temos..redução de consumo energético ou quanto de matéria-prima de fonte renovável a gente tá usando...os indicadores são basicamente..ã...o lançamento de novos produtos dentro do ano..o número..qual foi a receita líquida que a gente obteve com esses lançamentos..e[...].

Nota-se que, segundo relato do gestor, os indicadores da organização podem ser pontuais para ações específicas ou relacionados a resultados gerais da empresa, sem especificação se o mesmo tem influência direta de questões sustentáveis ou não. De acordo com o mesmo os indicadores referentes a gestão sustentável são direcionados as questões ambientais e os resultados esperados em relação ao uso da gestão sustentável são diversos e a empresa se preocupa em divulgar sim, de forma coerente, em mídia especializada suas ações e resultados, como afirma o Gestor A:

Divulgamos através de mídia especializada, de cada segmento de mercado. Internamente, eventos com cliente... focar nessa vantagem.. É tem que focar, tem que ter esse marketing em cima do produto. Não o marketing irresponsável. Muitas vezes a gente é criticado pelo conselho de Administração e pela diretoria por demorar na comunicação, na divulgação, mas é que a gente... não vamos divulgar antes de ter absoluta certeza. As evidências de que aquilo que a gente tá comentando...que o produto tem 80% de biomassa, como a gente provou por exemplo. Qual o laboratório fez essa análise? [...]

Seguindo a idéia de que a organização avalia de que forma mede seus resultados e toma suas decisões o gestor da Wurth relaciona mudanças na gestão e resultados alcançados e tira esses resultados gerais como indicadores relacionados à gestão como um todo:

No momento em que a empresa começou a pensar sustentável e se reestruturar, ela começou a crescer, e é assim que a gente vê a mudança. Se a agente tá com um planejamento estratégico bem montado, uma gestão sustentável, porque tu começa a ver que é isso que vai alavancar a curto prazo mesmo. Na média nós estamos crescendo 30% ao ano, até pra mundo a gente tá crescendo mais que os outros. Dai com certeza tem como mensurar essa performance.

A Dupont possui metas específicas para a “Sustentabilidade” e observa a mensuração de resultados através dos programas sociais, ambientais, ações das ONGS da qual participa, além dos resultados relacionados às metas de conservação e preservação ambiental. Por exemplo, segundo o gestor C: “Através dos programas podemos saber quantos professores foram capacitados nos programas cidadãos ou árvores plantadas como reflorestamento, etc [...]. A empresa também promove e estimula a compra de suprimentos para companhias de diversos portes, junto a fornecedores pertencentes a grupos sociais discriminados e economicamente desfavorecidos: [...] Em 2009, foram mais de US\$ 19 milhões em compras, sendo grande parte deste valor proveniente de compras feitas pela empresa C. De acordo com o gestor C esses indicadores são acompanhados periodicamente pelos responsáveis e pelas auditorias externas realizadas, o que mantém a gestão atualizada sobre o andamento dos mesmos como pode ser observado nas informações resumidas no quadro abaixo:

<b>Indicadores de Interferência do Meio Ambiente</b>	
<b>Indicador</b>	<b>Acompanhamento</b>
Reduções das emissões de gases do efeito estufa	Ao todo, redução de 8.5 % desde 2004, o que representa 56% da meta.
Eficiência de Combustível para frotas	39% dos veículos nos EUA estão usando tecnologia de ponta. Isso representa 39% da meta.
Redução das Emissões de alto risco	Redução de 50% no total, o que representa 100% da meta.
Auditorias independentes dos processos	53% das unidades foram certificados pela norma ISO 14000, o que representa 53% da meta.
Redução no consumo de água	Melhoria de 7%. Consumo total de água diminuiu 2% até 2010

**Quadro 23 – Acompanhamento de Indicadores da Empresa C referentes às Metas até 2015**

A Dupont anunciou em janeiro de 2010, que a companhia está ampliando seus compromissos de sustentabilidade e expandirá suas ofertas de negócios direcionadas à segurança, meio ambiente, energia e clima no mercado global e prolongou suas metas até 2015. A empresa espera que o conjunto desses esforços se traduza em receitas adicionais de US\$ 6 bilhões ou mais até aquele ano.

As receitas da empresa originárias das ofertas de produtos de segurança e meio ambiente têm um ritmo de crescimento anual duas vezes superior ao restante. Com isso, o grupo dobrará seu investimento em programas de projeto e desenvolvimento em benefício do meio ambiente. Por sua vez, terão um impacto positivo para clientes e consumidores ao longo de toda a cadeia de valor.

Com base nos relatos apresentados foi elaborado um quadro resumo com as categorias de análise:

Categoria	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Compreensão do conceito	A empresa trabalha com o conceito inserido em sua rotina diária e vem trabalhando seus colaboradores e parceiros com a noção de sustentabilidade holística, ou seja, fazendo realmente parte do processo da empresa e da estratégia da mesma	Desenvolve seu trabalho conforme a idéia dos três pilares da sustentabilidade. A idéia da empresa está bastante ligada à atuação responsável que auxilie na sustentação do negócio	A empresa compreende o conceito a partir da idéia do assistencialismo, do trabalho social como base para a sustentabilidade, atuando posteriormente em outras frentes.
Motivação para o uso	A motivação inicial da empresa foi incremento de lucro	Inicialmente a empresa buscou se adequar a novas exigências e realizar ações de preservação ambiental.	A idéia inicial da empresa era promover ações ligadas ao bem estar humano, com foco no colaborador.
Três pilares da gestão sustentável	A empresa busca relacionar os pilares da sustentabilidade e sua estratégia de negócio na prática. O foco no lucro e no resultado de investimentos sustentáveis.	A empresa trabalha com foco estratégico na sustentabilidade, no entanto seu foco é no pilar financeiro e no retorno da estratégia de gestão sustentável. “Sustentar o negócio”	Nota-se uma atuação em todos os pilares, no entanto a maior preocupação da empresa parece ser com seus <i>stakeholders</i> .
Monitoramento (resultados e indicadores)	Apesar de na prática a empresa estar utilizando conceitos da gestão sustentável, não possui indicadores específicos para mensuração de resultados e sim indicadores de gestão e produção.	Os indicadores de gestão e receita estão relacionados aos indicadores e investimentos realizados de forma sustentável e segundo o gestor esse resultado é percebido dessa forma	A empresa utiliza base do GRI e possui metas e indicadores estratégicos associados aos sustentáveis, possuindo metas praticas de redução e consumo e metas de longo prazo para desenvolvimento de todos.

**Quadro 24 – Sustentabilidade: quadro resumo**

#### 4.4.2 Internacionalização

Nesta categoria de análise serão descritas as observações relativas à compreensão do modelo de gestão de cada uma das empresas, buscando entender melhor sua situação no mercado, estratégias, etc., além de investigar o quanto essa atuação no mercado externo pode influenciar a sobrevivência da empresa, que dificuldades a empresa encontrou e /ou encontra para a atividade internacional. Buscou-se o máximo de informações acerca do relacionamento da empresa com o mercado externo visando compreender suas necessidades e a interação com variáveis que afetem seu desempenho de alguma forma.

Assim, três subcategorias serão estudadas a seguir:

#### 4.4.2.1 Envolvimento Internacional

#### 4.4.2.2 A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: escolhas, resultados e perspectivas

#### 4.4.2.3 Barreiras à Gestão Internacional

#### 4.4.2.1 Envolvimento Internacional

Compreender o objetivo da organização ao entrar em um novo mercado e de que forma ela está colocando em prática esse objetivo é importante para poder comparar resultados esperados e atingidos. Muito da forma de entrada e da escolha de como vai se envolver com o mercado internacional demonstra que estratégias a organização está adotando.

A empresa A, de origem nacional e hoje considerada uma transnacional, iniciou suas atividades internacionais com exportação e posteriormente notou que teria melhores oportunidades de negócio se pudesse se instalar no local. Com isso a empresa passou a realizar parcerias e adquirir empresas no país foco dos seus negócios internacionais conforme afirma o gestor da empresa A:

No mercado internacional a gente trabalha tanto como exportação e como com produção local. (referindo-se a subsidiárias locais). A gente..alguns produtos saem do Brasil pra as unidades empresa no México, na Colômbia, na Argentina. Mas também vai pra cliente direto, tem as duas coisas, a empresa exporta daqui pro país e também exporta daqui pra unidade daí revende e produz localmente também.Tem ação local. São os três mecanismos, três formas de comércio.

Para o mesmo gestor, ao adquirir uma empresa no exterior é necessário realizar a incorporação cultural aos poucos para que a subsidiária passe a trabalhar com a mescla da cultura e valores da empresa e as peculiaridades locais, obtendo os resultados estratégicos almejados pela organização:

[...] essa questão (referindo-se à questão da internacionalização), tem um foco muito mais no hoje, o foco comercial tá muito mais a tona do que o técnico, porque o processo de internacionalização foi com aquisições de empresas já existentes e tu faz aquela doutrina, tu vai, embutindo convencendo (não, me fugiu a palavra )tu vai

colocando a cultura e a filosofia da empresa aos poucos naquela unidade até que ela incorpore essa..esse jeito de conduzir os negócios da empresa.

Em relação às parcerias internacionais o gestor A afirma que as empresas passam por um ciclo, já que ambas procuram absorver conhecimentos, vantagens e oportunidades proporcionados pelo contato para que depois possam desempenhar seu trabalho de forma individual, demonstrando que esse tipo de parceria pode ser fundamental para que a empresa adquira o *know how* necessário para a atuação local:

[...] essas parcerias (referindo-se às parcerias internacionais) também tem um ciclo de vida, a gente já absorveu tudo que poderia claro, pagamos os royalties, né, claro, tem a contrapartida, e nesses últimos anos a empresa tava muito mais ensinando ou mostrando inovações do que recebendo de fora, então a estratégia dessa questão de parcerias e joint ventures com empresas do exterior, ela diminuiu o ritmo, porque daqueles parceiros que a gente já absorveu a tecnologia e ta dominando isso no mercado da América Latina.

A empresa A passou a atuar com desenvolvimento de novos produtos como norteador de resultados, o que foi um forte motivador ao estabelecimento das parcerias mencionadas pelo gestor, já que havia a necessidade de ampliação de mercado iniciado com as exportações e também de adquirir conhecimentos para expansão futura.

A empresa B é uma empresa de origem Européia e iniciou suas atividades como multinacional em alguns países, posteriormente passou a atuar como empresa global e hoje possui subsidiárias em 84 países no mundo todo. Segundo o gestor B a empresa desenvolve uma base de cultura e valores conforme a matriz, trazendo inclusive padrões de exigências internacionais e certificações: “Cada nova empresa que vai ser aberta é estudada, eu participo muito dessa parte e escolho a equipe local, sou responsável pelos treinamentos e adequação da gente com a região e da região com a gente”. “[...]o bom é que facilita pra nós no mercado, já que possuímos tudo além do que o mercado exige, principalmente no Brasil.”

A indústria química do Grupo B tem base no Brasil, de onde são exportados produtos para o mundo todo. Nessa indústria foram instalados altos padrões internacionais para produção limpa, preservação e economia de recursos. Segundo o gestor B: “Somos pioneiros em tecnologia de produção química nessa indústria com sede em São Paulo e os produtos precisam atender todas as exigências de exportação, legislação pra não ficarem parados esperando até a gente atender alguma necessidade.”

De acordo com o gestor C hoje a empresa que pode ser considerada uma transnacional iniciou suas atividades abrindo pequenas fábricas nos Estados Unidos, posteriormente já investiu em novos países, mantendo subsidiárias que produzem exclusivamente como braços da matriz que produzia pólvora. Hoje a empresa possui subsidiárias independentes atuando em 120 países e produzindo diversos produtos e componentes para o mundo todo.

Segundo o mesmo gestor houve também uma análise do posicionamento da empresa e da imagem global que difundia:

A empresa já possui seu nome no mercado e como dominante na área que produz agora...ou melhor...desde o ano 2000 se voltou para a imagem de uma empresa que também pesquisa e trabalha com produtos de inovação, trazendo novos produtos, melhores, mais eficientes e claro menos agressivos ao ambiente.

No quadro 25 é apresentado um quadro resumo referente ao que foi observado:

Empresa	Baixo a moderado	Grau de envolvimento com mercados internacionais			Descrição	Números
		Médio	Alto			
A			X	Entrada através de exportação e parcerias comerciais. Posteriormente a empresa passou a trabalhar com a abertura de <i>subsidiárias através da compra de empresas locais.</i>	Origem: Brasil Primeiro país a atuar: Argentina ( exportação em 1997) México(joint venture em 2000) Atua em 7 países Motivo da internacionalização: expansão de mercado e adquirir conhecimentos	
B				Entrada em outros países como <i>multinacional</i> para exploração de recursos e posteriormente abertura de <i>subsidiárias.</i>	Origem: Alemanha Primeiro país a atuar: Espanha (exportação em 1805) Atua em 84 países Motivo da internacionalização: exploração de vantagem competitiva	
C				Entrada em outros locais através da <i>abertura de pequenas unidades produtivas,</i> posterior abertura de <i>subsidiárias independentes.</i>	Origem: Estados Unidos Primeiro país a atuar: Holanda (unidade fabril) Atua em 120 países Motivo da internacionalização: expansão comercial	

**Quadro 25 – Envolvimento com o mercado internacional**

#### 4.4.2.2 A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: escolhas, resultados e perspectivas

Depois de inserida no mercado e desenhadas as primeiras estratégias de penetração a empresa precisa pensar em novos rumos que vão delinear seu espaço e crescimento no mercado internacional. Sendo assim, cada uma das empresas buscou uma forma de se colocar no mercado.

Dentro da Arte Cola, seu gestor destaca que uma das estratégias para a gestão internacional é trabalhar a empresa de forma integrada, fornecendo informações, ferramentas e comunicação em tempo real para todas as subsidiárias:

[...] com crescimento da organização, nós não estamos falando mais de Rio Grande do Sul, região sul, Brasil...a America Latina como um todo, utiliza a mesma plataforma (forma de gestão integrada sendo descrita pelo gestor), se eu for desenvolver um produto aqui que for pro México, as pessoas vão acessar e dizer como foi o teste de campo...porque é tudo via site da empresa e online eu tenho a resposta. Esse é um mecanismo, uma ferramenta bem pra processo que a gente utiliza pra controlar bem o que a gente ta desenvolvendo.” todas as unidades fora do Brasil, todas juntas, Argentina, Chile, México, Colômbia, Peru, ela tem 5 unidades de negócio.Cada unidade de negócio tem seu gestor de tecnologia,então eu faço análise dentro dos produtos da unidade de laminados, tu esta vendo uma visão de uma unidade, mas o mecanismo é o mesmo pra todo

Além de considerar que a gestão com ferramentas integradas é um ponto importante da estratégia da empresa, a mesma também destaca que sua forma de comercialização favorece os negócios, já que trabalha com suas subsidiárias, com parceiros e com o consumidor diretamente: [...] alguns produtos saem do Brasil pra as unidades empresa no México, na Colômbia, na Argentina. Mas também vai pra cliente direto, tem as duas coisas, a empresa exporta daqui pro país e também exporta daqui pra unidade daí revende e produz localmente também.Tem ação local. São os três mecanismos, três formas de comércio.”

Considerando o objetivo da empresa com negócios internacionais que é o incremento de receita, vendas e mercado a mesma destaca a estratégia que faz parte do processo de gestão como um todo e tornou-se um direcionador das metas e objetivos que é um trabalho com a inovação, com destaque para inovações tecnológicas e sustentáveis: “A empresa também, ela constantemente desenvolvendo novos produtos. Desde muito cedo a empresa, sempre ficou

atenta a questão das parcerias com empresas de ponta, fora no caso, principalmente da Europa” (afirmou o gestor da Arte Cola).

Sobre a questão do desenvolvimento de produtos, adequações e legislações específicas o Gestor A afirma:

Isso é uma questão que tem que ser tratada pra cada país...aqui no Brasil eu produzo um produto laminado de chapa plástica e ela se recicla...posso utilizar..aparas dela mesma no processo, porém..quando eu exporto..aquilo que é gerado no exterior eu não posso ter isso de volta..então eu preciso desenvolver produções locais, pra fazer que valha a pena. Cada país é tratado de uma maneira, um foco, cada um tem que cuidar dos seus problemas.

Como resultado o gestor destaca a representatividade dessas operações no negócio da empresa: “Hoje ...(onde eu vi isso? – interrogação, dúvida)... hoje a América latina representa 27% da receita líquida né..então tu pode ter...do grupo todo..quase 1/3 vem dos negócios com o exterior”.Tais dados e informações consolidam a posição da empresa A no mercado internacional que pensa em aumentar esse número em 5% para os próximos 2 anos através da expansão para novos países e lançamento de novos produtos. Em 2009, a empresa apareceu em nono lugar no ranking das empresas mais internacionalizadas do Brasil, de acordo com a Fundação Dom Cabral (2009).

Da mesma forma o gestor da Wurth aponta que a empresa busca novos locais para investimento, pois houve um ganho de mercado expressivo que possibilita novos planos para o futuro: “é uma gestão global, toda integrada, e ai eu volto na sustentabilidade, porque a nossa gestão internacional é única e quer se “sustentar” em cada unidade e conseqüentemente gerar uma sustentação do negócio, claro respeitando o ambiente para sustentar a empresa.”

Segundo o gestor B a empresa já planeja a gestão internacional através de planos reais: “Há para os próximos 4 anos um plano gestor onde 13% do lucro de cada mês será investido em unidades internacionais ou melhoramento de processos e estratégias internacionais. Quem sabe até novos países que a gente ainda nem pensou...” Segundo o gestor o ambiente internacional e o andamento da empresa é ditado muito pelo que acontece nesse cenário e que mesmo com planejamento de curto e longo prazo as estratégias podem mudar por culpa de um incidente político ou econômico: “O desempenho internacional é mensurado pelo mercado. Ano passado com a crise na Europa, nós tivemos muitas demissões lá fora, cerca de 2.000 pessoas, 10%, o mercado é que dá esse tom.”

A Dupont tem mais de 70 plantas, em 70 países, e 75 projetos. Em média, cada projeto retorna 250 mil dólares por ano em economia de recursos. No Brasil, onde a companhia tem

negócios desde a década de 30, são quatro fábricas, cinco joint ventures e 1.200 funcionários. Neste ano, a alta do dólar e a contínua desaceleração da economia devem reduzir o volume de vendas no País entre 5% e 10% (os valores só são revelados por bloco). Apesar de exportar parte da produção, a subsidiária brasileira tem um volume maior de importações, o que onera a operação.

Segundo gestor da Dupont, após a reformulação de 2001, a empresa ganhou mais quatro segmentos de negócios: segurança e proteção (soluções químicas, não tecidos), tecnologias de cor e revestimento (tintas), materiais de *performance* (resinas de náilon, embalagens) e tecnologias para eletrônicos e comunicação (materiais eletrônicos, células combustíveis). A reestruturação foi feita com o objetivo de melhorar o desempenho do grupo como um todo: no ano de 2009, as vendas globais recuaram 2%, passaram de US\$ 28,3 bilhões para US\$ 27,7 bilhões. Segundo o gestor da empresa C: “gostaríamos de desenvolver pesquisas em sementes geneticamente modificadas, que tem o plantio e comercialização proibidos no Brasil, e são alvo de discussões polêmicas, por enquanto, vender sementes transgênicas não passa de sonho”.

Fechou-se um acordo em Brasília, entre o Brasil e a União Européia, com o objetivo de facilitar as relações comerciais e acabar com as cotas de exportação, o que a empresa C observa com bons olhos já que, trabalha com diversos segmentos no ambiente internacional e um deles é produção para a indústria de moda, em desenvolvimento no Brasil e com grande possibilidade de venda no exterior. A empresa C investe na produção de elementos que compõe fibras de náilon e tecidos modificados quimicamente para temperaturas elevadas e/ou muito baixas, segundo o gestor da empresa C que menciona a existência de uma demanda para a Europa com esses moldes de produção em larga escala, no mínimo até o ano de 2013.

#### 4.4.2.3 Barreiras à Gestão Internacional

Para Romero (2010) a internacionalização de empresas nacionais é um forte indutor de crescimento do mercado interno no Brasil. O mercado brasileiro comporta duas situações diferentes: as empresas que exportam e as empresas internacionalizadas. Ambas na medida em que conseguem manter o mercado interno em plena atividade, crescem cada vez mais, pois adicionam à sua rentabilidade os lucros obtidos com a venda de produtos no exterior.

Entretanto, muitos setores se deparam com limites impostos ao crescimento das exportações, entre eles custos logísticos e barreiras tarifárias.

Tais aspectos vão ao encontro da noção de que, antes de pensar em expandir-se e consolidar-se no mercado internacional, é preciso analisar barreiras à entrada da empresa no mercado, como sugerem Wurth e Dupont. Esta etapa de seleção do país de atuação envolve também a análise das mudanças no ambiente empresarial, valores, etc, como sugerem Douglas e Craig (1989) como uma etapa da seleção do país de atuação, e ainda estar atenta a mudanças no ambiente empresarial, valores, legislações e exigências para adequar as atividades da empresa e evitar problemas decorrentes da não adequação.

Para o gestor da Arte Cola: “o custo de adequação de produtos e processos e a tecnologia de produto “[...]são grandes dificuldades enfrentadas pela empresa quando entra em um novo mercado ou lança um novo produto e destaca a importância de amenizar as diferenças culturais e dificuldades de alguma adaptação com a proximidade, ou seja, estando no país para entender melhor suas peculiaridades e como tratar a inserção no mercado e as diferenças referentes ao *know how* de produtos e processos e ainda oferecendo algum diferencial com a redução de tempo para entrega e preço, o mesmo gestor A ressalta ainda:

É tu entrar num segmento de mercado que ta, vamos dizer assim, atrasado tecnologicamente, com um produto novo pra esse...e principalmente produção local que tem a ver com custo de adequação de produto e processo. Ta fabricando localmente e atendendo o mercado de forma mais rápida e mais barata.

Para o gestor da Wurth as maiores barreiras existentes para entrada de um produto ou empresa no país são os aspectos regionais:

A gente nota que tem muita diferença de um país para outro, de um governo pra outro. Tem uns que oferecem mil vantagens e lugares que não tem as coisas, daí a aceitação é muito melhor do que em lugares que tem uma concorrência e uma cultura de louvar o que é local por exemplo...como se fosse uma cidade pequena sabe...

Ainda segundo o gestor da Wurth, não é possível dizer que a sustentabilidade pode ser um tipo de barreira, pois considera que uma empresa que possui uma boa estratégia e gestão já tem essa questão sendo trabalhada, ou ainda averigua o mercado na qual pretende atuar e verifica essas questões para se organizar antes de sofrer algum embargo: “Imagina, como a gente vai entrar num país Europeu, por exemplo, e não vai se informar sobre os programas

químicos pra entrada de substâncias, ou sobre leis de proteção ambiental antes de instalar a nossa fábrica, não tem como né.”

O gestor da Dupont diz que hoje, com uma empresa constituída e bem estruturada é raro encontrar barreiras para atuação, mas acredita que por trabalhar com químicos, as questões sanitárias, legislação e os contatos com os países que a empresa pretende atuar são fundamentais:

Muitas vezes temos um contato com alguém, um representante, ou parceiro local que nos informa sobre alguma restrição que possa causar demora ou prejuízo qualquer, então tem como tomar atitude...ã...da pra se preparar entende.Nossa empresa já sabe os caminhos, então hoje não temos mais encontrado muitas dificuldades, é só respeitar o país.

As expectativas relacionadas a crescimento no mercado, ao melhor desempenho estratégico, sustentável e/ou internacional das empresas se traduz num número bastante grande de iniciativas de certificação que, objetivamente, podem contribuir para o processo de internacionalização, já que antes de qualquer dúvida em relação a qualidade dos produtos a certificação garante a qualidade dos mesmos. A certificação abre um canal legítimo de comunicação entre as partes interessadas e constitui um elemento de diferenciação entre os diversos elos de uma cadeia de fornecimento.

Também é sabido que a certificação é cara e no Brasil em geral as grandes empresas conseguem fazer a atualização. A empresa Wurth, que faz parte de um grande Grupo, preocupou-se em obter todas as certificações dentro e fora do Brasil visando reduzir as barreiras de negociação internacional. A Dupont adota a mesma postura, ambas tratam a questão da certificação como importante para garantir alguns acessos e agilizar processos comerciais, o que é facilitado quando se tratam de duas empresas de origem internacional e as matrizes tomam a frente na hora de conquistar certificações e depois os conhecimentos e necessidades são transmitidas as subsidiárias e unidades para que também obtenham os mesmos.

No caso da Arte Cola, que se encaixa no perfil de empresa do Brasil, sabe-se através do gestor A que a organização possui certificação ISO 9001 e busca a ISO 14.001, mas não trata a questão como fundamental em suas negociações ou como uma possível barreira a falta de algum selo ou certificado de alcance internacional.

Segue a seguir um quadro resumo do construto internacionalização:

Categoria	Empresa A(Arte Cola)	Empresa B(Wurth)	Empresa C(Dupont)
Envolvimento Internacional	Entrada através de exportação e parcerias comerciais. Posteriormente a empresa passou a trabalhar com a abertura de <i>subsidiárias através da compra de empresas locais</i> .	Entrada em outros países como <i>multinacional</i> para exploração de recursos e posteriormente abertura de <i>subsidiárias</i>	Entrada em outros locais através da <i>abertura de pequenas unidades produtivas</i> , posterior abertura de <i>subsidiárias independentes</i>
A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: escolhas, resultados e perspectivas	Gestão com ferramentas de comunicação integradas é um diferencial da empresa. A forma de comercialização possibilita diversos tipos de negócios, além do foco na inovação, incluindo inovação sustentável que possui demanda internacional. A América Latina representa 27% da receita líquida da empresa.	A empresa busca novos locais para investimento, pois houve um ganho de mercado expressivo que possibilita novos planos. Gestão Global e crescimento previsto para em torno de 13% nos próximos 4 anos.	Produtos diferenciados e quatro novos nichos de mercado para atuação no mundo todo. No Brasil os produtos a base de matéria-prima natural vem ganhando destaque nos estudos inovativos.
Barreiras à Gestão Internacional	Nota-se ponto comum entre as três empresas estudadas, que consentem na importância de conhecer o ambiente e suas constantes mudanças no que se referem aos valores, estratégias e cultura dos países de interesse.		
	As dificuldades de adaptação de produtos e processos é a maior dificuldade da empresa quando atua em outro país.	A falta de preparação para barreiras a construção de fábricas podem dificultar negócios. Estar atenta a legislação local e normas ambientais.	Pela estruturação da empresa e suas estratégias não encontra barreiras que tenham dificultado seus negócios.

**Quadro 26 - Internacionalização: quadro resumo**

#### 4.4.3 Gestão das empresas químicas

Nesta categoria de análise serão descritas as observações relativas a como são caracterizados os modelos de gestão das organizações, o que mudou no cenário dessas empresas do ramo químico e por fim de que forma as empresas químicas se relacionam com os temas propostos para o estudo.

Assim, duas subcategorias serão estudadas a seguir:

##### 4.4.3.1 Processos de gestão

##### 4.4.3.2 Mudanças e perspectivas

#### 4.4.3.1 Processos de gestão

Foi possível perceber quer seja por meio das entrevistas ou de seus relatórios e/ou publicações, um jeito particular de conduzir o processo de gestão, a despeito das muitas semelhanças em termos de estrutura, processos e opiniões de cada uma das empresas.

Visando salientar de forma clara os pontos de maiores diferenças, procurou-se identificar em cada empresa os pontos mais fortes na orientação de sua gestão. Nota-se que em uma essa orientação pode se apresentar de forma clara no discurso do entrevistado ou nos relatórios e em outras nem tanto, sendo necessária uma coleta de dados e material informativo para a caracterização da forma de gerir o negócio.

Esta seção será iniciada pela identificação dessas orientações as quais serão ratificadas ao longo das descrições relativas a cada empresa. No Quadro 27 estão resumidas as conclusões a que se chegou.

Orientação da gestão	
Empresa	Orientação para a gestão
Empresa A (Arte Cola)	<i>Retornos superiores através da inovação.</i> “[...] as inovações... elas são conduzidas, digamos coordenadas, como é que elas são alinhadas com esse planejamento estratégico, que práticas que a gente tem pra controlar isso e a outra para a internacionalização.” A empresa busca a geração de valor para o acionista, a permanente redução dos custos através do gerenciamento dos mesmos e através de processos produtivos inteligentes, matéria-prima de baixo custo e à aplicação de novas tecnologias. Foco da gestão da organização que possui uma estratégia que ficou conhecida como cauda longa pela diversidade de produtos e segmentos trabalhados pela empresa
Empresa B (Wuth)	<i>Plenos poderes para as vendas e expansão organizacional com atenção aos custos e aumentando resultados.</i> “A empresa ta buscando que a gestão financeira, os processos, é tudo detalhado. A empresa tem um estilo de controladoria que da muito certo, que as outras não tem. Na controladoria ela cuida de toda a fábrica, os custos todos passam por aqui, custos de manutenção, etc...já tenha a linha de custos e investimentos bem elaborada, desde a parte de vendas que conduz muita coisa, até a parte interna. A gente traça através daí ao lucro justo, que são os impostos, mercadorias...daí a partir daí a gente consegue verificar todos os resultados, inclusive os sustentáveis, ta tudo amarrado.”
Empresa C (Dupont)	<i>Crescimento através da inovação e sustentabilidade.</i> Há três anos, sua direção tomou a decisão de posicioná-la como uma empresa voltada para a ciência, não apenas uma indústria química. Desde 1999, a empresa usa o slogan internacional <i>The Miracles of Science</i> . Hoje a empresa C atua em 12 segmentos. Seguindo novas metas e posicionamento de mercado a empresa C definiu seus objetivos vinculados a idéia da inovação e dos resultados em valores de sustentabilidade.

**Quadro 27 – Orientação estratégica**

A Arte Cola possuía seu negócio focado em produzir cerca de 2 000 tipos de cola e outros componentes fornecidos a fabricantes de sapatos até 2000, boa parte integrante do portfólio desde a década de 60, sendo parte da produção para a exportação . A partir deste ano a empresa passou a produzir em média 5 000 itens, vendidos para setores que vão da construção civil à indústria automobilística. Em muitos desses mercados, sua participação é quase marginal. É o que acontece, por exemplo, com as botas industriais que levam em sua produção o mesmo material utilizado na blindagem de automóveis.

A empresa, uma das poucas fabricantes desse tipo de equipamento no mundo, vende apenas 3 000 pares por ano, a um valor equivalente a 500 reais cada um. Isoladamente, esse resultado pode parecer - e de fato é - pouco expressivo, mas devido a esse posicionamento da fabricação de milhares de produtos de diversos nichos a empresa cresceu 55% desde 2006, atingindo 280 milhões de reais no de 2009. "Hoje, não fazemos produtos padronizados para chegar à liderança", (Kunst, neto do fundador da companhia em entrevista a Revista Exame 2009)

A venda de milhares de produtos e serviços especializados em pequenos lotes e ainda ganhar muito com a soma de pequenas escalas é a estratégia da empresa. Segundo Amorim (2010) em 2006, o jornalista americano Chris Anderson, da revista Wired, nomeou essa estratégia como "cauda longa". Adotar essa estratégia evitou que a empresa sofresse com os impactos causados pela internet e surgiu como solução para um problema que abateu a empresa no final dos anos 90 com a entrada de produtos chineses na indústria de calçados gaúcha. A idéia de expandir sua atuação surgiu do Diretor comercial, Kunst que em viagem de estudos aos Estados Unidos aprendeu que ingressar simultaneamente em diversos nichos poderia ser a saída para empresas menores que não queria perder mercado para concorrentes de maior porte. Foram necessárias alterações e a inserção de algumas inovações nos processos e produtos, mas assim os mesmos itens podiam ser empregados nos mais diversos setores, como indústria automotiva e construção civil, o que otimizava o uso da produção e reduzia custos.

Com isso, verificou-se a necessidade de mudança na empresa, que garantisse a inserção em novos mercados e diversos setores, ou seja, era necessário estar preparado para atender a todos com qualidade. A empresa então passou a trabalhar com a estrutura atual, ou seja, uma estrutura de inovação. A empresa que trabalha com um centro de pesquisa e desenvolvimento, localizado em sua sede, em Campo Bom, na Grande Porto Alegre passou a ter seis unidades (cada uma delas especializada em um setor diferente), que empregam cerca

de 80 pesquisadores e exigiram investimentos de 5 milhões de reais em 2009. Para monitorar a abertura de cada um dos novos centros, a empresa criou em 2007 um comitê de inovação liderado por José Antonio Martins, um dos cinco integrantes de seu conselho de administração e ex-vice-presidente da fabricante de ônibus Marcopolo. (AMORIM, 2010)

Em geral, são submetidos 100 projetos por ano e aprovados 60 a 80, bastante diversos, desde as inovações sustentáveis como uma linha de plásticos para construção que utiliza fibras naturais de cana-de-açúcar até um adesivo spray para fixar pisos e azulejos. Como salienta o gestor A, a empresa investe numa estrutura interligada entre as unidades e trabalha fortemente na gestão da inovação através do controle de projetos que são controlados e aprovados de forma pública para conhecimento de todas as unidades:

Esse é o nosso mecanismo de controle de projeto, bem formal, pra atender um procedimento, uma norma, facilitar a vida, pode parecer complexo, numa primeira vez que ta vendo ...tantas lâminas, tantos espaços, só que isso facilitou muito a nossa vida, em comparação com a era do papel.

Como mencionado anteriormente a empresa estabelece parcerias internacionais com fabricantes de plásticos e adesivos da Alemanha, da França, da Itália e da Suíça, e ainda com outras dez universidades e centros de pesquisa brasileiros. Essa estrutura permite o lançamento de cerca de 300 produtos todos os anos. Alguns deles são fabricados para um único cliente e por tempo determinado, como no caso de uma variedade de cola capaz de fixar cristais Swarovski em sandálias havaianas, desenvolvida para a Alpargatas em 2003.

O ingresso em alguns nichos só foi possível com uma estratégia de expansão elaborada com planejamento visando adquirir empresas nos locais de atuação, que resultou na aquisição de oito empresas especializadas nos últimos quatro anos no Brasil, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Para identificar os negócios em potencial existe uma unidade de novos negócios que viaja pelo Brasil e América Latina em busca de novos negócios. Sobre as unidades internacionais o Gestor da Arte Cola explica como a empresa funciona a administração das mesmas:

As pessoas de p&d somos eu ou outro, a empresa está dividida em unidades de negócio: adesivos, laminados, epis, mvc ( uma empresa que trabalha com construção civil e automotiva) e a América Latina como um todo que é tratada como uma unidade de negócio,todas as unidades fora do Brasil, todas juntas, Argentina, Chile, México, Colômbia, Peru, ela tem 5 unidades de negócio.Cada unidade de negócio tem seu gestor de tecnologia,então eu faço análise dentro dos produtos da unidade de laminados, tu esta vendo uma visão de uma unidade, mas o mecanismo é o mesmo pra todo.

A estratégia estabelecida com diversidade e internacionalização exige uma organização e planejamento. A empresa preocupa-se também com possuir ferramentas e certificação que auxiliam nesse processo, como afirma o Gestor A: “uma das formas que a empresa usa para gerenciar esse desenvolvimento de novos produtos é nós termos uma certificação ISO 9001:2000 e o nosso controle de projetos que é nosso procedimento pra essa parte tecnológica de produto e de processos e também de serviços ta no ambiente da intranet.”

No Brasil desde 1972, a empresa B possui filiais em Porto Alegre e Recife. A empresa também atua como plataforma de abastecimento para países da América Latina, como Argentina, Chile, Equador, México, Panamá, Peru, República Dominicana e Uruguai.

Com crescimento muito acima da média nos últimos anos, na casa dos 35%, a empresa B está há cinco anos como a empresa que mais cresce entre as 410 empresas do Grupo no mundo. A aposta no desenvolvimento de seus colaboradores, da força de vendas e relacionamento com o cliente passou a ser a receita que permite à empresa ser líder de mercado em todos os setores em que atua.

A estratégia da empresa B para comercializar o portfólio de 10 mil itens entre porcas, parafusos, ferramentas e químicos, é que cada vendedor precisa realizar pelo menos 10 contatos comerciais por dia. O motivo é que a empresa B atende a um mercado muito pulverizado, que inclui um número enorme de profissionais autônomos dos mercados automotivo e industrial. A eficácia dessa estratégia pode ser medida também pelos 35% de crescimento registrado de janeiro a setembro de 2009. Atualmente, a operação brasileira responde pelo 20º maior faturamento entre as 339 empresas do Grupo espalhadas por 80 países em todo o mundo. A meta é estar entre os 10 maiores nos próximos cinco anos.

A empresa C está presente no Brasil desde 1937, quando iniciou suas atividades com um escritório de importação e distribuição de produtos. Atualmente, atua nos segmentos agrícola, químico, petroquímico, automobilístico, gráfico e nas áreas de embalagens, polímeros industriais, eletrônica, construção, decoração, segurança, papel, celulose, produtos domésticos e biotecnologia, contribuindo com o potencial de crescimento do Brasil.

A empresa que atua há anos e com imagem consolidada atuava com estratégia de gestão tradicional e pouco mutável, até setembro de 2008, quando o volume de vendas caiu, clientes fiéis cancelaram pedidos e os empregados se viram tomados pelo temor e pela incerteza. Com a piora do ambiente econômico e queda de até 50% nas vendas de algumas

unidades, foram promovidas duas reestruturações traumáticas na empresa. O desafio da empresa C foi o fato de que a empresa se viu obrigada a enfrentar uma “nova realidade” que exigiu dela mudanças, caso desejasse prosseguir como uma liderança de mercado. Houve a necessidade de mudar e o que mudou foi o pensamento da empresa sobre seu modelo de negócios reforçando, ao mesmo tempo, 200 anos de cultura de inovação.

“A questão era saber, em face das megatendências mundiais e da nova economia, que mudanças deviam ser introduzidas para que a empresa prosseguisse em sua trajetória de sucesso. Não há nenhum manual para o que estamos vivenciando hoje”, disse Kullman (CEO da empresa) WHARTON (2010)

A empresa identificou três tendências que transcenderiam a crise e dariam estrutura estratégica para o investimento anual da empresa de US\$ 1,4 bilhão em pesquisa e desenvolvimento aumentando a produtividade agrícola, reduzindo a dependência de combustíveis fósseis e protegendo ambiente e pessoas.

#### 4.4.3.2 Mudanças e perspectivas

A empresa A atua com a gestão nacional e internacional de maneira integrada e planejando suas ações para melhores resultados, o que não impede que surjam oportunidades de novos negócios. Uma das aquisições feitas pela empresa resultou no ingresso da empresa num de seus mais novos negócios, que consiste em casas com base de aço e paredes de plástico. Conforme Kunst, "Como as casas são mais flexíveis do que as tradicionais de tijolo e concreto, têm grande chance de emplacar em países expostos a terremotos". Segundo ele, a empresa efetivou a venda de 3.000 unidades para a reconstrução da cidade chilena de Concepción, atingida por um intenso tremor de terra em março. Com esse tipo de projetos a empresa pretende alcançar um faturamento de 750 milhões de reais até 2015 (AMORIM, 2010).

Na mesma linha, o gestor A fala das inovações sustentáveis e das novas parcerias que tem sido recorrentes na atuação da empresa e um investimento visando futuro da organização:

Como é que essa questão de sustentabilidade ela tá, linkada.. ele tá muito forte no desenvolvimento dos nossos produtos. O mercado vem pedindo..mas ainda tá

engatinhado. Esse produto, com ECO fibra que foi desenvolvido com polímero de fonte renovável, biodegradável de fonte vegetal a gente ta vendendo pra um pequeno fabricante de calçados que exporta toda a produção dele pra França. É interessante, La fora, principalmente la fora, eu digo a Europa principalmente, já estão pedindo, já tem demanda, então a produção local ta indo pra la..

O gestor destaca que surgem muitas oportunidade internacionais porque o Brasil ainda não percebe as vantagens dos produtos:

A gente ainda tem uma barreira, porque ainda ta muito fácil tu usar produtos polímeros plásticos de fonte de petróleo. Tu não tem aquela necessidade latente, o pessoal não ta cobrando essa questão de produtos extremamente de fonte renovável, biodegradável, isso ta muito insipiente.

Sobre as perspectivas e a gestão, o Gestor da Arte Cola afirma que em 2010 foi dado um salto de desempenho muito importante, então, a gestão da inovação com foco na sustentabilidade e essas práticas é um dos pilares, o outro, desenvolvimento de novos produtos, os lançamentos, as novidades, as inovações, alinhadas com o planejamento estratégico e a internacionalização. Para o gestor A esses três juntos, esses três pilares juntos levam a atingir as metas do planejamento estratégico: “[...] parece que são três rodovias que caminham num, num, se cruzam momentaneamente, mas seguem um mesmo destino.”

O Gestor da Wurth ao falar de perspectivas e necessidades, ressalta a importância e o diferencial que é o fato da Matriz Alemã possuir certificações diversas e expandir a idéia para o Brasil, onde a exigência é muito menor em relação a essa questão: “[...] a gente tem muito indicador, a empresa do Brasil tem todos os produtos certificados de la, vem pra nós o xarope e tudo é feito conforme la, tem uma parte nossa que cuida especialmente disso, vendo até mesmo a parte legal e ambiental.”

Conforme estratégia da empresa que concentra investimento na força de vendas e na administração financeira foi implantada a ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*) o que trouxe vantagem na administração dos clientes que em grande parte estavam em poder dos vendedores. Segundo gestor da empresa o CRM trouxe vantagens em curto prazo:

Imediatamente, observamos um ganho de produtividade no atendimento de 30%. O tempo médio de atendimento foi reduzido em torno de 10% e a própria agilidade no acesso de informações dentro da empresa também. O CRM nos permitiu um atendimento melhor e uma resposta mais rápida ao cliente, além de um ganho real na produtividade do atendimento.

Outro ponto importante visando resultados é que como estratégia de inovação a empresa, que segundo seu gestor, atuou por algum tempo muito mais de forma introspectiva no mercado e no relacionamento com o cliente, vem buscando abrir caminhos novos com a força de vendas e ainda criar novos canais de relacionamento com o cliente final e com seu colaborador e esse seria um investimento visando novos resultados futuros que já vem sendo apresentados pela direção em termos de crescimento de mercado.

A Wurth investiu R\$ 12 milhões na construção do Espaço Reinhold. Construído pela Almatep, empresa de tecnologia em construção, o local possui 10 salas de treinamento, auditório para 350 pessoas, academia de ginástica, campo de futebol, quiosques com churrasqueira, restaurante com capacidade para 1.000 refeições por dia e hotel com acomodação para 105 pessoas.

A empresa elaborou um novo conceito em marketing de relacionamento, na Arte Cola fim de criar um espaço diferenciado para recepcionar clientes e parceiros, ela inaugurou o bar. O novo ponto de encontro, além de ser um centro de lazer e entretenimento para os seus colaboradores, contribui para promover suas ações.

O local integra o Espaço Reinhold, maior centro de convenções em ambiente privado da América Latina. Segundo César Alberto Ferreira, presidente da empresa B no Brasil, a idéia de construir um bar nas instalações da empresa surgiu a partir da cultura dos países europeus, onde a empresa foi criada. Na matriz da empresa, sediada na Alemanha, foi inaugurada uma sofisticada choperia e, na Espanha, os clientes e colaboradores podem desfrutar de uma adega.

Seguindo a idéia de ampliação do relacionamento com o cliente, a Wurth coloca à disposição de seus clientes um novo link para a interação com a empresa. No portal o cliente tem seu espaço para interagir e dispor de vários serviços. A nova ferramenta, desenvolvida pela equipe de Gestão de Clientes e Tecnologia da Informação empresa no Brasil, permite ao cliente realizar serviços pela Internet, como emissão de segunda via de boletos com valores atualizados, alteração de dados cadastrais, informações sobre aplicações e catálogos de produtos, manual técnico e solicitações, além da possibilidade de acompanhar o pedido.

Outro ponto do plano de expansão da Wurth é o aumento da capacidade de sua fábrica de componentes automotivos, como lubrificantes e aditivos, localizada em Ponta Grossa, Paraná, onde também são produzidos, por meio de contratos de terceirização, itens para marcas como a Bosch, 3M e Henkel. A esse investimento se somará a automação e duplicação da capacidade de seu centro de distribuição localizado em São Paulo, totalizando recursos da

ordem de R\$ 25 milhões até 2011. "Nossa capacidade de armazenagem já se esgotou". "Recentemente, tivemos de alugar tendas para suprir a falta de espaço construído"expôs Ferreira, o presidente da empresa no Brasil.

Com o aumento da capacidade instalada, complementado pela ampliação das importações da matriz e das subsidiárias do grupo, espalhadas por 84 países, será reforçado o quadro de pessoal, atualmente em torno de 2500 funcionários. A área que mais deverá crescer é a de vendas, que representa 60% do total de empregados e deverá triplicar de tamanho.

Segundo a direção da empresa, em 2009 o número de vendedores era de 1,7 mil, no entanto o plano para 2012 é chegar a 4500: "Como não lidamos tão diretamente com o consumidor final, precisamos aumentar o contato com nossos clientes, como a indústria moveleira e profissionais de marcenaria, entre outros" (Ferreira, dados de publicação da empresa, 2010)

Como já mencionado neste estudo, a Dupont trabalha fortemente com a idéia da inovação como estratégia. O gestor da empresa ressalta que embora o petróleo continue a ser a principal fonte de energia, existe uma forte demanda principalmente na China e na Índia, na busca por químicos, combustíveis, tintas e outros produtos alternativos ao uso do mesmo, o que gera oportunidades para a geração de produtos baseados em insumos agrícolas.

A empresa defende a chamada Integrated Corn Based Biorefinery (ICBR) para converter material celulósico em biocombustíveis e outros produtos renováveis. Segundo Ranieri (vice- presidente e responsável pelos combustíveis na empresa), "a integração na conversão de biomassa em combustíveis é necessária para alcançar o desempenho econômico necessário para ser competitivo"(BIOCOMB, 2011).

A Dupont também participa no desenvolvimento do biobutanol. Um combustível renovável que, segundo as empresas envolvidas no desenvolvimento, apresenta qualidades semelhantes às da gasolina e por isso apresenta vantagem sobre o etanol, sobretudo nos sistemas de distribuição.

A unidade de biociências aplicada da empresa desenvolveu um polímero de plástico de alto desempenho, o grão Hytrel, feito de fontes agrícolas renováveis para atender à necessidade da indústria de autopeças de produtos sustentáveis. Recém-chegada a esse segmento, a empresa C conseguiu fechar negócio com uma fabricante de peças internacional muito exigente, a Denso Corp., proporcionando "inovação de verdade" em sustentabilidade.

A capacidade de atender as necessidades diversas dos clientes através de serviços de alto valor vão além do modelo tradicional de negócios que consiste na fabricação e venda.

Para os próximos anos além das metas até 2015, a empresa vai trabalhar com a missão do “crescimento sustentável” definido como elevação da geração de valor ao acionista reduzindo o foco ambiental e social da empresa. Segundo o gestor, essa missão inclui “estratégias denominadoras” como, a redução do desperdício e do uso de combustível fóssil em suas fábricas químicas e ainda estratégias ligadas a inovação como invenções que funcionem à base de energias derivadas de biocombustíveis, energia fotovoltaica e outras formas de energia renovável.

Apresentadas as informações relativas as organizações e descritas através das categorias em questão pode-se destacar mais uma vez a importância dos temas escolhidos para essa dissertação, destacando como essas organizações vem organizando seu processo de gestão e controle considerando os temas deste estudo, observando também outro tema com estreita ligação com as questões descritas, mas que não era foco deste estudo que é a questão da inovação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos dados obtidos e de sua análise dos dados coletados, este capítulo do trabalho visa a apresentar uma síntese dos resultados dessa dissertação que por ora se encerra nesse capítulo. Este trabalho teve como objetivo responder a questão problema do estudo: “De que forma empresas químicas com atuação internacional estruturam a gestão sustentável em seus negócios?”

Para isso, foi construído e desenvolvido um referencial teórico apropriado ao tema proposto e aos objetivos pretendidos, além de empresas que viabilizassem a realização da fase empírica do estudo a partir do setor escolhido.

Para apresentação dos resultados esse capítulo está dividido em três seções: as conclusões do estudo, posteriormente, as limitações do estudo e por último são apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

### **5.1 Conclusões do estudo**

O presente estudo buscou descrever e analisar de que forma as empresas químicas com atuação internacional estruturam a gestão sustentável dentro da estratégia de seu negócio. Uma vez que se trata de uma pesquisa aplicada descritiva, este estudo de casos procurou descrever os fatos referentes à pesquisa, dentro da maior clareza possível, visando ao entendimento da subjetividade dos fatos, para, desta forma, se obter uma resposta em relação a como as organizações internacionalizadas pesquisadas compreendem e aplicam o conceito de gestão sustentável. Desta forma, esta investigação pode servir como uma ferramenta de

auxílio na construção do conhecimento deste tema, contribuindo para o aprofundamento e/ou fortalecimento de alguma idéia acerca da gestão sustentável e suas implicações, assim como de como a questão é conduzida em empresas com características semelhantes às empresas estudadas.

Considerando-se o número restrito de respondentes à entrevista, pode-se dizer que os resultados não devem ser utilizados para nenhuma generalização que envolva o setor, tampouco para todas as empresas no Brasil, devendo, portanto, a pesquisa ser vista dentro das suas limitações. Segue no quadro abaixo uma síntese dos principais resultados dos dois construtos para facilitar a compreensão do leitor sobre as construções deste estudo:

Construto	Descrição	A	B	C
Sustentabilidade	Compreensão	Há compreensão de diferentes formas aplicadas através de programas e práticas sustentáveis e inserção estratégica em diferentes níveis. Todas as empresas entendem a importância do tema no cenário empresarial global.		
	Estratégia	As empresas estudadas <i>trabalham com a gestão voltada a sustentabilidade inserida nas organizações em diferentes níveis</i> , no entanto nota-se ainda que a questão é um paradigma que precisa ser melhor trabalhado dentro das organizações, já que <i>a relação entre sustentabilidade e estratégia não ocorre de forma natural</i> como por exemplo a elaboração de metas de resultados de receita e despesa.		
	Monitoramento e resultados	A <i>visão da gestão sustentável ainda como ferramenta de apoio gera uma despreocupação na mensuração de investimentos e resultados diretos com as ações sustentáveis</i> , apesar de clara preocupação com o uso da mesma para melhorar resultados e reduzir custos. De forma particular as empresas mensuram alguns resultados específicos. A e a empresa C prepara-se para mensurar resultados futuros.		
	Motivação ao uso	A motivação inicial da empresa foi incremento de lucro	Inicialmente a empresa buscou se adequar a novas exigências e realizar ações de preservação ambiental.	A idéia inicial da empresa era promover ações ligadas ao bem estar humano, com foco no colaborador.
	Prática	Relaciona da melhor forma conceito e prática sustentável.	Utiliza os conceitos sustentáveis, mas foca a obtenção de economia com o uso da gestão de recursos que estaria diretamente associada a gestão sustentável. Quando trata das questões sustentáveis preocupa-se principalmente com ações de	Aplica os conceitos sustentáveis através da preocupação com seus <i>stakeholders</i> , ambiente de atuação e preocupação com a inserção na estratégia da empresa. Metas para próximos anos que vão auxiliar a nortear as novas estratégias da empresa que alterou sua forma de gestão.

			cunho ambiental.	
	Resultados	Foco inovativo. Desenvolvimento de produtos com baixo custo, processos e produtos diferenciados no mercado que possibilitam uma maior diversidade de negócios. Resultados práticos com negócios internacionais	Resultados obtidos com economia e redução de custos, da forma como a empresa percebe estar sustentando sua estratégia sustentável.	Foco inovativo. Desenvolvimento de produtos com baixo custo, processos e produtos diferenciados no mercado que possibilitam uma maior diversidade de negócios. Resultados práticos com negócios internacionais.
Internacionalização	Envolvimento Internacional	Entrada através de exportação e parcerias comerciais. Posteriormente a empresa passou a trabalhar com a abertura de <i>subsidiárias através da compra de empresas locais.</i>	Entrada em outros países como <i>multinacional</i> para exploração de recursos e posteriormente abertura de <i>subsidiárias</i>	Entrada em outros locais através da <i>abertura de pequenas unidades produtivas, posterior abertura de subsidiárias independentes</i>
	A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: escolhas, resultados e perspectivas	Gestão com ferramentas de comunicação integradas é um diferencial da empresa. A forma de comercialização possibilita diversos tipos de negócios, além do foco na inovação, incluindo inovação sustentável que possui demanda internacional. A América Latina representa 27% da receita líquida da empresa.	A empresa busca novos locais para investimento, pois houve um ganho de mercado expressivo que possibilita novos planos. Gestão Global e crescimento previsto para em torno de 13% nos próximos 4 anos.	Produtos diferenciados e quatro novos nichos de mercado para atuação no mundo todo. No Brasil os produtos a base de matéria-prima natural vem ganhando destaque nos estudos inovativos.
	Barreiras à Gestão Internacional	Nota-se ponto comum entre as três empresas estudadas, que consentem na importância de conhecer o ambiente e suas constantes mudanças no que se referem aos valores, estratégias e cultura dos países de interesse.		
		As dificuldades de adaptação de produtos e processos é a maior dificuldade da empresa quando atua em outro país.	A falta de preparação para barreiras a construção de fábricas podem dificultar negócios. Estar atenta a legislação local e normas ambientais.	Pela estruturação da empresa e suas estratégias não encontra barreiras que tenham dificultado seus negócios.

Quadro 28 – Síntese das conclusões sobre os construtos

O primeiro objetivo da investigação foi reconhecer e caracterizar as organizações estudadas, compreendendo sua visão sobre os conceitos de Sustentabilidade e a sua aplicação. O estudo realizado acerca da temática, seja na investigação documental ou na interpretação das entrevistas e relatórios apresentou as características das três organizações estudadas de maneira ampla, contemplando aspectos de gestão, dados financeiros, notícias e dados publicados. Além da caracterização aprofundada realizada através da pesquisa documental as mesmas foram investigadas através das entrevistas e observações que puderam fornecer uma visão mais clara referente ao tema proposto.

Foi possível constatar que a percepção das empresas sobre a gestão sustentável é diversa, assim como a discussão no meio acadêmico, mas a prática é efetiva em todas as três. O quadro 23 apresentado ao final da discussão das categorias do construto sustentabilidade no capítulo 4 especifica os detalhes de cada empresa e sua compreensão. O que é possível ressaltar é que ainda há uma questão delicada que é a inserção da gestão sustentável na estratégia da empresa de forma natural, característica anteriormente notada em estudo de Dias et.al(2009) e de Menezes et al(2009) que destacam a falta de existência de uma percepção clara dos conceitos sobre sustentabilidade, que pode resultar na falta de alinhamento das práticas sustentáveis com as estratégias corporativas.

A Arte Cola é aquela que demonstrou, através do relato de seu gestor, estar com os processos mais alinhados com a gestão e estar utilizando de forma mais prática os conceitos dos pilares da sustentabilidade e o conceito de Elkington (1998).

A Wurth, assim como as demais, apresenta uma idéia de gestão sustentável ligada ao pilar financeiro, mas principalmente a compreensão de sustentar o negócio através de mudanças estruturais ou de gestão que resultem na otimização de recursos e redução de custos. A Dupont, mesmo sendo uma empresa que já atua de forma direta com produtos sustentáveis, ainda apresenta em seu discurso muito da idéia que parece ter apelo social e assistencialista ao se referir à gestão sustentável.

Apesar de cada uma das empresas mencionarem uma razão para iniciar ações ou programas sustentáveis, como: exigências legais, atender necessidade de mercado ou necessitar de incremento nos lucros, uma idéia comum entre as empresas que é a de utilizar a gestão sustentável de recursos para reduzir custos e auxiliar a organização a se manter no mercado, respeitando leis e normas e ainda possibilitando o crescimento através da economia gerada e pelo benefício do marketing positivo tanto perante colaboradores como perante clientes. Tendo em vista os relatos, entrevistas, relatórios e outros documentos pode-se

apontar, considerando a classificação proposta neste estudo, o nível em que cada uma das empresas estaria inserida em relação à compreensão da sustentabilidade.

	Nível de Sustentabilidade				
	1	2	3	4	5
Empresa	Obrigação legal	Subordinação ao lucro	Cuidado com o equilíbrio	Sinergia com os interessados	Sustentabilidade Holística
A (Arte Cola)					
B (Wurth)					
C (Dupont)					

Quadro 29 – Níveis de Sustentabilidade

Conforme percebido em entrevistas e pesquisa a Arte Cola integra de maneira mais rotineira a questão em seus processos, produtos e na cultura da organização, parecendo estar vivenciando de maneira mais efetiva a questão do que a Wurth, por exemplo, que apesar de investir na preservação ambiental, parece praticar a gestão sustentável muito mais focada no retorno financeiro do que na promoção de uma cultura sustentável. A Dupont divulga metas que parecem estar sendo promovidas em acordo com uma gestão que além de trabalhar em prol do desenvolvimento de produtos responsáveis se preocupa com a interação com seus *stakeholders* de diversos tipos, seja pela imagem, pelo retorno aos acionistas e comunidade, etc. buscando criar uma gestão sustentável holística, incluindo as questões até mesmo em sua visão e metas futuras. Todas as empresas possuem programas de preservação ambiental, social ou mesmo sustentável.

Mesmo percebendo a questão sustentável como um paradigma já presente dentro do cenário empresarial do mundo inteiro, é possível notar que faz pouco tempo que as empresas passaram a interligar metas de resultado e indicadores com a questão e não existe uma grande preocupação em obter resultados específicos com as ações. A Dupont é a única que possui indicadores de gestão que apresentam resultados sustentáveis específicos e ligados a resultados em outras áreas da empresa.

As empresas A e B mensuram os resultados estratégicos, resultados financeiros em geral, mas não sabem quanto do esforço em ações e investimentos sustentáveis refletiu em novos clientes, lucro ou economia direta. Na Wurth, o gestor menciona que como a gestão é única e a questão já faz parte da empresa os resultados são sempre considerados como parte

do esforço no sentido de movimentos responsáveis. Uma parte da empresa que trabalha os químicos e se localiza no Brasil é a responsável por indicadores ambientais e verificação do cumprimento de exigências nesse sentido para o Grupo.

Os resultados obtidos em relação ao uso de uma gestão com elementos, programas ou ações sustentáveis são visíveis para todas as empresas deste estudo conforme foi possível verificar nos trechos das entrevistas. Pode-se dizer que o fato de possuir processos de gestão de inovação, como é o caso das empresas Arte Cola e Dupont aliados a processos produtivos capazes de entregar produtos diferenciados, que não agridem o meio ambiente tanto pelo uso de matéria-prima natural ou pelo processo produtivo não agressivo podem ter novas oportunidades de mercado. A Würth destaca em seu relato o fato dos benefícios obtidos em termos de economia e redução de custos, que ao longo dos anos possibilitou novos investimentos.

Segundo relato da Arte Cola, o mercado nacional ainda trabalha a questão de maneira bastante incipiente, apesar de estar evoluindo, já que os produtos ecologicamente corretos ou menos danosos ao planeta ainda são preteridos aos produtos produzidos com petróleo ou outros materiais poluentes porque no país ainda não se percebe a necessidade do uso dos novos produtos. Tal fato pode ocorrer pela abundância de recursos existentes no país, diferentemente de países da Europa, que já enfrentam grande dificuldade em encontrar matérias-primas, água potável, etc..

O que parece ser um problema para o “comércio sustentável” no âmbito nacional, na verdade pode gerar duas oportunidades de negócio para as empresas que trabalham com a matéria-prima comum no mercado doméstico e ainda tem uma possibilidade de expansão de negócio para o mercado internacional, já que com esse *know how* as empresas podem conseguir comercializar seus produtos em mercados com essa demanda.

Apesar de diferentes formas de entrada no mercado internacional e diferentes continentes de origem, as três empresas estudadas possuem alto nível de internacionalização de suas atividades. A Arte Cola, de origem nacional atua com subsidiárias no exterior e parcerias diversas que envolvem em grande parte a América Latina, a Würth é uma multinacional que atua em 84 países e a Dupont trabalha como empresa global em 120 países, onde suas subsidiárias e laboratórios possuem administração mais independente. Nota-se pontos comuns como o porte, a diversidade de produtos e segmentos trabalhados e com atividade internacional representando grande parte dos resultados da empresa e nesse caso, o

investimento sustentável e a gestão sustentável não se apresentam como elemento diferenciador em alguma delas, apesar de diferentes tipos de investimentos e resultados.

Não é possível afirmar que a diferença de origem, motivo de internacionalização ou tipo de gestão tenha alguma influência na forma de gerir as questões sustentáveis, mas é possível dizer que empresas com gestão sustentável estão obtendo vantagens de longo prazo em termos de economia e gestão de custos, podendo criar oportunidades de negócio no exterior a partir de demandas existentes fora do Brasil. Neste sentido a empresa A e a empresa C parecem estar a frente da empresa B, já que a mesma trabalha a questão sustentável muito mais em nível de proteção ambiental do que no desenvolvimento de produtos sustentáveis.

O fato de as empresas B e C terem origem Européia e Americana, e é fato que as questões sustentáveis já são presentes há mais tempo nestes locais, fez com que ao se instalarem no Brasil, estas empresas já viessem com uma bagagem muito maior neste sentido, assim como certificações e exigências internacionais diversas. Segundo os gestores, essa questão gera uma obrigação na subsidiária nacional de também se equiparar aos padrões existentes. Com isso, a empresa pode estar mais bem preparada para atender tanto o mercado nacional quanto internacional. Diferentemente a empresa A, de origem nacional, passa pelo mesmo dilema das empresas locais, que acabam não certificando seus produtos e/ou serviços pela falta de exigência ou pelo alto valor de certificação.

Segundo o gestor da empresa A, certificar a empresa foi muito mais uma questão de evolução da empresa em termos de gestão e processo do que uma exigência externa. No entanto, é sabido que ao atuar em mercados internacionais a concorrência ao produto estrangeiro é grande e um certificado de qualidade internacional pode auxiliar a entrada no mercado. As principais preocupações que envolvem a implantação das Normalizações Internacionais, deveram repercutir positivamente sobre clientes, colaboradores e acionistas.

Muitas estratégias competitivas têm sido desenvolvidas considerando as teorias de desenvolvimento sustentável e a necessidade de expansão ao mercado internacional. Entretanto, poucas delas focam a inovação dos projetos, um dos mais importantes elementos para a sua implementação. Além disso, torna-se importante ao menos considerar a necessidade de alinhamento das estratégias competitivas com as três dimensões do desenvolvimento sustentável: os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Ficou muito claro neste estudo que existe uma íntima relação entre inovação e sustentabilidade, assim como entre inovação e relações internacionais, que podem ser mais bem desenvolvidos em estudos posteriores.

Young (1987), após avaliar o desempenho de 25 empresas, afirma que a dimensão internacional tem sido fator fundamental para a competitividade das organizações, o que corrobora com o fato de que as empresas precisam estar preparadas para novas barreiras, valores e/ou exigência de mercado para manter-se competitiva no âmbito doméstico ou internacional. Isso significa que a questão da gestão sustentável precisa ser compreendida pelas organizações como uma mudança necessária ou pode se tornar uma barreira, já que a mesma já se faz presente no cenário empresarial global. As empresas presentes neste estudo percebem essa importância e buscam, por motivos diversos a atuação no mercado munidos de conhecimentos a respeito de gestão sustentável e atuação prática.

Para Silva (2009) as organizações socialmente responsáveis estão mais bem preparadas para assegurar a sustentabilidade dos seus negócios, por estarem sintonizados com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. O mundo contemporâneo exige cada vez mais a adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e meio ambiente.

## **5.2 Limitações do estudo**

Em termos de suas limitações, a presente dissertação incorre em algumas que, mesmo que sejam próprias da atividade de pesquisar, precisam ser explicitadas. A primeira delas origina-se da limitação cognitiva da autora, cujas percepções e opiniões direcionaram os caminhos percorridos para a elaboração da dissertação. Além disso, têm-se as deficiências inerentes a todo método de pesquisa, as quais não podem ser ignoradas.

Outra limitação está no fato de que os dados de pesquisa referem-se às empresas estudadas à época da pesquisa. Assim, não é prudente servir-se desses achados para fazer generalizações que extrapolem o universo pesquisado.

Sobre a amostra da pesquisa, entende-se que houve dificuldade de ampliação da amostra de pesquisa para um número maior de empresa devido a dificuldade de acesso as empresas e o interesse na participação da pesquisa, o que impediu uma análise quantitativa associada aos casos estudados, o que ampliaria a análise realizada. No entanto, as empresas estudadas forneceram o máximo de informações possíveis para os casos, assim como entrevistas que facilitaram o aprofundamento da análise proposta.

Em relação aos respondentes, a restrição decorre da impossibilidade de se averiguar de forma indubitável a fidedignidade de suas falas. Para minimizar esse viés, a autora agregou fontes secundárias de dados ao estudo.

Sobre os respondentes, o estudo limitou-se àqueles que puderam ser entrevistados, o que impossibilitou a ampliação da amostra. Entende-se que isto pode se configurar em uma limitação, haja vista que um maior número de entrevistados, por empresa, poderia agregar valor ao estudo e permitir, mesmo, a geração de indicadores de frequência. Entretanto, deve-se considerar que se teve a oportunidade de entrevistar os profissionais-chaves nas empresas pesquisadas, conhecedores dos temas trabalhados dentro da pesquisa, o que compreende-se que minimiza tal limitação.

### **5.3 Sugestões para pesquisas futuras**

Entende-se que seria oportuno o desenvolvimento de pesquisas que ampliassem amostra pesquisada através de um número maior de respondentes e/ou empresas pesquisadas. Sugere-se também a inserção da variável inovação percebida constantemente durante o estudo, com uma relação íntima com os dois temas estudados segundo relato dos respondentes e observação dos ambientes organizacionais.

Nesta mesma linha, sugere-se a pesquisa em outros setores de atuação, visando compreender a mesma questão de pesquisa aplicada em outras realidades organizacionais e comparar resultados para contribuir na formação de referenciais teóricos coerentes. Tais informações poderiam servir como base para a adequada definição de instrumentos de incentivo para pesquisa da sustentabilidade no ambiente nacional e internacional.

Outro aspecto interessante é o estudo dos mesmos aspectos em empresas de pequeno porte, visando a percepção da realidade das mesmas em comparação com empresas grandes. Com isso seria possível verificar também a mesma questão para empresas com níveis diferentes de internacionalização, já que nesta dissertação as empresas escolhidas tinham um nível de internacionalização bastante semelhante. Por fim, também se propõe a realização de estudos que discutam a posição que as empresas brasileiras têm assumido em mercados nacionais e internacionais, a em relação a gestão sustentável a partir da avaliação dos mercados em que estão atuando. As características gerais dos países, bem como o tipo de

negócios desenvolvido, podem fornecer indicadores sobre a forma de atuação dessas empresas, assim como indicadores estratégicos e relatórios de sustentabilidade podem demonstrar o posicionamento das organizações em relação a interação dos temas.

## 6 REFERÊNCIAS

AMORIN, L. **Revista Exame**, pg. 91, Na Artecola quanto mais líder melhor, Revista Exame, edição n. 967 , ano 30. N. 08 de 09 de abril de 2010. Também disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/inovacao/noticias/artecola-quanto-mais-longo-lider-melhor-557780>>. Acesso dia 21/09/2010.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an Entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management & Organization**, vol. 30, n. 1, p. 63-92, spring 2000.

ARANTES, E.; SILVA, E.; TANNER, K.; MACHADO, M. **A responsabilidade social corporativa e sua influencia na percepção e na decisão de compra do consumidor**. In: INSTITUTO Ethos. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. 5. ed. São Paulo: Peirópolis, 2002. p. 103-142.

ARBIX, G.; SALERNO, M.; DE NEGRI, J. A. A nova competitividade da indústria e o novo empresariado. In: **Fórum Nacional 2005**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

ARMANI, D. **Como elaborar projetos sociais?** Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

ARTECOLA. Disponível em: <<http://www.artecola.com.br> > Acesso em: 12/09/2010.

ASHLEY, P. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BABBIE, E. **Método de pesquisa de Survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

BANZAS, M. **Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro**. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

\_\_\_\_\_. **Análise de conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BRASKEM. **Relatórios Socioambientais e de Sustentabilidade**. Disponível em:<<http://www.braskem.com.br>> Acesso em: 26/05/2010.

BERINGER, A.; TARAH, W.; MALONE, T. Sustainability in higher education in Atlantic Canada. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 9, n. 1, 2008.

BROUTHERS, L.; BROUTHERS, K.; WERNER, S. Perceived Environmental Uncertainty, Entry Mode Choice and Satisfaction with EC-MNC Performance. **British Journal of Management**, v. 11, 2000.

BROWN, T.; DACIN, P. The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. **Journal of Marketing**, v. 61, p. 68-84, 1997.

BOWEN, H. **Responsabilidade social do homem de negócios**. Rio de Janeiro: Civilização, 1957.

BNDES. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firmas de Capital Brasileiro. (**Relatório Empresariais, 9**), Rio de Janeiro, 2002

CABRAL, J.; SILVA JÚNIOR, L. Atitudes e percepções gerenciais e sucesso exportador de empresas cearenses. **XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis, 2004.

CAMPBELL, J. Institutional analysis and the paradox of corporate social responsibility. **American Behavioral Scientist**, v. 49, n. 7, p. 925-938, March 2006,.

CANALS, J. **La internacionalizacion de la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

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

CARROLL, A. Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, set. 1999.

CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARDOSO, A., CARIDADE, A., JUNIOR, F., KRUGLIANSKAS, I. O processo de internacionalização e os aspectos socioambientais: o caso Embraer. **Revista Administração UFSM**, Santa Maria, v. I, n. 1, p. 57-70, jan./abr. 2008,

CARVALHO M., COELHO Christianne, ECKSCHMIDT Alex , SÁ Mohana Faria de, Complexidade e sustentabilidade gerando o ecodesing nas organizações sociais, **Revista UFSC**, ano cinco,v..3. 2007.

CARVALHO, M.; ROCHA, A. Por que as empresas deixam de exportar: um olhar para a indústria brasileiras de calçados. In: ROCHA, A. **Internacionalização das Empresas**

CAVUSGIL, T.; ZOU, S. **Marketing Strategy-Performance: an export market ventures**, 2000.

CHRISTENSEN, L.; PIERCE, E.; HARTMAN, L., HOFFMAN, W.; CARRIER, J. Ethics, CSR and sustainability education in the financial times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions. **Journal of Business Ethics**, [s.l.], v. 73, p. 347-368, 2007.

CINTRA, R.; MOURÃO, B. Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista do autor**, ano 5, n. 53, nov. 2005. Disponível em <[http://www.revistaautor.com.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=304&Itemid=46](http://www.revistaautor.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=304&Itemid=46)>. Acesso em: 23 novembro 2009

CNI Indústria sustentável no Brasil: agenda 21: **Cenários e Perspectivas**, Sustainable industry in Brazil: agenda 21: scenarios and perspectives. Brasília, 2002. Disponível em <<http://www.cni.org.br>>. Acesso em 14/10/2008.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3 ed. Campinas: Papirus, 1995.

CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I. **International Marketing**. USA: The Dryden Press. EMBRAPA. Embrapa Meio-Norte. Produção de mel. **Apresentação**. Sistema de produção, n.3, versão eletrônica, 2003. Disponível em: <<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Mel/SPMel/index.htm>>. Acesso dia: 01/11/2009.

DE MENEZES, U., Dias,V., GOMES,C. O Paradigma Sustentável e a Formulação de Estratégias Empresariais para a Competitividade In: **Anais XI ENGEMA- Encontro Nacional e I Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, novembro, Fortaleza-CE, 2009

DIAS, V., DE MENEZES, U., GROHMANN, M., PALMA, E., A Percepção dos Gestores sobre as Ações de Sustentabilidade e sua Relação com as Estratégias Organizacionais. In: **Anais XI ENGEMA- Encontro Nacional e I Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, novembro, Fortaleza-CE, 2009.

DUPONT. **Relatórios Anuais**. Disponível em: [http://www2.dupont.com/Brazil\\_Country\\_Site/pt\\_BR/index.html](http://www2.dupont.com/Brazil_Country_Site/pt_BR/index.html). Acesso em: 17/08/2010.

DOUGLAS, S.; CRAIG, C. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. **Columbia Journal of World Business**, p.47-59, Fall 1989.

\_\_\_\_\_. Advances in international marketing, **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, n. 4, Diciembre, p.291-318. 1992.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business**. Canada: NSP, 1998.

FEDATO, M.; **Responsabilidade Social Corporativa: Benefício Social ou Vantagem Competitiva**. Dissertação (Mestrado em Administração). USP, São Paulo, 2005.

FISCHER, B. Relação Entre Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora Resultante em Empresas Brasileiras. **Anais do XXX ENAMPAD**, Salvador-BA, 2006.

FURTADO, J. **Gestão com Responsabilidade Socioambiental**. São Paulo, março, 2003. Disponível em: <[http://www.teclin.ufba.br/jsfurtado/12?90\(34\0\)](http://www.teclin.ufba.br/jsfurtado/12?90(34\0))>. Acesso em: 10 novembro 2009.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**: sumário executivo, jul. 2002.

GALLINA, R.; BULBA, E. & FLEURY, A. O Processo de Internacionalização de Uma Empresa Brasileira do Setor de Autopeças: O Caso Sabó. In: **XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica**. CD-ROM. Salvador, 2005.

GRI - Global Reporting Initiative- **Reports List 2006**, 2009. Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/>> Acesso em: 07/12/2009.

GUEDES, A. Negócios internacionais e gestão internacional: de onde viemos e para onde vamos? Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro, **Anais...** Rio de Janeiro - RJ: ANPAD, 2007.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, C.; MEIRELLES, A.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HARRIS, J. et al. (Orgs.). **A survey of sustainable development: social and economic dimensions**. Washington: Island, 2001.

HART, S. Além da consciência ecológica: Estratégias para um mundo sustentável. In: RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodrigues y. **Gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2002

HITT, M.; IRELAND, R. **Strategic Management - Competitiveness and Globalization**, Terceira Edição, ITO, Cincinnati, Ohio, E.U.A, 1999. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=jX7RXTi8MTEC&pg=PT99&lpg=PT99&dq=HITT,+M.+A.%3B+IRELAND,+R.+D.+Strategic+Management+Competitiveness+and&source=bl&ots=kBAasdsFqF&sig=Ol52KoHmkNjGSq-XuOKbqTEgRIk&hl.pt> Acesso em: 30/09/2009.

IGLESIAS, R.; MOTTA VEIGA, P. **Promoção de Exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro.** In: PINHEIRO, A. C. MARKWALD, R. PEREIRA, L.V. O desafio das exportações. Rio de Janeiro: BNDES, p. 369-446, 2002

IPEA. Uma agenda macroeconômica para 2007. **Boletim de Conjuntura**, n. 74, setembro p.75-89, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS - IBASE. **Balço Social** Modelo para instituições de ensino, fundações e organizações sociais. Disponível em: <[http://www.balancosocial.org.br/media/BS\\_InstFundOrg2006.pdf](http://www.balancosocial.org.br/media/BS_InstFundOrg2006.pdf)> Acesso em: 12/11/2009.

Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase). **Relatório anual 2007- Perspectivas e Conclusões.** Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <[www.ibase.br/projetos.rel.op2](http://www.ibase.br/projetos.rel.op2)>. Acesso em 19/10/08.

Instituto ETHOS. Ferramentas de Gestão 2002. **Responsabilidade social e empresaria.** São Paulo. 2002.

IUDÍCIBUS, S., MARTINS, E., GELBCKE, E. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007

JB - Jornal Brasil On Line –Exigências Internacionais e Mercados Disponível em : <<http://jbonline.terra.com.br/jb/papel/economia/2001/12/25/joreco20011225006.html>> Acesso em 22/10/08.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four swedish case studies. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_ The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n.4, p. 11-24, 1990.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas.** 9ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

LEFF, E. **Educação ambiental e desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

LEONIDOU, L. An analysis of the barriers hindering small business export development. **Journal of Small Business Management**, 42(3), p. 279-302, 2004.

LEONIDOU, L., CONSTANTINE, S K, SAEED, S. Marketing Strategy Determinants of Export Performance: A Meta-Analysis. **Journal of Business Research** , p.51-67. 2002

LEONIDOU, L. Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. **Journal of International Marketing**, 3 (1), p. 29-43, 1995.

LOURENÇO, M. **Questões técnicas na elaboração de indicadores de sustentabilidade**. Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/sustentabilidade/marcus\\_lorenco.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/sustentabilidade/marcus_lorenco.pdf)>, Acesso em: 15/06/2010

LOVIS, A., HAWKEN P. Sustainable Capitalism. **Harvard Business Review**, jul/ago, 1999.

LOPEZ, J.; GAMA, M. **Comércio exterior competitivo**. 3. ed. São Paulo: Aduaneira, 2007.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EDU, 1986.

MACHADO, F. **O que é responsabilidade Social?**. FAE BUSINESS MAGAZINE n.9, setembro de 2004.

MACHADO, M. O envolvimento exportador e a *performance* exportadora: uma revisão analítica em busca de uma tipologia explanatória para a exportação **Anais...** Enanpad- Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração 2005, Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=30&cod\\_evento\\_edicao=9&cod\\_edicao\\_trabalho=402](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=30&cod_evento_edicao=9&cod_edicao_trabalho=402)> Acesso dia: 21/11/2009

MATTAR, H. **Consumo consciente e responsabilidade social empresarial**. In: Meio Ambiente Brasil: Avanços e Obstáculos pós Rio 92. Disponível em: <<http://www.akatu.org.br>>. 2003. Acessado em: 10/06/2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARREWIJK, M. VAN. *Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability – between agency and communion*. European Union, European Social Fund, Article 6, **Innovative Measures**, September 2002.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/index.php?area=5>>. Acesso em 21/10/08.

MELLO, Reynaldo F., **Complexidade e sustentabilidade**. Disponível em : [giga.ea.ufrgs.br/Artigos/compl\\_e\\_sust.PDF](http://giga.ea.ufrgs.br/Artigos/compl_e_sust.PDF). Acesso dia: 13/07/2009.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOTA, R. Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização de Empresas: “Forma de Entrada” e “Seleção de Mercado”...**Anais III Encontro de Estudos em Estratégias (3Es)**, maio, São Paulo-SP, 2007.

NASCIMENTO, L.; LEMOS, Â; MELLO, M. **GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL ESTRATÉGICA**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NICKELS, W.; WOOD, M. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O.C. Ferrell; HARTLINE, M; JUNIOR, G.; LUCK, D. *Marketing Strategy*; tradução Ailton Bomfim Brandão – **Estratégia de Marketing**. São Paulo. Atlas, 2000.

OSLAND, G.; TAYLOR, C.; ZOU, S. Selecting International Modes of Entry and Expansion, **Marketing Intelligence & Planning**, 19, 3, p. 153-161, 2001.

OLIVEIRA, J. de; TERENCE, A. Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais... **Anais Enanpad**, Rio de Janeiro, setembro 2008.

PEROTTONI, M. Balanço Social. In: VIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul - Profissão Contábil: o Futuro Hoje, 2001, Gramado, RS, **Anais**. Gramado: CRCRS, v.1, p. 101-114, 2001

PIENIZ, L. A identificação dos custos ambientais: o caso do curtume Monbelli Ltda.– Tapera/RS. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS: A CONTROLADORIA NO NOVO CONTEXTO ORGANIZACIONAL, 8., 2001. São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo: Ed. da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2001.

PORTER, M. **A vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 3 ed, 1999.

PORTER, M.; KRAMER, M. Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, December, 2006.

REYDON, B. P. et al. **Texto para discussão**. Campinas: IE/UNICAMP, n. 125, jun. 2007.

ROCHA, A. **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, p.232, 2003

ROMERO, T. Exportação: uma questão inovadora. Disponível em: Acesso em: 12/10/2010

SCHERER, F. **Negócios internacionais: A consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos**. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, 2007.

SECEX/MDIC. **Balança comercial brasileira**: dados consolidados, comércio exterior. jan./set. 2009.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento: Crescer Sem Destruir**. São Paulo: Editora Vértice, 1986.

SAMARA, B. e BARROS, J. de. **Pesquisa de Marketing – Conceitos e Metodologia – 3ª ed.**, São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAVITZ, A.;WEBER, K. **The triple bottom line: how today's best run companies are achieving economic, social and environmental success – and how you can too.** United States: John Wiley & Sons., 2006.

SCHWARTZ, M., CARROLL A. Frameworks: The search for a common core in the business and integrating and unifying competing and complementary society field **Business and Society**, vol. 47, n. 2 , Sage Publications, 2008, p.148-186. Disponível em: <http://bas.sagepub.com> hosted at <http://online.sagepub.com>. Acesso dia: 05/11/2009.

SILVA, R., **Comunicação e responsabilidade social.** Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=103](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=103)>. Acesso em: 29/08/2009.

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

TÔRRES, J. Teoria da complexidade: uma nova visão de mundo para a estratégia. ... **Anais- I EBEC – PUC, Curitiba-PR, Brasil, 2005.**

VAN BELLEN, H.. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa.** 1.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

VELEVA, V. e ELLENBECKER, M. 2001. Indicators of sustainable production: framework and methodology. **Journal of Cleaner Production**, v.9, 31 January, 2001, p.519–549.

WCED - Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>>. Acesso dia 03/07/2009.

WELZEL E., LUNA M. e BONIN M. Modelo da Dinâmica Interdisciplinar de Responsabilidade Social Corporativa: Contribuições Conceituais e Delimitação Teórica. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2008, , ...**Anai.** Rio de Janeiro-RJ.: ANPAD, 2008.

WERRE , M. e VAN MARREWIJK , M. Multiple Levels of Corporate Sustainability. **Journal of Business Ethics**, v.44, p.107-119. 2003.

WHARTON. Quatro princípios para quem deseja sobreviver aos tempos de turbulências-DUPONT. Disponível em:< <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1742&language=portuguese>> Acesso em: 19/12/2010.

WINCK, A, DE MENEZES, U., DIAS, V. A Inovação Tecnológica Sustentável e a Geração de Valor Sustentável na Indústria Química. ...**Anais XI ENGEMA-** Encontro Nacional e I Encontro Internacional de Gestão Empresarial e Meio Ambiente, novembro, Fortaleza-CE, 2009.

WURTH. The Würth Group - Facts and Figures Preliminary Annual Financial Statement 2010. Disponível em: [http://www.wuerth.com/web/media/en/downloads/pdf/presse/publikationen/2010\\_1/ZahlenFakten\\_2010\\_vorl\\_150dpi.pdf](http://www.wuerth.com/web/media/en/downloads/pdf/presse/publikationen/2010_1/ZahlenFakten_2010_vorl_150dpi.pdf). Acesso em: 10/10/2010

\_\_\_\_\_Annual Report of the Würth Group 2009. Disponível em: [http://www.wuerth.com/web/en/wuerthcom/presse/publikationenundbasisinformationen/publikationenundbasisinformationen\\_1.php](http://www.wuerth.com/web/en/wuerthcom/presse/publikationenundbasisinformationen/publikationenundbasisinformationen_1.php). Acesso em: 04/09/2010

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

YOUNG; L. Meio Ambiente e Competitividade na Indústria Brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**. Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro. v. 5, 2001.

YOUNG, S. Business Strategy and the Internationalization of Business: recent approaches. **Managerial and Decision Economics**, v. 8, p.31-40, 1987.

ZOU, S, STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**. v. 15, n. 5; p. 333 London: 1998.

ANEXOS

## ANEXO 1- ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO

### **Bloco 1 - PERFIL DO RESPONDENTE**

- 1.1. Nome e e-mail do responsável pelas informações
- 1.2. Cargo
- 1.3. Formação
- 1.4. Tempo de atuação na empresa.
- 1.5. Número de funcionários da empresa
- 1.6. Número de funcionários sob sua responsabilidade
- 1.7. A empresa apresenta atuação no mercado internacional? ( ) Sim ( ) Não. Em caso negativo desconsidere o tópico quatro sobre Gestão Internacional.

### **Bloco 2 - GESTÃO DE PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS**

- 2.1 O que a organização entende como gestão sustentável?
- 2.2 Que tipo de programas ou práticas de gestão sustentável a organização utiliza?
- 2.3 Por que e para que, a organização iniciou o uso desses programas ou práticas?
- 2.4 Quais os resultados ( financeiros, mercadológicos, etc) esperados com o uso da gestão sustentável? Existem resultados percebidos que não foram esperados?
- 2.5 A organização percebeu performance empresarial superior ou inferior devido à influência das práticas de gestão sustentável? Quais os indicadores utilizados para mensurar a performance?
- 2.6 A organização possui algum tipo de certificação específica visando resultados da gestão sustentável?

### **Bloco 3 - GESTÃO INTERNACIONAL**

- 3.1 Que operações a organização realiza no mercado internacional?
- 3.2 Que fatores influenciam o desempenho internacional?
- 3.3 A organização adotou alguma forma de certificação visando a atuação no mercado internacional?
- 3.4 Quando realiza projetos em nível internacional a organização considera aspectos de gestão sustentável? Por quê?

3.5 Como a organização percebe que o uso de práticas de gestão sustentável pode afetar a performance da empresa no mercado internacional?

3.6 A atuação internacional interfere de forma representativa no negócio da empresa? De que forma?

3.7 A empresa percebe que alguma mudança estrutural, estratégica ou de imagem afeta sua *performance* internacional?

3.8 Quais são as principais dificuldades para o andamento da estratégia internacional da empresa?