

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

**RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES
INSTITUCIONAIS PARA A SUSTENTABILIDADE E A
SUA RELAÇÃO COM O GRAU DE
INTERNACIONALIZAÇÃO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Marindia Brachak dos Santos

Santa Maria, RS, Brasil

2015

**RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES
INSTITUCIONAIS PARA A SUSTENTABILIDADE E A SUA
RELAÇÃO COM O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Marindia Brachak dos Santos

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

Orientadora: Prof. Dra. Flavia Luciane Scherer

Santa Maria, RS, Brasil

2015

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Santos, Marindia Brachak dos

Respostas Estratégicas às Pressões Institucionais para a Sustentabilidade e a relação com o Grau de Internacionalização / Marindia Brachak dos Santos. – 2015.

181 p.; 30cm

Orientadora: Flavia Luciane Scherer

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2015

1. Respostas estratégicas 2. Pressões institucionais 3. Sustentabilidade 4. Grau de internacionalização 5. Setor moveleiro I. Scherer, Flavia Luciane II. Título.

**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

**RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS
PARA A SUSTENTABILIDADE E A SUA RELAÇÃO COM O GRAU DE
INTERNACIONALIZAÇÃO**

elaborada por
Marindia Brachak dos Santos

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Flavia Luciane Scherer, Dra.
(Presidente/Orientadora)

Ivan Lapuente Garrido, Dr. (UNISINOS)

Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)

Santa Maria, 26 de março de 2015.

*A minha família, com todo amor,
aos meus pais Mário e Lurdes
e meus irmãos Cleber, Melito e Renata.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pelo dom da vida, pai superior que conduz meus caminhos e é presença constante em minha caminhada.

À minha família, pelo apoio, amor e incentivo, em especial os meus pais, pelo auxílio emocional, por entender minhas ausências e principalmente, pelo amor incondicional.

À minha querida orientadora, Flavia Luciane Scherer, pelos excelentes ensinamentos, pela oportunidade de seguir na carreira acadêmica, e principalmente, pelo privilégio de sua amizade.

Às queridas amigas, Aletéia e Jordana, por serem meus exemplos de dedicação e persistência. Obrigada por poder contar com vocês em todos os momentos. Vocês sabem a importância e a participação que tem nesta conquista.

A todos os colegas e amigos do Grupo de Pesquisa em Estratégia, Inovação e Sustentabilidade, Profa Cláudia, Vanessa, Maria Carolina, Roberto, Lucas, Caroline, Diego, Luciana, Vera, Ana Paula, Kamila, Fernando, João Zamberlan, em especial, à Ivanete que tão gentilmente me recebeu em sua casa para realizarmos as análises estatísticas e aos competentes bolsistas de iniciação científica, Rafael e Maíra, que auxiliaram na coleta de dados do trabalho.

A todos os colegas da Turma 2013 do Mestrado Acadêmico, em especial às amigas, Pâmela, Ani Caroline, Tatiane, Jaqueline, Juliana, Kálien, Denise, Damiana e Andressa, por compartilhar conhecimentos, pelo apoio e amizade. Vocês são meus presentes do mestrado.

Aos professores Lúcia Madruga e Marcelo Trevisan pelas contribuições no momento de qualificação do projeto de dissertação. À professora Dinorá Floriani pela atenção e ajuda em relação às dúvidas relacionadas ao modelo de pesquisa e ao professor Ivan Lapuente Garrido pela disponibilidade de participar da banca de defesa do trabalho.

Aos grandes amigos, Eliane, Marisa, Solange, Silvânia, Elizane, Aline, Karen, Deise, Francieli, Niomar e Scheila por seus conselhos, sua amizade e lealdade, por entender os momentos de ausência, a vocês todo o meu carinho e admiração, vocês fazem a diferença e sempre estarão em meu coração.

À Universidade Federal de Santa Maria e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pelo apoio e estrutura.

Às empresas participantes deste estudo, pela atenção e disponibilidade.

À CAPES, pelo apoio financeiro.

Enfim, a todos que, de uma forma ou outra, me incentivaram na concretização deste sonho. E não são poucos. Isto prova que sozinhos não chegamos a lugar algum.

Muito obrigada de coração.

Devemos ser flexíveis nos nossos pensamentos, para que as ideias preconcebidas e preconceitos não nos privem da oportunidade de obter um conhecimento mais amplo e atualizado.

Devemos estar sempre dispostos a desenvolver a mente e a esquecer qualquer ideia, por mais arraigada que esteja em nós, se a experiência nos mostrar uma verdade melhor.

(Edward Bach)

RESUMO

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

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS PARA A SUSTENTABILIDADE E A SUA RELAÇÃO COM O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO

AUTORA: MARINDIA BRACHAK DOS SANTOS

ORIENTADORA: FLAVIA LUCIANE SCHERER

Data e Local da defesa: Santa Maria, 26 de março de 2015.

Inseridas em um ambiente dinâmico e em constantes transformações, as organizações contemporâneas precisam manter-se atualizadas, de forma a responderem estrategicamente às pressões institucionais recebidas do governo, clientes, órgãos públicos, sociedade, e de seu próprio segmento para a institucionalização de práticas sustentáveis e o alcance de novos mercados na arena global. Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar como as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização em empresas do setor moveleiro do RS. Para tanto, a pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira etapa consistiu em uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e foi operacionalizada por meio de entrevistas exploratórias com três empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul (RS). Os dados qualitativos foram analisados utilizando-se de técnicas de análise de conteúdo. Na segunda, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa de natureza descritiva e abordagem quantitativa e foi concretizada por meio do método *survey*. O instrumento de pesquisa utilizado nesta etapa foi um questionário desenvolvido com base nos resultados da etapa qualitativa e na literatura sobre o tema. Os dados quantitativos foram analisados por meio de técnicas estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas. O modelo conceitual da pesquisa baseia-se em dois construtos. Para identificar as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade utilizou-se do modelo de Oliver (1991), e o grau de internacionalização foi avaliado com base nos indicadores de Floriani (2010). Os resultados obtidos apontam um comportamento de respostas estratégicas diferente para cada etapa. Enquanto a maioria dos respondentes da etapa quantitativa admite respostas do tipo aquiescência, os entrevistados na etapa qualitativa demonstram tomar decisões mais ativas, como compromisso e fuga. Esse resultado vem ao encontro da literatura que apregoa que as empresas respondem de formas diferentes, em razão das pressões institucionais impostas. Com relação ao grau de internacionalização, pode-se notar que é baixo o percentual de retorno das vendas das atividades internacionais. Este resultado poderia ser atribuído à escolha do modo de entrada predominante ser a exportação. Esta estratégia de entrada no mercado internacional oferece menos riscos, e demanda menos investimentos, como o caso da atuação de executivos no exterior. Além disso, as empresas indicam que, os países nos quais as organizações têm mantido operações internacionais, as exigências em termos sustentáveis ainda não são um critério decisivo para as negociações. Assim, foi possível constatar que as empresas investigadas possuem um baixo grau de internacionalização. No que tange aos fatores correlacionados, verificou-se que o fator compromisso está associado, embora em nível baixo, com o modo de entrada no exterior. Esta associação sugere que, à medida que as empresas optam por diferentes níveis de entrada no mercado internacional, aumenta o comprometimento destas empresas com os novos países. Constatou-se assim, que as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização, no entanto, esta associação apresenta-se como de nível fraco e moderado.

Palavras-chave: Respostas estratégicas. Pressões institucionais. Sustentabilidade. Grau de internacionalização. Setor moveleiro.

ABSTRACT

Master Course Dissertation
Post Graduation Program in Business Administration
Federal University of Santa Maria

STRATEGIC ANSWERS TO INSTITUTIONAL PRESSURE FOR SUSTENTABILITY AND ITS RELATIONSHIP WITH THE LEVEL OF INTERNACIONALIZATION

AUTHOR: MARINDIA BRACHAK DOS SANTOS

ADVISOR: FLAVIA LUCIANE SCHERER

Defense place and date: Santa Maria, March 26th, 2015.

Contemporaneous organizations, inserted in a dynamic environment and with constant changes, need to keep up to date, answering strategically to institutional pressure from government, clients, public organs, society and their institutionalization sector to sustainable practices and the achievement of new markets. The objective of this study is to analyze how strategic answers to institutional pressure for sustainability interact with the level of internationalization in companies from furniture industry sector in RS. To do so, the research has been done in two parts. The first part consisted in an exploratory research with qualitative approach, which has been done by explanatory interviews with three companies from furniture industry sector from RS. The qualitative data has been analyzed using techniques of content analysis. In the second part, a descriptive and quantitative approach has been done by the use of a survey. A questionnaire was developed based on the qualitative results and the literature about the theme. The quantitative data has been analyzed by univariate, bivariate and multivariate statistics techniques. The conceptual research model is based on two constructs. To identify the strategic answers to institutional pressure to sustainability, the model of Oliver (1991) has been used, and the level of internationalization was evaluated based on the indicators from Floriani (2010). The results show a different behavior in strategic answer in each part. While most of quantitative step's respondents had acquiescence answers, the answers in qualitative part show that they take more active decisions, such as compromise and escape. This result is similar to the one found in the literature which states that companies answer in a different way due to institutional pressure. In relation to internationalization level, it can be noted that the percentage of returns to sales in internationalization activities is still low. This result could be related to the choice of input model, which is generally the exportation. This input strategy in international markets offers less risk, and demands less investment, such as executives in exterior. Furthermore, companies indicate that, in countries with international transactions, the demand in sustainable terms is not a decisive criteria for business. This way, it has been possible to see that the companies investigated have a low level of internationalization. In relation to correlated factors, it has been seen that the commitment is associated, although in low level, to the way companies enter in exterior. This association suggests that, as companies choose for different levels of input in international market, the compromising of these companies with new countries arises. So, strategic answers to institutional pressure for sustainability relate with the level of internationalization, anyway, this association is still low and moderate.

Keywords: Strategic answers. Institutional pressure. Sustainability. Internationalization level. Furniture industry.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Estrutura resumida do desenvolvimento da pesquisa | 25 |
| Figura 2 - Representação das relações entre ambiente técnico, institucional e as organizações | 30 |
| Figura 3 - Os três pilares da sustentabilidade e suas interfaces | 44 |
| Figura 4 - Mecanismos isomórficos e algumas práticas organizacionais de gestão ambiental | 50 |
| Figura 5 - Entrada em mercados internacionais | 58 |
| Figura 6 - Modelo de Uppsala | 71 |
| Figura 7 - Modelo conceitual da pesquisa..... | 79 |
| Figura 8 - Escala intervalar utilizada no questionário | 88 |
| Figura 9 - Distribuição das empresas moveleiras no Brasil | 99 |
| Figura 10 - Termos em evidência sobre as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade. | 105 |
| Figura 11- Termos em evidência sobre o grau de internacionalização | 116 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 - Pilares de análise institucional | 31 |
| Quadro 2 - Elementos e estruturas institucionais | 32 |
| Quadro 3 - Respostas estratégicas a processos institucionais | 35 |
| Quadro 4 - Aplicações da tipologia de Oliver | 37 |
| Quadro 5 - Diferenciação das dimensões de motivação | 42 |
| Quadro 6 - Abordagens de internacionalização | 52 |
| Quadro 7 - Abordagens econômicas | 53 |
| Quadro 8 - Abordagens comportamentais | 54 |
| Quadro 9 - Modos de entrada via exportação | 59 |
| Quadro 10 - Modos de entrada via investimentos | 60 |
| Quadro 11 - Modos de entrada contratuais | 61 |
| Quadro 12 - Comparação dos modos de entrada | 62 |
| Quadro 13 - Indicadores para medir o grau de internacionalização | 66 |
| Quadro 14 - Estágios e sequências de decisão | 71 |
| Quadro 15 - Modelo I-model | 72 |
| Quadro 16 - Variáveis aplicadas para medir o grau de internacionalização | 73 |
| Quadro 17 - Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa qualitativa | 82 |
| Quadro 18 - Categorias e subcategorias para a análise dos dados da etapa qualitativa | 83 |
| Quadro 19 - Variáveis relacionadas às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade | 85 |
| Quadro 20 - Variáveis relacionadas ao grau de internacionalização | 85 |
| Quadro 21 - Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa | 87 |
| Quadro 22 - Análises estatísticas realizadas na etapa quantitativa | 90 |
| Quadro 23 - Métodos relacionados ao alcance dos objetivos específicos. | 91 |
| Quadro 24 - Perfil dos entrevistados da etapa qualitativa | 101 |
| Quadro 25 - Caracterização das empresas investigadas | 104 |
| Quadro 26 - Evidências de práticas sustentáveis na Empresa Alfa | 107 |
| Quadro 27 - Evidências de práticas sustentáveis na Empresa Beta | 108 |
| Quadro 28 - Evidências de práticas sustentáveis na Empresa Gama | 110 |
| Quadro 29 - Evidências de pressões institucionais na Empresa Alfa | 111 |
| Quadro 30 - Evidências de pressões institucionais na Empresa Beta | 112 |
| Quadro 31 - Evidências de pressões institucionais na Empresa Gama | 113 |
| Quadro 32 - Evidências das respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade | 114 |
| Quadro 33 - Aspectos econômicos da internacionalização nas empresas analisadas | 117 |
| Quadro 34 - Aspectos comportamentais da internacionalização nas empresas analisadas ... | 118 |
| Quadro 35 - Variáveis referentes às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade | 121 |
| Quadro 36 - Síntese do perfil dos respondentes | 124 |
| Quadro 37 - Síntese das características das empresas | 127 |
| Quadro 38 - Síntese da análise univariada para o grau de internacionalização | 143 |
| Quadro 39 - Fatores representativos das respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade | 145 |
| Quadro 40 - Fatores representativos do grau de internacionalização | 146 |
| Quadro 41 - Correlações positivas e significativas entre os construtos analisados | 148 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Tempo de atuação na empresa e no setor | 124 |
| Tabela 2 - Nível de formação dos respondentes | 124 |
| Tabela 3 - Tempo de existência da empresa e atuação no mercado internacional | 125 |
| Tabela 4 – Principal linha de produto | 126 |
| Tabela 5 - Número total de funcionários das empresas | 126 |
| Tabela 6 – Fatores relacionados às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade..... | 130 |
| Tabela 7 - Análise univariada da dimensão aquiescência | 133 |
| Tabela 8 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala | 133 |
| Tabela 9 - Análise univariada da dimensão compromisso | 134 |
| Tabela 10 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala | 135 |
| Tabela 11 - Análise univariada da dimensão fuga | 136 |
| Tabela 12 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala | 136 |
| Tabela 13 - Análise univariada da dimensão desafio..... | 137 |
| Tabela 14 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala | 137 |
| Tabela 15 - Análise univariada da dimensão manipulação | 138 |
| Tabela 16 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala | 138 |
| Tabela 17 – Síntese das médias e desvios padrão referente às respostas estratégicas | 139 |
| Tabela 18 - Percentual da receita oriunda das operações internacionais | 140 |
| Tabela 19 - Funcionários diretos no Brasil e no Exterior | 141 |
| Tabela 20 – Modalidade de atuação no mercado internacional | 142 |
| Tabela 21 - Número total de países, tempo de atuação e executivos com atuação no exterior. | 142 |
| Tabela 22 – Coeficiente de correlação de Pearson (r) | 144 |
| Tabela 23 - Matriz de correlação entre respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e o grau de internacionalização | 147 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|--|
| ABIMÓVEL | Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário |
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| ALCA | Área de Livre Comércio das Américas |
| BNDES | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social |
| CMMAD | Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento |
| EMN | Empresas Multi Nacionais |
| EBTS | Empresas de Base Tecnológicas |
| FSC | Conselho de Manejo Florestal do Brasil |
| GRI | Grau de Internacionalização |
| MOVERGS | Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul |
| PMEs | Pequenas e Médias Empresas Brasileiras |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo A – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov..... | 173 |
|--|-----|

LISTA DE APÊNDICES

| | |
|--|-----|
| Apêndice A - Instrumento de coleta de dados da pesquisa qualitativa | 178 |
| Apêndice B - Carta convite para participação da pesquisa | 179 |
| Apêndice C - Instrumento de coleta de dados da pesquisa quantitativa | 180 |

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 17 |
| 1.1 Problemática de pesquisa | 19 |
| 1.2 Objetivos | 21 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 21 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 21 |
| 1.3 Justificativa | 22 |
| 1.4 Estrutura do trabalho | 24 |
| 2 REVISÃO TEÓRICA | 27 |
| 2.1 A Teoria Institucional e as respostas estratégicas | 27 |
| 2.2 A sustentabilidade e as organizações | 39 |
| 2.2.1 Pressões institucionais e sua relação com a sustentabilidade no setor moveleiro | 45 |
| 2.3 As abordagens de internacionalização de empresas | 51 |
| 2.3.1 Estratégias de entrada em mercados internacionais | 57 |
| 2.3.2 Grau de internacionalização..... | 64 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 77 |
| 3.1 Caracterização do método de pesquisa | 77 |
| 3.2 Modelo conceitual da pesquisa | 78 |
| 3.3 Etapa qualitativa da pesquisa | 80 |
| 3.3.1 Unidades de análise | 81 |
| 3.3.2 Procedimentos para a coleta dos dados | 81 |
| 3.3.3 Procedimentos para a análise e interpretação dos dados | 82 |
| 3.4 Etapa quantitativa da pesquisa | 83 |
| 3.4.1 Operacionalização das variáveis | 84 |
| 3.4.2 Composição da amostra..... | 86 |
| 3.4.3 Procedimentos para a coleta de dados | 87 |
| 3.4.3.1 Validação, pré-teste e aplicação do instrumento de coleta de dados..... | 88 |
| 3.4.4 Procedimentos para a análise e interpretação dos dados | 89 |
| 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 93 |
| 4.1 O setor moveleiro | 93 |
| 4.1.1 A internacionalização do setor moveleiro | 94 |
| 4.1.2 Panorama nacional do setor moveleiro | 96 |
| 4.2 Análise e discussão dos resultados da etapa qualitativa | 100 |
| 4.2.1 Perfil dos entrevistados..... | 101 |
| 4.2.2 Caracterização das empresas | 102 |
| 4.2.3 Respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade | 105 |
| 4.2.3.1 Práticas sustentáveis nas empresas analisadas | 106 |
| 4.2.3.2 Pressões institucionais nas empresas analisadas | 110 |
| 4.2.3.3 Respostas estratégicas relativas às empresas analisadas | 113 |
| 4.2.4 Grau de internacionalização das empresas analisadas | 115 |
| 4.2.4.1 Aspectos econômicos da internacionalização | 116 |
| 4.2.4.2 Aspectos comportamentais da internacionalização | 118 |
| 4.2.5 Instrumento de pesquisa proposto para a etapa quantitativa do estudo..... | 119 |
| 4.3 Análise e discussão dos resultados da etapa quantitativa | 122 |
| 4.3.1 Preparação da matriz de entrada de dados..... | 122 |
| 4.3.2 Perfil dos respondentes..... | 123 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.3 Caracterização das empresas estudadas..... | 125 |
| 4.3.4 Análise fatorial exploratória | 127 |
| 4.3.5 Análise univariada das respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade..... | 132 |
| 4.3.6 Análise univariada do grau de internacionalização..... | 140 |
| 4.3.7 Análise de correlação bivariada | 144 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 151 |
| 5.1 Contribuições acadêmicas e gerenciais..... | 154 |
| 5.2 Limitações e sugestões de trabalhos futuros..... | 155 |
| REFERÊNCIAS | 157 |
| ANEXOS..... | 173 |
| APÊNDICES | 177 |

1 INTRODUÇÃO

Diante de um panorama global de constantes transformações, no qual questões como desigualdades sociais, degradação ambiental, e globalização têm influenciado direta e indiretamente a maior parte dos setores da atividade humana, emerge a necessidade de repensar hábitos, valores e processos. Esta nova realidade levou as empresas a buscarem estratégias de atuação e formas de gerir seu negócio de maneira que seja possível obter desenvolvimento econômico aliado a um maior comprometimento com a preservação ambiental e com o bem-estar social (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004).

Dadas as circunstâncias globais, conhecer o ambiente organizacional e o processo de tomada de decisão frente aos impasses, entre ceder ou oferecer resistência, às pressões institucionais recebidas do mercado, governo, sociedade, e de seu próprio segmento para a institucionalização de práticas sustentáveis, representa uma nova perspectiva de estudos institucionais (CARVALHO, 2010).

Observa-se, assim, que o impacto das instituições nas organizações tem conferido à Teoria Institucional o ponto de partida para numerosos estudos que sugerem que as decisões organizacionais são moldadas de significados sociais e valores socialmente construídos, cujo objetivo central é obter legitimidade ou conformidade às normas e aos padrões institucionais estabelecidos (DIMAGGIO; POWELL, 1983, 2005; FONSECA, 2003; MACHADO-DASILVA; COCHIA, 2004; MACHADO-DASILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010; MACHADO-DASILVA; FONSECA, 2010; OLIVER, 1991, 1992; SCOTT et al., 2001).

As normas e padrões institucionais fazem com que as organizações passem a condicionar, ou mesmo determinar, as suas escolhas estratégicas em virtude das pressões sofridas no ambiente institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Pressões estas, que são exercidas por meio de instituições e têm origem nos pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo que tendem a prover estabilidade e significado para a vida social das organizações (SCOTT, 2008).

Com a finalidade de entender as escolhas estratégicas realizadas pelas organizações, Oliver (1991) propôs uma tipologia de respostas estratégicas ao processo institucional e sugere que estas irão variar de conformidade à resistência, de passiva à ativa, de pré-consciente a controlada, de impotente à influente e de habitual à oportunista, dependendo das pressões por conformidade que são exercidas sobre as organizações. Nota-se que a tipologia

proposta por Oliver (1991) continua em evidência em muitos estudos, muito embora, o seu emprego tenha privilegiado uma perspectiva mais qualitativa, como os trabalhos desenvolvidos por McKay (2001) no Canadá, Scherer (2007) e Machado-da-Silva e Fonseca (2010) no Brasil, além da pesquisa de Sutter et al. (2013) na Guatemala.

Com base nas respostas estratégicas instituídas, verifica-se que as organizações são desafiadas a posicionar-se em vários contextos, dependendo dos locais e das relações que a empresa desenvolver. Observa-se, assim, que são muitos os atores sociais envolvidos, o que dificulta as respostas organizacionais, sendo que estas interações acontecem tanto em nível nacional como internacional. A este respeito, Fleury e Fleury (2012) indicam que o ambiente internacional é ainda mais complexo, pois os atores envolvidos contribuem para as diferenciações e similitudes do mercado.

Inserir-se no mercado internacional, no entanto, não tem sido tarefa fácil, visto que as cobranças para adequação às normas e regras institucionalizadas por agentes econômicos, sociais e ambientais têm gerado dificuldades para muitas empresas brasileiras (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012). Aliado a estes entraves, é crescente a pressão sobre as organizações, não somente em termos de legislação, mas a sociedade esta cada vez mais atenta aos aspectos relacionados à sustentabilidade, e assim passam a avaliar o comportamento organizacional.

Desta forma, as organizações que se apresentarem mais bem preparadas para agir neste novo panorama de transformações ambientais, sociais e econômicas poderão obter resultados mais eficazes, em razão da conquista de vantagens diferenciadas em relação aos concorrentes (FREITAS; HOCAYEN-da-SILVA; SEGATTO, 2013). Sugere-se, assim, que a efetividade das ações organizacionais pode ser resultado de como ela se relaciona com governos, grupos de interesses, ativistas e o público. O nível de flexibilidade e a possibilidade de se ajustar com maior rapidez às pressões, ou seja, na formação e consolidação da institucionalização das práticas sustentáveis, podem agir sobre o desempenho dos negócios, de modo positivo ou negativo, conforme a capacidade de adaptabilidade das organizações (SANCHES, 1997).

Assim, uma atuação mais eficaz pode se transformar em melhores resultados que são mensurados a partir do seu desempenho e do grau de internacionalização, tendo em vista que as empresas são desafiadas constantemente a agir em prol da sobrevivência na arena global (FLORIANI, 2010). Para a autora (2010), o grau de internacionalização pode ser visto de forma multidimensional, identificado pelo processo crescente de envolvimento em operações internacionais, que exige a adaptação da estratégia, dos recursos e da estrutura da organização.

Neste panorama, o setor moveleiro apresenta-se com um importante segmento que tem sofrido pressões para adaptação às práticas sustentáveis. As normas e regras impostas ao setor para a internacionalização, como uso de madeiras de reflorestamento em detrimento às madeiras de lei, adoção de gestão ambiental, barreiras econômicas e as dificuldades para a exportação, entre outros aspectos, têm impactado na gestão da organização e consequentemente no desenvolvimento de um grau mais avançado de internacionalização (FLORIANI, 2010; PASQUALOTTO, 2006; PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007).

Diante do exposto, considera-se que a forma pela qual as práticas sustentáveis são institucionalizadas pelas empresas pode interferir no processo de internacionalização, pois se observa que muitas vezes enquanto no território nacional a gestão sustentável dos processos e produtos é vista como diferencial competitivo, no ambiente internacional trata-se de uma exigência, podendo impactar nas negociações internacionais.

Desse modo, em função da representatividade econômica da indústria moveleira para o Rio Grande do Sul e dos desafios organizacionais para atuar dentro do conceito da sustentabilidade, emerge o interesse de analisar como as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização neste setor.

1.1 Problemática de pesquisa

As organizações estão inseridas em um ambiente cada vez mais dinâmico, no qual os estudos sobre o processo de adaptação das estratégias organizacionais têm sido enfatizados como de fundamental importância para a sociedade. Para tanto, este estudo utiliza-se do viés da Teoria Institucional para entender como as organizações respondem estrategicamente (OLIVER 1991) às pressões sofridas pelas diferentes instituições (SCOTT, 2008) para a sustentabilidade pautada nas dimensões econômicas, sociais e ambientais (ELKINGTON, 2012), com vistas a buscar um grau mais avançado na internacionalização dos seus negócios (FLORIANI, 2010).

A interação entre pressões institucionais, representadas e afetadas por diversos *stakeholders* influencia a ação organizacional e apresenta-se materializada em suas estratégias (GRAEFF et al., 2010). Assim, a estrutura institucional tem potencial para acomodar uma

variedade de respostas estratégicas ao ambiente institucional (MELLO; CRUBELLATE; ROSSONI, 2010).

Se por um lado, as organizações precisam aprender a lidar com pressões para adoção da sustentabilidade, apoiadas no preceito do desenvolvimento sustentável, que requer a capacidade de integrar as dimensões econômica, social e ambiental, as quais exigem a necessidade do envolvimento do governo, da sociedade e das empresas na formulação de soluções possíveis e viáveis para as questões sustentáveis (ALMEIDA, 2007; ELKINGTON, 2012). Por outro, tem-se o desafio de buscar novos mercados por meio da internacionalização das atividades para além das fronteiras nacionais (CARNEIRO; DIB, 2007; FLEURY; FLEURY, 2012).

A atuação no mercado internacional exige dos gestores decisões que vão desde a forma de ingresso no novo país, à adaptação de suas estratégias de acordo com os ditames do mercado estrangeiro. Ao buscar novos horizontes pretende-se também atingir um maior grau de internacionalização, que de acordo com Floriani (2010), consiste no envolvimento crescente em operações internacionais, os quais demandam a adequação da estratégia, dos recursos e da estrutura da organização.

Sugere-se, assim, que o entendimento das pressões e agentes dominantes num dado campo pode favorecer o entendimento das ações estratégicas de uma organização de forma mais assertiva (GRAEFF, 2005).

Nesta direção, dentre os vários setores da economia, o moveleiro destaca-se em virtude da expansão nos últimos anos, sendo que o faturamento das empresas gaúchas produtoras de móveis cresceu 52,2% no período de 2008 a 2012, o que representa uma expansão média de 12,9% ao ano (MOVERGS, 2014). O setor ainda tem se movido na busca de novas tecnologias para produzir de forma mais responsável, além de trabalhar questões como *design* para melhor competir no mercado internacional.

Apesar de seguir vários padrões e regulamentos, o setor moveleiro ainda possui desafios de forma a responder estrategicamente às pressões para adoção de práticas sustentáveis e elevar o grau de internacionalização das empresas pertencentes ao setor. Verifica-se, que a maioria das empresas do setor moveleiro são Pequenas e Médias Empresas (PMEs), e ainda encontra-se em estágios iniciais de internacionalização. Estas empresas têm priorizado a exportação, a formas mais intensivas de investimentos que passariam a exigir a adaptação às regras e normas do país hospedeiro (FLORIANI, 2010). Ao considerar a importância do setor moveleiro para a economia do país, nota-se que este ainda é carente de estudos que abordem estas temáticas.

Neste enfoque, a fim de entender a forma pela qual as empresas respondem às pressões institucionais para a sustentabilidade e a sua relação com o grau de internacionalização nas empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul, emergem alguns questionamentos: *De que forma as empresas que atuam em ambientes cada vez mais competitivos estão respondendo às pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis? Como as empresas estão incorporando a sustentabilidade econômica, social e ambiental em sua estratégia competitiva? Qual a relação entre a adoção de práticas sustentáveis e a legitimação das empresas no mercado internacional? Qual é a relação existente entre a adoção de práticas sustentáveis e o grau de internacionalização das empresas?*

Com base nos questionamentos apresentados, elabora-se a seguinte questão de pesquisa: *De que forma as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização em empresas do setor moveleiro do RS?*

Para responder a esses questionamentos são propostos o objetivo geral e os objetivos específicos que irão nortear a consecução do estudo.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização em empresas do setor moveleiro do RS.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Caracterizar as empresas estudadas em relação ao perfil, às práticas sustentáveis e ao envolvimento com o mercado exterior;

- b) Investigar as pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis nas empresas estudadas;
- c) Identificar as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais relativas à sustentabilidade;
- d) Descrever o grau de internacionalização das empresas estudadas.

1.3 Justificativa

O presente estudo pretende contribuir para ampliar o conhecimento sobre as formas pelas quais as organizações respondem às pressões institucionais para a adoção da sustentabilidade, bem como as implicações desta adesão para o processo de internacionalização. Para isto, considera-se a perspectiva institucional e a emergência e transversalidade das temáticas sustentabilidade e internacionalização que têm despertado o interesse de pesquisadores, oriundos de diferentes campos do saber.

No que tange aos aspectos teóricos, Machado-da-Silva e Fonseca (2010) ressaltam que o uso da perspectiva institucional trouxe importantes contribuições para o desenvolvimento do campo da estratégia. Para os autores esta teoria oferece valiosos *insights* para o entendimento de aspectos do pensamento estratégico. Desta forma, identificam-se elementos essenciais que contribuem para a explicação de decisões e atitudes das organizações, não ficando restrita apenas à racionalidade e abrangendo outras lógicas de orientação.

Carvalho, Vieira e Silva (2012) explicam que a relevância de estudos que abordam a perspectiva institucional, como no caso, as respostas estratégicas de Oliver (1991), justificam-se por ser este enfoque capaz de oferecer entendimentos alternativos e úteis para acontecimentos sociais, em diferentes épocas e contextos, contribuindo para o entendimento dos fenômenos organizacionais. Nesta direção, Santos (2013) destaca-se que embora os estudos empíricos, no campo da estratégia tenham ganhado relevância e volume de produção, a perspectiva institucional ainda apresenta lacunas a serem supridas.

Destacam-se, também, as temáticas sustentabilidade e internacionalização que são consideradas duas grandes tendências neste início do novo milênio, sendo esta proporção resultante da evidência quanto à impossibilidade da manutenção dos padrões de consumo vigentes e da intensificação da migração de capital produtivo entre as diversas nações (TUROLLA; LIMA, 2010).

Em relação ao processo de internacionalização, pode-se salientar que estudos nesta área tornam-se relevantes, à medida que entender por que as empresas se internacionalizam e que produtos ou atividades são alvos deste processo tem sido um desafio constante para as pesquisas na área de negócios internacionais (CARNEIRO; DIB, 2007). Nesta linha de argumentação, Floriani (2010) destaca que tendo em vista a baixa representatividade da internacionalização das empresas brasileiras em relação ao volume global, pesquisá-las torna-se um desafio. Ademais, infere-se que conhecer o grau de internacionalização destas empresas pode contribuir ao passo que o governo poderá criar políticas públicas direcionadas ao aumento da participação destas empresas no mercado global.

Outro ponto relevante deve-se ao fato de que Floriani (2010) ao propor uma medida para mensurar o grau de internacionalização procurou respeitar a multidimensionalidade da internacionalização, que leva à exigência da análise simultânea de diversas variáveis para que o fenômeno como um todo seja bem representado. Para isto, atentou-se ao proposto por Dörrenbächer (2000) que pondera a existência de um consenso amplo que índices compostos são mais adequados para a medição do grau de internacionalização corporativo.

Como contribuição para o meio empresarial, apresenta-se como uma oportunidade reflexiva para o conhecimento do contexto em que se institucionalizam as práticas sustentáveis e da forma pela qual os gestores do setor moveleiro estão respondendo às pressões exercidas pelas instituições e por parceiros nacionais e internacionais para a formação de processos isomórficos (SCOTT, 2008).

Cabe salientar que a competitividade de uma organização não depende apenas de fatores econômicos, mas também de uma conduta socialmente valorizada, que garanta a sua legitimidade e sobrevivência no contexto ambiental (ALVES et al., 2009). Assim, tem-se como oportunidade estudar as respostas estratégicas adotadas pelas empresas moveleiras do RS, quando confrontadas com pressões institucionais relativas à sustentabilidade e a relação que estas exercem sobre a internacionalização de suas atividades.

Cabe salientar, que ainda são poucos os estudos no Brasil que procuram identificar os fatores institucionais determinantes do comportamento ambiental das empresas (ROLDAN et al., 2012). Ademais, os efeitos do ambiente institucional em escolhas estratégicas das empresas têm sido quase sempre examinados em mercados desenvolvidos, sendo que as suposições baseadas em mercados desenvolvidos são inadequadas no contexto de um mercado emergente devido à sua instabilidade (CAO; PEDERZOLI, 2013).

A escolha do setor moveleiro como objeto de investigação, justifica-se frente à competitividade da indústria moveleira nacional que dispõe de matérias-primas com custos de

produção abaixo dos concorrentes internacionais, em função das extensas áreas de florestas plantadas. Outro fator preponderante deve-se a oferta de mão de obra qualificada em virtude da experiência acumulada nos pólos existentes nas regiões Sul e Sudeste (MAFFESSIONI, 2012). Destaca-se, também, que em face às especificidades da indústria moveleira, muitas são as oportunidades de internacionalização para este setor. Nesta direção, verifica-se que no Brasil ainda são poucos os estudos que avaliam o grau de internacionalização das empresas brasileiras (FLORIANI, 2010), bem como a sua relação com outros fatores, o que representa uma oportunidade de pesquisa, tendo em vista a relevância da indústria moveleira do RS para a economia brasileira.

Para tanto, crê-se que estudos neste contexto podem contribuir para o conhecimento das pressões institucionais sofridas pelas organizações do setor moveleiro do RS para a sustentabilidade, revelar a suas implicações com relação ao grau de internacionalização, além de propiciar a identificação de aspectos relevantes para o desenvolvimento dessa área de conhecimento.

1.4 Estrutura do trabalho

O caminho percorrido para o desenvolvimento da pesquisa inicia-se com a apresentação da introdução, a problemática que instiga a realização do estudo, os objetivos e a justificativa do trabalho. Na sequência, apresenta-se o aporte teórico que embasa a pesquisa, os procedimentos metodológicos utilizados, apresentação e discussão dos resultados, considerações finais e as referências consultadas. Na Figura 1, pode-se visualizar de forma resumida, um esquema referente à estrutura do presente estudo.

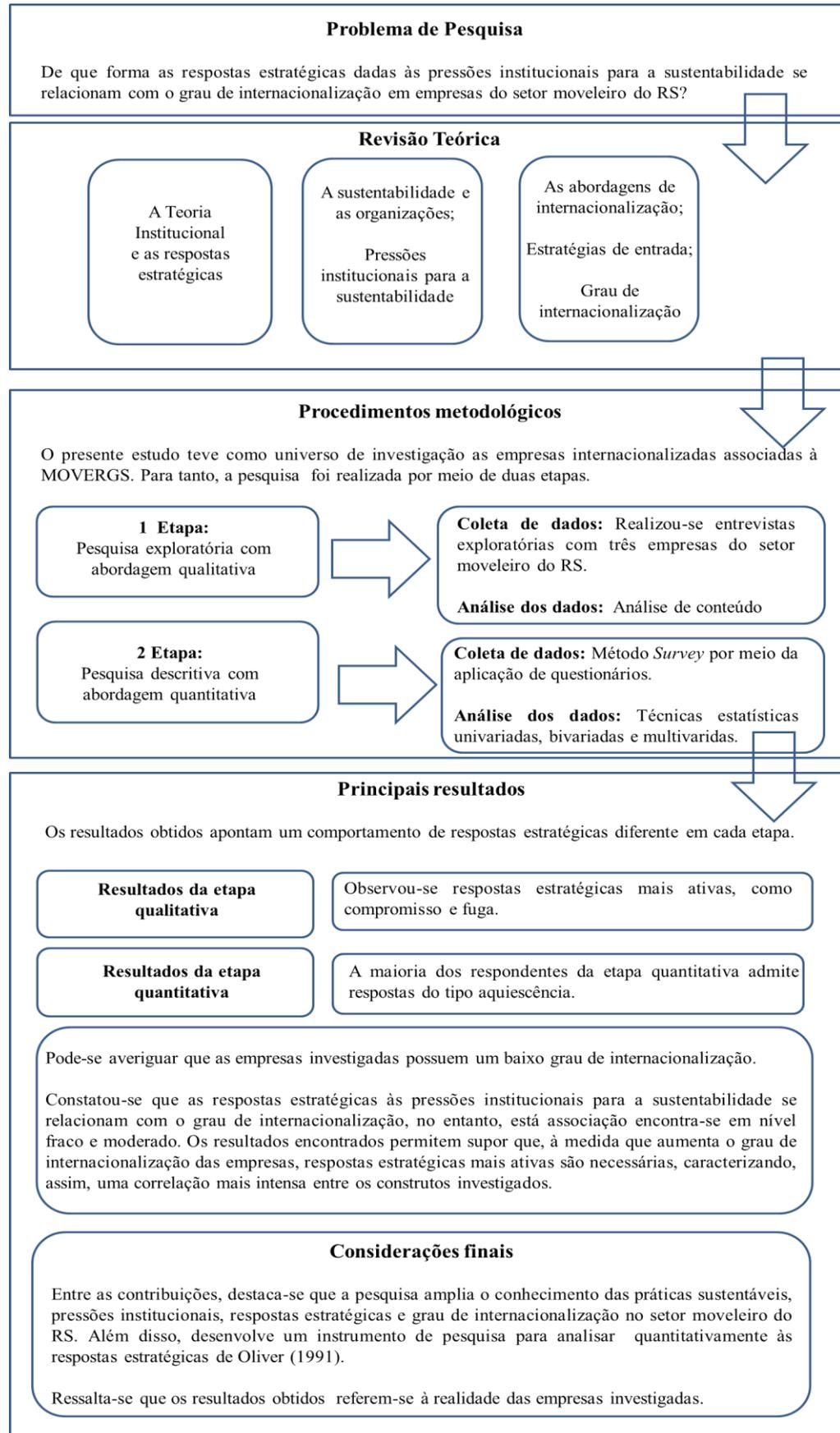


Figura 1 - Estrutura resumida do desenvolvimento da pesquisa

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta o percurso teórico que embasa a pesquisa. Em um primeiro momento, discorre-se sobre a concepção da Teoria Institucional e das respostas estratégicas. Após, discute-se sobre a sustentabilidade e as organizações, seguido das pressões institucionais para a sustentabilidade no setor moveleiro com o propósito de entender a quais pressões institucionais estas organizações estão expostas. Em seguida, trata-se das abordagens para a internacionalização, elencam-se as estratégias de entrada no mercado internacional e também as bases teóricas para a mensuração do grau de internacionalização.

2.1 A Teoria Institucional e as respostas estratégicas

A Teoria Institucional vem sendo discutida nos diversos campos do saber como um veículo que serve de base para o entendimento de diferentes acontecimentos sociais em diferentes épocas e contextos, sendo as suas origens atribuídas aos trabalhos desenvolvidos no final do século XIX nos campos da economia, ciência política, e sociologia (SCOTT, 2008). Apesar das numerosas pesquisas que têm sido realizadas, promovendo avanços teóricos e práticos, Scherer (2007) destaca que a sua aplicação ao estudo das organizações pode ser considerado relativamente recente.

Em uma perspectiva histórica, Scherer (2007) salienta que para March (1991) os estudos organizacionais começaram no período de 1937 a 1947, com ênfase para os estudos de Gulick (1937), Barnard (1938) e Roethlisberger e Dickson (1939). Assim, entre as obras que suscitaram interesse entre os sociólogos, está à tradução para o inglês da obra de Weber sobre a burocracia, e também o trabalho desenvolvido por Simon em 1945 no Instituto Carnegie de Tecnologia. Outro trabalho que contribuiu com argumentos acerca das conexões entre instituições e organizações pode ser encontrado no artigo escrito por Parsons em 1956 na edição inaugural da *Administrative Science Quarterly* (SCOTT, 1995).

Carvalho, Vieira e Silva (2012) argumentam que a década de 1970 foi identificada por autores como DiMaggio e Powell (2001), March e Olsen (1993) e Scott (1995), como a retomada da Teoria Institucional nas ciências sociais. O que marcou este período conhecido

como o velho institucionalismo foi que até então as instituições não eram reconhecidas como foco dos estudos, os quais eram sempre voltados para a produção, indivíduos e demais peculiaridades.

Os estudos pioneiros sobre a Teoria Institucional deixaram influências em pesquisadores contemporâneos, ainda que se verifique que os estudos desenvolvidos sob a ótica do novo institucionalismo sejam diferentes em muitos aspectos. Observa-se que as primeiras versões da Teoria Institucional colocaram ênfase no caráter admitido como verdadeiro das regras institucionais, mitos e crenças como realidade social compartilhada e sobre os processos pelos quais organizações tendem a se tornar infundidas com valor e significado social (OLIVER 1991). Oliver acrescenta ainda, que tratamentos têm sido elaborados sobre a natureza e a variedade dos processos institucionais, sobre o rol de influências que esses processos exercem em características estruturais e organizações e sobre mudança organizacional.

Já as bases do modelo institucionalista para o estudo das organizações, segundo Suddaby (2010), foram lançadas por Phillip Selznick em 1948 com a obra *Foundations of the Theory of Organization*, ao rejeitar as concepções racionalistas e visualizar as instituições como variáveis independentes. Pondera-se assim, que as organizações eram a expressão de valores sociais e por isso a ênfase dada às relações entre elas e o ambiente. Este ponto de vista também é compartilhado por DiMaggio e Powell (2005) e Meyer e Rowan (1991) os quais consideram Philip Selznick como um dos principais precursores da abordagem institucional nos estudos organizacionais.

A visão da Teoria Institucional de acordo com Selznick (1972, p.5) pode ser definida como o “produto natural das pressões e necessidades sociais, um organismo adaptável e receptivo”. Desta forma, assume-se que as organizações tornam-se instituições quando assumem caráter especial e desenvolvem competências singulares em suas atividades.

As instituições constituem-se em estruturas e padrões de comportamento, formadas por elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos, que fornecem estabilidade e significado para o comportamento social, mas estão sujeitas a processos de mudanças incrementais e descontínuas (SCOTT, 2008). Diferencia-se, portanto de organizações, que são esquematizadas com o propósito de atingir uma lógica de eficiência, mobilizando as atividades por meio de instrumentos técnicos em prol de um conjunto de objetivos (SELZNICK, 1972).

Com base na distinção entre organizações e instituições, Meyer e Rowan (1977) argumentam com relação ao papel das instituições no desempenho das organizações. Para os

autores as regras institucionais podem ter efeitos nas estruturas organizacionais, porém sua aplicação no trabalho técnico real é bem diferente dos efeitos gerados pelas redes de comportamento social e relacionamentos que compõem e permeiam determinada organização. Seguindo esta linha, Sutter et al. (2013) salientam que as instituições são as regras e normas que regem as sociedades e tem profundas implicações para a atividade organizacional.

A este respeito, acrescenta-se que os estudos da Teoria Institucional contribuíram para os estudos organizacionais, ao seguirem uma ênfase sociológica, introduzindo variáveis, como valores compartilhados, busca de legitimidade e isomorfismo na análise sobre as relações entre organizações, e entre organizações e o ambiente (CARVALHO, 2010).

Ao considerar o ambiente sob a perspectiva institucional, pondera-se que este representa não apenas a fonte e o destino de recursos materiais (tecnologia, pessoas, finanças, matéria-prima), mas também fonte e destino de recursos simbólicos (reconhecimento social e legitimação) (CARVALHO; VIEIRA; SILVA, 2012).

Ao abordar uma perspectiva simbólico-interpretativa a Teoria Institucional faz com que a realidade organizacional passe a ser uma realidade não determinada, mas sim construída a partir de seus atores. Assim, seus estudos diferenciam-se de outras teorias organizacionais de caráter racionalista por alcançar os fenômenos sociais, políticos, econômicos e culturais, que juntos formam o ambiente institucional, atuam como direcionadores para a escolha das preferências e atitudes dos indivíduos, do Estado e das ações sociais como um todo (SANTOS, 2013).

Este conjunto de condições ambientais sofreram profundas mudanças ao longo da evolução do estudo das organizações, o que levou alguns autores a trabalhar a distinção entre um ambiente técnico e outro institucional (CARVALHO, 2010). O ambiente técnico teria uma dinâmica baseada na troca de bens ou serviços. O ambiente institucional, por sua vez, estaria voltado para a elaboração e difusão de regras e procedimentos socialmente determinados, na qual a adequação da forma organizacional às pressões sociais levaria à legitimidade (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010; ROSSETTO; ROSSETTO, 2005; SCOTT, 1995).

Santos (2013) construiu uma representação das relações entre ambiente técnico, institucional e as organizações no qual as escolhas estratégicas realizadas pelas organizações dependem de características distintas de cada uma e do grau de influência sofrida pelas circunstâncias históricas e temporais no contexto ambiental, conforme Figura 2.

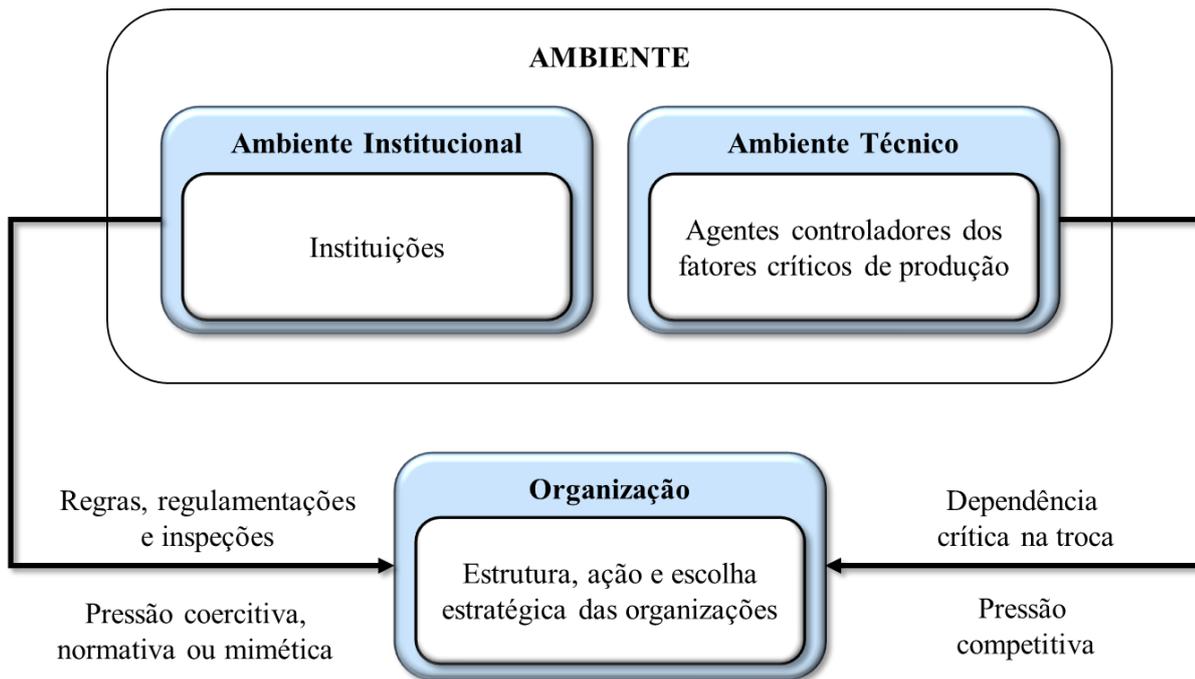


Figura 2 - Representação das relações entre ambiente técnico, institucional e as organizações

Fonte: Santos (2013).

Cabe salientar que apesar da distinção entre ambiente técnico e ambiente institucional, o ambiente que se relaciona com a organização, é o somatório de ambos. Assim, embora apresentem significados contrários da mesma realidade, estes consistem em facetas complementares da mesma dimensão (SCOTT, 1995; ZUCKER, 1987).

Nesta linha de argumentação, cabe avaliar a importância das estruturas institucionais e da institucionalização no viés da Teoria Institucional (SCOTT, 2008). As estruturas institucionais consistem nas pressões de natureza regulativa, normativa e cognitiva, aceitas no campo organizacional e que são definidas e redefinidas a partir da interpretação e interação entre os atores, estabelecendo critérios para a legitimidade das ações, conforme expostas no Quadro 1.

(continua)

| Pilares | | | |
|-------------------|---------------------|-------------------------|------------------------------|
| | Regulativo | Normativo | Cognitivo-cultural |
| Base de submissão | Utilidade | Obrigações sociais | Entendimentos compartilhados |
| Base de ordem | Normas regulatórias | Expectativas normativas | Esquemas constituídos |
| Mecanismos | Coercitiva | Normativa | Mimética |

(conclusão)

| Lógica | Instrumentalidade | Adequação | Ortodoxia |
|----------------------|---------------------------|--------------------------------|--|
| Indicadores | Regras Leis Sanções | Certificação Confiabilidade | Crenças comuns Lógicas de ações compartilhadas |
| Forma de inserção | Medo, culpa e inocência | Honra, Vergonha | Certeza, confusão |
| Base de legitimidade | Legalmente sancionada | Moralmente governada | Compreensível, reconhecível, culturalmente amparada. |

Quadro 1 - Pilares de análise institucional

Fonte: Scott (2008, p. 51).

Observa-se no Quadro 1, que os diferentes pilares devem ser vistos como alternativas analíticas, ou seja, compreendem diferentes facetas de um mesmo fenômeno (SCOTT et al., 2001). Assim, as estruturas institucionais regulativas constroem e regulam o comportamento por meio de regras, monitoramento, sanções e punições de maneira formal (ROSA; COSER, 2004). Nesta linha, Rossetto e Rossetto (2005) acrescentam que a perspectiva institucional busca explicar os fenômenos organizacionais, por meio do entendimento do como e do por que as estruturas e processos organizacionais tornam-se legitimados bem como as suas consequências nos resultados alcançados.

A legitimidade das ações dos atores está associada ao cumprimento destas regulamentações. Já as estruturas institucionais normativas, introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa na vida social, incluindo valores e normas que definem os significados legítimos para fins validados (SCOTT, 2008). Por outro lado, as estruturas institucionais cognitivas sustentam significados que são compartilhados entre os atores acerca das estruturas regulativas e normativas.

Esta visão também é compartilhada por Hashimoto e Fonseca (2009), ao relatarem que empresas sujeitas ao mesmo conjunto de fontes de pressão ambiental, derivados dos três pilares (regulador, normativo e cognitivo), acabam por adotar ações e estruturas similares, fenômeno denominado de isomorfismo institucional. Neste processo, o isomorfismo coercitivo relaciona-se com o pilar regulador, o isomorfismo mimético está relacionado com o pilar cognitivo, e o isomorfismo normativo alia-se ao pilar normativo.

Aliado a isto, Scott (1987) infere que as estruturas institucionais apresentam múltiplas versões, neste sentido, o autor identificou sete mecanismos de influência dos elementos institucionais nas características estruturais das organizações, como ilustrado no Quadro 2.

| Mecanismos | Processo | Ambientes e atores |
|-------------------------|--|--|
| Imposição | Imposição pela autoridade ou imposição pelo poder (processos coercitivos). | Setores com agentes suficientemente poderosos para impor formas estruturais. |
| Autorização | Organizações ajustam suas práticas voluntariamente a exigências de agentes externos visando legitimidade. | Agentes externos poderosos, mas sem autoridade formal. |
| Indução | Influência de comportamentos e mudanças, fornecendo incentivos para os que atenderem aos requisitos (conformação). | Agentes fracos influenciam respostas organizacionais, de modo geral, no nível médio e com menor intensidade nas operações reais. |
| Aquisição | Escolha deliberada de modelos estruturais por atores organizacionais. | Administradores optam por estrutura, por serem modelos difundidos por profissionais. |
| Impressão | Decisões estruturais não são racionais; são influenciadas pelo tempo de existência e pela época da fundação. | Tempo de existência. |
| Incorporação | Estrutura organizacional absorve complexidade ambiental, tornando-se reflexo de elementos mais relevantes. | Os agentes não são especificados, pois o processo é historicamente dependente. |
| Desvio ou atalho | As ações das escolas fundamentaram-se nas crenças institucionais e menos na estrutura organizacional. | Controles culturais podem substituir controles estruturais. |

Quadro 2 - Elementos e estruturas institucionais

Fonte: Scott (1987).

Outra visão relativa às instituições é encontrada em Hall e Soskice (2001, p. 37), em que “a ideia básica é que a estrutura institucional de uma economia política proporciona às firmas vantagens para engajamento em tipos específicos de atividades”. Neste entender, a configuração das instituições pode atribuir vantagens comparativas a uma nação na produção de um dado produto e/ou desenvolvimento de uma indústria particular.

Na mesma linha de argumentação, Lewin, Long e Carrol (1999, p. 541) argumentam que Estados-nações desenvolvem “instituições políticas, pactos sociais, sistemas educacionais, estruturas institucionais e sistemas de governança corporativa, os quais refletem um decreto coletivo de cultura, valores e história de uma nação”. Para esses autores, é preciso observar que arranjos institucionais específicos tendem a permitir e restringir as opções de adaptação estratégica e organizacional. Ou seja, de nação a nação, variam as possibilidades estratégicas, bem como a configuração dos negócios.

Zucker (1987) defende que o estudo da Teoria Institucional permite vislumbrar o fenômeno do institucionalismo evidenciando os efeitos da institucionalização e seus estágios. Por institucionalização entende-se o processo de transformar crenças e ações em regras de

conduta social, que segundo Machado-da-Silva e Fonseca (2010), ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, tais regras tornam-se padrões, e passam a ser visualizadas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade. A institucionalização passou a ser considerada um processo restrito aos modos como se dá a conformidade organizacional às normas socialmente aceitas, num sentido unilateral de obediência organizacional às pressões institucionais (GUARIDO FILHO, 2008).

Estudiosos da Teoria Institucional nas organizações comumente diferenciam as principais contribuições desta, a partir de duas fases, classificadas como o velho e o novo ou neoinstitucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 2005; SCOTT, 2008). O velho institucionalismo segue a orientação econômica e política enquanto o novo segue mais a orientação sociológica (HOLANDA, 2003). O foco do novo institucionalismo valoriza o cognitivo, enfatizando a legitimidade e coesão de campos organizacionais, que são entendidos por como um conjunto de atores que interagem entre si, tanto em trocas de bens, serviços, recursos financeiros ou informações (CARVALHO, 2010). Desse modo, destaca-se que, é no campo organizacional que os processos isomórficos acontecem, o que leva organizações distintas a se tornarem cada vez mais parecidas (SCHERER, 2007). Assim, a busca pela legitimidade nas organizações pode ser entendida como um comportamento que é imposto ou incentivado por interessados em construir uma política de gestão similar a um grupo.

Meyer e Rowan (1991) argumentam que a vertente neoinstitucional apresenta dois tipos centrais de isomorfismo: o competitivo e o institucional. Os autores definem que o fenômeno do isomorfismo competitivo está relacionado a um sistema de racionalidade, mais apropriado para segmentos onde se pode observar a competição livre e aberta. O isomorfismo institucional de acordo com Rossetto e Rossetto (2005, p. 6) é assumido como “um conjunto de restrições que forcem uma unidade de uma população a parecer-se com outras unidades que se colocam em um mesmo conjunto de condições ambientais”.

Neste sentido, o conceito que melhor captura o processo de homogeneização é o isomorfismo, e este, está especificado em três formas centrais: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e, isomorfismo normativo (DIMAGGIO; POWELL, 2005). O isomorfismo coercitivo é o resultado de pressões formais e informais exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condição de dependência, bem como autoridade, e por expectativas culturais vindas da sociedade. O isomorfismo mimético tem a ver com a imitação, ocorre quando organizações estão contextualizadas num ambiente de incerteza o que as leva a copiarem outras organizações vistas como modelo. O isomorfismo normativo, por sua vez, está associado principalmente com profissionalização, pois as profissões estão

sujeitas às mesmas pressões coercivas e miméticas que as organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005; MEYER; ROWAN, 1991; SCOTT, 2008).

Cada um desses fenômenos e controles institucionais visa o entendimento da forma pela qual as organizações buscam sua legitimidade no mercado. A legitimidade, assim, tem relação com o momento em que as ações de uma entidade são percebidas ou presumidas como esperadas, corretas e apropriadas, dentro do contexto de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SCOTT et al., 2001).

A busca da legitimidade tem papel central na explicação das práticas organizacionais, e sua importância destaca-se na obra de Meyer e Rowan (1991), para os quais as organizações que absorvem aspectos racionais socialmente legítimos na sua estrutura formal aumentam a sua legitimidade e capacidade de sobrevivência.

Diante do exposto, pondera-se que discorrer sobre a perspectiva institucional é refletir sobre as relações entre organizações e seus ambientes institucionais, pois de acordo com Chaffee (1985, p. 89) “a organização usa a estratégia para lidar com o ambiente”. Hashimoto (2005) acrescenta ainda, que o estrategista configura suas ações e, paralelamente, percebe atuais e possíveis normas, regras e crenças que vêm a se institucionalizar na sociedade com a pretensão de elaborar planos para responder de forma adequada a estas pressões.

Neste enfoque, em uma apreciação crítica da Teoria Institucional, Oliver (1991) enfatiza que diversos tipos de comportamentos estratégicos podem ser estabelecidos pelas organizações em resposta ao ambiente institucional. A mesma autora sugere que as respostas organizacionais irão variar de conformidade à resistência, de passiva para ativa, dependendo das pressões por conformidade que são exercidas sobre as organizações.

A partir de tais variações Oliver (1991) apresenta uma tipologia de respostas estratégicas aos processos institucionais que estão divididos em cinco categorias, sendo eles aquiescência, compromisso, fuga, desafio e manipulação. A cada resposta estratégica, foram associadas três alternativas ou táticas, como se pode visualizar no Quadro 3.

(continua)

| Respostas Estratégicas | Táticas | Exemplos |
|-------------------------------|----------------------------------|--|
| Aquiescência | Hábito Imitação Obediência | Seguir normas invisíveis e tidas como verdadeiras. Imitar modelos institucionais. Obedecer a regras e aceitar as normas. |

(conclusão)

| | | |
|--------------------|---------------------------------------|---|
| Compromisso | Equilíbrio Pacificação Barganha | Equilibrar as expectativas de múltiplos atores. Apaziguar e acomodar elementos institucionais. Negociar com <i>stakeholders</i> institucionais. |
| Fuga | Ocultação Proteção Escape | Disfarçar a não conformidade. Livrar-se de ligações institucionais. Mudar objetivos, atividades ou domínios. |
| Desafio | Liberação Recusa Ataque | Ignorar normas e valores explícitos. Contestar regras e requerimentos. Atacar origens de pressões institucionais. |
| Manipulação | Cooptação Influência Controle | Importar atores influentes. Dar forma a valores e critérios. Dominar atores e processos institucionais. |

Quadro 3 - Respostas estratégicas a processos institucionais

Fonte: Oliver (1991, p. 152).

A **aquiescência** representa o tipo de resposta estratégica mais passiva e ocorre sob as formas de hábito, imitação e obediência. Por hábito entende-se a adesão inconsciente ou cega de normas, regras ou valores tidos como certos. São ações e práticas aceitas, repetidas e perpetuadas historicamente pelas organizações. A imitação está atrelada ao conceito de isomorfismo mimético e pode ocorrer de forma consciente ou inconsciente. Obediência é descrita por Oliver (1991) como a tática de seguir ou incorporar normas e valores institucionais de maneira consciente e estratégica pelas organizações. Por ser consciente, é considerada mais ativa do que hábito ou imitação.

A segunda estratégia de **compromisso** refere-se às demandas institucionais conflitantes e às inconsistências entre expectativas institucionais e objetivos organizacionais como os elementos motivadores da resposta estratégica. Representa uma aceitação parcial das pressões institucionais e envolve três táticas: equilibrar, pacificar e barganhar. Equilíbrio refere-se à acomodação de múltiplas demandas (internas e externas), equilibrando as expectativas dos agentes envolvidos. A tática de pacificação sugere uma reação para apaziguar as fontes de pressões institucionais que tem resistido. Uma organização que aplica táticas de pacificação procura se adequar minimamente às pressões institucionais por meio do atendimento de alguns dos requisitos exigidos. A barganha, por sua vez, caracteriza-se como uma forma mais ativa de compromisso do que pacificar. Ela envolve o esforço organizacional para obter concessões dos agentes externos que são requeridas para que suas demandas ou expectativas sejam atendidas. Oliver (1991) destaca que a tática da barganha é utilizada por associações profissionais que negociam com agentes do governo concessões ou alterações de

regras, normas e leis e por sindicatos patronais na busca por regimes democráticos que sustentem acordos instituídos.

A terceira estratégia de respostas aos processos institucionais é a **fuga**. Esta é definida por Oliver (1991) como a tentativa da organização para evitar a necessidade de conformidade. Os mecanismos utilizados para alcançar esta estratégia são a ocultação, proteção e o escape. A ocultação é praticada a partir de um disfarce do inconformismo. A organização oculta a sua não conformidade por trás de uma fachada de aquiescência, divulgando, por exemplo, planos que não serão cumpridos. Proteção diz respeito à tentativa organizacional de diminuir o nível de inspeção ou avaliação dos agentes externos por meio da separação das atividades técnicas do contato externo. Para Oliver (1991) a tática de escape é a mais complicada forma de esquiva de pressão institucional, pois ocorre pelo afastamento de uma organização do domínio no qual a pressão é exercida ou pela mudança expressiva de suas próprias metas e atividades.

A quarta estratégia proposta pela autora (1991) é o **desafio**, que corresponde a uma forma mais ativa de resistência a processos institucionais. O desafio ocorre por meio das táticas de liberação, recusa e ataque. A liberação consiste em uma opção estratégica viável quando a organização entende que o potencial para a aplicação das regras ou valores institucionais é baixo ou quando os objetivos internos são divergentes ou muito conflitantes com as exigências. Este tipo de tática pode ocorrer quando a organização tem pouca dependência em relação à instituição que exerce a pressão, podendo optar assim, por ignorar tais regras e valores. Recusa pode ser descrito como aquela tática em que as organizações partem para a ofensiva, desafiando pressões institucionais. Essa tática é utilizada por organizações quando estas consideram que regras impostas por agentes governamentais são inapropriadas, irracionais e inaceitáveis para determinada situação, partindo para o enfrentamento. A terceira tática de desafio é o ataque e distingue-se da resposta estratégica recusa pela intensidade e agressividade com que as organizações reagem às pressões institucionais e às expectativas. Oliver (1991) salienta que a postura de ataque ocorre quando valores institucionais ou expectativas específicas de uma organização passam a correr riscos de mudanças.

A quinta e última estratégia é a **manipulação**, a qual é a mais ativa resposta às pressões institucionais em que se busca alterar ou exercer poder sobre o conteúdo das próprias expectativas ou fontes que buscam expressar ou aplicar a pressão. Consiste em uma tentativa intencional e oportunista para influenciar ou controlar as pressões institucionais. A primeira tática, a cooptação, pretende neutralizar a oposição institucional e aumentar a legitimidade. Assim uma organização pode, por exemplo, persuadir um componente institucional a se juntar

a ele. Já o uso da influência é colocado de uma forma mais geral, voltado para a manipulação de valores e crenças institucionalizadas ou para definições e critérios de práticas ou desempenho aceitáveis. E por fim, táticas de controle são esforços específicos para estabelecer poder e domínio sobre atores externos que estejam exercendo pressão sobre a organização. O objetivo, nesse caso, é dominar mais do que influenciar, modelar ou neutralizar fontes institucionais.

Ressalta-se que estas categorias, segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelatte (2010), não são mutuamente excludentes. Desta forma, observa-se que a tipologia proposta por Oliver (1991) amplia o entendimento das formas pelas quais as organizações respondem às pressões institucionais (SCHERER, 2007). Defende-se assim, a premissa de que a resposta varia de um extremo de total passividade e submissão a um comportamento mais ativo de rejeição e tentativa de controle das forças institucionais.

A tipologia de Oliver (1991), tem se revelado uma alternativa promissora, a qual pesquisadores têm recorrido para aplicar em inúmeros contextos, tal como pode ser visualizado nos trabalhos desenvolvidos utilizando-se deste viés, conforme Quadro 4

| Autores / Ano | Foco do estudo | Principais resultados |
|--|---|--|
| Mckay (2001) | Analisou as respostas organizacionais para uma nova pressão regulatória externa no Canadá | - Respostas tendem a ser coletivas; - Respostas e influências podem ser interativas; - As organizações não utilizam exclusivamente uma resposta estratégia. |
| Bigelow e Middleton (1995) | Examinou as características organizacionais e ambientais que moldam as respostas de organizações sem fins lucrativos | - Foram encontradas quatro respostas diferentes para os casos analisados: dois de completa obediência às pressões; três indicavam obediência simbólica; um demonstrou falha administrativa; e dois foram resistentes a mudanças. |
| Goodstein (1994) e Ingram e Simons (1995) | Analisou o envolvimento dos empregadores nas relações trabalho e família dos funcionários | As evidências encontradas deram suporte à tipologia proposta por Oliver e ressaltaram a importância da distinção das fontes de pressões ambientais técnicas e institucionais para avaliar a influência de cada uma na adoção das iniciativas. |
| Machado-da-Silva (2003) | Evidenciou as respostas estratégicas dos cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> de Administração e Contabilidade, ao sistema de avaliação da CAPES. | Os resultados apontaram que o Sistema de Avaliação da CAPES está institucionalizado no meio acadêmico brasileiro, principalmente no que tange a sua legitimidade em garantir a qualidade dos programas de pós-graduação <i>stricto sensu</i> . |

Quadro 4 - Aplicações da tipologia de Oliver

Fonte: Elaborado com base em Graeff (2005).

A partir do exposto, salienta-se que apesar de ter sido elaborada há mais de duas décadas, a tipologia de Oliver (1991) ainda permanece atual. Estudos recentes como o trabalho de Cao e Pederzoli (2013) utilizam-se da ideia apresentada por Oliver para propor um modelo com vistas a analisar as respostas estratégicas dos varejistas internacionais para o ambiente institucional em mercados emergentes. Os autores consideram que as organizações, em resposta aos diferentes tipos de pressões institucionais regulamentares, normativas e cognitivas, podem escolher entre quatro estratégias alternativas, quais sejam, conformidade, seleção, manipulação e criação.

Sutter et al. (2013) analisaram como empresários da Guatemala respondem a arranjos institucionais envolvendo atores ilegítimos. Os resultados deste estudo mostraram que enquanto alguns empresários respondem pelo desafio, outros passam a evitar as pressões ilegítimas, enquanto os demais simplesmente se utilizam da aquiescência. As diferentes respostas estratégicas estariam pautadas aos relacionamentos estabelecidos pela força da rede ou proximidade da rede, combinado com as suas percepções individuais de ameaça e mobilidade de recursos.

O trabalho desenvolvido por Santos (2013) também fez uso da tipologia de Oliver para estudar a ligação entre a instituição e estratégia, com o enfoque de pesquisar a relação existente entre a instituição proeminente na indústria do biodiesel e as estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel da Região Sul do Brasil. Entre os resultados alcançados, tem-se que as pressões institucionais que operam sobre a aquisição de matéria-prima familiar e não familiar são distintas, sendo que a primeira recebe influências mais diretas da instituição por ser mais regulada.

Por outro lado, os enfoques atuais da Teoria Institucional têm privilegiado temáticas como o empreendedorismo institucional e as lógicas institucionais nos estudos organizacionais. Por empreendedores institucionais entendem-se aqueles atores que possuem interesses em determinados campos emergentes e são capazes de mobilizar recursos suficientes para criar uma nova instituição ou transformar uma já existente (DIMAGGIO, 1988). Neste sentido, segundo Hardy e Maguire (2008) estes são responsáveis por introduzir novas ideias e formas organizacionais, assegurando que os resultados de seus esforços estão sendo amplamente adotados pelos demais atores do ambiente.

As lógicas institucionais são caracterizadas por Friedland e Alford (1991, p. 248) como “o conjunto de práticas materiais e construções simbólicas que criam os princípios organizacionais dos arranjos institucionais”. Para os autores as lógicas institucionais são incorporadas em práticas, sustentadas e reproduzidas por pressuposições culturais e batalhas

políticas. O estudo das lógicas institucionais para Teixeira (2012) tem despertado o interesse dos pesquisadores do campo da Teoria Institucional, não se opondo, mas complementando as visões anteriores de mudanças, como por exemplo, isomorfismo e empreendedorismo social.

A partir das informações apresentadas nesta seção, cabe salientar que interessa olhar a perspectiva institucional a partir da corrente sociológica, especificamente, sob as lentes do novo institucionalismo, com vistas a buscar entendimento na forma pela qual as organizações respondem a pressões institucionais para a sustentabilidade.

Para tanto, este estudo utiliza-se do modelo de Oliver (1991), por entender que este se trata de um instrumento singular a suscitar contribuições para o entendimento das relações entre as instituições e as organizações. Além disso, o modelo de Scott (2008), que contempla os três pilares institucionais (regulativo, normativo e cultural-cognitivo) serve de apoio para identificar as pressões institucionais sofridas pelo setor objeto de investigação.

2.2 A sustentabilidade e as organizações

As transformações ocorridas na sociedade e nos modos de produção a partir da ideia de que os recursos naturais são finitos tem direcionado as organizações a buscar novas formas de gerir seus negócios, passando a incluir a sustentabilidade na sua estratégia corporativa. A inserção da sustentabilidade na estratégia das organizações caracteriza-se como um processo de natureza complexa, pois abrange um conjunto de fatores sociais, econômicos e ambientais que devem estar institucionalizados, para que a organização possa se qualificar como sustentável (CUNHA; SPERS; ZYLBERSZTAJN, 2011). Nesta direção, as organizações sustentáveis são aquelas que baseiam suas práticas e premissas gerenciais de forma a serem economicamente viáveis e manterem-se competitivas no mercado, produzindo de maneira a não agredir o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento social da região e do país onde atuam (ALMEIDA, 2002).

Em virtude deste novo paradigma produtivo, emergiu em 1987, a publicação de Nosso Futuro Comum, o relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), desenvolvido por uma comissão de especialistas, e instituída pela Organização das Nações Unidas, no qual a sustentabilidade global tem sido definida como a habilidade para o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazer suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p.

42). A partir deste acontecimento, a ideia de sustentabilidade vem sendo representada pela elevação de expectativas em relação ao desempenho social e ambiental (HART; MILSTEIN, 2004).

Tendo por base o conceito de organização sustentável, o desafio está em unir o bem-estar econômico, a equidade social e a proteção ao meio ambiente a partir de ações de longo prazo. Este ponto de vista, que vai além do econômico, dá forma a um novo paradigma produtivo, sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável e da preocupação ambiental, enfatizando a sustentabilidade dos processos e dos produtos possibilitando uma melhor qualidade de vida ao homem (DAROIT; NASCIMENTO, 2004).

Nesta linha de argumentação, Hoff (2008) ressalta a importância da interdisciplinaridade e do envolvimento de todos os atores para a proposição de ações conjuntas em face da problemática social. Para o autor (2008, p. 24) o desenvolvimento sustentável caracteriza-se como “uma questão complexa, uma vez que envolve vários aspectos das atividades humanas, não só os econômicos ou produtivos, mas questões culturais, éticas, religiosas e políticas”.

Ao considerar a relevância de ações conjuntas, verifica-se a partir das décadas de 60 e 70 e com as crescentes devastações florestais e ambientais, começam a surgir grandes pressões de comunidades e organizações internacionais para minimizar tais impactos (MARTINS et al., 2012). Observa-se desta forma, que a sociedade passa a desenvolver uma maior conscientização diante dessas questões e no que diz respeito às gerações futuras.

Hoff (2008) acrescenta que o futuro começa a ser pensado a partir de discussões teóricas e científicas em busca de soluções para reduzir os impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente por meio da instituição de políticas para melhorar a distribuição da riqueza e propiciar um maior bem-estar aos sujeitos sociais.

Assim, as organizações passam a desenvolver modelos de negócios mais comprometidos com o futuro e com a sustentabilidade, ou seja, passam a avaliar as consequências e impactos de suas ações no ambiente organizacional sob o viés social, ambiental e do lucro financeiro (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009).

A este respeito, Barbieri et al. (2010) salientam que em princípio as organizações passaram a se inserir no movimento pelo desenvolvimento sustentável mais em razão das pressões externas, e como respostas às cobranças das entidades governamentais e da sociedade civil como um todo. No entanto, nas últimas décadas esta inserção tem sido vista com fator de competitividade empresarial podendo ser aporte de diferenciação ou qualificação no mercado e até significar a sobrevivência do negócio.

Pondera-se assim, que as organizações que trabalham a gestão sustentável de forma integrada com sua estratégia podem desenvolver-se no sentido da Sustentabilidade, buscando o equilíbrio entre os pilares ambientais, sociais e econômicos e a preocupação com a preservação dos recursos em longo prazo, ou seja, o desenvolvimento sustentável.

Nesta perspectiva sustentável, John Elkington, em 1998, introduziu o conceito do *Triple Bottom Line* ou tripé da sustentabilidade em seu livro “Canibais com Garfo e Faca” propiciando uma reflexão sobre a gestão ligada à noção de desenvolvimento sustentável. Segundo o autor (1998, p. 397) “o desenvolvimento sustentável envolve a realização simultânea de prosperidade econômica, qualidade ambiental e equidade social”. Partilhando deste conceito Hart e Milstein (2004), destacam que uma empresa sustentável, por conseguinte, é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável. Desta forma, segundo Bansal (2005) caso um dos princípios não seja alcançado, o desenvolvimento econômico não será sustentável.

A evolução dos conceitos, das discussões e dos entendimentos sobre Sustentabilidade, ocorreu tanto no campo das pesquisas sobre o fenômeno, quanto na formulação de abordagens teóricas e propostas metodológicas, produzindo um conjunto de entendimentos, conceitos, compromissos e ações (HOFF, 2008). No entanto, essa ampla discussão somente terá sentido se o conceito de desenvolvimento sustentável representar um processo de mudanças na estratégia central da organização, conscientizando aos indivíduos e atores que fazem parte deste processo que a exploração de recursos, a direção dos investimentos e a orientação do desenvolvimento tecnológico das organizações devem considerar a finitude dos recursos naturais e que a sua má utilização pode levar a um colapso global (BRITO; LOMBARDI, 2007).

A sustentabilidade entendida desta forma constitui-se como um conceito complexo, multidimensional, que não pode ser equacionado por meio de uma única ação corporativa. Assim, a criação de valor sustentável, segundo Hart e Milstein (2004), requer das empresas: a) redução dos níveis de consumo de matéria-prima e de poluição; b) operação com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade; c) desenvolvimento de novas e revolucionárias tecnologias que tenham o potencial para reduzir as pegadas do homem sobre o planeta; e d) atendimento das necessidades localizadas no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, facilitando a criação e distribuição de renda inclusiva.

Claro e Claro (2004) ao ponderarem sobre a sustentabilidade ambiental defendem que esta dimensão pode ser subdividida em três categorias: a primeira delas tem a ver com a

ciência ambiental e inclui ecologia; diversidade do habitat e florestas; a segunda engloba a proteção à saúde humana por meio da redução de poluição; e a terceira delas estaria atrelada a conservação e administração de recursos renováveis e não renováveis do planeta.

A sustentabilidade ambiental vista desta forma seria impulsionada pela limitação na utilização dos recursos finitos e sua permuta pelos renováveis, pela restrição no consumo, pela criação de tecnologias limpas, além da concepção e consolidação de mecanismos administrativos de proteção ambiental (ARAÚJO et al., 2006). Observa-se, neste ponto, o surgimento de pressões, no sentido da adoção de práticas ambientais mais coerentes e que protejam o meio ambiente.

Neste cenário, destaca-se que com a atuação da mídia, dos formadores de opinião, dos movimentos ambientalistas e dos órgãos governamentais, as pressões institucionais ganham força e levam as organizações a seguirem modelos mais compatíveis com as novas demandas e expectativas sociais relacionadas ao conceito sustentável (BARBIERI et al., 2010).

DiMaggio e Powell (2005) explicam que essa transformação ocorrida em diversas organizações esta relacionada com o fenômeno conhecido por racionalidade coletiva. Desta forma, a dimensão ambiental pode ser influenciada tanto por pressões institucionais do ambiente, quanto pela escolha dos atores organizacionais em determinada conjuntura social (ALPERSTEDT; QUINTELLA; SOUZA, 2010).

Bansal e Roth (2000) em seu estudo sobre as motivações e fatores contextuais que levam as empresas a adotarem ações sustentáveis definiram três dimensões motivacionais, a saber: competitividade, legitimação e responsabilidade social. As três dimensões e as suas principais características estão reunidas no Quadro 5.

| Diferenciação das Dimensões | Competitividade | Legitimação | Responsabilidade Social |
|------------------------------------|----------------------------|--|--------------------------------|
| Fins | Lucratividade | Sobrevivência da Firma | Moral Corporativa |
| Meios | Vantagem Competitiva | Conformidade com Normas e Regulações | Bem Social |
| Foco Constituinte | Consumidores, Investidores | Governo, Comunidade Local, <i>Stakeholders</i> | Sociedade |
| Foco de Análise na Decisão | Análise de Custo-Benefício | Custos e Riscos da Não-Conformidade | Valores Ecológicos |
| Regra de Decisão | Maximizar | Satisfazer | Idealizar |
| Postura Estratégica | Inovadora | Isomórfica / Imitativa | Independente |

Quadro 5 - Diferenciação das dimensões de motivação

Fonte: Bansal e Roth (2000, p. 726).

A competitividade representa o potencial da responsabilidade ecológica em gerar lucros a longo prazo. A legitimação refere-se à vontade ou a necessidade da empresa de adequar suas ações a um conjunto de normas. E por último, a responsabilidade social, deriva da preocupação das empresas com suas obrigações, valores e o bem social além de uma ênfase nas questões éticas (BANSAL; ROTH, 2000).

A sustentabilidade social, por sua vez, está relacionada com os recursos humanos internos, os *stakeholders* externos e às comunidades no entorno da organização os quais necessitam de uma gestão voltada para a minimização dos impactos gerados (LOURENÇO; CARVALHO, 2013). Desse modo, Callado (2010) analisa a sustentabilidade social a partir dos aspectos internos e externos das organizações, pois se entende que a observação de ambos torna-se essencial à medida que estes são complementares em dado campo organizacional. Ainda, de acordo com Claro e Claro (2004) a perspectiva social engloba as características do ser humano, como as suas habilidades, dedicação e experiências.

Entre os trabalhos já realizados nesta perspectiva, destaca-se o trabalho de Carroll (1979) que propôs um modelo para analisar o desempenho social corporativo por meio de três dimensões associadas, sendo elas: a) a definição de responsabilidades sociais de uma empresa, b) identificação dos principais fatores sociais e, c) adoção de uma filosofia de posicionamento, ou seja, as estratégias de respostas adotadas pelas organizações sobre questões de responsabilidade social.

Nesta linha, Aligleri e Souza (2010) estudaram como a Teoria Institucional explica o modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas. Os resultados sugerem a necessidade imprescindível das organizações observarem formas competentes e transparentes de institucionalizar políticas socialmente responsáveis em seus ambientes internos e externos.

Por outro lado, a dimensão econômica da sustentabilidade é analisada por Callado (2010) por meio de aspectos micro e macroeconômicos. O primeiro deles estaria ligado ao resultado econômico e financeiro atingido pela organização em dado momento. Já os aspectos macro buscam caracterizar o bem-estar econômico, seja de um indivíduo, de um município, região ou de uma sociedade como um todo. Callado (2010, p 36) explica que diversos pesquisadores tem colocado uma maior ênfase na dimensão econômica, como sendo esta a mais importante. No entanto, “essa dimensão deve ser considerada apenas como um dos pilares da sustentabilidade, não assumindo uma maior relevância e importância frente às demais dimensões”.

Aligleri, Aligleri e Kruglianskas (2009) reiteram que toda iniciativa de negócio tem um impacto sobre o lucro e sobre o mundo. Desta forma, a integração dos três pilares propostos por Elkington podem ser observados na Figura 3.

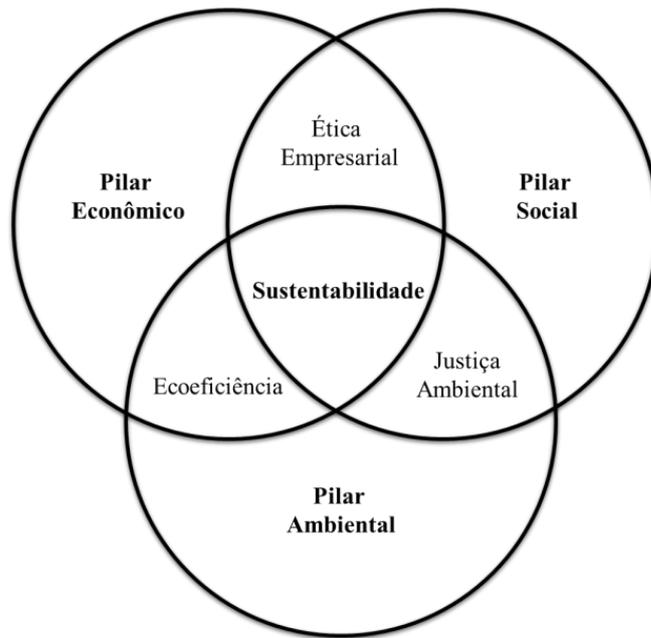


Figura 3 - Os três pilares da sustentabilidade e suas interfaces

Fonte: Elkington (2001).

Para Elkington (2001), além das três dimensões, econômica, social e ambiental, as interfaces entre elas também devem ser observadas, pois modificam o ambiente no qual estão inseridos. Exemplos neste sentido podem ser observados, à medida que o ponto de encontro entre as dimensões econômicas e ambientais revela-se na ecoeficiência. Já a relação entre os aspectos sociais e ambientais gera a justiça ambiental, e por último, o encontro dos aspectos econômicos e sociais suscita a ética empresarial e a forma como a empresa investe e se relaciona com a sociedade.

Barbieri et al. (2010) observam também, que a explicação para a difusão do conceito de desenvolvimento sustentável no meio empresarial pode ser encontrada na Teoria Institucional a partir do argumento de Meyer e Rowan (1977) de que as organizações incorporam práticas institucionalizadas na sociedade, que se tornam mitos a serem seguidos, e visam aumentar a legitimidade e as condições de sobrevivência das organizações.

Desse modo, a partir do exposto, cabe ressaltar que este trabalho se utiliza da sustentabilidade sob a perspectiva do *Triple Bottom Line*, compreendida pelas dimensões ambiental, social e econômica. Por ser a sustentabilidade dos recursos e a sua correta utilização uma preocupação global, a próxima seção discorre sobre as pressões institucionais sofridas pelo setor moveleiro e a implicação destas pressões para as organizações.

2.2.1 Pressões institucionais e sua relação com a sustentabilidade no setor moveleiro

Inseridas em contexto competitivo e de mudanças recorrentes, as organizações são submetidas a todo instante a pressões institucionais dos mais variados âmbitos para a adoção de práticas consideradas legítimas perante a sociedade.

As instituições configuram-se como estruturas e padrões de comportamento, formadas por elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos, que proveem estabilidade e significado para o comportamento social, os quais estão sujeitos a processos de mudanças incrementais e descontínuas. Assim, as instituições são transportadas por vários portadores, entre elas esta as culturas, estruturas e rotinas, e estas operam em múltiplos níveis de jurisdição (SCOTT, 2008).

À medida que as organizações sofrem pressões institucionais e precisam adaptar-se a estas, é natural que os seus processos se modifiquem. Nesta direção, as pressões institucionais podem se apresentar na forma de atributos intraorganizacionais ou extraorganizacionais. O primeiro deles tem a sua conformidade às pressões limitada por fatores como a disposição e a capacidade de se comportar conforme o esperado. Já os aspectos extraorganizacionais são reconhecidos como os antecedentes das respostas, descritas em cinco fatores que definem a natureza da pressão, ou seja, os preditores das respostas organizacionais, sendo eles: a causa da pressão, a instituição ou o ator que exerce a pressão institucional, o conteúdo da pressão, a forma de controle e o contexto (OLIVER 1991).

Nesta linha de argumentação, Roldan et al. (2012) ao fazer referência aos trabalhos de D'Aunno, Succi e Alexander (2000), Levy e Rothenberg (2002), e Delmas e Toffel (2004) destacam que estes autores defendem que cada organização visualiza de maneira diferenciada as pressões institucionais, diferenças estas que estão visíveis a partir das características estruturais das empresas, do contexto e principalmente da percepção dos gestores.

Desse modo, os mitos institucionais racionalizados seriam difundidos por meio de três situações nos ambientes organizacionais: a) a elaboração de complexas redes relacionais, b) o grau de coletividade na organização de um ambiente e, c) os esforços de organizações locais líderes. A este respeito, Scott (1991, p. 167) expõe alguns exemplos de potenciais fontes de criação de mitos racionalizados: “a opinião pública, sistemas educacionais, leis, tribunais, profissões, ideologias, tecnologias, estruturas regulatórias, recompensas e prêmios, corpos de certificação e acreditação e requisitos e aprovações governamentais”.

Diante deste cenário, entre os autores que tem desenvolvido modelos para identificar às pressões institucionais destacam-se os estudos de Oliver (1992), Scott (2008), e Graeff et al. (2010). A identificação proposta por Oliver (1992) organiza três grupos de fontes de pressões que estariam presentes na construção e/ou reconstrução de valores institucionalizados, a saber: pressões de natureza funcionais, políticas e sociais. Segundo a autora tais pressões agem tanto para incitar práticas isomórficas, quanto para precipitar mudanças, ao passo que novas pressões surgem e provocam o descolamento de práticas institucionalizadas ao novo contexto. Neste sentido, as pressões instrumentais, funcionais e sociais ocorrem tanto no nível organizacional quanto no nível do ambiente em que a organização está inserida.

As pressões de natureza funcionais (instrumentais) estão relacionadas às condições técnicas ou econômicas que comprometem ou levantam dúvidas sobre a legitimidade de valores institucionalizados (OLIVER 1992). Estas pressões podem estar relacionadas a mudanças ambientais, tais como competição e características de demanda (SCOTT et al., 2001). As pressões de natureza política decorrem das crises de desempenho, da perda da eficiência e da diminuição da competitividade, da pressão por adotar novas práticas gerenciais e pela coalizão de forças que se mobilizam por mudanças (OLIVER 1992). As pressões de natureza sociais, por sua vez, decorrem do enfraquecimento dos valores institucionalizados, o surgimento de novos significados decorrentes de conflitos sociais, das mudanças de comportamento e da construção de novos valores sociais compartilhados (OLIVER 1992; SCOTT et al., 2001).

O modelo de Scott (2008) utiliza-se dos três pilares institucionais para examinar as principais vertentes do institucionalismo. As categorizações dos pilares compreendem o pilar regulativo, normativo e cultural-cognitivo. Segundo o autor, apesar da diferenciação entre eles, e do seu modo de operar por mecanismos e processos distintos, os três pilares podem trabalhar em conjunto.

Graeff et al. (2010) propuseram um instrumento com a finalidade de avaliar as pressões e *stakeholders* envolvidos na configuração de um dado campo organizacional, analisando elementos de natureza técnico-instrumental e elementos de base institucional para mapear o ambiente. A metodologia foi construída com base nos conceitos de pressões de Oliver (1992) composta por 46 pressões, sendo 21 pressões instrumentais, 9 pressões políticas e 17 pressões sociais. Entre os resultados, tem-se que a lista de pressões institucionais que influenciam os diversos campos organizacionais apresenta-se como recorrente.

Neste sentido, nota-se que os estudiosos da perspectiva institucional têm empreendido esforços para o entendimento das pressões institucionais que influenciam as organizações para a adoção da sustentabilidade (ROLDAN et al., 2012). Assim, inseridas em um ambiente competitivo e de mudanças contínuas, as organizações do setor moveleiro passaram a se adequar as novas exigências de uma sociedade que cada vez mais valoriza a adequação as dimensões ambientais, sociais e econômicas. Para tanto, ao considerar a importância do setor moveleiro para a economia brasileira, na seção 4.1 deste trabalho, descrevem-se os principais aspectos que caracterizam este setor.

Além disso, pode-se notar que com o aumento de informações disponíveis, os consumidores passaram a ser mais exigentes na compra de seus produtos. Desta forma, a sociedade como um todo tem exigido das organizações a prestação de contas das origens de seus produtos, como a utilização de matérias-primas de fontes renováveis. Nesta direção, as organizações do setor moveleiro são pressionadas a publicar relatórios ambientais e sociais que possibilitam uma maior transparência junto à sociedade das ações realizadas em benefício de um mundo mais sustentável (MOVERGS, 2014).

Ainda, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL), o governo também tem exercido pressões junto ao setor para a instituição de políticas de modernização da indústria moveleira, com o objetivo de aumentar a inserção no mercado internacional por meio de alternativas para a fabricação de produtos inovadores (ABIMÓVEL, 2014). No Brasil, as exigências ambientais internacionais levaram o setor moveleiro a adotar o selo verde, em virtude das demandas internacionais pela preferência por produtos que demonstrem responsabilidade com o meio ambiente e com o seu processo de produção, inclusive envolvendo toda a cadeia produtiva.

A adoção de um sistema de gestão ambiental para adequar-se às exigências internacionais também tem pressionado o setor moveleiro. A importância de ajustar-se à gestão ambiental é entendido por LUIGI (1999, p. 19) como “uma moeda forte”, tanto para o mercado interno, quanto para a inserção no mercado internacional e atendimento às

exigências para financiamentos. A gestão ambiental também se apresenta como uma forma de responder às exigências do mercado e às legislações pertinentes (MARTINS et al., 2012). Como consequência, percebe-se que a questão ambiental para as organizações, passa a ser decisiva nas negociações, principalmente, para aquelas que exportam, visto que muitos países que importam do Brasil se encontram em estágios mais avançados nas exigências ambientais.

Alves et al. (2009) em sua avaliação sobre a inserção da certificação florestal no mercado moveleiro nacional observaram que a adoção da certificação pelas organizações é vista de forma diferente no mercado externo e interno. As organizações que exportam são as que mostram maior interesse, à medida que as organizações voltadas para o mercado interno, em função da baixa exigência dos clientes não tem se preocupado com a certificação florestal. Aliado a isto, os autores (2009) salientam que as pressões relativas ao meio ambiente são bem claras, principalmente em função dos constantes desmatamentos ocorridos no passado em várias partes do mundo.

Entre as certificações consideradas importantes para a exportação destaca-se a certificação do Conselho de Manejo Florestal no Brasil (FSC), que define os padrões para o manejo florestal, certificação de cadeia de custódia, além dos procedimentos que os organismos de certificação devem seguir em suas avaliações (FSC, 2014).

As pressões internacionais para a adoção de estratégias ambientalmente corretas tem o intuito de ampliar o mercado consumidor e de manter a sustentabilidade na cadeia produtiva de móveis. No entanto, segundo Azevedo (2009) o Brasil tem dispensado uma maior atenção às questões de certificações, deixando para segundo plano a destinação correta de resíduos, bem como preocupações com a saúde pública dos funcionários.

Desta forma, entre os fatores normativos para a gestão ambiental esta o incentivo a minimização e a não geração de resíduos. A redução de resíduos pode ser considerada essencial para a eficiência de um sistema de gestão, ademais, a reutilização e a reciclagem, bem como a recuperação de matéria e energia agregada aos resíduos podem trazer benefícios ambientais e econômicos (SCHNEIDER et al., 2003).

Nota-se que o setor moveleiro tenta movimentar-se e adequar-se às pressões externas e internas, à medida que busca sanar problemas relacionados ao baixo nível de capacitação de mão-de-obra, baixo nível tecnológico, produção familiar e artesanal, sendo que estas dificuldades implicam em entraves na hora de adaptar-se às legislações e pressões de mercado (AZEVEDO, 2009).

Por outro lado, cabe destacar as barreiras, entraves e dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras de móveis em seu processo de exportação. Entre as principais barreiras,

destacam-se os aspectos políticos, aspectos econômicos, concorrência, tributos e taxas, aspectos legais, aspectos técnicos, *design* do produto, idioma e embalagem (PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007). Ademais, pressões de natureza econômica são observadas, ao passo que o estudo de Lottici (2003) teve o propósito de identificar o impacto da implantação da Área de Livre Comércio das Américas (ALCA) sobre a indústria moveleira do Rio Grande do Sul. Os resultados demonstraram que a indústria local vem crescendo, embora seja necessário transpor alguns obstáculos que limitam a competitividade do setor, como o investimento em *design* e tecnologia.

Por outro lado, faz-se necessário atentar para os regulamentos dos países em que as organizações estão realizando negócios. Nesta direção, Schneider et al. (2003), em seu estudo constatou que a tarifa de importação de móveis do México em relação aos produtos brasileiros é de quase 30%, considerada assim, muito superior às tarifas praticadas na Europa e Estados Unidos.

Diante do exposto, Delmas e Toffel (2011) explicam que forças coercitivas, normativas e miméticas são identificadas como impulsionadoras do comportamento mais sustentável nas organizações. Regulamentações governamentais, como a Lei de Política Nacional do Meio Ambiente e a Lei de Segurança e Saúde Ocupacional, elucidam o alcance do isomorfismo coercitivo, pois direciona a modificação de processos, gestão e cultura nas organizações, com vistas a atenderem às normas e imposições das instituições reguladoras. Assim, entidades, consumidores, funcionários e acionistas disparam o mecanismo do isomorfismo normativo ao passo que interferem nas decisões das organizações para se alinharem às práticas sustentáveis com a finalidade de atenderem ao âmbito social. O isomorfismo mimético, por sua vez, apresenta-se quando a sociedade passa a reconhecer os benefícios sociais, econômicos e ambientais proporcionados pelas práticas de sustentabilidade, sendo que, organizações concorrentes passam a se utilizar destas práticas em seus ambientes organizacionais.

Nesta direção, Trevisan (2013) a partir dos três mecanismos isomórficos faz uma comparação com as práticas organizacionais da dimensão ambiental da sustentabilidade, como se pode observar na Figura 4.



Figura 4 - Mecanismos isomórficos e algumas práticas organizacionais de gestão ambiental

Fonte: Trevisan (2013, p. 58).

Segundo Trevisan (2013), o mecanismo coercitivo pode estar associado às diversas imposições governamentais exigidas frente ao tema, (pressões para atingir algo), o mimético pode estar relacionado à aplicação de produção mais limpa (P+L), enquanto o normativo, à adoção de certificações como a ISO 14000.

Ao comparar ambientes institucionais de países distintos, Delmas e Toffel (2011), sinalizaram que as pressões regulatórias e políticas são as forças mais influentes, e que ambientes regulatórios mais rigorosos levam a ações que vão além da simples conformidade ambiental. Além das pressões regulatórias e políticas, outra força apontada pelos estudos como influente na adoção de práticas sustentáveis, gerando isomorfismo coercivo e mimético entre as organizações é a pressão da indústria (ROLDAN et al., 2012). A maneira como uma indústria ou um setor empresarial está organizado pode propiciar a difusão ou não de determinadas práticas (DELMAS; TOFFEL, 2011).

Para tanto, as respostas estratégicas dadas pelos atores em dado campo organizacional estão relacionadas com a sua sensibilidade sobre determinada pressão (tanto influenciando, como sofrendo os impactos) bem como seu poder de domínio em relação à pressão (MACHADO-da-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010). Neste sentido, quanto maior for o grau de institucionalização de uma prática menor será a probabilidade de que ela seja

bruscamente modificada. No entanto, segundo os autores (2010), observa-se que mesmo que essa prática esteja altamente institucionalizada na organização ela poderá sofrer transformações ao longo do tempo devido às interações sociais e propriamente em função de sua exposição no ambiente.

Tendo em vista a relevância da adequação às questões sustentáveis com vistas o alcance de novos mercados, na próxima seção discutem-se os aspectos relacionados às abordagens de internacionalização.

2.3 As abordagens de internacionalização de empresas

O fenômeno da globalização aliado à abertura do comércio internacional, observado a partir da década de 1990, podem ser considerados como um marco na economia brasileira, no qual as organizações nacionais passaram a ter que lidar com um novo ambiente competitivo e a buscar novos mercados para garantir a sua sobrevivência.

Neste novo cenário competitivo, a inclusão das economias emergentes, as crises nos países desenvolvidos, os avanços da tecnologia da informação e as mudanças no comportamento da sociedade tem levado as empresas a uma maior competitividade no mundo empresarial (VIDAL; BARBOSA; BOUZADA, 2013). Entretanto, mesmo diante destes novos desafios, as organizações visualizam a internacionalização uma alternativa promissora para os seus negócios.

A internacionalização pode ser vista como “um fenômeno relacionado aos atores sociais que participam do processo de globalização, as quais podem ser classificadas como empresas públicas ou privadas, instituições governamentais e não governamentais” (FLEURY; FLEURY, 2012, p. 35). Observa-se, assim, que a internacionalização pode ser caracterizada com base em várias dimensões, constituindo-se um processo, ao longo do tempo, no qual uma empresa envolve-se em operações fora de seu país de origem (DIB, 2008). Neste entendimento, Fischer (2006, p.1), acrescenta ainda, que “internacionalizar-se não significa apenas alcançar novos mercados, mas fortalecer uma marca, obter conhecimento e defender uma posição competitiva”.

Quando uma empresa assume a decisão de evoluir, por meio de operações fora de seu país de origem, este processo passa por uma análise que vai desde os produtos e atividades que serão escolhidos para a internacionalização, até a escolha minuciosa de estratégias

adotadas. Por estas razões, percebe-se que empresas semelhantes, seguiram caminhos de expansão diferentes, em relação ao desenvolvimento no exterior (CARNEIRO; DIB, 2007).

Os diferentes caminhos associados ao fenômeno da internacionalização levaram ao desenvolvimento de distintas abordagens (FLEURY; FLEURY, 2012) que caracterizam as teorias tradicionais de internacionalização classificadas por Carneiro e Dib (2007) em duas linhas de pesquisa: abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos e abordagens da internacionalização baseadas na evolução comportamental. O Quadro 6 demonstra estas duas abordagens por meio de diferentes enfoques de análise:

| Teoria | Enfoque |
|-----------------------|--|
| Econômica | Elucidam o processo de internacionalização com base em soluções pseudo-rationais, as quais seriam orientadas para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos. |
| Comportamental | O processo de internacionalização é influenciado por atitudes, percepções e comportamento dos executivos e empreendedores, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir. |

Quadro 6 - Abordagens de internacionalização

Fonte: Elaborado com base em Carneiro e Dib (2007) e Floriani (2010).

Na abordagem econômica, as decisões sobre internacionalização das empresas são tomadas de forma racional e planejadas. A perspectiva econômica, conforme Dunning (1988) defende a utilização e a robustez do paradigma eclético para explicar tanto a racionalidade econômica quanto o fenômeno do nascimento das Empresas Multinacionais (EMNs) que surgem no momento em que há imperfeições em outros mercados e necessidades a serem supridas. As principais teorias que privilegiam os aspectos econômicos estão descritas no Quadro 7.

(continua)

| Teorias econômicas | Autores/Ano | Pontos centrais |
|---|----------------|---|
| Teoria Baseada em Recursos (RBV) | Penrose (1959) | Nesta visão, as empresas crescem e desenvolvem técnicas para usar os recursos humanos de modo mais eficiente, e esses recursos ganham mais experiência. Como resultado, sugere-se que os recursos gerenciais cresceriam um pouco mais rápido do que o tamanho da empresa. |

(conclusão)

| | | |
|---|-------------------------|--|
| Teoria do Poder de Mercado | Hymer (1960/1976) | Esta preconiza que a empresa, nos estágios iniciais de seu crescimento, continuaria aumentando sua participação no mercado doméstico por aquisições ou aumento de capacidade produtora de associações. |
| Teoria do Ciclo de Vida do Produto | Vernon (1966) | Recorre ao conceito do ciclo de vida do produto para explicar como é que algumas empresas se transformam em multinacionais. Esta teoria procura explicar a deslocalização das empresas (multinacionais) de mercados mais desenvolvidos para os menos desenvolvidos. |
| Teoria dos Custos de Transação | Williamson (1975) | Acredita-se que desde o instante que a empresa decide explorar o mercado estrangeiro na sua forma menos complexa, ou seja, por meio de exportação, ela enfrenta custos, sejam estes associados à busca de informação ou ao cumprimento de contratos. |
| Teoria da Internalização | Buckley e Casson (1976) | Tem a sua origem conceitual no artigo seminal de Coase (1937), e analisa os benefícios <i>versus</i> custos, o que geraria um grau adequado de interação da empresa nas atividades internacionais. A internalização seria feita até o ponto adequado nos quais benefícios seriam igual a custos. |
| Paradigma Eclético (OLI) | Dunning (1977 e 1988) | Trata-se de um modelo conceitual para internacionalização que pretende explicar a amplitude, a forma e o padrão de produção internacional, com base em três tipos de vantagens: a propriedade da firma (<i>Ownership</i>), vantagem de localização (<i>Location</i>), e vantagens de internalização (<i>Internalization</i>), também conhecida com a teoria OLI. |

Quadro 7 - Abordagens econômicas

Fonte: Elaborado com base em Dib (2008) e Floriani (2010).

Dunning (1995) discute as implicações do advento da aliança do capitalismo e a mudança na maneira como as empresas individuais organizam geograficamente suas produções e transações, tendo em vista a globalização de seus ativos, e os vários tipos de atividades econômicas. O autor assume que, em função do aumento das fronteiras entre empresas, países e mercados, o paradigma eclético precisa passar por uma reavaliação para explicitar de forma mais coerente às vantagens competitivas decorrentes desta nova forma de organização.

Buckley e Casson (2003), em seu estudo sobre o futuro das empresas multinacionais abordam pontos importantes de contribuição dos estudos realizados, como também admitem uma nova perspectiva para as pesquisas em negócios internacionais, ao afirmar que o mundo acadêmico das pesquisas internacionais mudou substancialmente.

A segunda grande linha de pesquisa sobre internacionalização de empresas são as abordagens comportamentais que procuram superar as limitações das abordagens econômicas (DIB, 2008). Neste viés, o processo de internacionalização não é visto como uma atividade

deliberada e planejada, mas sim como passos de natureza incremental, corroborado por Johanson e Vahlne (2003) ao explicar que o processo de internacionalização das firmas é produto de uma série de decisões incrementais. Os principais estudiosos e teorias que privilegiam a ótica comportamental no processo de internacionalização estão apresentados no Quadro 8.

| Teorias comportamentais | Autores/Ano | Pontos centrais |
|--|------------------------------------|--|
| Modelo de Uppsala (M-U) | Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) | A empresa se internacionaliza investindo recursos (financeiros e outros) de maneira gradual até aprender com o novo mercado. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração o uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, por meio de estágios sequenciais. |
| Evolução do Modelo de Internacionalização pelo Aprendizado | Johanson e Vahlne (1977) | Apoia-se na ideia de que o processo de internacionalização esta embasado na gradual aquisição e uso do conhecimento nos mercados estrangeiros. Desta forma, o comprometimento aumenta à medida que o conhecimento cresce. |
| Evolução do Modelo de Internacionalização com foco em <i>Networks</i> | Johanson e Vahlne (1977) | O processo empreendedor estaria ligado a aprendizado por experiência e por fazer uso de alguns relacionamentos previamente existentes. Assim, a empresa passa a desenvolver posições em redes no exterior. |

Quadro 8 - Abordagens comportamentais

Fonte: Elaborado com base em Dib (2008) e Floriani (2010).

O estudo desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) analisou o processo de internacionalização de quatro empresas industriais suecas com grande atividade no mercado externo, constatando a existência de características comuns entre elas e um padrão linear no desenvolvimento das suas operações internacionais. Desta forma, a internacionalização das empresas é concebida como um processo incremental e gradual, consequência de uma série de decisões tomadas após a firma atingir certo grau de desenvolvimento no seu país de origem.

Com base nas análises de internacionalização destas organizações, os autores (1975) determinam a chamada “cadeia de estabelecimento” na qual a empresa passa por quatro diferentes estágios no processo de ingresso em um mercado estrangeiro, a saber: Estágio 1 - exportações esporádicas não regulares; Estágio 2 - exportação por intermédio de representantes independentes; Estágio 3 - implantação de filial comercial no país estrangeiro; e, Estágio 4 - implantação de unidade produtiva no país estrangeiro.

A evolução da empresa nos diversos estágios implica em um comprometimento sucessivamente maior de recursos no mercado alvo. Assim, parte-se do pressuposto de que os obstáculos mais importantes na internacionalização estão relacionados à falta de conhecimento e de recursos. Esses fatores são explicados quando as empresas entram em novos mercados com distância psíquica, que inclui fatores de diferenciação de cultura como linguagem, educação, sistema político, entre outros, fatores esses que geram certo grau de incerteza. Segundo Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) quanto mais avançado o estágio em que a empresa se encontra, maior seu envolvimento e/ou comprometimento com o mercado internacional. Cabe salientar, que este modelo é criticado por vários autores devido sua abordagem simplista e por não descrever o processo de internacionalização de maneira generalizada, ficando restrito a alguns tipos de empresa.

Em razão do exposto, Johanson e Vahlne (1990) apresentam um novo encadeamento do modelo de Uppsala, afirmando que o processo incremental baseado no conhecimento experimental acontece não só com uma firma, mas também por meio da interação de, no mínimo, duas firmas. Em seu estudo, os pesquisadores reafirmam os pressupostos básicos da teoria, rebatem as críticas feitas ao modelo e comparam-no com os modelos da teoria econômica.

Além da evolução do processo de internacionalização pelo aprendizado, Johanson e Vahlne (1990) sugerem a abordagem das *networks*. As firmas em mercados industriais estabelecem, desenvolvem, e mantêm relacionamentos de longo prazo nos negócios por meio da interação em que as partes envolvidas constroem confiança e conhecimento recíproco, e que essa interação significa um forte comprometimento nos relacionamentos. Seguindo a perspectiva de rede, Johanson e Vahlne (2003) relatam que internacionalizar-se significa desenvolver relacionamentos de negócios com redes de outros países.

Desse modo, pode-se notar que o processo de internacionalização das empresas, demanda cada vez mais, a necessidade de revisões nas diversas teorias no campo de pesquisa. Neste cenário, uma série de estudos tem mostrado o crescimento de casos de empresas que estão envolvidas em atividades internacionais desde seus primeiros anos de vida. Essa visão surge no final da década de 1980, quando passa a se observar um crescente número de empresas que nascem globais, ou seja, internacionalizam-se desde a sua criação (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005).

O surgimento desta nova visão instigou Oviatt e McDougall (1997) a se dedicar ao entendimento dos novos empreendimentos internacionais em relação as teoria tradicionais sobre o processo de internacionalização, já que um número crescente de empresas tem

passado por um processo de internacionalização acelerada. A partir deste estudo, infere-se que as teorias tradicionais não são as mais adequadas para explicar o fenômeno das empresas *born global*, uma vez que não há gradualismo neste processo.

Verificou-se, que a variedade de critérios usados em estudos sobre *born global* a fim de definir este tipo de empresa, tornou-se um problema em relação à possibilidade de comparação dos resultados obtidos (GABRIELSSON; KIRPALANI, 2004). A pesquisa destes estudiosos tem como foco principal ajudar a resolver esta lacuna, além de indicar canais de alternativas viáveis para as *born global*, dada as suas restrições de recursos. Dentre os canais necessários para que estas empresas desenvolvam-se rapidamente em um novo espaço de negócios cita-se: multinacionais atuando como integradoras de sistemas, multinacionais distribuindo produtos e serviços, redes de parceiros de colaboração, internet como infraestrutura e/ou uma combinação de dois ou mais dos canais citados.

Diante deste panorama, o empreendedorismo internacional é apontado por Young, Dimitratos e Dana (2003) como uma das áreas chaves para o futuro da pesquisa em negócios internacionais. As pesquisas sobre o assunto cresceram de forma expressiva a partir da década de 1990, sendo caracterizadas por uma multiplicidade de abordagens.

Na visão de Mtigwe (2006) as teorias sobre internacionalização possuem limitações que reduzem sua capacidade de explicar o comportamento dos negócios internacionais. Para os autores (2006) entre as limitações esta o fato de colocar a minimização dos custos como a principal razão para a internacionalização, o que pode ser encarado como uma simplificação exagerada da dinâmica real dos negócios internacionais. O autor ainda aponta que a teoria foca nos processos produtivos de uma firma, mas ignora o poder do mercado do produto final na internacionalização, porque este mercado não pode ser internalizado dentro da hierarquia organizacional da firma. Para tanto, Mtigwe (2006, p.16) defende que “a teoria do empreendedorismo internacional juntamente com a teoria de *network* representam o estado da arte no pensamento de negócios internacionais”.

Desta forma, muitas vezes a internacionalização deve ser vista tanto como um subproduto de esforços da empresa para melhorar sua posição dentro da sua rede ou redes, quanto o resultado de uma ação empreendedora (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Os autores consideram três abordagens teóricas como ponto de partida para os estudos de caso, e sugerem ajustes no modelo de internacionalização da rede de negócios, e uma atualização no modelo de Uppsala, para enfatizar aspectos do processo empresarial.

Ao considerar as abordagens expostas, sugere-se que o uso de um único Quadro teórico para explicar a aceleração das operações internacionais de jovens empresas de menor

dimensão, parece ser um tanto reducionista, e provavelmente inibe qualquer desenvolvimento da teoria sobre esta questão. É importante que a pesquisa de empreendedorismo internacional futura examine a possibilidade de desenvolver a dimensão da empresa e os modelos de internacionalização empresarial (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005).

Assim, ao incorporar mais teorias de negócios internacionais, o campo do empreendedorismo internacional poderia cobrir as atividades internacionais das organizações independente da sua idade, tamanho, origem setorial ou modo de atendimento aos mercados estrangeiros (YOUNG; DIMITRATOS; DANA, 2003). Nesta linha, Mtigwe (2006) defende que a área de empreendedorismo internacional poderia ser o ponto de encontro de todas as teorias sobre negócios internacionais, desde as abordagens econômicas até as abordagens comportamentais.

Entretanto, Carneiro e Dib (2007) ressaltam que dadas às diferenças e restrições no escopo descritivo e explanatório das teorias propostas, a ideia de uma única teoria base, para integrar as propostas relacionadas à internacionalização é questionável. Diante de um cenário de incertezas, Scherer (2007) salienta que a empresa que decide internacionalizar as suas atividades para além do ambiente doméstico, precisa estar preparada ou aprender a lidar com uma gama de situações que podem vir a suscitar novos aportes teóricos.

Dentre elas podem-se mencionar as exigências para atuação dentro do conceito de sustentabilidade e as pressões institucionais sofridas pelos vários atores sociais, para que desta forma seja possível construir um melhor padrão de relacionamento com o mercado internacional. Neste sentido, o relacionamento com o mercado internacional inicia-se a partir da decisão estratégica de participar da arena global. Esta participação, por sua vez, torna-se importante ao passo que exige das organizações a escolha de uma estratégia ou modo de entrada que direcione suas negociações com o mercado externo, tópico que será abordado na seção a seguir.

2.3.1 Estratégias de entrada em mercados internacionais

O comércio internacional e as relações internacionais têm evoluído de maneira significativa nos últimos tempos (KUAZAQUI; LISBOA, 2009). Neste cenário as decisões de entrar e de como entrar em um novo mercado vêm sendo analisadas a partir de diferentes perspectivas teóricas.

Nesta linha de pensamento, salienta-se que o conhecimento das teorias que explicam a internacionalização podem auxiliar as empresas a identificar seus objetivos e a desenvolver as suas estratégias (FLORIANI, 2010). Assim, torna-se possível o entendimento dos motivos que levam as empresas a decidir por um determinado modo de entrada, em detrimento a outro, na realização das atividades além das fronteiras nacionais.

Desse modo, observa-se que no processo de expansão internacional, a decisão dos modos de entrada está entre as principais, impactando nos recursos, nos riscos de investimento, no grau de controle e no lucro das operações (ADUM, 2011). Desta forma, destaca-se que o modo de entrada significa “as ações que visam introduzir um novo negócio ou uma nova empresa em ambiente internacional” (KUAZAQUI; LISBOA, 2009, p. 6). Já as estratégias de entrada segundo Root (1994) inserem os objetivos, as metas, os recursos, e as políticas utilizadas por uma empresa para direcionar os caminhos das negociações com o mercado externo. Neste sentido, Fischer (2006, p.1) acrescenta que “para obter êxito no processo de internacionalização de um produto ou instituição é indispensável o uso de uma abordagem correta dos modos de entrada no mercado-alvo”.

A internacionalização é um processo que envolve empresas de qualquer porte e de praticamente todos os setores da economia (FISCHER, 2006). Assim, as decisões estratégicas referentes à forma de entrada adotada pela empresa, de acordo com Nickels e Wood (1999), 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, de acordo com a Figura 5.

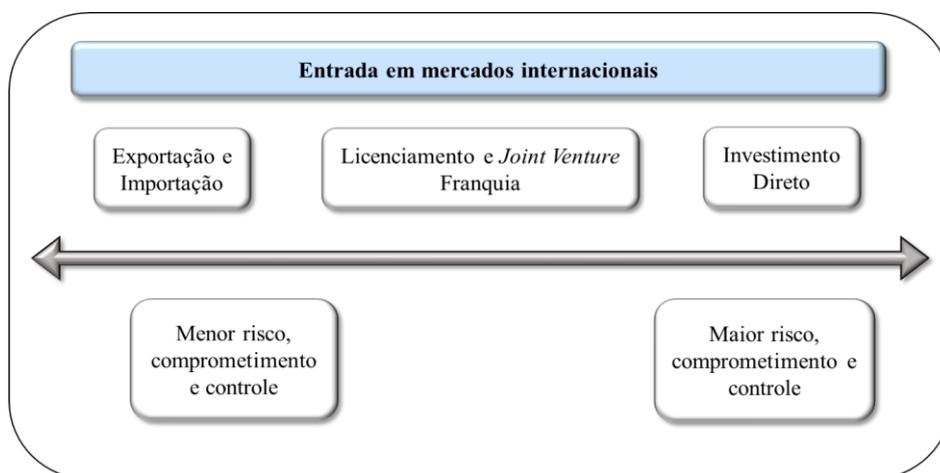


Figura 5 - Entrada em mercados internacionais

Fonte: Nickels e Wood (1999).

A maior parte das decisões estratégicas de entrada em um mercado está relacionada à escolha de um país-alvo, sendo este tipo de decisão afetado por interações específicas entre os tomadores de decisão e as características inerentes à empresa, seguindo um nível de abordagem mercadológica (NICKELS; WOOD, 1999).

Para manterem-se competitivas no mercado, as empresas buscam modos de entrada que possibilitem a adoção de estratégias que permitam galgar novos horizontes para o seus negócios. Neste sentido, Root (1994) indica que os modos de entrada podem ser classificados em três dimensões: a) modos de entrada de exportação que abrangem as modalidades de exportação direta e indireta; b) modo de entrada contratual, e c) modos de entrada de investimentos, que se referem às subsidiárias próprias, *joint ventures* e aquisições de empresas em mercados estrangeiros. Garrido, Larentis e Rossi (2006) também compartilham desta visão e classificam os modos de entrada em mercados internacionais nestas três formas básicas: exportação e importação; investimentos e acordos contratuais.

O modo de entrada relativo às exportações pode ser dividido em três estratégias, sendo elas: exportação indireta, exportação direta e consórcios de exportação, demonstradas no Quadro 9.

| Modo de entrada | Estratégia de entrada | Principais atributos |
|-----------------|--------------------------|---|
| Exportação | Exportação indireta | A empresa que produz as mercadorias que serão exportadas não tem contato direto com o consumidor ou cliente no exterior, podendo haver um ou mais intermediários nesse processo. |
| | Exportação direta | As exportações diretas representam uma forma de entrada mais complexa que a exportação indireta. Nela, a empresa apresenta um maior envolvimento e risco com o empreendimento. |
| | Consórcios de exportação | Os consórcios de exportação funcionam como uma associação de empresas juridicamente constituídas, que conjugam esforços e estabelecem uma divisão interna de trabalho, com vistas à redução de custos, aumento da oferta de produtos e ampliação das exportações. |

Quadro 9 - Modos de entrada via exportação

Fonte: Elaborado com base em Branco e Machado, (2004); Fischer (2006); Garrido, Larentis e Rossi (2006).

A exportação direta ou indireta pode ser considerada o modo de entrada que envolve menos riscos na internacionalização de uma empresa, e oferece excelente oportunidade para ganhar experiência internacional (HRDLICKA, 2009; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1990). Por outro lado, observam-se custos elevados

de logística e/ou transporte, as tarifas impostas pelo país, menor controle sobre a comercialização e distribuição de seus produtos e a necessidade de possuir um intermediário para realizar as negociações da empresa com o mercado exterior. Neste sentido, muitas empresas têm aderido aos consórcios de exportação como uma forma eficaz de reduzir custos e aumentar a competitividade de seus produtos e serviços (BRANCO; MACHADO, 2004).

No que tange aos investimentos, os modos de entrada podem ser classificados nas estratégias de aquisição e fusão, *Joint venture* e investimento direto externo. Observa-se que a aquisição pode representar um rápido acesso a novos mercados. Por outro lado, as *Joint ventures* consistem em uma forma de ingresso que tende a reduzir os riscos envolvidos, uma vez que, o capital é dividido entre os parceiros. Já o investimento direto no exterior demanda um maior nível de comprometimento no mercado alvo por parte das organizações, visto que nesta estratégia de entrada, as empresas necessitam investir mais recursos para controlar suas atividades administrativas (GARRIDO; LARENTIS; ROSSI, 2006). Os investimentos em produção no exterior para Root (1994) acontecem geralmente em função de três motivos específicos: para obter matérias-primas, para produzir com menores custos e para ingresso em mercado-alvo. No Quadro 10 descrevem-se os modos de entrada relativos aos investimentos.

| Modo de entrada | Estratégia de entrada | Principais atributos |
|-----------------|-----------------------------------|---|
| Investimento | Aquisições e fusões | Consistem em estratégias de internacionalização que necessitam de alto investimento inicial e envolvem as habilidades gerencias para a resolução de conflitos resultantes das divergências culturais. |
| | <i>Joint Venture</i> | <i>Joint Venture</i> é um acordo de parceria onde duas ou mais empresas que dividem o trabalho, os custos e os retornos de um projeto específico. |
| | Investimento direto externo (IDE) | Este representa a forma de internacionalização que requer um nível maior de comprometimento por parte da empresa pelos riscos e controles envolvidos. No entanto, tem-se que os retornos tendem a serem superiores aos das demais estratégias de entrada. |

Quadro 10 - Modos de entrada via investimentos

Fonte: Elaborado com base em Fischer (2006); Garrido, Larentis e Rossi (2006); Osland, Taylor e Zou (2001).

Observa-se também, que o grau de comprometimento de recursos organizacionais, a necessidade de controle e o risco que as organizações estão dispostas a correr, são os principais fatores que impactam na seleção do modo de entrada (GARRIDO, 2007) Assim, internacionalizar não significa apenas alcançar novos mercados, mas fortalecer uma marca, obter conhecimentos e defender uma posição competitiva.

Neste sentido, destaca-se que as negociações no mercado exterior por meio de contratos podem ser divididas em duas categorias, sendo elas os licenciamentos e as franquias, conforme se pode visualizar no Quadro 11.

| Modo de entrada | Estratégia de entrada | Principais atributos |
|-----------------|-----------------------|--|
| Contratual | Licenciamento | Consiste em um acordo que possibilita a uma empresa estrangeira comprar o direito de manufaturar e vender os produtos de outra empresa no mercado internacional por meio do pagamento de <i>royalty</i> ao licenciador. |
| | Franquias | Caracteriza-se como um contrato no qual o franqueador concorda em ceder o direito de uso de sua marca e produtos a um franqueado, tendo o primeiro a possibilidade de expandir seu portfólio de negócio a partir do investimento de terceiros. |

Quadro 11 - Modos de entrada contratuais

Fonte: Elaborado com base em Garrido, Larentis e Rossi (2006) e Kuazaqui e Lisboa (2009).

Os modos de entrada contratuais podem ser considerados como uma forma intermediária de ingresso no mercado internacional (HRDLICKA, 2009). Eles representam uma forma de transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma empresa para um parceiro no mercado internacional por meio de uma associação entre ambos (FISCHER, 2006).

Ao analisar as três dimensões relativas aos modos de entrada, Fischer (2006) realiza uma comparação com a finalidade de confrontar as peculiaridades de cada um dos grupos com relação a sua inserção no mercado internacional, conforme disposto no Quadro 12.

(continua)

| Modo de entrada/ Aspectos avaliados | Exportação | Acordos Contratuais | Investimento Direto |
|--|---|--|--|
| Nível de controle das operações | Baixo | Médio (variabilidade relacionada aos termos do contrato estabelecido) | Alto |
| Aspectos financeiros | Consideráveis investimentos iniciais dependendo da necessidade de adaptação da empresa e possibilidades de retornos variáveis, porém restritos. | Baixos investimentos iniciais e possibilidades muito restritas de retornos | Altos investimentos iniciais e potencialização de maiores e irrestritos retornos |

(conclusão)

| | | | |
|----------------------------|--|---|--|
| Fluxo de informação | Entrada de informação do mercado sem grande profundidade | Conhecimento imediato do mercado por meio dos parceiros | Acesso direto a informações do mercado |
|----------------------------|--|---|--|

Quadro 12 - Comparação dos modos de entrada

Fonte: Fischer (2006, p. 9).

Tendo em vista a classificação dos modos de entrada, ressalta-se que os custos de procurar, negociar e monitorar parceiros locais influencia na decisão sobre a estratégia de internacionalização a ser adotada, o que pode ocorrer: (a) devido às dificuldades de estimar contingências e à incapacidade de definir o valor justo por causa das informações assimétricas (racionalidade limitada); (b) a possibilidade de uma correlação positiva entre o grau de especificidade do ativo e a propriedade da empresa; e (c) desvantagens em relação às empresas locais por não possuírem conhecimento do mercado (ADUM, 2011). Tais argumentos propõem que, quando os custos de transação aumentam as empresas tendem a optar por modos de entrada com maior propriedade e controle.

Pondera-se, assim, que a escolha do modo de entrada no mercado internacional é uma decisão estratégica da maior importância, principalmente para as organizações jovens (*start-ups*) que possuem recursos limitados (BURGEL; MURRAY, 2000). Nas *Start-ups*, questões relativas à inovação, a tecnologia e a experiência histórica do canal da empresa em seu mercado interno são fortes determinantes para a escolha do modo de entrada. Além disso, o tamanho econômico de um mercado e as oportunidades de um país são muito mais atraentes do que uma possível proximidade psicológica e geográfica.

Em razão das diferenças encontradas na escolha do modo de entrada, Osland, Taylor e Zou (2001) destacam três características que influenciam esta decisão, a saber: a) quantidade de recursos necessários (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; e c) nível de risco da tecnologia, que infere ser o risco de transferência de conhecimento para os mercados de destino.

Acrescenta-se, ainda, que as relações entre os fatores do ambiente interno e externo no país de origem, além de questões relacionadas ao perfil pessoal e profissional do empreendedor são determinantes para avaliar os meios pelos quais algumas Empresas de Base

Tecnológica (EBTs) se internacionalizam de maneira acelerada (RIBEIRO; OLIVEIRA; BORINI, 2012).

Cabe destacar ainda, a relação entre a estratégia de entrada e as instituições formais e informais do país anfitrião. Observa-se que a estratégia de aquisição teria maior associação com as instituições formais, representadas pela distância demográfica, financeira e política, e com as variáveis que compõem o nível de análise da firma, como tamanho e autonomia da subsidiária. Já os investimentos *greenfield*, ou seja, uma nova subsidiária totalmente própria estaria associada às instituições informais, como distância cultural de práticas e distância econômica (CHUEKE; BORINI, 2012).

Outro importante viés, no qual as estratégias de entrada podem ser avaliadas, diz respeito à relação entre a Teoria Institucional e os modos de entrada. Adum (2011) utiliza-se dos três pilares propostos por Scott (1995) ao propor que o domínio regulatório examina como as empresas operam de acordo com normas e regras estabelecidas por clientes, organizações, governo e público em geral. Ou seja, as empresas encontram-se mais propensas a estabelecer parcerias locais quando o domínio regulatório do país-alvo é mais restritivo.

Por outro lado, o domínio normativo refere-se ao “compartilhamento de entendimentos, significados ou lógicas de apropriação, que estão na cultura, nos valores, nas normas e nas crenças do país”. O que sugere que ao se inserir em um sistema normativo diferente as empresas tendem a estabelecer alianças, estreitando relacionamentos de negócios e beneficiando-se da reputação social do parceiro local (ADUM, 2011, p. 4).

Por fim, no domínio cognitivo, ressalta-se que a decisão do modo de entrada encontra-se relacionada às “mentalidades cognitivas” dos tomadores de decisão (empreendedores). Sendo que a premissa central deste domínio é a tendência de uma empresa em assemelhar o seu conjunto de práticas às das demais, devido às condições do ambiente. (ADUM, 2011).

Diante do exposto, pondera-se que a construção de um modo de entrada por meio de escolhas estratégicas necessita observar que mesmo que a decisão do “como” e “porque” entrar em um mercado seja de caráter econômico, toda decisão econômica é moldada pelo contexto e pelas relações sociais entre os atores e as organizações participantes em dado campo organizacional. Assim, entender os diferentes ambientes e adaptar suas estratégias é de grande relevância para os empreendedores que desejam internacionalizar seus negócios e transpor um grau mais avançado de internacionalização, tópico que será abordado a seguir.

2.3.2 Grau de internacionalização

As constantes transformações que interferem na dinâmica do comércio internacional têm propiciado novas oportunidades de negócios e imposto desafios competitivos para as empresas. Diante deste panorama, a internacionalização caracteriza-se como uma das estratégias mais importantes para as empresas que buscam oportunidade de crescimento (MOURA; LUCA, 2013).

O envolvimento internacional das empresas pode ser visto a partir de vários âmbitos, como grau de diversificação internacional ou multinacionalidade, pela atitude gerencial e o processo de aprendizagem, pelo tamanho da firma, pela regularidade das exportações, entre outros (FLORIANI, 2010). Para tanto, a atuação além da fronteira nacional pode contribuir para atingir um maior grau de internacionalização (GRI), sendo este definido por Floriani (2010, p.139) com um indicador “multidimensional, identificado pelo processo crescente de envolvimento em operações internacionais, que exige a adaptação da estratégia, dos recursos e da estrutura da organização”.

Por exigir a adaptação constante das organizações, Sullivan (1994), defende que não há uma medida pronta para o grau de internacionalização de uma firma que seja consensual na literatura. Segundo o autor o que se observa nas diversas pesquisas que buscam explicar a relação entre internacionalização e desempenho das empresas, é que os resultados obtidos se revelam conflitantes. Barcellos e Cyrino (2007, p. 1) acrescentam que “modelos e indicadores para a medição do grau de internacionalização de empresas tem sido desenvolvidos por pesquisadores com focos em diferentes dimensões e variáveis”.

No entanto, embora a literatura aponte a ausência de uma medida única, o grau de internacionalização das empresas tem sido verificado por meio de duas correntes principais. A primeira delas evidencia o GRI a partir dos diferentes estágios de seu envolvimento internacional (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). A segunda corrente defende que os diferentes contextos das organizações, sua estrutura e recursos, as oportunidades de negociações internacionais, e as capacitações gerenciais trazem consigo diferenças não somente entre firmas, mas, sobretudo no interior das próprias firmas (DUNNING, 1988; LEONIDOU; KATSIKEAS, 1996; RAMASWAMY; KROECK; RENFORTH, 1996; SULLIVAN, 1994).

De acordo com Floriani (2010), a internacionalização é vista como um índice multidimensional para autores como Dunning (1988) e Hassel et al. (2003), ao passo que

estudiosos como Cavusgil e Kirpalani (1993), e Sullivan (1994) referem-se à internacionalização com ênfase no grau de internacionalização. Com relação a este enfoque Barcellos e Cyrino (2007) lembram que é comum encontrar na literatura certa discrepância acerca do entendimento do construto GRI.

Com relação a estas discrepâncias, Sullivan (1994) realizou uma investigação em diversos estudos e descreve que a avaliação do grau de internacionalização de uma empresa permanece arbitrária em todos esses trabalhos de pesquisa (JOHANSON; VAHLNE, 1977; WELCH; LOUSTARINEN, 1988, apud SULLIVAN, 1994). O autor revela que alguns pesquisadores defendem a escolha de uma única variável para a medição do grau de internacionalização, no entanto cada um trabalha com uma variável distinta, o que resulta em uma grande variedade de medidas, tornando cada vez mais difícil a adoção de um padrão (STOPFORD; WELLS, 1972; DANIELS; BRACKER, 1989, apud SULLIVAN, 1994).

Desse modo, além da ausência de uma conceituação única para GRI, também se acrescenta os diversos índices para mensurar a internacionalização, sendo que as maiores diferenças são encontradas entre as correntes econômicas e comportamentais da internacionalização (FLORIANI, 2010). Nesta direção, Hassel et al. (2003) argumentam que ao invés de utilizar o grau de internacionalização das empresas como uma medida universal, esta deve ser vista dentro de um contexto de premissas teóricas utilizadas como base para o cálculo. Para os autores (2003) a validade das medidas de GRI depende do seu potencial para ajudar a explicar as causas e consequências da expansão global das empresas.

Nesse viés, os critérios e métricas adotados por Dörrenbächer (2000) e Sullivan (1994) para medir o grau de internacionalização podem ser classificados em três tipos, a saber: (I) estruturais, (II) de desempenho, e (III) atitudinais. Além destes, a literatura nos permite classificar um quarto tipo de indicador conhecido como de extensão. As particularidades e métricas sugeridas para cada um destes indicadores estão demonstradas no Quadro 13.

(continua)

| Indicadores | Critérios | Métricas |
|--------------------|--|--|
| Estruturais | Relaciona-se com as atividades externas ou com a estrutura de governança da empresa. | Países onde a empresa atua; Número de subsidiárias no exterior; Ativos no exterior; Empregados no exterior; Mercado de ações mantido por estrangeiros; e Estrangeiros no conselho. |
| Desempenho | Este tipo de indicador mede o quanto o sucesso ou o fracasso de uma atividade da empresa, em determinado período de tempo, esta relacionado à presença em mercados externos. | Vendas no mercado externo sobre vendas totais; e Lucro no mercado externo sobre o lucro total. |

(conclusão)

| | | |
|--------------------|---|---|
| Atitudinais | Busca identificar como as multinacionais visualizam os países externos e tratam a suas subsidiárias externas. Objetiva-se conhecer como os executivos tomam decisões sobre a empresa no exterior. | A experiência internacional dos executivos passa a ser medida pelo número de anos acumulados de trabalho no exterior dividido pelo número total de anos de experiência de trabalho dos altos executivos da empresa. |
| De Extensão | Este indicador contempla a extensão geográfica de atuação da empresa. | Número de países onde a empresa atua; o grau de dispersão das atividades da empresa em áreas específicas; ou ainda, o índice de concentração espacial das atividades da empresa e a dispersão psíquica. |

Quadro 13 - Indicadores para medir o grau de internacionalização

Fonte: Elaborado com base em Barcellos (2010); Dörrenbächer (2000); Floriani (2010) e Sullivan (1994).

De acordo com Ietto-Gillies (2001) além de considerar a intensidade das atividades internacionais (estruturais, de desempenho e atitudinais), a extensão geográfica deve ser observada. Neste sentido, o autor (2001) desenvolveu o chamado “índice de extensão da rede” mensurado como o número de países externos onde a empresa possui subsidiárias, dividido pelo número de todos os países que recebem investimento direto externo, menos um (país de origem da empresa). De maneira similar, Sullivan (1994) introduziu ainda no indicador de extensão a “dispersão psíquica”, separando o mundo em dez zonas com distintos mapas cognitivos pautados em princípios gerenciais.

Com o desenvolvimento da literatura, ao longo dos anos, vários índices foram construídos com a intenção de buscar uma maior objetividade e precisão na aferição do grau de internacionalização. Segundo Barcellos (2010), enquanto alguns fazem uso de uma única variável, tais como vendas, empregados ou lucros, outros buscam caminhos mais sofisticados, muito embora este processo ainda esteja em estágio incipiente de construção.

Cabe salientar, entretanto, que o trabalho desenvolvido por Sullivan (1994) está entre os mais utilizados e citados para a construção de um índice de internacionalização. Além disso, infere-se que grande parte das pesquisas tem se utilizado de uma composição que engloba modelos econômicos e comportamentais.

De acordo com Moura e Luca (2013, p. 3) “dentre os índices desenvolvidos para mensurar o grau de internacionalização de uma empresa, cinco se destacam entre os mais utilizados pela literatura”: Escala de Grau de Internacionalização de Sullivan (1994), o Índice de Transnacionalização da Unctad (1995), o Índice de Extensão da Atividade Transnacional de Ietto-Gillies (1998), o Índice de Hassel et al. (2003), o Índice de Forte e Sette Júnior (2006) e o trabalho de Barcellos e Cyrino (2007). Na sequência descrevem-se cada um deles.

- **Escala de grau de internacionalização de Sullivan (1994)** - Este índice caracteriza-se como o mais citado e utilizado pelos pesquisadores. Ele utilizou dados públicos de nove indicadores estruturais, de desempenho e atitudinais em uma amostra de 74 multinacionais. Desenvolveu-se, assim, uma combinação linear de itens precedida por uma análise fatorial, o que auxiliou na identificação das variáveis mais significativas para a medição do grau de internacionalização.

$$DOI_{INTS} = FSTS + FATA + OSTs + PDIO + TMIE$$

Onde: DOI_{INTS} = escala do grau de internacionalização; FSTS = vendas externas/vendas totais; FATA = ativos no exterior/ativos totais; OSTs = subsidiárias no exterior/total de subsidiárias; PDIO = dispersão psíquica das operações internacionais; TMIE = experiência internacional da alta gerência.

O FSTS é obtido a partir das vendas do mercado externo, como porcentagem das vendas totais da empresa; o FATA, a partir dos recursos da empresa no exterior, como porcentagem dos recursos totais da empresa; o OSTs, a partir do número de subsidiárias no estrangeiro em relação ao número total de subsidiárias da empresa.

Com relação ao PDIO, o critério utilizado por Sullivan foi obtido a partir dos trabalhos de Ronen e Shenkar (1985 apud SULLIVAN, 1994), em que se atribuem às subsidiárias diferentes pesos, a depender de sua localização em uma das dez zonas psíquicas do mundo com relação aos Estados Unidos da América. Segundo Sullivan (1994), cada zona tem um único mapa cognitivo de princípios de gerenciamento, em que se presume que quanto maior for à dispersão das subsidiárias entre as dez zonas, maior será a dispersão psíquica de suas operações internacionais (SETTE JÚNIOR, 2009).

A experiência internacional da alta gerência (TMIE), no modelo de Sullivan (1994), é obtida a partir da análise histórica das atividades internacionais, exercidas pelos executivos da alta gerência, e da experiência desses com a tarefa internacional, segundo dados da empresa.

No modelo desenvolvido por Sullivan (1994), as variáveis foram transformadas em taxas, de modo que o grau de internacionalização possa variar de zero – sem qualquer envolvimento com a atividade internacional – até cinco, em que o envolvimento da empresa com a atividade internacional é total (FORTE; SETTE JÚNIOR, 2006; SETTE JÚNIOR, 2009).

A partir da combinação linear proposta no modelo de Sullivan (1994), pretendeu-se reduzir o erro que resulta da amostra, da sistemática e da tendência de atribuição arbitrária. Os

resultados do estudo sugerem que o DOI_{INTS}, pode fornecer um método que melhora a excelência da amostra, fortifica a confiabilidade da medida e a validade da interpretação.

Cabe destacar que o modelo desenvolvido por Sullivan (1994) sofreu críticas por parte de Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) por estes estudiosos defenderem que a internacionalização é muito mais complexa que o cálculo do indicador DOI_{INTS} seria capaz de refletir. Pondera-se que a elaboração de um indicador composto por mais de uma variável só teria sentido se os resultados por ele obtidos forem superiores em qualidade àqueles encontrados por variáveis separadas (FORTE; SETTE JÚNIOR, 2006).

- **Índice de Transnacionalização da UNCTAD (1995)** - Este índice foi lançado no *World Investment Report*, e corresponde à média de três outros índices, obtidos pelas seguintes divisões: vendas externas por vendas totais (FSTS), ativos no exterior por ativos totais (FATA) e empregados no exterior por empregados totais (FETE) (MOURA; LUCA, 2013). Salienta-se que o fato de utilizar a média dos índices tem por finalidade evitar o favorecimento de empresas de um determinado tipo de indústria no *ranking* do índice de transnacionalização, já que algumas indústrias são intensivas em termos de mão-de-obra, e outras em termos de capital ou exportação (BARCELLOS; CYRINO, 2007).

A vantagem do Índice de Transnacionalização é a sua simplicidade e o fato de incluir três dimensões essenciais para mensurar o grau de internacionalização: mercados, colaboradores e ativos internacionais. Entre as desvantagens esta o fato de não abarcar outras dimensões críticas da internacionalização, como, por exemplo, o grau de extensão da presença internacional (BARCELLOS; CYRINO, 2007).

- **Índice de Extensão da Atividade Transnacional de Ietto-Gillies (1998)** – Neste índice considera-se não apenas a intensidade de atividades no exterior, mas também a sua extensão, ou diversificação regional. A sua constituição ocorre a partir da combinação de dois outros índices: o índice de transnacionalização da UNCTAD e o “índice de extensão da rede” criado por Ietto-Gillies. Desta forma, é proposta a ponderação do índice da UNCTAD pelo índice de extensão da rede, auferido como o número de países nos quais a empresa está presente e o número total de países onde há investimento direto externo, diminuindo-se o de origem (BARCELLOS; CYRINO, 2007). “O índice de Ietto-Gillies é mais complexo, possuindo maior abrangência que a do Índice da Unctad, ao acrescentar o grau de extensão da presença internacional” (MOURA; LUCA, 2013, p.3).

- **Índice de Hassel et al. (2003)** – Consiste em um índice que defende a existência de duas dimensões da internacionalização. Uma referente às atividades de produção das empresas no exterior (dimensão real), e outra referente à governança corporativa das empresas

(dimensão financeira). Com base na análise de uma amostra das 100 maiores empresas Alemãs, o trabalho de Hassel et al. (2003), demonstra por meio de análise fatorial e *rank correlations* que as dimensões real e financeira não co-variam e, assim, não podem ser combinadas em um único índice. Para a mensuração da dispersão física das atividades das multinacionais pelo mundo (dimensão real), foram incluídos a proporção externa de empregados e de vendas e o número de países nos quais uma empresa opera. Por outro lado, para aferir a proximidade da empresa com os mercados internacionais de capitais (dimensão financeira), foram adicionados o número de mercados de ações onde a empresa é listada, o uso ou não de padrões de contabilidade e a proporção de ações mantidas por estrangeiros (BARCELLOS; CYRINO, 2007; MOURA; LUCA, 2013).). Barcellos e Cyrino (2007) ressaltam que antes do estudo realizado por Hassel et al. (2003) a dimensão financeira não havia sido abordada empiricamente.

- **Índice de Sérgio Forte e Elmo Sette Júnior (2006)** – Neste estudo foram mensurados o grau de internacionalização das empresas exportadoras brasileiras do setor de rochas ornamentais e de revestimento do Estado do Ceará, no qual se optou pela construção de variáveis alternativas, adaptando o modelo original de Sullivan (1994). A adaptação fez-se necessária em virtude da dificuldade em obter informações referentes á vida pessoal e educacional dos executivos ligados ao comércio exterior (SETTE JÚNIOR, 2009). A fórmula resultante deste estudo é formada pela soma linear dos seguintes indicadores: vendas externas/total de vendas; número de atividades exercidas no exterior/número total de atividades passíveis de serem exercidas; número de subsidiárias no exterior/total de subsidiárias; dispersão psíquica das operações internacionais; e experiência internacional da empresa com o mercado internacionalizado (tempo de internacionalização/tempo de existência da empresa).

O trabalho desenvolvido por Forte e Sette Júnior (2006) contribuiu por meio de indicadores alternativos para o cálculo do grau de internacionalização do setor calçadista brasileiro no estudo realizado por Forte, Moreira e Moura (2006). A principal diferença esta na redução do viés do cálculo da dispersão psíquica, em virtude do uso da média ponderada dos três países compradores do calçado brasileiro, e não apenas, a dispersão psíquica do maior país comprador.

Além destes estudos, destaca-se ainda o trabalho desenvolvido por Barcellos e Cyrino (2007) aplicado em 24 multinacionais brasileiras com expressiva atuação internacional. Os autores se propuseram a desenvolver uma metodologia a partir da adaptação do modelo de Sullivan (1994), da UNCTAD (1995) e de Forte e Sette Júnior (2006) para mensurar a grau de

internacionalização das multinacionais brasileiras no exterior. As seguintes dimensões foram observadas para a construção dos indicadores: mercados, ativos, recursos humanos, dispersão geográfica dos mercados, cadeia de valor, estrutura de governança e tempo de experiência internacional.

Cabe salientar, que até este ponto apresentou-se autores e variáveis que tratam o grau de internacionalização pelo viés econômico. Assim, na sequência, demonstra-se os autores que levam em conta a abordagem comportamental para identificar o GRI. Nesta direção são apresentados alguns dos principais trabalhos que se utilizam do viés comportamental.

De acordo com Floriani (2010), na abordagem comportamental um dos principais indicadores é o gradualismo, ou seja, levam-se em consideração as fases da internacionalização. Observa-se assim, uma diversidade de conceituações para esse indicador, entre elas, as estratégias de internacionalização, modos de entrada, estágios e sequências de decisões para atingir determinado grau de internacionalização.

Autores como Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977, 1990), defendem que a internacionalização constitui-se como um processo que evolui da maneira mais simples para a mais complexa, e, de forma, linear. Desta forma, pondera-se que as variáveis quantitativas não são as únicas passíveis para a mensuração do grau de internacionalização. As variáveis qualitativas são abordadas com o intuito de auxiliar na aferição do grau de internacionalização e evitar o viés do índice.

Em relação aos aspectos comportamentais, destacam-se os trabalhos de Lu e Beamish (2001) e Ruzzier et al. (2007) com Pequenas e Médias Empresas (PMEs) no qual se identificou o modo de entrada como um dos fatores essenciais para formar a grau de internacionalização.

Para tanto, a internacionalização é vista como um produto de uma série de decisões incrementais (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) em que a empresa começa a exportar para um país por meio de representantes, em seguida estabelece uma subsidiária de vendas, e, depois instala efetivamente a sua produção naquele país. Estes estágios de envolvimento internacional podem ser visualizados na Figura 6.

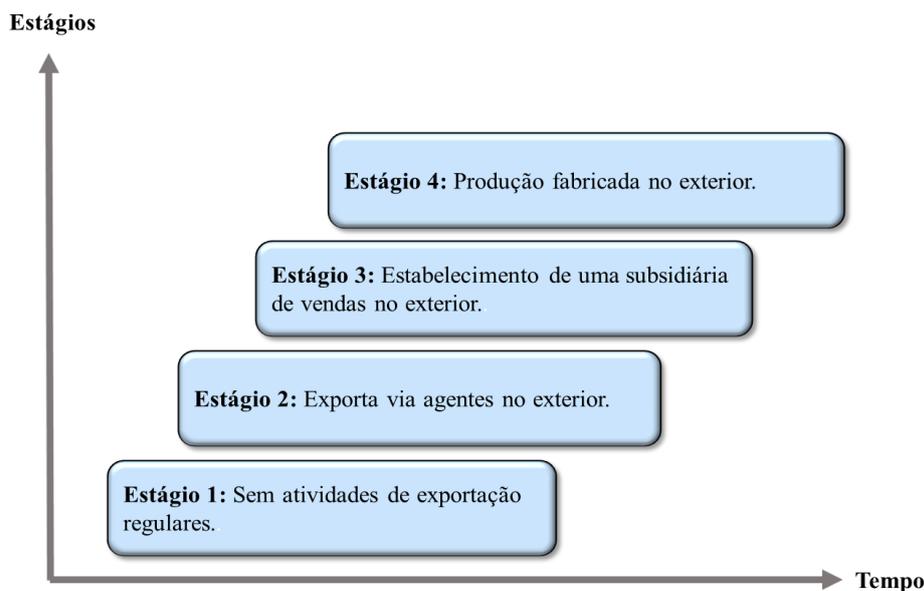


Figura 6 - Modelo de Uppsala

Fonte: Andersen (1993) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

Neste modelo, também conhecido por U-Model, “a sequência dos estágios indica comprometimento crescente de recursos com o mercado. Ele indica, ainda, as atividades correntes (operações) que se diferenciam em razão da experiência acumulada” (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p.13). Nesta mesma linha, o estudo de Bilkey e Tesar (1977) mapearam os seguintes estágios e sequências de decisões para atingir o grau de internacionalização nas empresas, conforme apresentado no Quadro 14.

| Estágios | Sequências de decisões |
|------------------|---|
| Estágio 1 | Direção não tem interesse em exportar |
| Estágio 2 | Desejo de atender aos pedidos não solicitados |
| Estágio 3 | Exploração da viabilidade de exportar |
| Estágio 4 | Experiências com exportação para países psicologicamente próximos |
| Estágio 5 | Firma é exportadora experiente |
| Estágio 6 | Exportação para países distantes psicologicamente |

Quadro 14 - Estágios e sequências de decisão

Fonte: Bilkey e Tesar (1977).

Além destes, outro modelo que merece destaque é o conhecido como I-model, ou modelo de estágios, no qual se considera cada estágio uma inovação da firma (ANDERSEN, 1993), como se pode observar no Quadro 15.

| Estágio | Ambiente | Recursos da organização |
|----------|---------------------------|--|
| Primeiro | Mercado doméstico | Vendas somente para o mercado doméstico. |
| Segundo | Pré-exportação | Busca de informação e avaliação da possibilidade de exportar. |
| Terceiro | Envolvimento experimental | Exportação em uma base limitada para países psiquicamente próximos. |
| Quarto | Envolvimento ativo | Exportação para mais países, aumento de volume. |
| Quinto | Envolvimento comprometido | A gerência faz escolhas constantes em alocação de recursos limitados entre o mercado doméstico e o estrangeiro |

Quadro 15 - Modelo I-model

Fonte: Cavusgil (1983).

Este modelo proposto por Cavusgil (1983), na linha de inovação, admite que o ambiente de negócios e os recursos da organização passam a ser determinantes para a escolha da localização. Assim, entre os trabalhos que tem utilizado o modelo I-Model esta o estudo de Gankema, Snuif e Zwart (2000) que aplicou em 144 Pequenas e médias empresas (PMEs) Européias de manufatura, obtendo como resultados uma forte significância entre o porte da empresa e o grau de internacionalização, no entanto, o estudo não mostrou diferença significativa entre países ou tipo de indústria no que se refere aos estágios em si.

Outra forma de avaliar o grau de internacionalização com base no viés comportamental está na chamada “funções do negócio” definido por Hollenstein (2005) como:

Função 1: Unicamente vendas domésticas;

Função 2: Vendas domésticas e exportações;

Função 3: Presença direta em outros países.

A partir da função 3 derivam-se outras 5 funções que são: 3a – Distribuição/somente atividades como *franchising*, licenciamentos, contratos de prestação de serviço, consultorias; 3b – Produção/somente suprimento; 3c – Somente pesquisa e desenvolvimento; 3d – Distribuição (3a + 3b); 3e – incluem as subfunções 3a, 3b e 3c.

Diante de um panorama que traz alguns dos principais estudos que abordam o grau de internacionalização, ressalta que não é intenção deste estudo esgotar as fontes que tratam das

temáticas sobre os enfoques econômicos e comportamentais, mas sim, de acordo com Floriani (2010), demonstrar que há uma diversidade de autores e variáveis que tratam do assunto. Assim, como se observa em muitos casos a aferição do GRI tratada de forma conjunta pelas duas abordagens.

Nesta direção, destaca-se o estudo desenvolvido por Floriani (2010) que se utiliza de um conjunto de métricas para medir o grau de internacionalização, adaptando-as à realidade brasileira, e mais ainda às Pequenas e Médias Empresas Brasileiras (PMEs). Em seu trabalho defende-se “a utilização de um meio termo entre um índice universal e a medição de inúmeras várias individuais, assim as medidas devem ser multidimensionais, para refletir o processo de internacionalização, que é muito dinâmico” (FLORIANI, 2010, p. 73).

Cabe ressaltar que o desenvolvimento deste estudo utiliza-se do conjunto de indicadores multidimensionais, propostos e testados por Floriani (2010), os quais abordam os aspectos da internacionalização nas dimensões de estrutura, de desempenho, atitudinais e de extensão aplicados ao mercado brasileiro. No modelo proposto pela autora apresentam-se as variáveis adaptadas à realidade brasileira, o tipo de indicadores que caracterizam o GRI, e ainda, faz-se uma relação com as abordagens de internacionalização, tendo que vista que as correntes econômicas e comportamentais foram consideradas para a elaboração deste constructo, como ilustrado no Quadro 16.

| Aspectos da internacionalização | Indicadores | Aspectos teóricos |
|--|--------------------|--------------------------|
| Vendas no exterior/vendas total | Desempenho | Econômica |
| Número de funcionários no exterior/número de funcionários no Brasil | Estruturais | Econômica/Comportamental |
| Número de países nos quais a empresa opera | Extensão | Econômica/Comportamental |
| Modo de entrada no exterior | Estruturais | Comportamental |
| Número de anos em que a empresa atua no exterior | Extensão | Comportamental |
| Número de executivos com experiência internacional de estudo ou trabalho por mais de 1 ano. | Estruturais | Comportamental |

Quadro 16 - Variáveis aplicadas para medir o grau de internacionalização

Fonte: Floriani (2010, p. 120).

Para um melhor entendimento das variáveis aplicadas para medir o grau de internacionalização no modelo de Floriani (2010), descreve-se, a seguir, sobre cada um deles.

Vendas no exterior/vendas total: Este item de vendas no exterior como percentual do total de vendas caracteriza-se como o indicador mais utilizado para medir o grau de internacionalização (SULLIVAN, 1994). Por ser a sua mensuração essencial, este foi combinado com outros indicadores para se tornar relevante. Floriani (2010) considera que quanto maior o valor dessa média, maior será o GRI da empresa.

Número de funcionários no exterior/número de funcionários no Brasil: Consiste em um indicador presente na elaboração de diversos índices compostos (SULLIVAN, 1994). O indicador não é utilizado de forma isolada, pois sozinho não poderá captar o grau de envolvimento internacional, e, assim, poderia apresentar um viés ao se analisar empresas de segmentos de mão de obra intensiva que necessitam de mais funcionários (FLORIANI, 2010).

Número de países nos quais a empresa opera: Observa-se que em muitos trabalhos esse indicador é apresentado como distância psíquica das subsidiárias no exterior (SULLIVAN, 1994). No entanto, no modelo de Floriani (2010) este indicador segue as orientações de Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) que avalia que a simples contagem do número de países no qual a empresa possui operações ou vendas no exterior poderia oferecer uma medida provável.

Modo de entrada no exterior: Neste indicador identifica-se a estratégia de entrada no mercado internacional de acordo com as operações desenvolvidas pela empresa. Segundo o modelo de Floriani (2010), para operacionalizar esta variável utilizou-se da reespecificação de variáveis por meio de variáveis *dummy*, ou seja, aquelas que podem assumir apenas dois valores (HAIR et al., 2009). Desta forma, atribui-se o valor 0 para as empresas que atuam no exterior somente via exportação, e atribui-se o valor 1, para as empresas que atuam no exterior de forma mais complexa.

Número de anos em que a empresa atua no exterior: Destaca-se que a experiência internacional da empresa tem impacto na seleção de mercados internacionais e no modo de entrada. Assim, no modelo de Floriani (2010) o aumento da experiência internacional, observada a partir do número de anos com atividades no exterior, propicia às empresas uma evolução em seus processos de internacionalização.

Número de executivos com experiência internacional de estudo ou trabalho por mais de 1 ano: Essa variável é medida pelo número de executivos principais da empresa que já estudaram ou trabalharam no exterior por mais de um ano. Assim, defende-se que a variável experiência ficaria mais bem qualificada (estudo e trabalho) e melhor especificada (por mais de um ano), tendo em vista as críticas de Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) sobre a dificuldade de mensurá-la.

Como foi possível observar no decorrer deste capítulo, há muitos outros modelos que tratam do grau de internacionalização. No entanto, a escolha do modelo de Floriani (2010) para a realização deste estudo, deve-se ao fato de que estas variáveis apresentarem um escopo que possibilita maior confiabilidade dos dados, tendo em vista os indicadores serem de fácil entendimento para os executivos organizacionais. Também, de acordo com a autora (2010), as variáveis que compõem o GRI foram testadas em trabalhos nacionais e internacionais e assim pondera-se que estas refletem o grau de internacionalização das PMEs Brasileiras.

Para tanto, no capítulo a seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo, abordando as principais etapas da pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. Em um primeiro momento, apresenta-se a caracterização do método de pesquisa (3.1), seguida do modelo conceitual do estudo (3.2). Na sequência, descrevem-se os procedimentos utilizados para a realização das duas etapas da pesquisa. A etapa qualitativa da pesquisa (3.3) trata das unidades de análise (3.3.1), dos procedimentos para a coleta de dados (3.3.2), e, dos procedimentos para a análise e interpretação dos dados (3.3.3). A etapa quantitativa da pesquisa (3.4), por sua vez, versa sobre a operacionalização das variáveis do modelo (3.4.1), apresenta como foi composta a amostra da pesquisa (3.4.2), seguido dos procedimentos para coleta de dados (3.4.3), validação, pré-teste e aplicação do instrumento de coleta de dados (3.4.3.1), e, por fim, são apresentados os procedimentos para análise e interpretação dos dados coletados na fase quantitativa da pesquisa (3.4.4).

Os aspectos relacionados a cada um dos itens que compõe os procedimentos metodológicos estão dispostos nas seções a seguir.

3.1 Caracterização do método de pesquisa

Com o propósito de atender aos objetivos do estudo, a presente pesquisa foi realizada por meio de duas etapas. A primeira etapa consistiu em uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e foi operacionalizada a partir da realização de entrevistas. A segunda etapa do estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva e abordagem quantitativa e foi concretizada por meio do método *survey*.

Com relação aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. A etapa exploratória é recomendada quando há poucos estudos nos quais se podem buscar informações sobre a questão ou problema (COLLIS; HUSSEY, 2005), ou ainda, para reunir ideias e conhecimentos sobre determinada temática, para em um estágio posterior, realizar uma investigação mais rigorosa. Desse modo, nesta fase foram identificadas as práticas econômicas, sociais e ambientais praticadas pelo setor moveleiro do RS. Também foi possível conhecer as pressões institucionais as quais estas empresas estão expostas no que se refere à

inserção da sustentabilidade na sua estratégia competitiva, bem como a sua relação com o grau de internacionalização. A segunda etapa da pesquisa caracteriza-se como descritiva e teve a finalidade de identificar e obter informações sobre as características do problema pesquisado (COLLIS; HUSSEY, 2005). Sugere-se que os dados coletados nesta etapa sejam quantitativos, e geralmente utiliza-se de técnicas estatísticas para resumir as informações. Desta forma, esta etapa teve a pretensão de reunir informações sobre o perfil, a caracterização das empresas, bem como verificar como as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização em empresas do setor moveleiro do RS.

Quanto à abordagem do estudo, utilizou-se a abordagem qualitativa e quantitativa. De acordo com Malhotra (2006, p.154) “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística”.

A este respeito, Gonçalves e Meirelles (2004) explicam que a utilização de ambos os métodos, configura-se como um dos tipos de triangulação de dados. Ao considerar as duas etapas descritas e utilizadas para este estudo, salienta-se que a triangulação possibilita um aprofundamento sobre o tema investigado (MALHOTRA, 2006; TRIVIÑOS, 2007). Assim, pondera-se que a utilização das duas abordagens de pesquisa proporciona um maior aprofundamento em relação aos resultados.

3.2 Modelo conceitual da pesquisa

A pesquisa tem como objetivo central analisar como as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização em empresas moveleiras do RS. Desse modo, utilizou-se do modelo conceitual, disposto na Figura 7, para direcionar as etapas qualitativa e quantitativa do estudo.

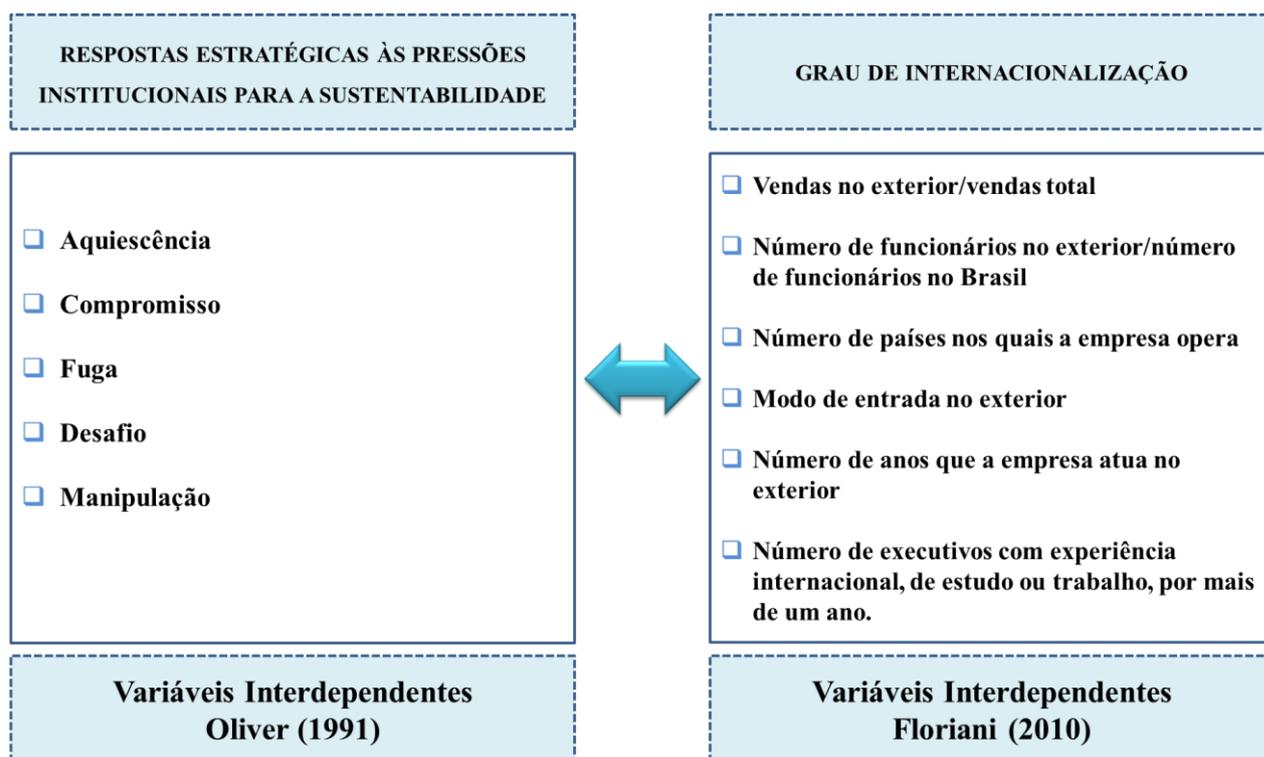


Figura 7 - Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: Elaborado com base em Oliver (1991) e Floriani (2010).

O modelo conceitual da pesquisa baseia-se em dois constructos: respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e grau de internacionalização. No que tange às respostas estratégicas, utilizou-se do modelo de Oliver (1991), que originalmente, está composto pelas seguintes variáveis: (I) aquiescência, (II) compromisso, (III) fuga, (IV) desafio e (V) manipulação. Assim, na etapa qualitativa da pesquisa foram identificadas as práticas sustentáveis, as pressões institucionais e as respostas estratégicas das empresas analisadas no setor moveleiro do RS. A partir dos resultados da etapa qualitativa, da literatura e de dados secundários, desenvolveu-se o instrumento de pesquisa para a etapa quantitativa do estudo, o qual será explicado no item 3.4.3.

Para o construto relacionado ao grau de internacionalização utilizou-se do modelo de Floriani (2010) o qual sugere que o GRI pode ser investigado com base em seis indicadores, a saber: (I) vendas no exterior por vendas totais; (II) número de funcionários no exterior e no Brasil; (III) número de países nos quais a empresa opera; (IV) modo de entrada no exterior; (V) número de anos em que a empresa atua no exterior; e (VI) número de executivos com experiência internacional, de estudo ou trabalho, por mais de um ano. Estes indicadores levam em consideração as abordagens econômicas e comportamentais da internacionalização e

abordam os aspectos de mercado relacionados às dimensões de estrutura, de desempenho, atitudinais e de extensão aplicados ao mercado brasileiro.

A partir do conhecimento do modelo conceitual utilizado para as etapas qualitativa e quantitativa, apresentam-se nas próximas seções os procedimentos relativos a cada uma das etapas analisadas.

3.3 Etapa qualitativa da pesquisa

Nesta etapa a pesquisa foi de natureza exploratória e investigou o problema sob uma perspectiva qualitativa. A pesquisa exploratória tem o intuito de “explorar ou fazer uma busca em um problema ou em uma situação para prover critérios e maior compreensão” (MALHOTRA, 2006, p. 100), enquanto a pesquisa qualitativa garante uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. Ainda nesta linha, Hair et al. (2005) avaliam que a pesquisa exploratória é útil quando se dispõe de poucas informações, sendo esta orientada para a descoberta.

Desse modo, esta fase teve como objetivo obter um maior contato com a realidade das empresas estudadas, permitindo assim, ampliar o entendimento de como as variáveis do modelo conceitual, disposto na Figura 7, se relacionam no ambiente pesquisado. Desta forma, esta etapa propicia um maior detalhamento e uma visão mais profunda de como as empresas respondem estrategicamente às pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis no setor moveleiro do RS, e se estes fatores possibilitam o alcance de um maior grau de internacionalização.

A consolidação desta etapa de pesquisa contou com o apoio de três empresas do setor moveleiro do RS, nas quais foram realizadas entrevistas exploratórias com gerentes e/ou diretores da organização. Destaca-se ainda, que os resultados desta etapa foram utilizados para desenvolver o instrumento de coleta de dados quantitativo, e serviram de apoio para a interpretação das análises quantitativas.

3.3.1 Unidades de análise

Para a condução desta etapa de pesquisa foram contatadas via telefone e e-mail, seis empresas indústrias do setor moveleiro do RS. Duas delas alegaram não poder participar da pesquisa por ser uma orientação da direção, e uma delas, relatou fornecer informações somente para trabalhos acadêmicos dos funcionários da organização. Desta forma, as unidades de análise estudadas nesta etapa qualitativa foram compostas de três empresas industriais do setor moveleiro do RS, selecionadas por critério de conveniência e acessibilidade.

As empresas selecionadas foram denominadas, para fins deste estudo, como Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama. Os nomes fictícios se fizeram necessários para preservar a identidade das empresas e também em atendimento ao critério de confiabilidade das informações prestadas. Todas as empresas estudadas estão localizadas na Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul, pelo fato desta região concentrar o maior número de empresas moveleiras do RS. Em relação ao porte das empresas estudadas, duas são de porte médio e uma de grande porte, de acordo como o número de funcionários.

3.3.2 Procedimentos para a coleta dos dados

A coleta de dados da etapa qualitativa foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, que segundo Hair et al. (2005), possibilitam ao entrevistador fazer perguntas que não estavam originalmente incluídas, tornando o instrumento flexível à inclusão de novas indagações.

Desta forma, com base no modelo conceitual e nos objetivos do estudo, foi desenvolvido um protocolo de entrevistas, conforme apresentado no Apêndice A. Este protocolo foi constituído com perguntas abertas, e a sua aplicação, em três empresas industriais do setor moveleiro do RS, permitiu aos entrevistados expressarem de forma livre as suas opiniões a respeito das temáticas estudadas. A estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa qualitativa pode ser visualizada no Quadro 17.

| Bloco | Título | Número de questões |
|-------|---|--------------------|
| I | Perfil do entrevistado | 07 |
| II | Caracterização da empresa | 07 |
| III | Respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade | 07 |
| IV | Grau de internacionalização | 06 |

Quadro 17 - Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa qualitativa

As entrevistas foram realizadas com os gerentes e/ou diretores das empresas estudadas, e os dados foram coletados *in loco* por meio de visitas que foram agendadas durante o mês de setembro de 2014. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, com vistas à urgência da construção do instrumento quantitativo. A duração média de cada entrevista foi de 45 minutos.

Os dados secundários, por sua vez, foram obtidos por meio de documentos disponibilizados pelas empresas, como jornais, revistas e informativos. Além disso, realizaram-se consultas nas *websites* das empresas com o objetivo de buscar relatórios corporativos sobre sustentabilidade e internacionalização, bem como outras informações que fossem relevantes para o estudo.

3.3.3 Procedimentos para a análise e interpretação dos dados

Para a análise e interpretação dos dados da etapa qualitativa, adotou-se como referência a técnica de análise de conteúdo, definido por Moraes (1999), como uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de qualquer material procedente de comunicação verbal ou não verbal. A este respeito, Bardin (2010, p.31) explica que “a análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que são adaptáveis a um amplo campo de aplicação”.

As entrevistas exploratórias foram gravadas com a permissão dos entrevistados, transcritas e, posteriormente codificadas de acordo com as variáveis constantes no modelo conceitual. Além disso, a operacionalização da análise das entrevistas contou com o auxílio do Software *NVIVO* 8.0, utilizado para estudos qualitativos, o qual oferece ferramentas de análises que dão suporte para a apreciação dos documentos coletados. As entrevistas foram analisadas de forma conjunta, ou seja, reunidas em um único documento. Neste sentido, além

de sua finalidade de contribuir com a agilidade das análises o “NVIVO tem a função tanto de validar como de gerar confiança, qualificando o material coletado” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 743). Destaca-se ainda, que este tipo de programa atribui ao estudo qualitativo, propriedades sistemáticas e de transparência das ações desenvolvidas.

Após esse tratamento inicial, a presente pesquisa utilizou-se da análise de conteúdo, por meio da instituição de categorias, a *posteriori*, as quais foram definidas com base no modelo conceitual e nos termos que emergiram da análise das entrevistas. As categorias e as subcategorias definidas para o estudo estão dispostas no Quadro 18.

| Categoria | Subcategorias |
|---|--|
| 1 Respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade | 1.1 Práticas sustentáveis 1.2 Pressões institucionais 1.3 Respostas estratégicas |
| 2 Grau de internacionalização | 2.1 Aspectos econômicos 2.2 Aspectos comportamentais |

Quadro 18 - Categorias e subcategorias para a análise dos dados da etapa qualitativa

A partir da apresentação dos procedimentos e análises utilizados na etapa qualitativa do estudo, pode-se avançar em direção aos métodos empregados na etapa quantitativa da pesquisa, conforme expostos, na seção a seguir.

3.4 Etapa quantitativa da pesquisa

A segunda etapa do estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem quantitativa. De acordo com Hair et al. (2005, p.86), “os planos de pesquisa descritiva, em geral são estruturados e criados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa”. Malhotra (2006) complementa que se trata de um tipo de pesquisa conclusiva, e que possui como objetivo a descrição de algo. Aliado a natureza da pesquisa, Collis e Hussey (2005) salientam que a abordagem quantitativa tem enfoque objetivo e é direcionada para a mensuração dos fenômenos, tornando-se assim, complementar a pesquisa descritiva.

Desse modo, para a realização da etapa quantitativa da pesquisa utilizou-se do método *survey*, estruturado a partir de questões com uso de escalas do tipo Likert e razão. A aplicação do método *survey*, para Hair et al. (2005, p. 157), consiste em “um procedimento para a coleta de dados primários a partir de indivíduos”. As *surveys* são utilizadas para a obtenção de informações e dados sobre ações, opiniões e características de determinado grupo de pessoas. Além disso, conforme lembram Hair et al. (2005, p. 157) também são “usados quando o projeto de pesquisa envolve a coleta de informações de uma grande amostra de indivíduos”.

Nesta etapa, buscou-se verificar como as empresas do setor moveleiro do RS respondem às pressões institucionais para a sustentabilidade e de que forma estas respostas se relacionam com o grau de internacionalização. A amostra da etapa quantitativa de pesquisa foi composta por 58 empresas. Todos os participantes da pesquisa realizavam operações com o mercado internacional há mais de cinco anos e estavam vinculadas à Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS).

Apresenta-se a seguir, a operacionalização das variáveis relacionadas ao modelo conceitual de pesquisa, exposto na Figura 7, e que serve de parâmetro para a etapa quantitativa.

3.4.1 Operacionalização das variáveis

Esta seção tem por objetivo demonstrar a operacionalização das variáveis contidas no modelo conceitual, disposto na Figura 7, por meio da conceituação das variáveis que foram utilizadas na pesquisa. Para tanto, as variáveis do modelo foram operacionalizadas a partir de duas dimensões, a saber: (I) Respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade, e (II) Grau de internacionalização.

A fim de identificar as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade foi utilizado o modelo de Oliver (1991), que sugere uma tipologia de respostas estratégicas aos processos institucionais compostas por cinco categorias: aquiescência, compromisso, fuga, desafio e manipulação, conforme apresentado no Quadro 19.

| Dimensões | Descrição |
|---------------------|--|
| Aquiescência | Caracteriza-se como a mais passiva das respostas estratégicas e avalia que a adesão às pressões institucionais pode ocorrer por meio de três táticas; hábito, imitação ou obediência. |
| Compromisso | Este tipo de resposta é adotado pelas organizações em situações nas quais elas consideram a conformidade desagradável ou impraticável e se desdobra nas táticas de equilíbrio, pacificação ou barganha. |
| Fuga | Esta estratégia ocorre pelas táticas de ocultação, proteção ou escape e é definida como a tentativa da organização para evitar a necessidade de conformidade. |
| Desafio | Constitui-se em uma opção estratégica viável quando a organização entende que o potencial para aplicação de regras ou valores institucionais é baixo ou quando os objetivos internos divergem das exigências. As três táticas que compõem essa resposta estratégica são liberação, recusa ou ataque. |
| Manipulação | A estratégia de manipulação apresenta-se como a mais ativa das respostas às pressões institucionais e está pautada nas táticas de cooptação, influência ou controle. |

Quadro 19 - Variáveis relacionadas às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade

Fonte: Elaborado com base em Oliver (1991).

Com relação às variáveis relacionadas ao grau de internacionalização (GRI), foi utilizado um conjunto de indicadores multidimensionais, propostos e testados por Floriani (2010), que podem ser visualizados no Quadro 20.

| Dimensões | Descrição |
|--|--|
| Vendas no exterior/vendas total | Este indicador caracteriza-se como o mais utilizado para medir o grau de internacionalização. Considera-se que quanto maior o valor dessa média, maior será o GRI da empresa. |
| Número de funcionários no exterior/número de funcionários no Brasil | Consiste em um indicador presente na elaboração de diversos índices compostos e aconselha-se a sua utilização de forma combinada com outras variáveis. |
| Número de países nos quais a empresa opera | Este indicador é mensurado no modelo proposto considerando que os países nos quais as empresas possuem investimento direto externo são também aqueles para os quais ela exporta. |
| Modo de entrada no exterior | Neste indicador avalia-se o tipo de operação com o mercado internacional que a empresa possui. |
| Número de anos em que a empresa atua no exterior | Neste indicador sugere-se que o aumento da experiência internacional, observada a partir do número de anos com atividades no exterior, propicia às empresas uma evolução em seus processos de internacionalização. |
| Número de executivos com experiência internacional, de estudo ou trabalho, por mais de um ano | Essa variável é medida pelo número de executivos principais da empresa que já estudaram ou trabalharam no exterior por mais de um ano. Assim, defende-se que a variável experiência ficaria mais bem qualificada (estudo e trabalho) e melhor especificada (por mais de um ano). |

Quadro 20 - Variáveis relacionadas ao grau de internacionalização

Fonte: Elaborado com base em Floriani (2010).

A partir da descrição das variáveis que foram utilizadas para esta pesquisa, aborda-se em seguida, a composição da amostra do estudo.

3.4.2 Composição da amostra

O universo da pesquisa foi composto pelas empresas pertencentes à Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (MOVERGS). Essa associação representa o setor moveleiro no RS, e procura em cada uma de suas ações, defender os interesses das indústrias associadas. De acordo com a Movergs (2014), investir em inovação, otimização de recursos, compromisso com a sustentabilidade e aperfeiçoamento constante são investimentos essenciais para manter-se competitiva frente ao mercado nacional e internacional. A seleção desta população, como objeto de investigação, decorre também da representatividade do setor moveleiro para a economia brasileira, sendo que, o Rio Grande do Sul está entre os maiores estados exportadores de móveis.

Desta forma, para a composição da população-alvo da pesquisa, e posterior, delimitação da amostra, foram selecionadas somente as indústrias de móveis que estavam realizando atividades internacionais, há pelo menos cinco anos. Cabe salientar que não foram incluídas empresas que realizam apenas importação. Neste sentido, mapeou-se um total de 215 empresas associadas à MOVERGS. Destas, apenas 98 empresas mantinham atividades internacionais regulares constituindo assim, a população-alvo do estudo.

Todas as empresas pertencentes à população-alvo foram contatadas por telefone. No entanto, 10 delas negaram-se a responder a pesquisa. Entre os motivos alegados para a recusa estão a falta de tempo e ser regra da empresa não responder a trabalhos acadêmicos. Outras 27 concordaram em responder o instrumento de pesquisa, no entanto, mesmo após várias ligações não retornaram o questionário. Ainda, outras 03 empresas foram selecionadas para participar da etapa qualitativa da pesquisa e colaboraram com o refinamento do instrumento de pesquisa e, por este motivo, não fizeram parte desta etapa do estudo. Assim, de um total de 98 empresas contatadas, 58 delas retornaram o questionário respondido.

A amostra da pesquisa foi composta, portanto, pelas empresas que receberam e retornaram o instrumento de pesquisa respondido. Tendo em vista que, das 98 empresas contatadas, 58 delas retornaram o questionário respondido, obteve-se um índice de retorno de 59,18%, o que pode ser considerado positivo para o estudo. Apesar do índice de retorno

permitir a realização de análises estatísticas específicas, cabe salientar que os resultados encontrados não poderão ser extrapolados para o universo de pesquisa.

3.4.3 Procedimentos para a coleta de dados

Para a coleta de dados da etapa quantitativa do estudo foi utilizado um questionário, conceituado por Hair et al. (2005) como um conjunto de perguntas pré-estabelecidas, desenvolvidas para medir opiniões ou características dos respondentes.

O questionário utilizado para a coleta de dados foi elaborado com base no modelo conceitual de pesquisa e nos resultados encontrados na etapa qualitativa do estudo. No Quadro 21, apresenta-se uma síntese da estrutura do instrumento de pesquisa desenvolvido para a etapa quantitativa. A versão final do questionário encontra-se disposta no Apêndice C.

| Bloco | Título | Número de questões |
|--------------|---|---------------------------|
| I | Perfil do respondente | 09 |
| II | Caracterização da empresa | 07 |
| III | Respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade | 25 |
| IV | Grau de internacionalização | 06 |

Quadro 21 - Estrutura do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa

O questionário foi estruturado a partir de perguntas abertas e fechadas, sendo que para compor o bloco relativo às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade, baseou-se na literatura sobre o tema, no modelo de Oliver (1991) e nas entrevistas exploratórias realizadas na fase qualitativa do estudo. Para constituir o bloco relativo ao grau de internacionalização utilizou-se do modelo de Floriani (2010).

Desse modo, utilizou-se uma escala intervalar do tipo Likert, na qual os respondentes deveriam assinalar o nível (grau) que melhor traduzia a sua concordância em relação às ações adotadas pela empresa no intervalo entre 1 (menor grau de concordância) e 5 (máxima concordância), conforme Figura 8.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

Figura 8 - Escala intervalar utilizada no questionário

Além das opções dispostas na Figura 8, utilizou-se da expressão NA (não se aplica) para representar a opção a ser marcada quando a afirmativa não se aplicava à realidade da empresa. Assim, na próxima seção apresentam-se os procedimentos para validação, pré-teste e aplicação do questionário de pesquisa.

3.4.3.1 Validação, pré-teste e aplicação do instrumento de coleta de dados

A validação do instrumento de coleta de dados da etapa quantitativa contou com a participação de especialistas das áreas de sustentabilidade, internacionalização e estatística. O grupo de especialistas foi formado por cinco professores doutores com larga experiência na área do estudo (04), e na área estatística (01), conforme recomendam Hair et al. (2005). Os especialistas são professores integrantes de grupos de pesquisa do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com Estudos e Pesquisas em Estratégia, Inovação e Sustentabilidade (EPEIS) da Universidade Federal de Santa Maria. Este procedimento de validação buscou verificar a adequação do instrumento de coleta de dados no que se refere ao conteúdo da pergunta, formulação, sequência, formato e *layout*, dificuldade da pergunta e às escalas utilizadas.

Com base nas sugestões dos especialistas, o questionário foi aprimorado e, em seguida, foi realizado o pré-teste para verificar a sua adequação com os gerentes e/ou diretores de três empresas do setor moveleiro do RS. Após a realização dos ajustes sugeridos pelas empresas na etapa de pré-teste, o questionário foi concluído e procedeu-se ao início da coleta de dados.

Com o objetivo de atingir a totalidade de população-alvo do estudo foi realizado o contato direto com todas as empresas investigadas. Em um primeiro momento foi realizado contato via telefone com as empresas, com a finalidade de expor os objetivos da pesquisa e confirmar o endereço eletrônico do gerente ou diretor responsável pela organização.

Na sequência, foi enviado aos respondentes um e-mail com o link para acesso eletrônico ao questionário que foi administrado por meio da ferramenta Google Drive, juntamente com uma carta convite (Apêndice B), esclarecendo os objetivos do estudo. Em todas as ligações efetuadas eram estipulados prazos, de no máximo, uma semana para o retorno. Para os casos de não retorno, a empresa era novamente contatada e o questionário reenviado. Estipularam-se no mínimo três tentativas para os casos mais difíceis de obter retorno. Os dados da etapa quantitativa do estudo foram coletados no período de outubro a dezembro de 2014.

3.4.4 Procedimentos para a análise e interpretação dos dados

Os dados coletados na etapa quantitativa do estudo foram tabulados via Microsoft Excel e analisados com o auxílio do *software* Statistical Package for the Social Sciences – SPSS (versão 21). Para a análise utilizou-se dos modelos estatísticos univariados, bivariados e multivariados, conforme descritos a seguir.

Com vistas a orientar a realização das análises estatísticas, os dados coletados junto à amostra passaram pelos tratamentos de *missing values*, identificação de *outliers* e a normalidade da distribuição dos dados, conforme recomendam Hair et al (2009). A normalidade dos dados foi testada por meio do teste estatístico Kolmogorov-Smirnoc - K-S, que consiste na comparação da distribuição observada acumulada com uma distribuição normal. Como o resultado do nível de significância do teste K-S foi superior a 0,05 para o conjunto de variáveis, foi aceita a hipótese de que a distribuição dos dados é normal (PESTANA; GAGEIRO, 2003). O resultado do teste K-S encontra-se disponível no Anexo A.

Desta forma, com base no conhecimento da distribuição dos dados, e com vistas ao atendimento dos objetivos da pesquisa, pode-se avançar em direção à escolha dos testes estatísticos, conforme apresentados no Quadro 22.

(continua)

| Análise realizada | Técnica estatística | Estrutura conceitual |
|--------------------|---------------------|---|
| Análise descritiva | Univariada | As técnicas univariadas referem-se às medidas obtidas por meio de estatísticas descritivas (PESTANA; GAGEIRO, 2003). Nesta técnica foram utilizadas a média, o desvio padrão, e valores mínimo e máximo observados. |

(conclusão)

| | | |
|--|--------------|--|
| Análise fatorial exploratória – AFE | Multivariada | A análise fatorial exploratória é uma técnica de interdependência na qual o “propósito principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis” (HAIR et al., 2009, p. 102). Assim, faz-se necessário também analisar o grau de consistência, ou seja, a confiabilidade do construto. Este foi verificado por meio do Alpha de Cronbach que “consiste em uma medida de confiabilidade que varia de 0 a 1” (HAIR et al., 2005, p. 90). O limite inferior para o Alpha de Cronbach geralmente aceita é de 0,70, podendo diminuir para 0,60 em pesquisas exploratórias. |
| Análise de correlação R de Pearson | Bivariada | Trata-se de um teste paramétrico que mensura a associação linear entre duas variáveis métricas (HAIR et al., 2005). Esta técnica é utilizada para medir a intensidade da associação entre variáveis quantitativas e varia entre -1,00 a +1,00. Quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação (HAIR et al., 2005; PESTANA; GAGEIRO, 2003). |

Quadro 22 – Análises estatísticas realizadas na etapa quantitativa

A análise descritiva foi realizada com o objetivo de caracterizar o comportamento das empresas em relação às respostas estratégicas as pressões institucionais para a sustentabilidade e ao grau de internacionalização. Para esta análise foram utilizadas a média, o desvio padrão, e valores mínimo e máximo observados. Ressalta-se que a análise descritiva foi realizada após a análise fatorial exploratória, em função do interesse da pesquisa, de considerar somente os fatores que se ajustaram ao modelo.

A técnica de análise fatorial exploratória (AFE) gera novos fatores e tem por objetivo reduzir o número de indicadores de cada variável, ou seja, determinar os construtos fundamentais ou dimensões assumidas inerentes às variáveis originais.

Seguindo as recomendações de Hair et al. (2009), antes de rodar a AFE foram realizados testes estatísticos para verificar a adequação da utilização da análise fatorial para o estudo. Para tanto, os testes indicaram a sua utilização, e a AFE foi realizada de acordo com os seguintes parâmetros: a) Para a extração dos fatores utilizou-se a técnica de análise dos componentes principais; b) Para a rotação dos fatores, foi utilizado o critério Varimax; c) Para a seleção dos fatores utilizou-se o critério Kaiser, com autovalores cuja variância explicada é superior a 1 e retiraram-se as cargas cruzadas maiores que 0,3; d) A qualidade da correlação entre as variáveis foi identificada pelo Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Por fim, verificou-se a consistência interna do construto por meio da análise de Alpha de Cronbach.

Com o objetivo de verificar a relação entre as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e o grau de internacionalização, realizou-se a análise de

correlação, por meio do coeficiente de correlação R de Pearson. Para a realização da técnica foram observadas as três suposições centrais com relação à natureza dos dados, conforme recomendam Hair et al. (2005) e Pestana e Gageiro (2003). Para verificar a força da associação entre as variáveis utilizou-se os parâmetros indicados por Hair et al. (2005, p. 312). Cabe salientar que o desenvolvimento das técnicas realizadas e o suporte teórico para cada um dos testes citados encontram-se dispostos no capítulo dos resultados.

Neste sentido, em razão dos procedimentos metodológicos utilizados no decorrer deste capítulo, apresenta-se no Quadro 23 os métodos e técnicas utilizados no estudo para o alcance dos objetivos propostos.

| Objetivos específicos | Coleta de dados etapa qualitativa | Coleta de dados etapa quantitativa | Análise de dados qualitativos | Análise de dados quantitativos |
|---|---|---|--------------------------------------|--|
| Caracterizar as empresas estudadas em relação ao perfil, às práticas sustentáveis e ao envolvimento com o mercado exterior; | Entrevistas com 03 empresas do setor moveleiro do RS. | Aplicação de questionário em uma amostra de 58 respondentes | Análise de conteúdo | Estatística univariada |
| Investigar as pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis nas empresas estudadas; | Entrevistas com 03 empresas do setor moveleiro do RS. | - | Análise de conteúdo | - |
| Identificar as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais relativas à sustentabilidade | Entrevistas com 03 empresas do setor moveleiro do RS. | Aplicação de questionário em uma amostra de 58 respondentes | Análise de conteúdo | Estatística univariada, bivariada e multivariada |
| Descrever o grau de internacionalização das empresas estudadas | Entrevistas com 03 empresas do setor moveleiro do RS. | Aplicação de questionário em uma amostra de 58 respondentes | Análise de conteúdo | Estatística univariada e bivariada |

Quadro 23 - Métodos relacionados ao alcance dos objetivos específicos.

Concluída a apresentação dos procedimentos metodológicos realizados com vistas ao alcance dos objetivos estipulados para o estudo, no próximo capítulo são apresentados os resultados da pesquisa e suas implicações.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados do estudo estão apresentados em três seções. Na primeira seção apresenta-se um panorama internacional e nacional do setor moveleiro a fim de caracterizá-lo como importante objeto de investigação. Em um segundo momento, destacam-se os resultados da etapa qualitativa do estudo, realizada por meio de entrevistas exploratórias. E na terceira e última seção, discorre-se sobre os resultados encontrados na etapa quantitativa, realizada por meio de uma pesquisa *survey*.

4.1 O setor moveleiro

O desempenho da indústria de móveis no Brasil avançou muito nos últimos anos, sendo que a sua produtividade, em alguns segmentos, já se aproxima dos níveis internacionais, propiciado principalmente pela abertura comercial e a globalização das atividades econômicas (ARRUDA, 2009). De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2013) inovações em logística e a abertura das economias modernas ao comércio internacional e aos investimentos produtivos contribuíram com o crescimento da internacionalização desta indústria.

Dentre as diferenciações do setor, ressalta-se a reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais, que pode ser segmentado principalmente em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (APRENDENDO A EXPORTAR, 2014).

A indústria brasileira de móveis está segmentada em duas categorias: móveis de madeira para residências e móveis para escritórios, sendo que a categoria de móveis de madeira para residências constitui-se a principal neste segmento (PAULA et al., 2010). Os móveis de madeira representam 78,9% do mercado total de móveis e são subdivididos em: móveis de madeira para uso residencial, armários embutidos, componentes para móveis e móveis para rádios e televisores. Os móveis para escritório possuem uma maior complexidade em seu processo produtivo, pois englobam trabalhos de marcenaria e tapeçaria. Estes são

subdivididos em móveis para escritório seriados e móveis sob medida (LEÃO; NAVEIRO, 2010).

A partir dos avanços tecnológicos, e do aprimoramento no *design* dos móveis observam-se combinações cada vez mais ousadas entre as diferentes matérias-primas existentes, tais como madeira e vidro, vidro e metal, madeira e metal, entre outros (APRENDENDO A EXPORTAR, 2014). Assim, verifica-se que o padrão tecnológico da indústria moveleira caracteriza-se como heterogêneo, variando de um local para outro e também de acordo com o tamanho das empresas, do tipo de matéria-prima e do tipo de produto elaborado.

Desse modo, a complexidade da indústria moveleira dificulta a caracterização da estrutura de mercado em um único padrão competitivo. Nota-se que cada segmento apresenta características diversificadas quanto às economias de escala, economias de escopo, ao preço e à relevância do *design*, as quais explicam a coexistência de empresas heterogêneas em uma mesma indústria moveleira (HIGACHI; OLIVEIRA; MEINERS, 2009).

Com relação às questões sustentáveis, observa-se que o setor moveleiro demonstra preocupação, em virtude das crescentes restrições de caráter ambiental ao uso de madeiras de lei (APRENDENDO A EXPORTAR, 2014). Estas restrições levam os fabricantes a buscar e a utilizar madeiras de reflorestamento no processo produtivo, em substituição a utilização de madeira maciça. Este fator torna-se um elemento de competitividade favorável à indústria brasileira em função da grande extensão de florestas, visto que o futuro da indústria de móveis reside no uso crescente dessas madeiras.

4.1.1 A internacionalização do setor moveleiro

Os desafios impostos pelo mercado para as empresas manterem-se competitivas tem levado muitas empresas a buscar novos caminhos, sendo que para muitas delas a saída encontra-se no mercado internacional. Neste cenário, entre os setores da indústria brasileira que tem se destacado e conquistado o comércio internacional está o moveleiro.

De acordo com Schneider (2002), até os anos 50 as empresas eram tidas como tradicionais, e tinham como principal foco o atendimento do mercado interno. A atuação pioneira no processo de expansão internacional deve-se a indústria Dinamarquesa e

posteriormente, nos anos 70, sob a liderança da Itália, o comércio internacional de móveis tomou proporções de crescimento consideráveis.

Assim, a indústria de móveis tradicionalmente possui características comuns aos níveis internacionais, entre elas pode-se citar a utilização intensiva de mão de obra relativamente a outros segmentos industriais, predomínio de pequenas e médias empresas, pequena participação no valor adicionado pela indústria de transformação, e as modificações no seu processo produtivo podem ser feitas de maneira incremental e por etapas, devido ao variado número de operações realizadas e produtos elaborados (LEÃO; NAVEIRO, 2010).

Pode-se destacar, entre as principais transformações materiais ocorridas na indústria moveleira mundial, a substituição das madeiras nativas pelas madeiras reflorestáveis, a exemplo, o pinus e o eucalipto, e os painéis de madeira reconstituída como o MDP e o MDF. Entre as vantagens de se utilizar painéis reconstituídos está a resistência mecânica e a estabilidade dimensional similar à madeira maciça, aliados a um menor custo de produção e preço de mercado (HIGACHI; OLIVEIRA; MEINERS, 2009).

No que tange à substituição de matéria-prima por outras fontes renováveis, o Brasil, tem se destacado em função de suas extensões geográficas que o colocam em posição de vantagem em relação aos outros países, possibilitando assim, a proposição de modelos diferenciados e inovadores. Esse diferencial competitivo segundo a Abimóvel (2014) tem levado o governo brasileiro a discutir políticas de modernização para o setor, com vistas à sua inserção no mercado internacional.

Nesta direção, verifica-se que as exigências de certificações de caráter ambiental e a própria norma ISO 14000 deverão dificultar o mercado de móveis produzidos a partir de madeira de lei e estimular o uso de madeira de reflorestamento que se configura como uma tendência que ganha força no mercado mundial e para a qual a indústria brasileira revela condições de competitividade (APRENDENDO A EXPORTAR, 2014). Ademais, o setor moveleiro brasileiro consiste em um dos pioneiros na obtenção do selo verde, o qual certifica que o móvel foi fabricado com matéria-prima oriunda de floresta de manejo sustentável.

Por outro lado, avalia-se que os países com maior participação no mercado mundial de móveis alocaram equipamentos automatizados e novas técnicas de gestão empresarial. A partir destas modificações, verificou-se um aumento na produtividade e visualizaram uma produção em maior escala. Ainda, cabe ressaltar que do total da produção mundial de móveis, 21% pertencem aos países emergentes, sendo que os outros 79% estão distribuídos entre os países desenvolvidos (APRENDENDO A EXPORTAR, 2014). Ao observar o fato, de que a maioria da produção mundial de móveis está distribuída entre países desenvolvidos, nota-se

que o setor moveleiro ainda possui uma baixa internacionalização. Uma possível explicação para este fato é que os móveis de madeira são bastante prejudicados em função dos custos de transportes, tendo em vista o baixo valor agregado e o peso destes produtos (BNDES, 2013).

Assim, destacam-se como principais países destino das exportações brasileiras de móveis a Argentina, seguido pelos Estados Unidos e Reino Unido, sendo que no ano de 2013 o Brasil exportou o equivalente a 648 bilhões (MOVERGS, 2013). Neste cenário, a China configura-se como a maior concorrente do Brasil em relação à exportação de móveis para os Estados Unidos, seguida do Canadá e México. Já em relação ao mercado importador de produtos brasileiros, Estados Unidos lideram o *ranking*, seguido da França, Argentina, Reino Unido e a Espanha (MAFFESSIONI, 2012). Ainda, segundo Schneider (2002) a indústria brasileira concentra muito suas exportações em poucos países, sendo que 31% delas têm como destino o mercado norte-americano.

Além do panorama econômico, outro fator que representa competitividade no setor moveleiro é a inovação no *design* dos produtos. De acordo com Leão e Naveiro (2010), a indústria nacional não possui um padrão definido em seus produtos, como a exemplo da Dinamarca e a Itália que são famosas pela sua escola de *design*. Seguindo esta tendência, procura-se misturar diferentes materiais na confecção do móvel, por exemplo, o sofisticado *design* do móvel italiano mistura metais, madeira, vidro, pedra, couro, entre outros materiais, procurando distinguir seus produtos e perseguindo uma estratégia de diferenciação, que visa obter uma renda diferencial advinda da exclusividade (APRENDENDO A EXPORTAR, 2014). Além disso, o novo estilo de vida da sociedade moderna passou a priorizar maior funcionalidade e conforto, tendência típica nos Estados Unidos e alguns países da Europa.

Neste tópico foram apresentadas algumas das características da indústria de móveis internacional. A seção a seguir, complementa a análise, versando sobre as peculiaridades da indústria moveleira no Brasil.

4.1.2 Panorama nacional do setor moveleiro

A indústria brasileira de móveis é constituída principalmente por micro, pequenas e médias empresas, quase sempre familiares, tradicionais e, na grande maioria, de capital inteiramente nacional (APRENDENDO A EXPORTAR, 2014). A caracterização do setor moveleiro por empresas de porte médio, de acordo com o BNDES (2013), é importante do

ponto de vista social, pois beneficiam a concretização do empreendedorismo individual e ampliam as possibilidades de emprego nos mais diversos subsistemas.

Nesta direção, observa-se que a expansão do setor moveleiro, pode ser atribuída a abertura de mercado no final da década de 80, e início dos anos 90, que possibilitou ao setor ampliar a visão mundial, fazendo com que o setor tivesse acesso e passasse a utilizar conceitos e tecnologias internacionais, que contribuíram com a modernização dos parques fabris do País, além de incentivar a evolução dos próprios fornecedores brasileiros (MAFFESSIONI, 2012).

O processo produtivo do setor moveleiro é caracterizado por grande verticalização, ou seja, vários processos de produção que elaboram vários produtos em uma mesma unidade fabril. Neste sentido, verifica-se que o processo produtivo brasileiro diferencia-se dos praticados pelos países líderes no comércio internacional como Itália e Alemanha, onde são constituídos por sua organização industrial com reduzida verticalização da produção, especialização das diversas etapas e tipos de produtos desenvolvidos, terceirização, subcontratação, padrão homogêneo e limitado número de modelos desenvolvidos por cada empresa (LEÃO; NAVEIRO, 2010).

Neste sentido, verifica-se que embora o setor venha demonstrando uma evolução considerável nos últimos anos, este ainda apresenta contrastes em relação ao padrão internacional, principalmente no que diz respeito ao pouco acesso à tecnologia de ponta e à grande verticalização da produção nacional (APRENDENDO A EXPORTAR, 2014).

No intuito de tornar-se competitiva e alcançar os padrões internacionais, Leão e Naveiro (2010) ressaltam que a indústria moveleira brasileira tem transformado o seu processo produtivo por meio de novas técnicas organizacionais, novos métodos de gerenciamento e novos métodos de trabalho. Além disso, tem se utilizado de novas máquinas, equipamentos e inovações tecnológicas advindas, muitas vezes, de outros setores industriais e que são implementados com vistas à melhoria constante.

Cabe destacar, que o setor moveleiro demonstra que para uma adequada estruturação de uma linha completa de produção, que conte com máquinas e equipamentos automatizados, e de elevado conteúdo tecnológico, as empresas precisam importar. No entanto, o incentivo para realizar importações de máquinas e equipamentos ainda é bastante reduzido no Brasil e isto acaba prejudicando a dimensão estrutural do negócio (BNDES, 2013).

Cabe salientar ainda que, entre as preocupações do setor estão às regulamentações, como por exemplo, a legislação ambiental que tem se tornado cada vez mais restritiva. A regulamentação ambiental impõe muitas modificações nos processos industriais,

caracterizando-se, muitas vezes, na visão das empresas, mais como uma punição do que um estímulo às atuações proativas (MAFFESSIONI, 2012).

Por outro lado, pondera-se que os investimentos em reflorestamento e na construção civil geram um reflexo positivo para o setor, em especial na geração de empregos. Estes fatores agregam valor, à medida que o Brasil desfruta de uma relevante fonte de competitividade, representada pela sua área florestal e baixo custo da sua madeira proveniente de áreas de reflorestamento (PASQUALOTTO, 2006).

Outro fator relevante no setor moveleiro está relacionado aos indicadores econômicos. Segundo a Apex-Brasil (2012) a indústria moveleira, em 2011, contava com 16,5 mil indústrias de móveis, que empregavam aproximadamente 307 mil pessoas, sendo que o faturamento do setor foi de R\$ 35 bilhões, os quais US\$ 743 milhões auferidos por meio da exportação. Ainda, de acordo com o relatório do Sebrae (2014) que apresentava uma previsão para o fechamento do ano de 2013, estimava-se que a produção do setor moveleiro obterá um crescimento na faixa de 5,5%.

O setor moveleiro possui grande relevância para a economia brasileira, principalmente no que tange a capacidade de geração de empregos e a sua distribuição entre os estados do Brasil (BNDES, 2013). Aliado a isto, destaca-se que no Brasil, assim como em outros países, parte significativa das empresas produtoras de móveis concentra-se nos chamados polos moveleiros. Apesar de estarem presentes em todos os Estados da Federação, essas indústrias se concentram em São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (APEX-BRASIL, 2012). Destaca-se assim, que enquanto São Paulo concentra o maior número de empresas, a Região Sul reúne os maiores polos produtores/exportadores de móveis no Brasil (MOVERGS, 2014).

Na distribuição de empresas por polos moveleiros, disposta na Figura 9, pode-se observar que depois de São Paulo, o Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de móveis, representando em média 20% do valor da produção nacional (MOVERGS, 2014).

Distribuição das Empresas Moveleiras no Brasil (2012)

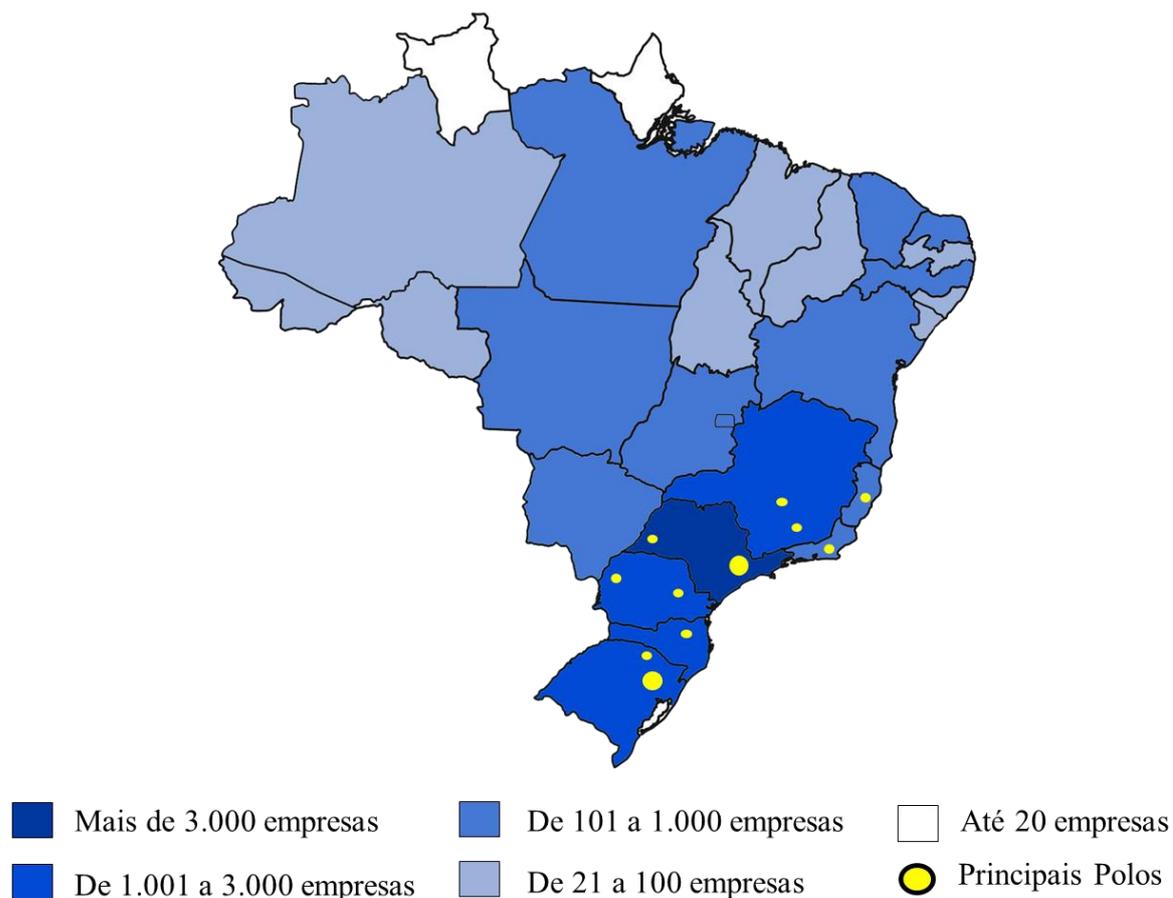


Figura 9 - Distribuição das empresas moveleiras no Brasil

Fonte: Movergs (2014).

No que tange às exportações do Rio Grande do Sul, verifica-se que o Uruguai foi o principal mercado para as vendas externas realizadas pelo setor moveleiro gaúcho em 2012, (13,0% do total do ano) seguido pelo Reino Unido (12,4%), Chile (8,6%), e Peru (7,9%). As importações do setor gaúcho, por sua vez, têm a China como o principal fornecedor de móveis, participando com 59,4% do total adquirido pelos importadores no exterior. Em seguida destaca-se Estados Unidos (10,9%), Coreia do Sul (6,1%) e Itália (5,3%) (MOVERGS, 2014).

Avalia-se assim, que este segmento possui um grande potencial a ser explorado, tanto em termos de geração de divisas, com o aumento nos volumes exportados, quanto em termos de distribuição de renda, com a criação de novos empregos (APRENDENDO A EXPORTAR, 2014). Ademais, de acordo com o Sebrae (2014) o faturamento do setor moveleiro nos

últimos 10 anos (até 2011) teve crescimento de 138%, sendo que deste percentual, 122% configura-se como parte do crescimento do setor moveleiro do RS.

De acordo com Peretti (2010) parte deste crescimento deve-se às ações conjuntas entre as entidades setoriais para buscar novos caminhos que possibilitem uma maior internacionalização. Segundo o autor, entre os projetos nesta direção, destacam-se o SEBRAEExport Móveis e o *Brazilian Furniture*. O primeiro deles objetiva levar às micro e pequenas empresas capacitações e estudos como instrumentos iniciais, e a indicação de feiras para dar continuidade ao processo de internacionalização. Estas ações visavam diminuir as dificuldades encontradas por este porte de empresa para adentrar o mercado externo (PERETTI, 2010). O segundo deles, o projeto *Brazilian Furniture* consiste em um projeto setorial integrado da Apex-Brasil em parceria com a Abimóvel. Esse projeto tem amplitude maior, não sendo restrito às micro e pequenas empresas e envolvendo empresas de diversos setores e em todo país.

Com base nas informações apresentadas, pondera-se que o setor moveleiro do RS possui uma grande representatividade para o país e também para a região onde atua. Pontua-se que entender como as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização torna-se relevante, à medida que o setor tem se preocupado com as questões sustentáveis e possui um grande número de empresas internacionalizadas. Ou seja, são dois aspectos presentes na realidade da indústria moveleira e crê-se que o entendimento da forma como ambos se relacionam pode contribuir para a proposição de ações efetivas rumo à ampliação dos resultados já obtidos pelo setor no contexto internacional.

4.2 Análise e discussão dos resultados da etapa qualitativa

A etapa qualitativa deste estudo teve por objetivo investigar as pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis que as empresas do setor moveleiro estão sujeitas, bem como verificar o grau de internacionalização destas empresas. Para tanto, realizou-se entrevistas exploratórias com três empresas do setor moveleiro, denominadas, para fins deste estudo, como Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama. Os resultados estão dispostos em quatro blocos de análise: perfil dos entrevistados, caracterização das empresas, respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e grau de internacionalização. A

partir das entrevistas exploratórias foi possível ampliar o conhecimento sobre as particularidades do setor moveleiro do RS, e, assim, desenvolver um instrumento de pesquisa para avaliar quantitativamente as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para sustentabilidade.

4.2.1 Perfil dos entrevistados

Com o objetivo de investigar as pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis nas empresas do setor moveleiro do RS, foram entrevistados os responsáveis pela gestão organizacional de três empresas do setor. O perfil dos entrevistados pode ser visualizado no Quadro 24.

| Empresa | Cargo / experiência | Tempo de atuação na empresa | Tempo de atuação no setor | Formação |
|----------------|---|------------------------------------|----------------------------------|--|
| Alfa | Diretor geral com experiência em controladoria | 12 anos | 8 anos | Administrador de empresas e pós-graduado em Contabilidade e Controladoria |
| Beta | Diretor geral com experiência em comércio exterior | 5 anos | 3 anos | Engenheiro mecânico e doutor em finanças pela University of Michigan/EUA |
| Gama | Gerente geral com experiência na área de gestão ambiental | 4 anos | 2 anos | Administradora de empresas, e pós-graduada em gestão e educação ambiental e gestão da qualidade. |

Quadro 24 – Perfil dos entrevistados da etapa qualitativa

O perfil dos entrevistados demonstra que todos os profissionais possuem experiência nas atividades do setor moveleiro, principalmente em relação às questões legais, sustentáveis e de internacionalização. Os entrevistados das empresas Alfa e Gama são administradores de empresas e possuem pós-graduação. O entrevistado da empresa Beta possui uma larga experiência internacional, tanto pela atuação no comércio exterior, como pelo conhecimento acadêmico em função de ter realizado doutorado em finanças na University of Michigan/EUA, onde desenvolveu trabalhos na área da cadeia produtiva. Todos os

entrevistados já possuíam um tempo mínimo de dois anos de experiência na empresa, antes de assumir cargo de gerência ou direção.

4.2.2 Caracterização das empresas

As empresas analisadas nesta etapa qualitativa foram denominadas, para fins do estudo, como Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama. Este procedimento fez-se necessário, tendo em vista a preservação da identidade das empresas que participaram da entrevista. Desse modo, apresentam-se em seguida as principais características das empresas participantes da pesquisa qualitativa.

A Empresa Alfa atua no ramo moveleiro desde 1948, e está localizada na Serra Gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul. Desde os primeiros anos de fundação, a empresa utilizou-se da criatividade dos sócios para projetar e construir as máquinas para desenvolver seu negócio. Estes traços de criatividade dos sócios têm influência no momento presente, quando a empresa consolida-se como referência na produção de móveis corporativos. No ano de 2014, a organização contava com 157 funcionários, caracterizando-se como uma empresa de médio porte, de acordo com o Sebrae (2006).

Em termos sustentáveis, a empresa dispõe de um moderno sistema de gestão ambiental, e configura-se como uma empresa ecoeficiente. Além disso, possui um Programa de Sustentabilidade que se preocupa com a valorização do capital humano, com o *eco design* e com a redução significativa de resíduos na empresa. Destaca-se também, que todas as instalações da fábrica estão adequadas às diversas legislações ambientais.

No que tange à internacionalização, pode-se dizer que a empresa possui uma boa experiência no exterior, sendo que atua no mercado internacional há 12 anos. Os principais países que a Empresa Alfa realiza operações internacionais são Uruguai, Argentina, Chile, Paraguai, Bolívia e Colômbia.

A Empresa Beta, por sua vez, também está localizada na Serra Gaúcha e teve a sua fundação em 1961. Possui cerca de 600 funcionários e é considerada uma empresa de grande porte. Entre os principais produtos da empresa, destacam-se os móveis planejados e projetados.

A preocupação com as questões sustentáveis está entre as prioridades da empresa. Neste sentido, a empresa realiza trabalhos de conscientização com seus colaboradores e a

comunidade, demonstrando a importância da coleta seletiva, bem como o tratamento de resíduos sólidos e efluentes líquidos que tem seus parâmetros monitorados por órgão estadual e federal. Ao realizar a correta destinação dos seus resíduos a empresa demonstra ter consciência de seu papel na preservação dos recursos naturais e no bem estar das gerações futuras.

No que diz respeito à internacionalização, a Empresa Beta atua há 10 anos na arena global e realiza operações internacionais com a África do Sul e a América Latina. Entre os principais destinos na África do Sul, pode-se citar o Congo, Nigéria e Zimbábue e na América Latina, os Estados Unidos. De acordo com o Diretor geral da empresa o maior volume de exportação é para o mercado da África do Sul “pois se exporta produtos mais econômicos”. Segundo o entrevistado da Empresa Beta enquanto o Ocidente da África compra mais da China, o Centro e o Sul compram do Brasil.

A Empresa Gama estabeleceu suas atividades no ano de 1967 e possui suas estruturas fabris instaladas na Serra Gaúcha. Conta com a participação de 280 funcionários o que a caracteriza como uma empresa de médio porte, segundo o número de empregados. Com o desenvolvimento de produtos e processos ao longo de sua trajetória, a empresa aposta na fabricação de móveis para dormitórios, como sua principal linha de produtos.

Nota-se que a Empresa Gama preocupa-se com seus colaboradores, à medida que investe de forma contínua em formação e treinamento e também na segurança no trabalho, de forma a manter os colaboradores atualizados e proporcionar um ambiente de trabalho mais saudável. A responsabilidade com o meio ambiente e a sustentabilidade levou a empresa a investir em um moderno sistema de gerenciamento ambiental, além de ser certificada pelas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. Desta forma, além de produzir produtos de qualidade e *design* inovador demonstra responsabilidade com o meio ambiente e a comunidade na qual está inserida. A empresa também apoia organizações filantrópicas, ONG's e entidades desportivas tendo em vista ao atendimento de sua responsabilidade social perante a sociedade (*Website*, 2014).

Em razão de oferecer produtos de qualidade, inovadores e produzidos a partir de fontes sustentáveis, a Empresa Gama atua há 20 anos no mercado internacional. A sua excelência e modernidade tem conquistado países como o Uruguai, Paraguai, Bolívia, Colômbia, Chile, Ghana e Senegal.

Com base nas informações apresentadas, expõe-se no Quadro 22 uma síntese das principais características das empresas analisadas na etapa qualitativa. Para tanto, destacam-se os aspectos relativos ao tempo de existência da empresa, principal linha de produtos, número

de funcionários, receita operacional, tempo de atuação no exterior e países que realiza operações internacionais.

Ao observar as características organizacionais das empresas analisadas, pode-se notar que estas apresentam uma vasta experiência nas atividades do setor moveleiro. Ressalta-se, que embora as três empresas estejam instaladas na Serra Gaúcha, cada uma delas prioriza a produção de uma linha específica de produtos.

Com relação ao porte das empresas investigadas, nota-se que são de médio e grande porte. Assim, cabe destacar que a relação dessas empresas com as questões sustentáveis e com a atuação internacional passa por uma maior cobrança em termos de atendimento de normas, regras e legislações no ambiente onde estão inseridas.

As empresas investigadas indicam obter uma receita operacional na faixa de R\$ 16 milhões a R\$ 300 milhões. Esse resultado aliado à mão de obra que estas empresas empregam demonstram a importância do setor moveleiro para a região. Nesta direção, destaca-se a força competitiva que este setor possui, colocando o Rio Grande do Sul como o segundo maior polo moveleiro do Brasil (MOVERGRS, 2014).

No Quadro 25, apresenta-se uma síntese das características das empresas analisadas.

| Características Organizacionais | Empresa Alfa | Empresa Beta | Empresa Gama |
|---|--|---|---|
| Ano de fundação | 1948 (66 anos) | 1961 (53 anos) | 1967 (47 anos) |
| Principal linha de produto | Móveis corporativos | Móveis planejados e projetados | Móveis para dormitórios |
| Número de funcionários | 157 funcionários | 600 funcionários | 280 funcionários |
| Receita operacional bruta (R\$, em 2013) | Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões | Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões | Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões |
| Tempo de atuação no mercado internacional | 12 anos | 10 anos | 20 anos |
| Países onde realiza operações internacionais | Uruguai, Argentina, Chile, Paraguai, Bolívia e Colômbia. | Congo, Nigéria e Zimbábue e Estados Unidos. | Uruguai, Paraguai, Bolívia, Colômbia, Chile, Ghana e Senegal. |

Quadro 25 – Caracterização das empresas investigadas

Com base nas características apresentadas, pode-se avançar em direção ao bloco de respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e ao grau de internacionalização, descritas nas seções seguintes.

4.2.3 Respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade

Neste bloco, são identificadas as práticas sustentáveis e as pressões institucionais que levam as empresas analisadas a responder estrategicamente, no ambiente onde estão inseridas. Em um primeiro momento, realizou-se a análise das entrevistas por meio do *Software NVivo 8.0* a fim de verificar quais os termos foram mais anunciados pela Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama. Cabe ressaltar, que para a realização da análise e posterior formação da nuvem, procedeu-se a unificação das três entrevistas. Na Figura 10, apresentam-se os 50 principais termos em evidência, referentes ao bloco respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade.



Figura 10 - Termos em evidência sobre as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade.

Observam-se na Figura 10 que além da palavra empresa, os destaques estão relacionados a ambiente, certificação, clientes, legislação, produto, resíduos e sustentabilidade.

Desse modo, a partir das evidências, pode-se notar que as empresas tem se preocupado com o ambiente em que estão inseridas. A adequação dos produtos e o atendimento de legislações e certificações visam não somente conquistar clientes, mas demonstram a responsabilidade do setor moveleiro com a sustentabilidade. Neste sentido, observam-se ações das empresas investigadas ao conscientizar o público interno para a importância de atuar de forma sustentável. O tratamento correto de resíduos sólidos e a responsabilidade em proporcionar crescimento de qualidade aos seus funcionários estão entre os compromissos das empresas analisadas frente aos seus funcionários, governo e a sociedade.

Em razão desses resultados, discorre-se na sequência, sobre as práticas relacionadas à sustentabilidade nas empresas analisadas e demonstram-se as principais evidências expressadas pelos entrevistados.

4.2.3.1 Práticas sustentáveis nas empresas analisadas

No Quadro 26, apresentam-se as principais evidências no que se refere às práticas sustentáveis da Empresa Alfa.

(continua)

| Empresa | Práticas sustentáveis | Evidências |
|--------------------------------|--|--|
| Empresa Alfa | Sustentabilidade na empresa | “A empresa começa a inserir a questão de sustentabilidade dentro de uma questão de responsabilidade social, dentro de um planejamento estratégico próprio voltado para que os seus produtos e as suas atividades sejam desenvolvidas com responsabilidade social”. |
| | Instalações fabris | “[...] A unidade fabril nova foi já pensada em questões sustentáveis como um jardim ecológico [...] para não ter que ligar ar condicionado”. |
| | | “A estrutura do pavilhão foi feito com luminosas de helicoidal que tem acesso de luz, então um dia de sol tu não precisa ligar luz dentro da fábrica”. |
| | | “Os postes de luz que iluminam lá fora, todos tem uma placa fotovoltaica para não precisar deixar ligado de noite [...] então não tem consumo de energia através de uma RGE”. |
| | Economia de água | “[...] Tem mais a questão de captação de água para irrigação de jardim, teve essa preocupação também com a água”. |
| Destinação correta de resíduos | “Tem a preocupação com a destinação de resíduos não poluentes [...] é importante ter uma destinação através de órgãos que são responsáveis”. | |

(conclusão)

| | |
|---|---|
| Certificações | “Nós temos a ISO 9001 e o FSC que é a certificação internacional das madeiras [...]. Mas também estamos em vias de certificar o rótulo ecológico e em vias de usar a ISO 14001”. |
| Campanhas de educação e conscientização | “A gente faz eventos e ações para tentar criar uma cultura nas pessoas de ter uma atitude mais socialmente correta, ecologicamente certa, ações de meio ambiente, ações de separação de resíduos, muitas vezes na própria casa do funcionário”. |
| Compra de fornecedores responsáveis | “A gente está tentando comprar produtos da China e da Tailândia, que são componentes [...] nós buscamos empresas que tenham certificações e que tenham uma preocupação com a qualidade, que não tenham mão de obra escrava”. |
| Inovação em produtos | “[...] Utilizamos um <i>design</i> moderno, usamos novas tecnologias, novas tendências de mercado, novos materiais para fazer nossos produtos”. |
| Benefícios sociais | “A gente proporciona uma série de benefícios aos colaboradores. A gente paga Unimed integral para os funcionários, a questão do SESI, oferece consultas odontológicas, consultas audiovisuais e tem ainda o auxílio educação. Pagamos até 50% da faculdade dos funcionários”. |
| Relatórios de sustentabilidade | “A gente tem o relatório balanço social que é publicado no <i>site</i> da empresa [...] lá tem essas questões que a gente trabalha com o funcionário, ações como o dia das crianças, dia das mães, dias dos pais, dia do trabalhador, semana SIPAT, entre outras”. |

Quadro 26 – Evidências de práticas sustentáveis na Empresa Alfa

No que tange às práticas sustentáveis da Empresa Alfa, verificou-se que a sustentabilidade é um processo que está presente em toda a organização. A sua inserção, ocorre desde o planejamento estratégico, e abrange todos os setores da empresa, o que demonstra tanto o envolvimento da alta direção como dos funcionários. A este respeito, Cunha, Spers e Zylbersztajn (2011) elucidam que a inserção da sustentabilidade na estratégia da empresa não é tarefa fácil, pois ela precisa estar institucionalizada em toda a organização.

Entre os seus diferenciais, a Empresa Alfa caracteriza-se por ser uma das primeiras empresas fabricantes de mobiliário corporativo a conquistar a certificação do Conselho de Manejo Florestal no Brasil (FSC). Esta certificação constitui-se como uma das mais importantes para a exportação, pois define os padrões para o manejo florestal, certificação de cadeia de custódia, além dos procedimentos que os organismos de certificação devem seguir em suas avaliações (FSC, 2014). Por outro lado, a empresa demonstrou que está trabalhando para implantar o rótulo ecológico e o sistema de certificação ISO 14001 de gestão ambiental.

Das três empresas analisadas, a Empresa Alfa destaca-se por divulgar todos os anos, via *Website*, o relatório balanço social, pelo qual as ações, projetos e programas desenvolvidos na empresa são externados à comunidade. Os indicadores sociais internos e externos revelam os investimentos realizados a fim de concretizar a sua missão de gerar resultados com responsabilidade social e ambiental.

Com relação à Empresa Beta, podem-se visualizar no Quadro 27, as principais evidências no que tange às práticas sustentáveis realizadas.

| Empresa | Práticas sustentáveis | Evidências |
|---------------------|--|--|
| Empresa Beta | Sustentabilidade na empresa | “A empresa tem uma preocupação com o conceito de sustentabilidade de forma bem ampla [...] a empresa trabalha a sustentabilidade no aspecto econômico, no aspecto social e no aspecto ambiental. Ela divide nessas três vertentes”. |
| | Aspecto econômico | “A gente preserva muito as nossas relações comerciais [...]. Nós procuramos sempre, aliados que possam trabalhar com a gente não somente num momento de oportunidade [...] a gente procura formar parcerias e alianças de fato”. “[...] Em alguns momentos aparecem fornecedores no mercado que são mais atrativos, mas a gente não abre mão daqueles que estão conosco há anos, temos um que negociamos a vinte e cinco anos”. |
| | Aspecto social | “A gente desenvolve uma relação de parceria com nossos funcionários [...] e pensando em uma melhor qualidade de vida a empresa oferece serviços para a saúde dos colaboradores nas áreas odontológicas, clínica médica, medicina do trabalho, psicológico e serviço ambulatorial”. |
| | | “A gente investe muito em treinamento e qualificação. Por exemplo, todos os nossos funcionários que desejam buscar uma formação, a gente de alguma forma participa com formação de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado”. |
| | | “A gente entende que a educação é fundamental. Então a gente investe, dentro da própria organização [...] para o desenvolvimento e a qualificação das pessoas num ambiente de trabalho que se sintam à vontade. A gente sabe que tratando bem a sociedade, vamos ter bons recursos trabalhando conosco. Além disso, ambiente de trabalho é fundamental para a entrega dos resultados”. |
| | “A gente apoia entidades de classe, apoia organizações estabelecidas, assim como o Rotary, Liga Feminina de Câncer [...]. A gente tem um trabalho intenso com as crianças dos funcionários, estabelecendo algumas relações do tipo festas, educação em grupo”. | |
| | Aspecto ambiental | “Nós trabalhamos num segmento onde nossa base é advinda do meio ambiente, a madeira. Então a gente tem fornecedores credenciados pelos organismos internacionais, e também organismos nacionais que credenciam a extração e o uso da madeira de forma sustentável”. |
| | | “Nós temos certificados. Temos implantado as ISO 14001 de gestão ambiental e a ISO 9001 da qualidade”. |
| | | “Tem todo um tratamento para os resíduos sólidos gerados em nosso processo produtivo. Eles são descartados em organismos credenciados e homologados”. |
| | | “Nós temos estruturas de reuso de água, tratamento de resíduos sólidos [...] nós fomos verticalizando nossos investimentos, pra que a gente pudesse fazer o reuso e utilização máxima dos resíduos. [...] Por exemplo, tem um cliente que nós descartamos o produto e ele faz o reuso na aplicação em tijolos”. |

Quadro 27 - Evidências de práticas sustentáveis na Empresa Beta

Como se pode observar no Quadro 27, a Empresa Beta trabalha a sustentabilidade baseada nos aspectos econômico, social e ambiental. A visão compartilhada pelo Diretor da empresa está alinhada ao tripé da sustentabilidade proposto por Elkington (1998). Este resultado também vem ao encontro de Hart e Milstein (2004) e Almeida (2002), que indicam que uma empresa sustentável fundamenta suas práticas e premissas gerenciais de forma a contribuir com o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais. Nesta direção, nota-se que a Empresa Beta possui uma grande preocupação com a sociedade na qual está inserida. O investimento em educação, uma das suas principais práticas, tem como propósito possibilitar crescimento profissional, e ao mesmo tempo, formar cidadãos conscientes e portadores de valores e princípios. Ao formar um cidadão mais consciente, por meio das ações e programas que a empresa desenvolve, entende-se que se está tratando bem da sociedade, e esta, por sua vez, irá devolver recursos humanos que poderão contribuir de forma ativa na organização.

Por ter a consciência de que os recursos naturais são finitos, a Empresa Beta preocupa-se em fabricar seus produtos com o menor descarte possível. Desta forma, tem se utilizado da criatividade para inovar e desenvolver produtos a partir dos retalhos de madeira e outros materiais que se caracterizam como sobras da produção. Além disso, a empresa também vende parte dos retalhos para uma empresa que faz o reuso, utilizando na fabricação de tijolos. Nesta linha de pensamento, o Diretor da empresa destaca que a “rentabilidade é essencial para que a organização possa desenvolver os aspectos sociais e ambientais”.

No Quadro 28, apresenta-se uma síntese das principais práticas sustentáveis desenvolvidas pela Empresa Gama.

(continua)

| Empresa | Práticas sustentáveis | Evidências |
|---------------------|--------------------------------|---|
| Empresa Gama | Sustentabilidade na empresa | “A preocupação com o meio ambiente e com a sustentabilidade está entre as prioridades da empresa”. |
| | Projetos sociais | “A empresa apoia empresas filantrópicas, entidades desportivas, ONG,s e também tem um grupo que é o ABRAÇA AÍ aqui na cidade [...] é como se fosse uma escola, as crianças vão para a escola de manhã e depois de tarde essas crianças vão para o ABRAÇA AÍ”. |
| | Funcionários | “Somos uma empresa que concede muitos benefícios aos nossos colaboradores [...] além de treinamento e capacitações, temos plano de cargos e salários, planos de saúde, cesta básica, auxílio educação [...]. O funcionário sempre vem em primeiro lugar”. |
| | Legislações | “A gente é bem focado na parte ambiental, por isso sempre estamos atentos para atender todas as legislações”. |
| | Destinação correta de resíduos | “A parte de resíduos sólidos é uma das principais [...] começa dentro da fábrica com a separação correta destes resíduos [...] cada máquina tem um coletor e depois disso vai para uma central de resíduos [...] nós |

(conclusão)

| | | |
|--|------------------------|---|
| | | contratamos uma empresa especializada para fazer a coleta e a destinação correta destes resíduos”. |
| | Certificações | “Das certificações a gente já tem isto há bastante tempo, uns cinco anos. A gente tem a OHSAS18000, a ISO 9001 e a ISO14001. No ano passado nós implantamos a ISO 26000 da responsabilidade social”. |
| | Tecnologia sustentável | “A empresa investiu em mais tecnologia e maquinário, assim é possível aproveitar melhor os materiais [...] além de evitar sobras, se consegue produzir móveis com um <i>design</i> mais sofisticado e possibilita competir no mercado internacional”. |

Quadro 28 – Evidências de práticas sustentáveis na Empresa Gama

A Empresa Gama, por sua vez, demonstra tratar a sustentabilidade com o foco nas questões ambientais, possuindo um dos mais modernos sistemas de gerenciamento ambiental, e colocando a preocupação com o meio ambiente entre suas prioridades. A empresa destaca-se por ser certificada pelas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 o que demonstra que a empresa atribui qualidade na fabricação de seus produtos, aliada a preocupação com o meio ambiente e respeito para com os colaboradores. No ano de 2013, a empresa aderiu também a ISO 26000 que trata das diretrizes sobre a responsabilidade social. A adesão a ISO 26000 ratifica a sua intenção de incorporar importantes considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente (ABNT NBR ISO 26000, 2010).

Evidencia-se também que a Empresa Gama investe de forma constante em tecnologia e inovação para melhorar seus produtos e processos. A empresa mantém uma equipe de colaboradores focada em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos a fim de atender as demandas nacionais e internacionais.

Tendo sido apresentadas as principais práticas sustentáveis das empresas analisadas, a seção a seguir versa sobre algumas das pressões institucionais as quais as empresas do setor moveleiro do RS estão sujeitas.

4.2.3.2 Pressões institucionais nas empresas analisadas

No Quadro 29, expõem-se as evidências relativas às pressões institucionais da Empresa Alfa.

| Empresa | Pressões Institucionais | Evidências |
|--------------|--|---|
| Empresa Alfa | Clientes | “Muitos clientes não entendem o significado de ser certificado no fornecedor e ser a empresa certificada. Porque não necessariamente se você tem um fornecedor certificado que o teu produto vai ser certificado”. |
| | Órgãos públicos | “Os órgãos públicos exigem que a empresa tenha algum tipo de certificação florestal, ou que ela compre de empresas que tenham alguma certificação florestal”. |
| | Concorrência | “A gente concorre com marceneiros, e geralmente, marceneiro não vai procurar comprar uma coisa certificada [...] tu vai vender tu tem que agregar um valor ao produto tendo essa preocupação, eles não compram essa ideia, eles querem saber do preço, do menor preço enfim”. |
| | Legislações | “Essa parte de legislação é extremamente importante [...] ela não é optativa, ela é obrigatória, então a questão de legislação ou tu atendes ou tu tá fora”. |
| | Governo | “Para que a gente tenha licença, para que a gente tenha certificações, para que a gente tenha qualquer tipo de processo que possa ser divulgado existem sim determinações federais, estaduais, municipais, regionais , que fazem com que tu sejas obrigado a fazer o atendimento a essas legislações”. |
| | | “O Estado também começou a cobrar a questão de Coo processamento, de aterro somente daquilo que não era possível de processar”. |
| Sociedade | “A sociedade não cobra tanto essa questão da sustentabilidade, agora cliente e governo, sim [...] então tem a questão da pressão da sociedade, mas não é sociedade externa, é interno, são os clientes”. | |

Quadro 29 – Evidências de pressões institucionais na Empresa Alfa

De acordo com o Quadro 29, verifica-se que a Empresa Alfa tem sofrido pressões institucionais para a adequação a sustentabilidade advindas dos clientes, órgãos públicos, concorrência, normas e legislações, governo e sociedade. Neste sentido, o diretor da Empresa Alfa explica que a parte da legislação e certificação é bastante conturbada, pois de um lado, o governo impõe normas e legislações e exige que os produtos sejam provenientes de fontes sustentáveis. De outro, os clientes, embora conscientes da importância destas práticas, se recusam a pagar mais pelo valor agregado ao produto. Além disso, muitas vezes a concorrência é desleal, pois algumas das micro e pequenas empresas não investem em parâmetros sustentáveis para o seu negócio.

A Empresa Alfa evidencia que a obrigatoriedade das legislações, acaba por ditar as “regras do jogo”. Como exemplo, cita a promulgação da Lei Federal nº 12.305 de 2010, referente aos resíduos sólidos, que passou a exigir que as empresas que realizam a coleta dos resíduos, também sejam licenciadas, e assim, altera-se todo o processo de coleta e distribuição destes materiais. Embora a Empresa Alfa ilustre que as legislações modificam os processos organizacionais, o diretor da empresa revela que algumas obrigatoriedades podem ser vistas de forma positiva, pois acabam por regulamentar determinadas situações e direcionam a organização para a condução correta dos processos.

Na sequência, podem-se visualizar no Quadro 30, os principais pontos relativos às pressões institucionais na Empresa Beta.

| Empresa | Pressões Institucionais | Evidências |
|---------------------|--------------------------------|---|
| Empresa Beta | Clientes | “Por mais que o cliente exerça pressão sobre a empresa, a gente tem um olho muito crítico no aspecto de garantia de rentabilidade. A gente preserva a nossa rentabilidade. Então, se o negócio não é atrativo pra nós, a gente não se coloca numa condição de fazer um esforço de poder conquistar esse cliente”. |
| | Órgãos públicos | “Temos uma pressão muito grande dos organismos internacionais, e também organismos nacionais para comprar de fornecedores que realizam a extração e o uso da madeira de forma sustentável”. |
| | Governo | “Nós desenvolvemos essa consciência, essa preocupação, porque somos constantemente avaliados pelo governo e instituições, por meio de legislações e outros requisitos para atendimento dos padrões sustentáveis”. |
| | Mercado | “Se você não se adequar as diretrizes internacionais, perde mercado e não apresenta diferenciais competitivos. Países desenvolvidos como os Estados Unidos exigem produtos com selo verde, produtos que comprovem ser oriundos de uma fonte sustentável”. |

Quadro 30 – Evidências de pressões institucionais na Empresa Beta

Nota-se que as pressões institucionais para a sustentabilidade na Empresa Beta são oriundas dos clientes, órgãos públicos, governo e do mercado. A empresa demonstra ter uma visão muito clara do seu negócio, ao passo que, mesmo pressionada por clientes para a obtenção de melhores preços, mantém seu foco no retorno de investimentos. A empresa organiza-se para estar sempre à frente das demandas institucionais, respeitando os colaboradores, parceiros, comunidade, atendendo as legislações e certificações nacionais e internacionais com vistas ao atendimento do mercado externo e ao seu compromisso com a sociedade. A Empresa Beta destaca que não tem sofrido pressões por parte da sociedade, por estar sempre se antecipando às demandas.

No Quadro 31, podem-se verificar as principais fontes de pressões institucionais relativas à Empresa Gama.

(continua)

| Empresa | Pressões Institucionais | Evidências |
|---------------------|--------------------------------|---|
| Empresa Gama | Clientes | “Nós sempre estamos atentos às novidades do mercado [...] porque o cliente chega aqui e quer um produto determinado e temos que estar a par das novidades”. |

(conclusão)

| | | |
|--|-------------|--|
| | Legislações | “Esta parte das legislações é bem complicada [...] é preciso estar ligado nas mudanças e ver se de fato a empresa se enquadra nos requisitos cobrados”. |
| | Governo | “Não tem como tu fugir das normas e regras impostas pelo governo [...] mas você tem que estudar para saber como pode atender a nova regulamentação sem prejudicar o negócio”. |
| | Sociedade | “As pessoas estão se tornando mais conscientes das questões sustentáveis [...] então eles dizem, vou comprar da tua empresa porque ela tem esse ou aquele projeto, se preocupa com o meio ambiente”. |

Quadro 31 – Evidências de pressões institucionais na Empresa Gama

Com base nos resultados do Quadro 31, pode-se constatar que a Empresa Gama sofre pressões dos clientes por produtos inovadores, ao mesmo tempo em que precisa atentar para as mudanças relativas às legislações e aos regulamentos impostos pelo governo. A empresa destaca que investimentos em práticas sustentáveis são importantes para manter e conquistar novos clientes no mercado, pois a sociedade está mais exigente com relação à adequação das empresas à sustentabilidade. A este respeito, Martins et al. (2012), destacam que este processo de cobrança da sociedade em relação a práticas sustentáveis iniciou-se nas décadas de 60 e 70, em virtude das crescentes devastações florestais e da consciência da finitude dos recursos naturais.

A partir das considerações apresentadas sobre as práticas sustentáveis e as pressões institucionais, a seção a seguir, apresenta uma síntese das respostas estratégicas das empresas analisadas nesta etapa exploratória da pesquisa.

4.2.3.3 Respostas estratégicas relativas às empresas analisadas

No Quadro 32, estão dispostas as evidências relativas às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade das empresas analisadas.

| Empresas | Resposta estratégica predominante | Evidências |
|---------------------|--|--|
| Empresa Alfa | Aquiescência | <p>“É que como a gente participa de muitas licitações e a gente trabalha com órgãos públicos a gente não tem como não aderir, se eu não tiver aquela certificação ou aderir àquelas legislações eu não posso participar”.</p> <p>“[...] A gente vem sempre se adequando ao que o governo e instituições vêm exigindo para poder estar no mercado, para poder participar”.</p> |
| Empresa Beta | Compromisso | <p>“A gente procura sempre estar antecipando [...] estar sempre enquadrado dentro da legislação onde estamos inseridos, porque a gente sabe que isso é um diferencial competitivo também [...]. O mercado está cada vez mais exigindo esse tipo de comportamento dos empresários e das empresas, então a gente já tem como diretriz a antecipação”.</p> <p>“A gente acredita que a legislação vem pra contribuir. Então a gente parte deste princípio. E partir, desses princípios, a gente é sempre muito preventivo e proativo. Claro que, até agora, todas as exigências fazem sentido pra nós da empresa”.</p> <p>“A gente faz uma análise crítica, tanto nos aspectos trabalhistas, aspectos sociais, aspectos ambientais e procura estar muito alinhado [...] até para ter um balanceamento entre as partes interessadas”.</p> |
| Empresa Gama | Fuga | <p>“Quando se tem uma nova norma, legislação ou demanda se estuda bastante [...] até para ver se ela vai fechar com a nossa empresa e também para a gente ver que decisão vai tomar”.</p> <p>“Por exemplo, chegou determinada legislação, então a gente vai verificar se se enquadra com a empresa [...]. Nós temos uma empresa de Porto Alegre que realiza assessoria nesta parte ambiental. Dependendo da situação a empresa se ajusta ou não”.</p> |

Quadro 32 – Evidências das respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade

De modo geral, pode-se constatar que as empresas analisadas respondem de formas diferentes no que tange às pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis. Observa-se que a Empresa Alfa tem uma orientação voltada para o atendimento de normas e regulamentos. Desta forma, de acordo com Oliver (1991), a empresa adota a aquiescência, uma das respostas estratégicas mais passivas. Ainda, pode-se inferir que a tática utilizada pela Empresa Alfa é a obediência, pois a organização realiza um atendimento consciente e estratégico das pressões por entender que esta é uma das formas de manter-se no mercado.

A Empresa Beta indica que está sempre se antecipando as pressões institucionais. Para a organização, atuar dentro do conceito de sustentabilidade de Elkington (1998) pode trazer benefícios para a empresa. Desse modo, pode-se verificar que a empresa atribui o atendimento as expectativas institucionais ao alcance dos objetivos da organização e assim, utiliza-se da tática do equilíbrio, relativo à estratégia do compromisso, para harmonizar as demandas das partes interessadas.

A Empresa Gama, por sua vez, sugere respostas estratégicas do tipo fuga. De acordo com os relatos da organização a Empresa Gama sempre se posiciona de forma a evitar a

conformidade. Para isto, a empresa possui uma assessoria na área ambiental de forma a estudar estrategicamente se as pressões advindas das instituições fazem sentido ou não para a empresa. Nota-se que a tática utilizada pela organização é a ocultação, pois a Empresa Gama revela que em um primeiro momento concorda em atender a pressão, no entanto, somente vai aderir aos novos procedimentos impostos se estes fizerem sentido para a organização e não prejudicar o seu negócio.

Cabe ressaltar, que as categorias de respostas estratégicas instituídas por Oliver (1991), não são excludentes, ou seja, o fato de uma delas exercer o predomínio, não significa que em determinadas situações, outro tipo de resposta poderia ter sido utilizado. Neste sentido, entende-se que o fato das empresas analisadas apresentarem evidências de respostas do tipo aquiescência, compromisso e fuga para este estudo, não quer dizer que ela não poderá responder de forma diferente em outras situações. Esse entendimento também é partilhado por Graeff (2005) ao mencionar os resultados do estudo de Mckay (2001) que objetivou analisar as respostas a uma pressão regulatória no Canadá. O estudo concluiu que as organizações não se utilizam exclusivamente de um tipo de resposta estratégica.

Esses resultados também vêm ao encontro dos achados de Cao e Pederzoli (2013), Sutter et al. (2013) e Santos (2013), que mostram que cada organização irá responder de forma diferente em virtude das pressões e do ambiente que estiver inserida. Ainda, Scott (2008) destaca que as pressões institucionais são provenientes dos pilares regulativo, normativo e cognitivo-cultural. Dependendo da base da submissão e legitimidade que a pressão estiver instituída, levará a diferentes respostas e comportamentos no campo organizacional.

A seguir, apresenta-se o grau de internacionalização das empresas analisadas.

4.2.4 Grau de internacionalização das empresas analisadas

Esta seção apresenta o grau de internacionalização das três empresas analisadas. Para tanto, utilizou-se do modelo de Floriani (2010), que sugere um conjunto de variáveis adaptadas à realidade brasileira e que se relacionam com as abordagens econômicas e comportamentais da internacionalização. Para tanto, na Figura 11 apresentam-se as 50 palavras destacadas em relação ao grau de internacionalização, realizadas por meio do *Software* Nvivo 8.0.



Figura 11– Termos em evidência sobre o grau de internacionalização

Verificam-se na Figura 11, que além da palavra empresa, os destaques estão relacionados às palavras indicadores, número, exterior, vendas, países, funcionários e executivos. Os resultados evidenciados na análise das três entrevistas estão de acordo com os indicadores propostos por Floriani (2010). Para tanto, nas próximas seções discute-se o grau de internacionalização em relação aos aspectos econômicos e comportamentais.

4.2.4.1 Aspectos econômicos da internacionalização

No Quadro 33, estão dispostos os resultados dos indicadores relativos aos aspectos econômicos, sendo constituídos pelo percentual de vendas, número de funcionários, e o número de países nos quais a empresa realiza operações internacionais.

| Aspectos econômicos | % de Vendas | Número de funcionários | Número de países |
|---------------------|-------------|-------------------------------|------------------|
| Empresa Alfa | De 1 a 2% | Brasil = 157 Exterior = 0 | 6 países |
| Empresa Beta | De 10 a 12% | Brasil = 600 Exterior = 10 | 4 países |
| Empresa Gama | De 2 a 5% | Brasil = 280 Exterior = 07 | 7 países |

Quadro 33 – Aspectos econômicos da internacionalização nas empresas analisadas

Nota-se que o percentual relativo às vendas no exterior não ultrapassa os 12%, sendo que na Empresa Alfa este índice fica na faixa de 2%. Resultados diferentes em termos de vendas, segundo Floriani (2010), devem-se ao fato das empresas possuírem objetivos estratégicos distintos. A autora destaca que muitas vezes uma empresa pode apresentar elevada lucratividade e baixo crescimento de vendas, ou, com o propósito de aumentar a fatia de mercado, diminui a sua margem de lucro para elevar as vendas.

Observa-se que o percentual de funcionários no exterior em relação ao Brasil não chega a atingir 3%. A Empresa Beta possui 1,67% da sua força de trabalho concentrada no exterior, enquanto que a Empresa Gama atinge o patamar de 2,55%. A Empresa Alfa não possui funcionários no exterior. Esse resultado pode ser atribuído ao fato de que as empresas analisadas optam por modos de entradas com menor risco e investimentos, não necessitando assim, de muitos colaboradores atuando no exterior.

Verifica-se também, que as empresas analisadas negociam com um número de 4 a 7 países na arena internacional. Floriani (2010) indica que o número de países é importante, pois, quanto mais países a empresa negociar, maior terá que ser o seu conhecimento em termos dos aspectos legais (normas, legislações, acordos comerciais) deste novo mercado de atuação. Ainda, de acordo com a Empresa Alfa o retorno dos investimentos na arena internacional “depende de uma série de fatores, como a valorização cambial, atratividade e nível de competitividade no mercado”. Para tanto, ao observar os resultados econômicos apresentados, pode-se constatar que as empresas analisadas apresentam um baixo grau de internacionalização.

Assim, destacam-se a seguir os indicadores relativos aos aspectos comportamentais da internacionalização.

4.2.4.2 Aspectos comportamentais da internacionalização

No que tange aos aspectos comportamentais, apresenta-se no Quadro 34 os indicadores referentes ao modo de entrada, tempo de atuação no exterior, e número de executivos com experiência internacional de estudo ou trabalho por mais de 1 ano.

| Aspectos comportamentais | Modo de entrada | Atuação internacional (anos) | Número de executivos no exterior |
|---------------------------------|--|-------------------------------------|---|
| Empresa Alfa | - Exportação direta - Representante exclusivo no exterior | 12 anos | 01 executivo |
| Empresa Beta | - Exportação direta - Representante exclusivo no exterior | 10 anos | 03 executivos |
| Empresa Gama | - Representante exclusivo no exterior | 20 anos | 03 executivos |

Quadro 34 – Aspectos comportamentais da internacionalização nas empresas analisadas

Os resultados referentes aos aspectos comportamentais demonstram que as empresas analisadas optam por modos de entrada que envolve menores riscos, como o caso de exportação e representante exclusivo no exterior. Nickels e Wood (1999) explicam que a escolha destas estratégias de entrada para atuação internacional envolve um menor comprometimento e controle por parte da empresa. Entretanto, observa-se que mesmo optando pelos estágios iniciais da internacionalização, como a exportação, a empresa pode ganhar uma excelente oportunidade de experiência internacional e, posteriormente, atingir patamares mais avançados, como sugerem Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

Por outro lado, nota-se que as empresas analisadas possuem um tempo mínimo de atuação no exterior de 10 anos. Este indicador pode ser considerado positivo, pois o conhecimento acumulado ao longo da trajetória de negócios internacionais pode propiciar novas alternativas estratégicas de atuação.

No que tange ao número de executivos no exterior, observa-se que as três empresas analisadas possuem funcionários com experiência internacional. A Empresa Alfa revela que o seu gerente de marketing trabalhou na Austrália por um período de 2 anos. A Empresa Beta, que possui 3 executivos com experiência internacional, relata que “é muito importante esta experiência em outros países. Nós temos o gerente comercial, gerente financeiro e o gerente

industrial que já moraram no exterior para estudar”. Para o entrevistado o fato dos executivos terem esta experiência facilita as negociações internacionais, em termos de idioma, barreiras culturais, econômicos, políticas e propriamente em relação aos aspectos legais de alguns países. A Empresa Gama também conta com a participação de 3 executivos (gerente financeiro, gerente de Rh e gerente de compras) com experiência internacional. Para a organização este conhecimento no exterior acarreta em vantagens competitivas, como por exemplo, a compra de materiais de mercados com custos menores e uma forma de buscar tecnologias e ideias inovadoras relativas a produtos e processos.

Diante dos resultados apresentados até este ponto, destaca-se que o propósito desta etapa qualitativa de pesquisa consistiu em reunir elementos para propor um instrumento de pesquisa para a etapa quantitativa, relativa às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade, conforme descrito a seguir.

4.2.5 Instrumento de pesquisa proposto para a etapa quantitativa do estudo

Esta seção tem o propósito de apresentar as variáveis que compõem o instrumento de pesquisa quantitativo desenvolvido com base em Oliver (1991), na literatura e nas entrevistas exploratórias com três empresas do setor moveleiro do RS.

Para a mensuração das afirmativas utilizou-se de uma escala Likert de cinco pontos, no qual 1 representa o menor grau de concordância e 5 a máxima concordância. Também foi inserida a opção NA (não se aplica), para os casos em que a afirmativa não se aplicar à realidade da empresa.

No Quadro 35, pode-se visualizar as 25 variáveis observáveis que estão reunidas em 5 variáveis latentes, propostas para medir o construto relacionado às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade. Os fatores que tiveram cargas fatoriais satisfatórias na análise fatorial exploratória encontram-se assinalados na Tabela 6, referente ao capítulo dos resultados da pesquisa.

De modo geral, pode-se constatar que nas empresas analisadas, o alcance de novos mercados não está diretamente relacionado à adoção de práticas sustentáveis. De acordo com o entrevistado da Empresa Alfa “os programas e ações sustentáveis da empresa tem mais efeito local [...] não é algo que eu possa dizer que prospecta clientes lá fora”. Neste sentido, verifica-se que os programas de sustentabilidade ainda estão restritos ao ambiente no qual a

empresa está inserida. O entrevistado da Empresa Beta sugere que a adoção de práticas sustentáveis e a internacionalização, só não estão mais alinhadas, em função da escolha dos países para os quais a empresa exporta. Em sua declaração revela “nós mercados que a gente atua a sustentabilidade não é um diferencial competitivo. São mercados ainda em desenvolvimento, como o mercado da América Latina e o mercado Africano. Agora, quando a gente exporta para os Estados Unidos isso faz a diferença”. O entrevistado da Empresa Gama, por sua vez, indica que “embora a empresa seja certificada pelas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, isto não garante mais vendas no exterior”.

Com base nos relatos dos diretores das empresas analisadas, pode-se sugerir que a estratégia de entrada e os países nos quais a empresa mantém operações internacionais não tem uma maior exigência em termos sustentáveis. Entretanto, como a sustentabilidade é um processo global e em desenvolvimento, sugere-se que a partir das mudanças dos mercados e da consciência que este modelo econômico não se sustenta, será possível traçar novos cenários desta relação.

Tendo por base o instrumento de pesquisa desenvolvido na etapa qualitativa, pode-se avançar em direção à etapa quantitativa do estudo, na qual são apresentados os resultados por meio de técnicas estatísticas univariada, bivariada e multivariada.

| Variáveis latentes | Fator | Variáveis observáveis |
|---------------------|-------|--|
| Aquiescência | A1 | A empresa utiliza-se da divulgação de relatórios de sustentabilidade para melhorar a sua imagem perante a sociedade. |
| | A2 | A empresa implantou a ISO 26000 (responsabilidade social) imitando concorrentes. |
| | A3 | A empresa tem realizado inovação no design de móveis para atender normas internacionais. |
| | A4 | A empresa possui um relacionamento saudável com a comunidade na qual está inserida. |
| | A5 | A empresa adota o sistema de certificação do conselho de manejo florestal (FSC) para obter um melhor relacionamento com os clientes. |
| Compromisso | C1 | A empresa desenvolveu um programa de cargos e salários para atender as reivindicações dos funcionários e do sindicato da classe. |
| | C2 | A empresa tem se preocupado com o tratamento dos resíduos sólidos após exigência dos órgãos ambientais. |
| | C3 | A empresa tem apoiado a associação do setor na negociação com agentes de governo para obter concessões/alterações na cobrança de tributos e taxas sobre a exportação de móveis. |
| | C4 | A empresa aderiu à norma ISO 9000 (gestão da qualidade) após detectar problemas na qualidade de seus produtos. |
| | C5 | A empresa tem se preocupado com a comunidade e seu entorno após a instalação da fábrica. |
| Fuga | F1 | A empresa aderiu ao sistema de gestão de saúde e de segurança ocupacional (OHSAS 18001 - riscos / acidentes), mas nem sempre possui todos os equipamentos de proteção individual (EPI) em estoque. |
| | F2 | A empresa desativou o programa de visitas à fábrica em virtude das altas emissões de ruídos dos equipamentos. |
| | F3 | A empresa tem recusado pedidos de clientes no exterior em virtude dos aspectos legais deste novo mercado de atuação. |
| | F4 | A empresa tem deixado de produzir determinada linha de produtos para exportação em função das exigências na padronização da embalagem. |
| | F5 | A empresa passou a reutilizar e a reciclar materiais devido às cobranças da sociedade para o uso adequado dos recursos. |
| Desafio | D1 | A empresa tem se omitido frente à solicitação da associação do setor para proporcionar capacitações e treinamentos aos funcionários. |
| | D2 | A empresa contestou algumas das legislações instituídas pelo governo. |
| | D3 | A empresa posicionou-se de forma contrária e adotou providências a um novo acordo comercial que prejudicaria o setor moveleiro. |
| | D4 | A empresa tem postergado a adesão à certificação da ISO 14000 (gestão ambiental). |
| | D5 | A empresa tem contestado reclamações de clientes em relação aos seus produtos. |
| Manipulação | M1 | A empresa tem se aliado aos seus concorrentes para negociar a compra da matéria prima com fornecedores. |
| | M2 | A empresa tem atribuído a responsabilidade pela saúde de seus funcionários à gestão pública. |
| | M3 | A empresa tem se unido aos concorrentes contra a pressão do setor para modernizar o parque fabril por meio da compra de equipamentos de alta tecnologia. |
| | M4 | A empresa tem desenvolvido campanhas publicitárias de educação e conscientização ambiental para ser reconhecida pelos consumidores como uma empresa ambientalmente correta. |
| | M5 | A empresa tem estabelecido parcerias internacionais a fim de atender às exigências legais e ambientais referentes à internacionalização de suas atividades. |

Quadro 35 – Variáveis referentes às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade

Nota: Os fatores marcados em cada uma das variáveis observáveis foram os que apresentaram carga fatorial satisfatória na análise fatorial exploratória.

4.3 Análise e discussão dos resultados da etapa quantitativa

A etapa quantitativa do estudo teve por objetivo identificar como as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização. Os resultados expostos nesta etapa tratam, inicialmente, sobre a preparação da matriz de entrada de dados. Em seguida, podem-se visualizar o perfil dos respondentes e as características das empresas do setor moveleiro pertencentes à amostra. Na sequência, trata-se da análise fatorial exploratória, para posteriormente apresentar os resultados descritivos referentes às empresas estudadas. Ao final, demonstram-se as relações entre os constructos “respostas estratégicas” e “grau de internacionalização” por meio da Correlação de Pearson.

4.3.1 Preparação da matriz de entrada de dados

Com o propósito de orientar a realização das análises estatísticas este bloco versa sobre a preparação da matriz de entrada de dados, que segundo Hair et al. (2009) norteiam o pesquisador ao atendimento das suposições estatísticas e a identificação de casos atípicos que podem influenciar os resultados de forma desproporcional. Assim, os dados coletados junto à amostra passaram pelos seguintes tratamentos: exame dos *missing values*, identificação de *outliers* e a normalidade da distribuição dos dados.

Hair et al. (2009) elucidam que o primeiro passo para o exame de dados faltantes é a determinação do tipo de dados envolvidos na pesquisa. Nesta perspectiva, as respostas correspondentes a NA (não se aplica) foram tratadas da mesma forma que os *missing values*, ou seja, foram substituídos pela média, como sugerem Hair et al. (2009). Os *missing values* foram identificados por uma distribuição de frequência simples dos dados faltantes.

Ainda, de acordo com Hair et al. (2009. p. 77), as observações atípicas, também conhecidas por *outliers*, “são observações com uma combinação única de características identificáveis como sendo notavelmente diferentes das outras observações”. Tendo em vista à variabilidade no impacto de observações atípicas é fundamental que o pesquisador analise seus dados, buscando as observações atípicas para averiguar seu tipo de influência nos dados

e não comprometer a amostra (HAIR et al., 2009). Nesta perspectiva, os *outliers* univariados foram identificados por meio do cálculo Z Score (Escore Z), sendo que todos os dados demonstraram valores menores que 3 (HAIR et al., 2005). Com base neste teste não foram encontrados *outliers* para a amostra.

A normalidade, por sua vez, é vista como uma suposição essencial e caracteriza-se pelo grau em que a distribuição dos dados da amostra corresponde a uma distribuição normal (HAIR et al., 2009). Para verificar a normalidade dos dados da amostra foi realizado o teste estatístico Kolmogorov-Smirnov, também conhecido como K-S, cujo resultado demonstrou que os dados são normais. O resultado desse teste encontra-se disposto no Anexo A.

A partir do tratamento dos dados, pode-se avançar em direção a análise dos resultados, conforme dispostos nas seções a seguir.

4.3.2 Perfil dos respondentes

Após a preparação da matriz de entrada dos dados procedeu-se com a análise do perfil do respondente, o qual é analisado com base na idade, gênero, tempo de atuação na empresa, atuação no setor moveleiro e formação.

A amostra investigada na pesquisa quantitativa foi constituída por 58 indivíduos, com idade média de 35 anos. Apesar de a idade mínima ter sido de 19 anos e a máxima de 65 anos, destaca-se a predominância de atuação de profissionais jovens no setor moveleiro do RS.

Quanto ao gênero, verificou-se que 32 respondentes são do sexo feminino, representando 55,2%, frente a 26 indivíduos do sexo masculino, responsáveis por 44,8% da amostra pesquisada. Embora não haja diferença significativa em relação ao gênero dos respondentes, observa-se a predominância de atuação do gênero feminino nos altos cargos (gerência ou direção) das empresas investigadas.

O tempo de atuação dos respondentes na empresa e no setor pode-se visualizada na Tabela 1:

Tabela 1 - Tempo de atuação na empresa e no setor

| | Média | Desvio padrão | Tempo mínimo | Tempo máximo |
|-----------------------------|--------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Tempo de atuação na empresa | 9,69 | 7,963 | 1 | 37 |
| Tempo de atuação no setor | 11,21 | 9,349 | 1 | 39 |

Os dados apresentados na Tabela 1 demonstram que a média de atuação dos respondentes na empresa é de 9,69 anos, com uma amplitude de 37 anos, o que demonstra que estes indivíduos possuem uma elevada experiência profissional. Aliado a isto, destaca-se o fato destes já possuírem experiência anterior, visto que o tempo de atuação no setor é de 11,21 anos.

Na Tabela 2 apresenta-se o nível de formação dos respondentes da pesquisa.

Tabela 2 - Nível de formação dos respondentes

| Formação | Frequência | % |
|-----------------|-------------------|------------|
| Ensino médio | 7 | 12,1 |
| Ensino Superior | 30 | 51,7 |
| Pós-graduação | 21 | 36,2 |
| Total | 58 | 100 |

Pode-se observar, conforme Tabela 2, que a maioria dos respondentes possui escolaridade em nível de graduação e pós-graduação, representando 87,9% da amostra. Este resultado revela que as empresas investigadas têm investido em profissionais com elevada qualificação, o que pode contribuir para o desenvolvimento do setor em termos estratégicos, e principalmente, na busca de mercados de atuação para além das fronteiras nacionais, caso seja esta a intenção das empresas.

A partir das informações apresentadas, pode-se visualizar no Quadro 36, uma síntese do perfil dos respondentes das empresas investigadas.

| Perfil do respondente | Predominância |
|-------------------------------------|---|
| Idade | Em média 35 anos |
| Gênero | Feminino (representa 55,2% da amostra) |
| Tempo de atuação na empresa | Em média 9 anos |
| Tempo de atuação no setor moveleiro | Em média 11 anos |
| Formação | Superior e pós-graduação (87,9% da amostra) |

Quadro 36 - Síntese do perfil dos respondentes

A seguir, apresentam-se as características das empresas investigadas.

4.3.3 Caracterização das empresas investigadas

Este tópico versa sobre as principais características das empresas pesquisadas em termos de localização, tempo de existência da empresa, atuação no mercado internacional, tipo de produto e número total de funcionários da empresa.

Com base nos dados da pesquisa observa-se que das 58 empresas pesquisadas, a maioria está localizada nos municípios de Bento Gonçalves (24,1%), Lagoa Vermelha (12,1%), Garibaldi (10,3%), Flores da Cunha (8,6%), Farroupilha (8,6%) e Antônio Prado (6,9%), representando 70,6% da amostra. Destaca-se, ainda, que as 58 empresas que compõem a amostra estão distribuídas em 18 municípios do Rio Grande do Sul. A predominância da localização das empresas nestes municípios revela o potencial da região e também a importância do polo moveleiro do Rio Grande do Sul que ocupa o 2º lugar no Brasil (MOVERGS, 2014). A Tabela 3 apresenta o tempo de existência das empresas, bem como a sua experiência internacional.

Tabela 3 - Tempo de existência da empresa e atuação no mercado internacional

| | Média | Desvio padrão | Tempo mínimo | Tempo máximo |
|---|--------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Tempo de existência da empresa (anos) | 28,02 | 15,864 | 7 | 68 |
| Tempo de atuação da empresa no mercado internacional (anos) | 12,77 | 6,592 | 0 | 30 |

No que tange ao tempo de existência das empresas investigadas, verifica-se que o tempo médio de atuação é de 28 anos, sendo que a empresa mais antiga possui 68 anos e a mais nova, 7 anos. A diferença no tempo de atuação destas empresas poderia ser atribuída ao fato de que muitas destas empresas originaram-se como uma alternativa de renda familiar e se desenvolveram ao longo dos anos. Este acontecimento, de certa forma, está relacionado ao tempo médio de atuação internacional que é de 12 anos. Cabe ressaltar, que muitas das

empresas, não têm um ano de experiência internacional, enquanto outras atingiram o patamar de 30 anos de atuação no mercado externo.

No que se refere à linha de produtos as empresas pesquisadas demonstraram uma diversidade na produção, como pode ser visualizado na Tabela 4.

Tabela 4 – Principal linha de produto

| Tipo de produto | Frequência | % |
|-----------------------------|-------------------|------------|
| Móveis para dormitórios | 15 | 25,9 |
| Móveis para cozinhas | 12 | 20,7 |
| Outros móveis | 9 | 15,5 |
| Móveis estofados | 7 | 12,1 |
| Móveis para escritórios | 6 | 10,3 |
| Móveis para salas de estar | 6 | 10,3 |
| Móveis para salas de jantar | 3 | 5,2 |
| Total | 58 | 100 |

A principal linha de produtos das empresas investigadas é a de móveis para dormitórios (25,9%), seguida de móveis para cozinhas (20,7%). Os móveis classificados como outros, que representam 15,5% do tipo de produto referem-se a móveis planejados ou projetados que não se encaixam nas demais modalidades dispostas na Tabela 4. Como a maioria das empresas está localizada na Serra Gaúcha, uma região tipicamente turística, pode-se aliar a possibilidade da predominância de móveis para dormitórios em função do próprio ambiente que passa a demandar este tipo de produto. O número total de funcionários das empresas pesquisadas, por sua vez, encontra-se disposto na Tabela 5. Para fins de classificação do porte foram utilizados os critérios do Sebrae (2006) que considera o número de funcionários da empresa para a sua categorização.

Tabela 5 - Número total de funcionários das empresas

| Número de funcionários | Frequência | % |
|--|-------------------|------------|
| Até 19 empregados (microempresa) | 6 | 10,3 |
| De 20 a 99 empregados (pequena empresa) | 29 | 50,1 |
| De 100 a 499 empregados (média empresa) | 17 | 29,3 |
| Acima de 499 empregados (grande empresa) | 6 | 10,3 |
| Total | 58 | 100 |

Os resultados dispostos na Tabela 5 demonstram que 79,3% das empresas pesquisadas são de pequeno e médio porte. Observa-se que há um predomínio relativo às empresas de pequeno porte, o que corresponde a 50% da amostra. De acordo com o entrevistado da Empresa Alfa, embora as grandes empresas não apresentem um percentual de destaque, “estas desempenham um importante papel no setor moveleiro no que tange ao atendimento de pressões institucionais, servindo, muitas vezes, de modelo às demais concorrentes”.

Com base nos dados da pesquisa, pode-se apresentar uma síntese das características das 58 empresas investigadas, conforme disposto no Quadro 37.

| Características das empresas | Predominância |
|---|--|
| Principais localizações das empresas | Bento Gonçalves, Lagoa Vermelha, Garibaldi |
| Tempo de existência da empresa | Em média 28 anos |
| Tempo de atuação no mercado internacional | Em média 12 anos |
| Principal linha de produto | Móveis para dormitórios |
| Funcionários | De 20 a 99 empregados (pequena empresa) |

Quadro 37 – Síntese das características das empresas

A partir do conhecimento do perfil dos respondentes e das características que compõem a amostra investigada, pode-se constatar que em média, temos empresas maduras, com experiência internacional, concentradas na Serra Gaúcha do RS e de pequeno porte. Na seção a seguir, procede-se com a análise fatorial exploratória.

4.3.4 Análise fatorial exploratória

A análise fatorial exploratória teve o objetivo de verificar se as variáveis identificadas na etapa exploratória do estudo possuem a capacidade de explicar o fenômeno que compõe o construto das respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade.

Desse modo, a análise fatorial exploratória foi desenvolvida de acordo com os preceitos de Hair et al. (2009, p. 102), cujo “propósito principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise”. A técnica de análise fatorial gera novos fatores e tem por objetivo reduzir o número de indicadores de cada variável, ou seja, determinar os construtos fundamentais ou dimensões assumidas inerentes às variáveis originais.

Como sugerem Hair et al. (2009), realizaram-se testes estatísticos para se verificar a adequação da utilização da análise fatorial, sendo que as estatísticas relacionadas à técnica indicaram a adequação do seu uso para a pesquisa. Inicialmente foi necessária a verificação do KMO e do teste de Bartlett. O índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO=0,660) de adequação da amostra e o teste de esfericidade de Bartlett (significativo a $p < 0,001$) indicaram a fatorabilidade dos dados.

Após essa verificação inicial, partiu-se para a identificação das comunalidades apresentadas em cada uma das questões dispostas. Rodaram-se as variáveis observáveis por dimensão (Aquiência, Compromisso, Fuga, Desafio e Manipulação).

A Análise Fatorial Exploratória foi realizada por meio do método de análise de componentes principais, utilizando o critério *a priori* para decidir quantos fatores reter e empregando o método rotacional ortogonal VARIMAX para a extração dos fatores, cujo objetivo é explicar a máxima variância total em um número mínimo de fatores. Além disso, para a determinação do número de fatores, utilizou-se da análise da variância total explicada, que deve alcançar no mínimo 60% da variância acumulada e autovalores maiores do que 1 (MALHOTRA, 2006). Desta forma, o critério Kaiser foi utilizado para a seleção dos fatores com autovalores cuja variância explicada é superior a 1 e retiraram-se as cargas cruzadas maiores que 0,3.

Foi necessária a retirada de 9 variáveis, pois esses indicadores não apresentaram cargas fatoriais satisfatórias, além de comunalidades menores que 0,6 e não tinham, portanto, capacidade para explicar o construto.

Com relação à **Aquiência** retiraram-se as variáveis A2 “a empresa implantou a ISO 26000 (responsabilidade social) imitando concorrentes” e A4 “a empresa possui um relacionamento saudável com a comunidade na qual está inserida”.

No que tange à resposta estratégica do tipo **Compromisso**, retirou-se a variável C3 “a empresa tem apoiado a associação do setor na negociação com agentes de governo para obter concessões/alterações na cobrança de tributos e taxas sobre a exportação de móveis”.

Com relação à **Fuga**, retirou-se a variável F2 “a empresa desativou o programa de visitas à fábrica em virtude das altas emissões de ruídos dos equipamentos”. A estratégia **Desafio**, por sua vez, demandou a retirada das variáveis D1 “a empresa tem se omitido frente à solicitação da associação do setor para proporcionar capacitações e treinamentos aos funcionários”, D4 “a empresa tem postergado a adesão à certificação da ISO 14000 (gestão ambiental)”, e D5 “a empresa tem contestado reclamações de clientes em relação aos seus produtos”.

No último dos fatores, a **Manipulação**, retiraram-se as variáveis M1 “a empresa tem se aliado aos seus concorrentes para negociar a compra da matéria prima com fornecedores” e M2 “a empresa tem atribuído a responsabilidade pela saúde de seus funcionários à gestão pública”.

Em seguida, rodou-se o construto final ajustado (Aquiência, Compromisso, Fuga, Desafio e Manipulação), a partir do que se verificou a necessidade da retirada de mais uma variável relacionada à resposta estratégica Compromisso. Assim, procedeu-se a retirada da variável C1 “a empresa desenvolveu um programa de cargos e salários para atender as reivindicações dos funcionários e do sindicato da classe”.

Assim, atendidos os parâmetros da análise fatorial exploratória restaram as variáveis A1, A2 e A3 (Aquiência), C2, C4 e C5 (Compromisso), F1, F3, F4 e F5 (Fuga), D2 e D3 (Desafio) e as variáveis M3, M4 e M5 (Manipulação).

O construto inicial referente às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade, desenvolvido com base em Oliver (1991), na literatura e nas entrevistas exploratórias, estava composto por 25 variáveis, categorizadas em cinco dimensões, a saber: a) aquiência; b) compromisso; c) fuga; d) desafio; e e) manipulação. Após o processamento da técnica multivariada de análise fatorial, são apresentados, na Tabela 6, os fatores extraídos, os indicadores e suas respectivas cargas fatoriais e o total de variância explicada.

Os resultados da análise fatorial, dispostos na Tabela 6, indicam que as cinco dimensões (fatores) foram mantidas, no entanto foram eliminadas 10 variáveis por não atenderem aos parâmetros da análise fatorial exploratória, como explicado anteriormente. Desta forma, restaram 15 variáveis que explicam 67,89% da variância total dos dados.

O primeiro fator, denominado **aquiência**, abrange três variáveis que se referem à publicação de relatórios de sustentabilidade, inovação no *design* de móveis e a adoção de certificação florestal com vistas ao atendimento das demandas sustentáveis. Este fator constitui-se como o de maior representatividade no construto, com uma variância total de 18,93% dos dados.

O segundo fator, intitulado como **compromisso**, encontra-se estruturado por três variáveis que possuem o foco no tratamento dos resíduos sólidos, adoção da norma ISO 9000 e a preocupação com a comunidade e seu entorno. Essas três variáveis reunidas no fator, representam 11,31% da variância total explicada.

Tabela 6 – Fatores relacionados às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade

| Fatores¹ | Indicadores | Cargas fatoriais | Auto valores | % da Variância explicada |
|---|---|-------------------------|---------------------|---------------------------------|
| Aquiescência | A1 - A empresa utiliza-se da divulgação de relatórios de sustentabilidade para melhorar a sua imagem perante a sociedade | 0,618 | | |
| | A3 - A empresa tem realizado inovação no design de móveis para atender normas internacionais | 0,684 | 3,613 | 18,93 |
| | A5 - A empresa adota o sistema de certificação do conselho de manejo florestal (FSC) para obter um melhor relacionamento com os clientes | 0,625 | | |
| Compromisso | C2 - A empresa tem se preocupado com o tratamento dos resíduos sólidos após exigência dos órgãos ambientais | 0,623 | | |
| | C4 - A empresa aderiu à norma ISO 9000 (gestão da qualidade) após detectar problemas na qualidade de seus produtos | 0,756 | 1,166 | 11,31 |
| | C5 - A empresa tem se preocupado com a comunidade e seu entorno após a instalação da fábrica | 0,750 | | |
| Fuga | F1 - A empresa aderiu ao sistema de gestão de saúde e de segurança ocupacional (OHSAS 18001 - riscos / acidentes), mas nem sempre possui todos os equipamentos de proteção individual (EPI) em estoque | 0,709 | | |
| | F3 - A empresa tem recusado pedidos de clientes no exterior em virtude dos aspectos legais deste novo mercado de atuação | 0,766 | 2,299 | 13,16 |
| | F4 - A empresa tem deixado de produzir determinada linha de produtos para exportação em função das exigências na padronização da embalagem | 0,792 | | |
| | F5 - A empresa passou a reutilizar e a reciclar materiais devido às cobranças da sociedade para o uso adequado dos recursos | 0,670 | | |
| Desafio | D2 - A empresa contestou algumas das legislações instituídas pelo governo | 0,740 | | |
| | D3 - A empresa posicionou-se de forma contrária e adotou providências a um novo acordo comercial que prejudicaria o setor moveleiro | 0,789 | 1,292 | 11,60 |
| Manipulação | M3 - A empresa tem se unido aos concorrentes contra a pressão do setor para modernizar o parque fabril por meio da compra de equipamentos de alta tecnologia | 0,533 | | |
| | M4 - A empresa tem desenvolvido campanhas publicitárias de educação e conscientização ambiental para ser reconhecida pelos consumidores como uma empresa ambientalmente correta | 0,741 | 1,814 | 12,89 |
| | M5 - A empresa tem estabelecido parcerias internacionais a fim de atender às exigências legais e ambientais referentes à internacionalização de suas atividades | 0,733 | | |
| % Acumulado da Variância Explicada | | | | 67,89 |

Método de extração¹: Análise de componentes principais;

Método de rotação: varimax com normalização Kaiser

KMO = 0,660; Teste de Barlett com significância p = 0,000 e Alpha de Cronbach total 0,731

O terceiro fator caracterizado como **fuga**, constitui-se na dimensão que agrega o maior número de variáveis do construto proposto, sendo composto por quatro variáveis ao final. Esta categoria representa a preocupação com a saúde e segurança ocupacional dos trabalhadores, as questões relacionadas aos aspectos legais, tanto na forma da lei como de exigências para internacionalização das atividades. Além disso, preocupa-se também com a emergência de reutilizar e reciclar materiais, contribuindo assim, para uma ambiente mais sustentável. Este construto representa 13,16% da variância total explicada.

O quarto fator, denominado **desafio**, compreende a dimensão que reuniu o menor número de variáveis, sendo constituído por apenas dois indicadores do construto. Os indicadores que compõem este fator tratam da posição contrária dos empresários a instituição de acordos comerciais e legislações que poderiam prejudicariam o setor moveleiro. Este fator representa 11,60% do total da variância explicada. Embora seja a dimensão que possui o menor número de indicadores sua variância explicada ainda supera a da dimensão **compromisso**.

Por fim, o quinto fator, conhecido como **manipulação**, abrange três variáveis relacionadas às pressões do setor para a modernização do parque fabril, campanhas publicitárias com o intuito de expor aos clientes o que a empresa tem realizado em termos sustentáveis e a busca de parcerias internacionais. Essa dimensão consiste na busca de respostas mais ativas às pressões institucionais sofridas pelo setor e representa 12,89% do total da variância explicada.

Após a descrição dos cinco fatores que compõem o construto respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade, faz-se necessário analisar o grau de consistência, ou seja, a confiabilidade do construto. Para tanto, o coeficiente de confiabilidade foi mensurado pelo Alpha de Cronbach que de acordo com Pestana e Gageiro (2003) é uma das medidas mais utilizadas para avaliar a consistência interna de um grupo de variáveis. Hair et al. (2009) indicam que o limite inferior para o Alpha de Cronbach geralmente aceito é de 0,70, podendo diminuir para 0,60 em pesquisas exploratórias. Assim, apurou-se o Alpha de Cronbach de todas as variáveis reunidas e obteve-se o resultado de 0,731, o que indica a consistência interna do modelo.

Cabe salientar que o modelo originalmente proposto por Oliver (1991), não traz os 25 indicadores que mensuram as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade, mas apenas as cinco dimensões (aquiescência, compromisso, fuga, desafio e manipulação) que foram mantidas neste estudo. Assim, uma das contribuições do estudo foi propor indicadores que permitam mensurar as respostas estratégicas no que tange à

sustentabilidade. Desta forma, a partir do modelo original, da literatura e das entrevistas exploratórias realizadas na etapa qualitativa foi possível elaborar um instrumento de mensuração que, após a análise fatorial exploratória, foi resumido em 15 indicadores para mensurar os cinco fatores que já tinham sido definidos por Oliver (1991).

Destaca-se que se optou por manter as mesmas dimensões de respostas estratégicas definidas por Oliver (1991), considerando que estas são aceitas pela literatura (SUTTER et al., 2013; CAO; PEDERZOLI, 2013), bem como os fatores extraídos demonstraram o ajuste dos indicadores nas respectivas dimensões propostas.

A análise fatorial exploratória realizada atendeu aos requisitos propostos para os testes estatísticos (HAIR et al., 2009; MALHOTRA; 2006; PESTANA; GAGEIRO, 2003) e permitiu o conhecimento dos indicadores que compõem as variáveis latentes. Ressalta-se, que o construto grau de internacionalização proposto por Floriani (2010), e adotado neste trabalho, já havia sido anteriormente validado. Assim, optou-se por não rodar a análise fatorial exploratória para este construto.

Tendo estas considerações como base, nas próximas seções tem-se a análise descritiva dos construtos, respostas estratégicas e grau de internacionalização.

4.3.5 Análise univariada das respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade

A partir da validação interna do construto procedeu-se com a verificação descritiva das 58 empresas pesquisadas no que tange às respostas estratégicas as pressões institucionais para a sustentabilidade. As discussões desta seção baseiam-se no modelo de respostas estratégicas proposto por Oliver (1991), que conta com cinco dimensões de análise, a saber: (a) aquiescência; (b) compromisso; (c) fuga; (d) desafio; e (e) manipulação.

A análise univariada tem por objetivo ponderar o padrão médio de respostas da amostra para cada uma das variáveis observáveis do construto. Neste sentido, utilizou-se a média como medida de tendência central, além do desvio padrão e valores mínimo e máximo. Em seguida, apresenta-se a distribuição de frequência dos respondentes por nível de intensidade da escala para cada uma das variáveis.

Pelo fato do instrumento relacionado às respostas estratégicas ter sido elaborado a partir da literatura e das entrevistas exploratórias, optou-se por realizar a análise univariada

após a purificação do modelo, ou seja, somente para as variáveis que se ajustaram ao modelo. Ressalta-se, ainda, que para a mensuração das variáveis observáveis, aplicou-se uma escala Likert de cinco pontos (1 a 5), sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Nem concordo nem discordo; 4 - Concordo; e 5 - Concordo totalmente.

A primeira dimensão, denominada **aquiescência**, caracteriza-se como a mais passiva das respostas estratégicas e avalia que a adesão às pressões institucionais pode ocorrer por meio de três táticas: hábito, imitação ou obediência. Com base nos resultados da pesquisa disposto na Tabela 7, pode-se observar que as médias variam entre 3,11 e 4,14 o que demonstra um comportamento predominantemente passivo da amostra às pressões institucionais para a sustentabilidade.

Tabela 7 - Análise univariada da dimensão aquiescência

| AQUIESCÊNCIA | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|---|-------|---------------|--------|--------|
| A empresa utiliza-se da divulgação de relatórios de sustentabilidade para melhorar a sua imagem perante a sociedade | 3,11 | 1,329 | 1 | 5 |
| A empresa tem realizado inovação no <i>design</i> de móveis para atender normas internacionais | 4,14 | 1,041 | 1 | 5 |
| A empresa adota o sistema de certificação do conselho de manejo florestal (FSC) para obter um melhor relacionamento com os clientes | 3,61 | 1,481 | 1 | 5 |

Tabela 8 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala

| AQUIESCÊNCIA | Porcentagem (%) | | | | |
|---|-----------------|-----|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A empresa utiliza-se da divulgação de relatórios de sustentabilidade para melhorar a sua imagem perante a sociedade | 21,6 | 8,1 | 16,2 | 45,9 | 8,2 |
| A empresa tem realizado inovação no <i>design</i> de móveis para atender normas internacionais | 4,1 | 6,1 | 4,1 | 42,8 | 42,9 |
| A empresa adota o sistema de certificação do conselho de manejo florestal (FSC) para obter um melhor relacionamento com os clientes | 17,1 | 4,8 | 17,1 | 22,0 | 39,0 |

No que se refere à **Aquiescência** verificou-se na literatura que ações das empresas são pautadas em instituições que regulam e ditam as regras do funcionamento das atividades (SCOTT, 2008). Aliado a isto, observa-se que as respostas estratégicas são muito mais do sentido de se adequar a uma norma do que propriamente uma reação ativa às normas.

Ao observar os resultados na Tabela 8, verifica-se que a amostra poderia ser dividida em dois grupos, um em que 54,1% atribuem importância à divulgação de relatórios, e outro formado por 29,7% que demonstram que não se utilizam desta ferramenta perante a sociedade. Por outro lado, observa-se a importância atribuída a inovação no *design* de móveis com vistas à internacionalização, sendo que 85,7% das empresas investigadas investem na adequação aos padrões internacionais. Quanto ao sistema de certificação florestal, verifica-se que 61% da amostra concordam que a sua adoção pode trazer benefícios perante aos clientes. A este respeito, a Empresa Alfa afirma que “muitas vezes o cliente não conhece os benefícios que a utilização de materiais de fontes renováveis pode trazer ao ambiente”. Por não atribuírem importância ao valor agregado proporcionado pela certificação, acabam não pagando mais pelos produtos, e, assim, muitas empresas acabam por não adotar tal procedimento.

Neste sentido, pode-se avaliar que, embora a estratégia de aquiescência evidencie um comportamento passivo, de aceitação ao que é imposto pelas instituições, não se trata de uma resposta inadequada ou prejudicial às empresas, haja vista que os três fatores considerados (relatórios, inovação em design e certificação) são aspectos gerenciais que, se bem conduzidos, acarretam melhorias em termos da qualificação dos processos estratégicos e operacionais de empresas, conforme pode ser observado de modo geral na literatura que trata desses temas.

A segunda dimensão é o **compromisso**, e caracteriza-se como o tipo de resposta adotado pelas organizações em situações nas quais elas consideram a conformidade desagradável ou impraticável. Esta dimensão se desdobra nas táticas de equilíbrio, pacificação ou barganha.

Os resultados da pesquisa no que se refere ao compromisso estão agregados na Tabela 9 e na Tabela 10.

Tabela 9 - Análise univariada da dimensão compromisso

| COMPROMISSO | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|---|-------|---------------|--------|--------|
| A empresa tem se preocupado com o tratamento dos resíduos sólidos após exigência dos órgãos ambientais | 4,62 | 0,587 | 2 | 5 |
| A empresa aderiu à norma ISO 9000 (gestão da qualidade) após detectar problemas na qualidade de seus produtos | 2,81 | 1,642 | 1 | 5 |
| A empresa tem se preocupado com a comunidade e seu entorno após a instalação da fábrica | 4,48 | 0,713 | 1 | 5 |

Tabela 10 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala

| COMPROMISSO | Porcentagem (%) | | | | |
|---|-----------------|-----|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A empresa tem se preocupado com o tratamento dos resíduos sólidos após exigência dos órgãos ambientais | - | 1,7 | - | 32,8 | 65,5 |
| A empresa aderiu à norma ISO 9000 (gestão da qualidade) após detectar problemas na qualidade de seus produtos | 35,5 | 9,7 | 19,3 | 9,7 | 25,8 |
| A empresa tem se preocupado com a comunidade e seu entorno após a instalação da fábrica | 1,8 | - | 1,8 | 41,0 | 55,4 |

Na dimensão **compromisso** pode-se observar que os respondentes divergem quanto às respostas estratégicas, sendo que as variáveis apresentaram médias entre 2,81 e 4,62. As empresas investigadas mostraram-se positivas em relação ao atendimento de questões ligadas ao tratamento de resíduos sólidos, à medida que 98,3% da amostra demonstrou-se favorável a esta questão. Por outro lado, a adoção da norma ISO 9000 não é lembrada por 45,2% dos respondentes como uma resposta de compromisso, mas sim porque visualizam como um fator importante para os objetivos da organização. No que tange à preocupação com a comunidade e seu entorno a amostra mostrou-se positiva, sendo que 96,4% atribuem importância a este fator.

Os resultados obtidos mostram que as empresas demonstram uma relação de compromisso especialmente nas exigências relativas ao tratamento de resíduos sólidos e à comunidade e seu entorno. Interessante observar que o compromisso, neste caso, difere-se da opção anterior, pois se trata de uma concordância “forçada” por meio de táticas de equilíbrio, pacificação ou barganha. A opção relativa à ISO 9000 mostrou dois comportamentos antagônicos, de concordância e de discordância com a afirmativa. Neste caso, é provável que a razão que levou à adoção da certificação não seja a que está posta na afirmativa (após a detecção de problemas na qualidade de seus produtos) e resida aí a discordância de 35,5% da amostra. Talvez este grupo, não tendo conseguido barganhar por uma não adequação à certificação, acabou por incorporá-la em uma estratégia de compromisso com esta pressão institucional.

A estratégia da **fuga** é definida como a tentativa da organização para evitar a necessidade de conformidade. Esta estratégia ocorre pelas táticas de ocultação, proteção ou escape. Os resultados dispostos na Tabela 11 demonstram que as empresas pesquisadas não adotam uma estratégia de fuga frente às pressões apresentadas, sendo que as médias variam entre 1,74 a 3,35.

Tabela 11 - Análise univariada da dimensão fuga

| FUGA | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|---|-------|---------------|--------|--------|
| A empresa aderiu ao sistema de gestão de saúde e de segurança ocupacional (OHSAS 18001 - riscos / acidentes), mas nem sempre possui todos os equipamentos de proteção individual (EPI) em estoque | 2,36 | 1,466 | 1 | 5 |
| A empresa tem recusado pedidos de clientes no exterior em virtude dos aspectos legais deste novo mercado de atuação | 1,74 | 1,002 | 1 | 5 |
| A empresa tem deixado de produzir determinada linha de produtos para exportação em função das exigências na padronização da embalagem | 1,78 | 1,073 | 1 | 5 |
| A empresa passou a reutilizar e a reciclar materiais devido às cobranças da sociedade para o uso adequado dos recursos | 3,35 | 1,341 | 1 | 5 |

Tabela 12 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala

| FUGA | Porcentagem (%) | | | | |
|---|-----------------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A empresa aderiu ao sistema de gestão de saúde e de segurança ocupacional (OHSAS 18001 - riscos / acidentes), mas nem sempre possui todos os equipamentos de proteção individual (EPI) em estoque | 42,7 | 19,1 | 8,5 | 19,1 | 10,6 |
| A empresa tem recusado pedidos de clientes no exterior em virtude dos aspectos legais deste novo mercado de atuação | 58,1 | 14,0 | 25,6 | - | 2,3 |
| A empresa tem deixado de produzir determinada linha de produtos para exportação em função das exigências na padronização da embalagem | 58,8 | 13,0 | 21,7 | 4,3 | 2,2 |
| A empresa passou a reutilizar e a reciclar materiais devido às cobranças da sociedade para o uso adequado dos recursos | 17,3 | 1,9 | 32,7 | 25,0 | 23,1 |

Os resultados dispostos na Tabela 12 evidenciam que a maioria dos respondentes discorda do fato de terem se utilizado das táticas de fuga quanto às pressões por conformidade. Observa-se que 61,8% das empresas investigadas não evitaram a conformidade em relação à gestão de saúde e de segurança ocupacional, sendo que entendem que este procedimento é fundamental para a segurança dos trabalhadores. Outros 72,1% tem se esforçado para atender legislações internacionais, e 71,8% deles, priorizaram aspectos de padronização de embalagens com vistas a atender aos clientes no exterior. Por outro lado, verifica-se que 48,1% dos investigados admitem que começaram a se preocupar com a reutilização e reciclagem de materiais após as pressões da sociedade para o uso adequado, o que evidencia, que este fator, ainda não está totalmente internalizado pela amostra.

Neste caso, os resultados apontam para a necessidade de concordância com os padrões impostos pelas instituições, haja vista que fugir (ou negar) tais exigências poderia trazer prejuízos de maior impacto para as empresas, seja em termos de resultados econômicos, com a perda de negócios, ou mesmo de sua imagem e relação com seus *stakeholders*.

A dimensão **desafio**, por sua vez, constitui-se em uma opção estratégica viável quando a organização entende que o potencial para aplicação de regras ou valores institucionais é baixo ou quando os objetivos internos divergem das exigências. As três táticas que compõem essa resposta estratégica são liberação, recusa ou ataque.

No que tange à dimensão **desafio**, pode-se visualizar conforme Tabela 13, que a variável com menor média é de 2,40 e a variável com maior média é de 2,79. Estes resultados permitem inferir que as respostas estratégicas da amostra no que se refere a legislações e acordos comerciais instituídos não são a de desafiar, ou seja, elas aceitam a aplicação das regras instituídas. Este posicionamento, de não desafiar, pode ser confirmado, à medida que, na Tabela 14, pode-se notar que 51,0% dos respondentes não contestam as legislações instituídas e, outros 52,5% admitem que não adotam medidas contrárias quando firmados acordo comerciais que divergem dos objetivos da organização.

Tabela 13 - Análise univariada da dimensão desafio

| DESAFIO | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|--|-------|---------------|--------|--------|
| A empresa contestou algumas das legislações instituídas pelo governo | 2,79 | 1,488 | 1 | 5 |
| A empresa posicionou-se de forma contrária e adotou providências a um novo acordo comercial que prejudicaria o setor moveleiro | 2,40 | 1,392 | 1 | 5 |

Tabela 14 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala

| DESAFIO | Porcentagem (%) | | | | |
|--|-----------------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A empresa contestou algumas das legislações instituídas pelo governo | 25,5 | 25,5 | 12,8 | 17,0 | 19,2 |
| A empresa posicionou-se de forma contrária e adotou providências a um novo acordo comercial que prejudicaria o setor moveleiro | 40,0 | 12,5 | 25,0 | 12,5 | 10,0 |

Os dados das Tabelas 13 e 14 reforçam o comportamento de aceitação ao que é imposto pelas instituições, neste caso com destaque para a relação com o governo e suas decisões e proposições legais. Neste caso, não acatar uma exigência legal mostra-se uma estratégia não viável para as empresas, provavelmente em razão dos mecanismos de controle e de fiscalização, que acarretariam prejuízos às empresas no caso de não adequação às exigências. Mesmo a busca de uma posição mais ativa no sentido de evitar acordos que

pudessem prejudicar o setor como um todo não se mostrou uma estratégia típica dos respondentes.

A última dimensão das respostas estratégicas, a estratégia da **manipulação**, apresenta-se como a mais ativa das respostas às pressões institucionais e está pautada nas táticas de cooptação, influência ou controle. Com base nos resultados da Tabela 15, pode-se constatar que as médias variam entre 2,14 e 2,93 e indicam que as empresas investigadas não se utilizam dos artifícios da manipulação frente às pressões sofridas.

Tabela 15 - Análise univariada da dimensão manipulação

| MANIPULAÇÃO | Média | Desvio Padrão | Mínimo | Máximo |
|--|-------|---------------|--------|--------|
| A empresa tem se unido aos concorrentes contra a pressão do setor para modernizar o parque fabril por meio da compra de equipamentos de alta tecnologia | 2,14 | 1,146 | 1 | 5 |
| A empresa tem desenvolvido campanhas publicitárias de educação e conscientização ambiental para ser reconhecida pelos consumidores como uma empresa ambientalmente correta | 2,93 | 1,552 | 1 | 5 |
| A empresa tem estabelecido parcerias internacionais a fim de atender às exigências legais e ambientais referentes à internacionalização de suas atividades | 2,66 | 1,457 | 1 | 5 |

Tabela 16 - Distribuição de frequência por nível de intensidade da escala

| MANIPULAÇÃO | Porcentagem (%) | | | | |
|--|-----------------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A empresa tem se unido aos concorrentes contra a pressão do setor para modernizar o parque fabril por meio da compra de equipamentos de alta tecnologia | 39,5 | 23,3 | 23,3 | 11,6 | 2,3 |
| A empresa tem desenvolvido campanhas publicitárias de educação e conscientização ambiental para ser reconhecida pelos consumidores como uma empresa ambientalmente correta | 26,2 | 16,7 | 21,4 | 9,5 | 26,2 |
| A empresa tem estabelecido parcerias internacionais a fim de atender às exigências legais e ambientais referentes à internacionalização de suas atividades | 31,6 | 15,8 | 23,7 | 13,1 | 15,8 |

Ao observar os resultados da Tabela 16 pode-se notar um comportamento passivo, ao invés de ativo, referente às respostas estratégicas às pressões instituídas. As empresas investigadas demonstram não adotar uma atitude manipuladora em relação à modernização do parque fabril por meio da compra de equipamentos de alta tecnologia, sendo 62,8% da amostra estão de acordo com este procedimento. Este resultado vem ao encontro do relato da

Empresa Beta que admite que “apesar do investimento em tecnologias avançadas demandar um valor elevado, esta decisão poderia trazer benefícios para a organização”.

Por outro lado, observa-se uma divisão no nível de concordância quando o assunto relaciona-se a campanhas publicitárias de educação e conscientização ambiental, sendo que 42,9% das empresas relatam não ter o propósito de projetar-se junto aos clientes, ao passo que, 35,7% da amostra admitem ser importante divulgar aos clientes as ações realizadas pela empresa em prol da sustentabilidade. Por fim, verifica-se que 47,4% dos respondentes sugerem que não têm estabelecido parceiras internacionais unicamente com o foco de internacionalizar suas atividades.

No que se refere à estratégia de **manipulação**, parece ser possível depreender que as empresas do setor moveleiro do RS não têm buscado uma postura mais ativa, mesmo em situações que poderiam trazer-lhes benefícios, como é o caso das campanhas publicitárias e dos acordos com concorrentes em território nacional e a busca de parceiros internacionais. Sob tais aspectos, poder-se-ia conjecturar que a adoção de uma postura mais ativa por meio de táticas de cooptação, influência ou controle poderia trazer resultados favoráveis para as empresas na medida em que assumissem um papel de protagonistas no processo de gestão de seu negócio.

Na Tabela 17, apresenta-se uma síntese das maiores médias e desvio padrão referente às respostas estratégicas das empresas investigadas.

Tabela 17 – Síntese das médias e desvios padrão referente às respostas estratégicas

| Construtos | Média | Desvio Padrão | Interpretação |
|--------------|-------|---------------|------------------|
| Aquiescência | 4,14 | 1,041 | Passiva |
| Compromisso | 4,62 | 0,587 | Passiva |
| Fuga | 3,35 | 1,341 | Neutra a Passiva |
| Desafio | 2,79 | 1,488 | Passiva |
| Manipulação | 2,93 | 1,552 | Passiva |

De acordo com Oliver (1991), as respostas estratégicas às pressões institucionais possuem dois extremos, nos quais a aquiescência representa o extremo mais passivo, e a manipulação constitui-se no tipo de resposta mais ativo. De modo geral, observa-se que as empresas investigadas tendem a adotar respostas estratégicas passivas frente às pressões sofridas no ambiente institucional. Os resultados indicam que as ações sugeridas frente às pressões para adoção de práticas sustentáveis são de acatar e não de entrar em divergência

com as instituições que regulam o ambiente no qual as empresas estão inseridas, mesmo quando isto poderia render resultados favoráveis, como no caso da adoção das táticas de cooptação, controle e influência.

A partir desses resultados, pode-se avançar em direção à descrição das variáveis que compõem o grau de internacionalização das empresas estudadas, apresentadas na seção a seguir.

4.3.6 Análise univariada do grau de internacionalização

A análise univariada do grau de internacionalização tem por objetivo descrever o comportamento das 58 empresas investigadas em relação à atuação internacional. Para tanto, utilizou-se do modelo proposto por Floriani (2010), no qual sugere que o grau de internacionalização pode ser verificado com base em seis indicadores, a saber: (I) vendas no exterior por vendas totais; (II) número de funcionários no exterior e no Brasil; (III) modo de entrada no exterior; (IV) número de países nos quais a empresa opera; (V) número de anos em que a empresa atua no exterior; e (VI) número de executivos com experiência internacional de estudo ou trabalho por mais de um ano.

No que tange às vendas no exterior por vendas totais, pode-se visualizar na Tabela 18, que das 58 empresas investigadas, 44 delas, representando 75,9% da amostra, evidenciam que o percentual da receita oriunda das operações internacionais não ultrapassa os 20% das vendas totais. Esse resultado ilustra que apesar do esforço das empresas para atuarem além do mercado doméstico a participação no mercado externo é baixo em termos de grau de internacionalização, pois conforme preconiza Floriani (2010), quanto maior o valor desse indicador, maior seria o GRI da empresa.

Tabela 18 - Percentual da receita oriunda das operações internacionais

| Receitas de operações internacionais | Frequência | % |
|--------------------------------------|------------|------------|
| De 1 a 20% | 44 | 75,9 |
| De 21 a 40% | 8 | 13,8 |
| De 41 a 60% | 2 | 3,4 |
| De 81 a 100% | 4 | 6,9 |
| Total | 58 | 100 |

Com relação ao número de funcionários no exterior e no Brasil, apresentados na Tabela 19, pode-se notar uma grande discrepância, sendo que no exterior tem-se em média 2 funcionários, à medida que no Brasil esta média chega a 272 funcionários para a amostra investigada. Se calcularmos a proporção de funcionários diretos no exterior pelos funcionários diretos no Brasil, conforme sugere Floriani (2010), observa-se que este indicador é de 0,57%, ou seja, não chega a atingir 1% da amostra. Tal resultado corrobora as análises anteriores de que as empresas da amostra optam por estratégias de internacionalização de menor comprometimento de recursos, aí incluídos os recursos humanos.

Outro fator que merece destaque é o número de funcionários das empresas investigadas. Observa-se que o número mínimo de funcionários por empresa no Brasil é de 4 pessoas, enquanto que a maior empresa pesquisada conta com a participação de 6000 colaboradores. Verifica-se também, que enquanto algumas empresas contam com a participação de 40 colaboradores no exterior, outras não possuem nenhum colaborador para desenvolver as atividades fora do país de origem.

Tabela 19 - Funcionários diretos no Brasil e no Exterior

| | Média | Desvio padrão | Número mínimo | Número máximo |
|----------------------------------|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Funcionários diretos no Brasil | 271,74 | 811,039 | 4 | 6000 |
| Funcionários diretos no Exterior | 1,55 | 5,651 | 0 | 40 |

Com base nos resultados da Tabela 19 pode-se inferir que ainda há certa carência de conhecimento a respeito do mercado internacional. Uma possível explicação para esta discrepância pode ser deduzida a partir da Tabela 20, que mostra que a maioria das empresas investigadas tem optado pela exportação, umas das modalidades mais incipientes de entrada no mercado internacional, conforme discutido anteriormente.

Com relação à Tabela 20, cabe salientar que cada um dos respondentes poderia escolher mais de uma opção referente à modalidade. Desta forma, o total ultrapassa o número de 58 empresas. Pode-se verificar a predominância no que tange a modalidade de entrada no mercado internacional é a exportação (direta e indireta) praticada por 52, das 58 empresas investigadas. Em seguida, com a participação de 13 empresas, situa-se a atuação via

representantes exclusivos no exterior. Ainda, a atuação pelo modo de franquia no exterior, licenciamento para parceiros internacionais é praticada por 04 empresas da amostra.

Tabela 20 – Modalidade de atuação no mercado internacional

| Modalidade | Frequência | % de 58 |
|---|------------|---------|
| Exportação direta | 43 | 74,1 |
| Representante exclusivo no exterior | 13 | 22,4 |
| Exportação indireta | 9 | 15,5 |
| Franquia no exterior, licenciamento para parceiros | 4 | 6,9 |
| Escritórios de comercialização próprios no exterior | 1 | 1,7 |
| Centros de distribuição próprios (CD) | 1 | 1,7 |
| Lojas próprias no exterior | 1 | 1,7 |
| <i>Joint-Venture</i> / Parceria no exterior | 1 | 1,7 |
| Centro de pesquisa no exterior | 1 | 1,7 |

Com base nos resultados, pode-se depreender que a maioria das empresas investigadas atua no exterior por intermédio de modalidades que envolvem menos riscos na internacionalização (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1990, HRDLICKA, 2009), como exportação e representação, em detrimento a uma atuação mais ativa com a implantação de escritórios ou subsidiárias no mercado internacional.

Na Tabela 21 são apresentados os três últimos indicadores que compõem o grau de internacionalização.

Tabela 21 - Número total de países, tempo de atuação e executivos com atuação no exterior.

| | Média | Desvio padrão | Mínimo | Máximo |
|--|-------|---------------|--------|--------|
| Número total de países que a empresa atua internacionalmente | 7,47 | 8,666 | 1 | 40 |
| Tempo de atuação no exterior | 10,90 | 7,152 | 0 | 30 |
| Executivos que já trabalharam ou estudaram no exterior | 2,02 | 3,046 | 0 | 20 |

Esses indicadores referem-se ao número total de países, tempo de atuação no exterior, e executivos com experiência internacional. Com base nos dados da Tabela 21 pode-se notar que as empresas investigadas realizam operações internacionais, em média com 7 países,

sendo que estes possuem um tempo médio de experiência internacional de 10 anos. Por outro lado, observa-se que é baixa a média dos executivos que já trabalharam ou estudaram no exterior, representando em média 2 indivíduos em cada empresa da amostra investigada.

Das 58 empresas investigadas, destaca-se que enquanto algumas atuam em apenas 1 país, outras negociam com 40 países diferentes, o que revela uma diversidade quanto ao conhecimento e a capacidade de se adaptar a diferentes culturas e valores. Verifica-se também que é baixo o tempo de atuação, tanto de algumas empresas como dos executivos no exterior, sendo que este indicador não chega a atingir 1 ano. Ao mesmo tempo, outras empresas possuem uma longa trajetória no mercado internacional, o que justifica o tempo máximo de atuação de 30 anos no exterior e propriamente a experiência de 20 anos adquirida por seus executivos. Estas diferenças verificadas quanto ao tempo mínimo e máximo das empresas investigadas são explicadas por Dunning (1988); Leonidou e Katsikeas (1996); Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) e Sullivan (1994), ao revelarem que cada organização possui suas particularidades e estas são influenciadas pelo contexto no qual a organização está inserida, sua estrutura, recursos, oportunidades de negociações internacionais, além das capacitações gerenciais que trazem consigo diferenças não somente entre firmas, mas, sobretudo no interior das próprias firmas.

Em síntese, nota-se que as empresas investigadas possuem um baixo grau de internacionalização. Tal observação justifica-se frente aos resultados apresentados pela amostra e que podem ser visualizados no Quadro 38.

| Indicador | Predominância |
|--|------------------------------|
| Percentual de vendas no exterior por vendas totais | Situada na faixa de 1 a 20% |
| Número de funcionários no exterior em relação ao Brasil | Não representa 1% da amostra |
| Modo de entrada no exterior | Exportação direta e indireta |
| Número de países nos quais a empresa opera | Em média 7,47 |
| Número de anos em que a empresa atua no exterior | Em média 10,90 |
| Número de executivos com experiência internacional de estudo ou trabalho por mais de um ano. | Em média 2,02 |

Quadro 38 - Síntese da análise univariada para o grau de internacionalização

A partir da análise univariada apresentada, pôde-se conhecer o comportamento dos fatores relacionados às respostas estratégicas e os indicadores do grau de internacionalização.

A próxima seção apresenta a análise de Correlação de Pearson entre os fatores respostas estratégica às pressões institucionais para a sustentabilidade e grau de internacionalização.

4.3.7 Análise de correlação bivariada

Com o objetivo de verificar a relação entre as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e o grau de internacionalização, realizou-se a análise de correlação, por meio do coeficiente de Correlação de Pearson. O coeficiente de correlação constitui-se em uma técnica paramétrica indicada para mensurar a associação linear entre duas variáveis métricas (HAIR et al., 2005). Esta técnica é utilizada para medir a intensidade da associação entre variáveis quantitativas e varia entre -1,00 a +1,00. Quanto maior o coeficiente de correlação, mais forte a ligação ou o nível de associação (HAIR et al., 2005; PESTANA; GAGEIRO, 2003).

Para a concretização da técnica de correlação de Pearson, foram observadas as três suposições centrais com relação à natureza dos dados, conforme recomendam Hair et al. (2005) e Pestana e Gageiro (2003). A primeira suposição é que as duas variáveis foram mensuradas a partir de medidas intervalares. A segunda, diz respeito à confirmação da relação linear entre as variáveis e, a terceira suposição é que os dados sejam oriundos de uma distribuição normal.

Ainda, de acordo com Hair et al. (2005), após verificar se a relação entre as variáveis é estatisticamente significativa, deve-se observar se a força da associação é aceitável. Para tanto, neste estudo optou-se pelos parâmetros do coeficiente de correlação (r) dispostos na Tabela 22.

Tabela 22 – Coeficiente de correlação de Pearson (r)

| Variação do coeficiente | Força de associação |
|--------------------------------|----------------------------|
| De 0,91 a 1,00 | Muito forte |
| De 0,71 a 0,90 | Alta |
| De 0,41 a 0,70 | Moderada |
| De 0,21 a 0,40 | Pequena mas definida |
| De 0,01 a 0,20 | Leve, quase imperceptível. |

Pestana e Gageiro (2003) sugerem que para calcular o coeficiente de correlação de R de Pearson deve existir uma amostra mínima de 30 (para $p < 0,05$) ou 40 (para $p = 0,10$). Como a amostra da pesquisa é de 58 empresas procedeu-se com o cálculo deste coeficiente.

Desse modo, a partir da obtenção dos fatores, por meio da análise fatorial exploratória previamente apresentada, pode-se reduzir o número de 25 variáveis do modelo originalmente construído referentes às respostas estratégicas, para 15 variáveis reunidas em cinco fatores.

No Quadro 39 apresentam-se os fatores extraídos referentes às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e suas respectivas variáveis.

| Fatores | Variáveis |
|------------------------------------|---|
| RE – Respostas estratégicas | Este fator engloba as 15 variáveis referentes à aquiescência, compromisso, fuga, desafio e manipulação. |
| MP – Manipulação | A empresa tem se unido aos concorrentes contra a pressão do setor para modernizar o parque fabril por meio da compra de equipamentos de alta tecnologia |
| | A empresa tem desenvolvido campanhas publicitárias de educação e conscientização ambiental para ser reconhecida pelos consumidores como uma empresa ambientalmente correta |
| | A empresa tem estabelecido parcerias internacionais a fim de atender às exigências legais e ambientais referentes à internacionalização de suas atividades |
| DF – Desafio | A empresa contestou algumas das legislações instituídas pelo governo |
| | A empresa posicionou-se de forma contrária e adotou providências a um novo acordo comercial que prejudicaria o setor moveleiro |
| FG – Fuga | A empresa aderiu ao sistema de gestão de saúde e de segurança ocupacional (OHSAS 18001 - riscos / acidentes), mas nem sempre possui todos os equipamentos de proteção individual (EPI) em estoque |
| | A empresa tem recusado pedidos de clientes no exterior em virtude dos aspectos legais deste novo mercado de atuação |
| | A empresa tem deixado de produzir determinada linha de produtos para exportação em função das exigências na padronização da embalagem |
| | A empresa passou a reutilizar e a reciclar materiais devido às cobranças da sociedade para o uso adequado dos recursos |
| CP – Compromisso | A empresa tem se preocupado com o tratamento dos resíduos sólidos após exigência dos órgãos ambientais |
| | A empresa aderiu à norma ISO 9000 (gestão da qualidade) após detectar problemas na qualidade de seus produtos |
| | A empresa tem se preocupado com a comunidade e seu entorno após a instalação da fábrica |
| AQ – Aquiescência | A empresa utiliza-se da divulgação de relatórios de sustentabilidade para melhorar a sua imagem perante a sociedade |
| | A empresa tem realizado inovação no design de móveis para atender normas internacionais |
| | A empresa adota o sistema de certificação do conselho de manejo florestal (FSC) para obter um melhor relacionamento com os clientes |

Quadro 39 – Fatores representativos das respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade.

Para as variáveis referentes ao grau de internacionalização procedeu-se com a transformação dos dados, com vistas ao atendimento da suposição de que as variáveis foram mensuradas a partir de medidas intervalares. Como 59,18% da amostra das empresas investigadas no setor moveleiro do RS são internacionalizadas, sugere-se uma amostra representativa. Desta forma, adotou-se como base a empresa mais internacionalizada da amostra, para a categorização das demais, ou seja, para a empresa mais internacionalizada atribui-se 5 (cinco) e a menos internacionalizada 1 (um). Utilizou-se da regra de três simples para a classificação das demais. A partir da transformação dos dados referentes ao GRI, este construto manteve-se com seis variáveis.

No Quadro 40 podem ser visualizados os fatores referentes ao grau de internacionalização e suas respectivas variáveis.

| Fatores | Variáveis |
|---|---|
| GRI – Grau de internacionalização | Este fator engloba as 06 variáveis referentes aos executivos no exterior, vendas, funcionários, modo de entrada, número de países e tempo de atuação no exterior. |
| EXE - Executivos no exterior | Executivos que já trabalharam ou estudaram no exterior |
| VEND - % de Vendas no exterior | Percentual da receita oriunda das operações internacionais |
| FUNC - % Funcionários diretos no exterior | Funcionários diretos no Brasil e no Exterior |
| MOD - Modo de entrada no exterior | Modalidade de atuação no mercado internacional |
| NPO - Número de países nos quais a empresa opera | Número total de países que a empresa atua internacionalmente |
| TEM - Tempo de atuação no exterior | Tempo de atuação no exterior |

Quadro 40 - Fatores representativos do grau de internacionalização

Com base nos fatores e suas respectivas variáveis apresentadas, realizou-se a análise de correlação, por meio do coeficiente de correlação de Pearson. Os níveis de significância dos relacionamentos e a matriz de correlação entre respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e o grau de internacionalização estão dispostos na Tabela 23.

Tabela 23 - Matriz de correlação entre respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e o grau de internacionalização

| | | GRI | RE | MP | DF | FG | CP | AQ | EXE | VEND | FUNC | MOD | NPO | TEM |
|-------------------------------|-------------|---------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|---------|--------|--------|-------|-------|-----|
| RESPOSTAS ESTRATÉGICAS | GRI | | | | | | | | | | | | | |
| | RE | 0,149 | | | | | | | | | | | | |
| | MP | 0,126 | 0,684** | | | | | | | | | | | |
| | DF | 0,114 | 0,472** | 0,228 | | | | | | | | | | |
| | FG | -0,102 | 0,673** | 0,208 | 0,300* | | | | | | | | | |
| | CP | 0,203 | 0,532** | 0,069 | -0,075 | 0,353** | | | | | | | | |
| | AQ | 0,173 | 0,749** | 0,497** | 0,071 | 0,233 | 0,490** | | | | | | | |
| GRI | EXE | 0,609** | 0,166 | 0,054 | 0,072 | 0,117 | 0,229 | 0,093 | | | | | | |
| | VEND | 0,328* | 0,025 | 0,081 | 0,190 | -0,186 | -0,069 | 0,069 | -0,080 | | | | | |
| | FUNC | 0,145 | 0,077 | 0,003 | -0,003 | 0,128 | 0,030 | 0,069 | -0,041 | -0,068 | | | | |
| | MOD | 0,514** | 0,248 | 0,230 | -0,063 | 0,047 | 0,342** | 0,251 | 0,129 | -0,190 | -0,062 | | | |
| | NPO | 0,712** | -0,149 | -0,100 | -0,017 | -0,251 | -0,032 | -0,038 | 0,621** | 0,076 | -0,041 | 0,254 | | |
| | TEM | 0,637** | 0,086 | 0,043 | 0,170 | -0,033 | 0,088 | 0,042 | 0,414** | 0,121 | 0,098 | 0,074 | 0,231 | |

* Correlação positiva significante, sendo P = 0,05; ** Correlação positiva significante, sendo P = 0,01.

Nota: **RE** = Respostas estratégicas; **MP** = Manipulação; **DE** = Desafio; **FG** = Fuga; **CP** = Compromisso; **AQ** = Aquiescência; **GRI** = Grau de internacionalização; **EXE** = Executivos no exterior; **VEND** = % de Vendas no exterior; **FUNC** = % Funcionários diretos no exterior; **MOD** = Modo de entrada no exterior; **NPO** = Número de países nos quais a empresa opera; **TEM** = Tempo de atuação no exterior.

De acordo com a matriz de correlação apresentada na Tabela 23, pode-se observar 17 associações positivas e significantes no que tange aos fatores das respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e o grau de internacionalização. O Quadro 41 ilustra os relacionamentos que obtiveram correlações positivas entre os construtos analisados.

| Fatores | Fatores | Coefficiente R de Pearson | Força de associação |
|---------|---------|---------------------------|----------------------|
| GRI | EXE | 0,609** | Moderada |
| GRI | VEND | 0,328* | Pequena mas definida |
| GRI | MOD | 0,514** | Moderada |
| GRI | NPO | 0,712** | Alta |
| GRI | TEM | 0,637** | Moderada |
| RE | MP | 0,684** | Moderada |
| RE | DF | 0,472** | Moderada |
| RE | FG | 0,673** | Moderada |
| RE | CP | 0,532** | Moderada |
| RE | AQ | 0,749** | Alta |
| MP | AQ | 0,497** | Moderada |
| DF | FG | 0,300* | Pequena mas definida |
| FG | CP | 0,353** | Pequena mas definida |
| CP | AQ | 0,490** | Moderada |
| CP | MOD | 0,342** | Pequena mas definida |
| EXE | NPO | 0,621** | Moderada |
| EXE | TEM | 0,414* | Moderada |

Quadro 41 - Correlações positivas e significativas entre os construtos analisados

As correlações apresentadas no Quadro 41 demonstram que das 17 associações observadas, 04 delas são em nível fraco ou pequeno, 11 são de nível moderado e somente 02 delas possuem um alto nível de associação. Pode-se observar que o grau de internacionalização relaciona-se com praticamente todas as variáveis do construto, exceto com o número de funcionários.

Com relação às respostas estratégicas pode-se verificar que se relacionam com todas as variáveis do construto, sendo que o fator aquiescência destaca-se por apresentar um alto nível de associação. Esse resultado corrobora o fato de que a grande maioria das empresas investigadas tem-se posicionado de forma passiva frente às pressões institucionais para adoção de práticas sustentáveis. Fatores com a inovação de produtos e processos, certificações, legislações e acordos comerciais, reutilização e reciclagem de materiais, tratamento de resíduos sólidos tem sido acatadas pelas empresas investigadas. Ou seja, diante

destas exigências, as empresas passam a cumpri-las, sem buscar mecanismos de maior autonomia e controle que poderiam, talvez, trazer alguma vantagem estratégica a elas.

No que tange à correlação das variáveis em si, pode-se notar uma maior associação entre os fatores das respostas estratégicas do que entre aqueles que definem o grau de internacionalização. Pode-se sugerir que esta diferença deve-se ao baixo grau de internacionalização da amostra. Por outro lado, destaca-se a moderada associação entre a manipulação e a aquiescência, sendo que estas duas respostas estratégicas representam posturas opostas nas decisões das organizações.

Entre todos os fatores correlacionados, destaca-se o fator compromisso (respostas estratégicas) estar associado, embora em nível baixo, com o modo de entrada no exterior. Esta associação sugere que, à medida que as empresas optam por diferentes níveis de entrada no mercado internacional, aumenta o comprometimento destas empresas com os novos países, conforme asseveram Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

Observa-se também que a quantidade de executivos no exterior se associa de forma moderada ao número de países no qual a empresa opera e com o tempo de atuação no exterior. Esse resultado reforça a perspectiva de que a experiência internacional de gerentes e diretores, e a presença deles no exterior, podem contribuir para a consolidação das empresas na arena global, por meio do aumento do GRI. Além disso, a diversificação dos negócios internacionais pode contribuir para a conquista de uma maior fatia no mercado internacional, fomentando assim as vendas externas, e, conseqüentemente, seu retorno e grau de internacionalização.

A partir dos resultados apresentados, pode-se inferir que as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização, no entanto, esta associação encontra-se em nível fraco a moderado.

Esse resultado poderia ser atribuído ao baixo grau de internacionalização das empresas estudadas, o que acaba interferindo nas relações avaliadas. Os resultados encontrados permitem supor que, à medida que aumenta o grau de internacionalização das empresas, respostas estratégicas mais ativas são necessárias, caracterizando, assim, uma correlação mais intensa entre os construtos investigados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inseridas em um ambiente dinâmico e em constantes transformações, as organizações contemporâneas precisam manter-se atualizadas, de forma a responderem estrategicamente às pressões institucionais recebidas do governo, clientes, órgãos públicos, sociedade, e de seu próprio segmento para a institucionalização de práticas sustentáveis e o alcance de novos mercados na arena global.

Neste sentido, o presente estudo teve como objetivo central analisar como as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização em empresas do setor moveleiro do RS. Desta forma, com vistas a responder os objetivos propostos, a questão de pesquisa foi analisada sob uma perspectiva qualitativa e quantitativa do estudo. Na etapa qualitativa foram realizadas entrevistas exploratórias com três empresas do setor moveleiro do RS, ao passo que, na etapa quantitativa, investigou-se 58 empresas por meio do método *survey* de pesquisa.

Os resultados da pesquisa qualitativa permitem concluir que as empresas analisadas apresentam uma vasta experiência nas atividades do setor moveleiro. As três empresas estudadas estão localizadas na Serra Gaúcha, sendo que cada uma delas prioriza a produção de uma linha específica de produtos. Em relação ao número de empregados, elas podem ser classificadas como de médio e grande porte e possuem uma experiência mínima de dez anos em relação às atividades internacionais.

No que tange às práticas sustentáveis, as evidências encontradas demonstram que as empresas têm se preocupado com as questões ambientais, econômicas e sociais no local onde estão inseridas. A visão compartilhada pelas empresas analisadas, a respeito da sustentabilidade está alinhada aos preceitos de Elkington (1998). Elas também entendem ser um processo que precisa permear toda a organização. Entre as principais práticas sustentáveis realizadas pelas empresas, destacam-se a preocupação com o ambiente no qual a empresa está instalada, certificações, legislações, inovação dos produtos, tratamento adequado aos resíduos, ações e programas sociais, além da importância atribuída ao um bom relacionamento com os parceiros (clientes, fornecedores) nacionais e internacionais. As empresas destacam que investimentos em práticas sustentáveis são importantes para manter e conquistar novos clientes no mercado, pois a sociedade está mais exigente com relação à adequação das empresas à sustentabilidade.

Desse modo, pode-se notar que as pressões institucionais para a adoção das práticas sustentáveis estão relacionadas à exigência dos clientes e da sociedade para uma atuação de forma que preserve os recursos naturais e apresente-se de maneira responsável frente às demandas sociais. Por outro lado, as empresas sentem-se pressionadas para atender as exigências dos órgãos públicos e governo para a atuação dentro dos critérios da legislação e adoção de padrões de certificação no seu processo produtivo. O mercado, por sua vez, tem demandado produtos inovadores, com *design* diferenciado e proveniente de fontes sustentáveis.

Constatou-se que as empresas analisadas na etapa qualitativa da pesquisa respondem de formas diferentes no que tange às pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis. Observa-se que a Empresa Alfa tem uma orientação voltada para o atendimento de normas e regulamentos e adota respostas estratégicas do tipo aquiescência frente às demandas instituídas. A Empresa Beta indica que está sempre se antecipando às pressões institucionais. Assim, constata-se que a empresa segue respostas estratégicas do tipo compromisso, ao passo que procura atender as expectativas institucionais de forma vinculada ao alcance dos objetivos da organização. A Empresa Gama, por sua vez, sugere respostas estratégicas do tipo fuga, pois a empresa sempre se posiciona de forma a evitar a conformidade institucional frente às pressões sustentáveis.

Com relação ao grau de internacionalização das empresas analisadas, pode-se verificar que ainda é baixo o percentual de retorno das vendas realizadas em mercados internacionais. Este resultado pode ser atribuído à escolha do modo de entrada predominante ser a exportação. Esta estratégia de entrada no mercado internacional oferece menos riscos e demanda menos investimentos como o caso da atuação de executivos no exterior. Além disso, as empresas analisadas indicam que os países nos quais as organizações têm mantido operações internacionais, as exigências em termos sustentáveis ainda não são um critério decisivo para as negociações.

Ressalta-se que os resultados expostos nesta fase qualitativa, além de contribuir para responder aos objetivos da caracterização das empresas em relação às práticas sustentáveis e mercado exterior, identificar as pressões institucionais e respostas estratégicas, foram utilizados para elaborar um instrumento de pesquisa para a etapa quantitativa do estudo.

Os resultados da pesquisa quantitativa, por sua vez, levam a entender a intensidade da relação entre as respostas estratégicas e o grau de internacionalização. Para tanto, esta etapa da pesquisa utilizou-se do método *survey* e aplicou um questionário de pesquisa junto às empresas do setor moveleiro do RS, com um retorno de 59,18% da população investigada.

Com base nos resultados desta etapa, destaca-se que os respondentes têm idade média de 35 anos, atuam no setor moveleiro há 11 anos e a maioria possui formação em nível de graduação. No que tange às características das empresas investigadas, a maioria está localizada no município de Bento Gonçalves e a sua principal linha de produtos é a de móveis para dormitórios. A amostra investigada mostrou que 79,3% das empresas pesquisadas são de pequeno e médio porte e atuam no mercado internacional por um tempo médio de 12 anos.

Os resultados encontrados a partir da técnica multivariada de análise fatorial exploratória mostraram-se adequados estatisticamente e indicam a manutenção das cinco dimensões (fatores) relacionada às respostas estratégicas, que explicam 67,89% da variância total dos dados. Além disso, obteve-se um Alpha de Cronbach de 0,731, o que indica consistência interna do modelo.

Com relação à análise univariada da pesquisa, pode-se concluir que as empresas investigadas tendem a adotar respostas estratégicas passivas frente às pressões sofridas no ambiente institucional. Os resultados indicam que as ações sugeridas frente às pressões para adoção de práticas sustentáveis são de acatar e não de entrar em divergência com as instituições que regulam o ambiente no qual as empresas estão inseridas. Por outro lado, verificou-se que as empresas investigadas possuem um baixo grau de internacionalização.

Os resultados da análise bivariada, realizadas por meio do coeficiente de correlação R de Pearson, foram realizados com vistas a verificar a relação entre as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e o grau de internacionalização. Com base nos achados, pode-se observar 17 associações positivas e significantes entre os fatores. Verificou-se que o fator compromisso relacionado às respostas estratégicas está associado, embora em nível baixo, com o modo de entrada no exterior. Esta associação sugere que, à medida que as empresas optam por diferentes níveis de entrada no mercado internacional, aumenta o comprometimento destas empresas com os novos países. Constatou-se assim, que as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização, no entanto, esta associação encontra-se em nível fraco a moderado.

Ao confrontar os resultados das duas etapas de pesquisa, pode-se notar que o comportamento das empresas se apresenta de forma diferente. Enquanto a maioria dos respondentes da etapa quantitativa admite respostas do tipo aquiescência, os entrevistados na etapa qualitativa denotam tomar decisões mais ativas, como compromisso e fuga. Esse resultado vem ao encontro da literatura que apregoa que as empresas respondem de formas diferentes, em razão das pressões institucionais impostas. Além disso, é preciso ponderar que é esperado que o desempenho dos entrevistados – face a face com a pesquisadora – seja

diferente da postura do respondente anônimo, em um questionário. Há um natural processo de convencimento e de “venda” de ideias e/ou experiências em uma entrevista pessoal e a diferença de método de coleta de dados deve ser considerada, também, na análise das diferenças entre os resultados do estudo exploratório e da *survey*. A preocupação com a imagem é maior em uma entrevista pessoal e isso deve ser observado.

5.1 Contribuições acadêmicas e gerenciais

Esta pesquisa apresenta contribuições acadêmicas e gerenciais. Com relação às implicações acadêmicas pode-se destacar a proposição e aplicação de um instrumento de pesquisa quantitativo para as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade. De acordo com a literatura sobre o tema, os estudos que abordam a perspectiva das respostas estratégicas, propostas por Oliver (1991), são em sua maioria estudos qualitativos.

Contribui-se, ainda, na operacionalização de um instrumento quantitativo de mensuração de respostas estratégicas dadas a pressões institucionais, o que – conforme expresso antes – não é encontrado na literatura. A análise fatorial apresentada mostrou que as cinco respostas estratégicas originalmente propostas por Oliver (1991) são relevantes e contribuem para a explicação total do construto.

Outra contribuição importante está na tentativa de relacionar construtos de uma forma ainda não abordada na literatura sobre internacionalização, evidenciando dois temas importantes (grau de internacionalização e sustentabilidade), que vêm sendo estudados nas áreas de gestão internacional e de negócios internacionais, mas sem que se tivesse ainda avançado no entendimento de como tais construtos estão relacionados (se estão) e de que forma as estratégias de resposta às pressões institucionais impactam no grau de internacionalização, aqui entendido como um indicador de desempenho. A partir deste estudo, têm-se indícios importantes sobre como tais relações se estabelecem.

Destaca-se também, a utilização dos indicadores propostos por Floriani (2010) para descrever o grau de internacionalização das empresas do setor moveleiro do RS. O emprego de um modelo de GRI adequado à realidade brasileira pode ser considerado positivo, ao passo que possibilita a utilização dos resultados para a composição de outras pesquisas. Neste sentido, seria possível caminhar para resolver algumas das discrepâncias em relação a este

indicador, pois de acordo com Sullivan (1994), a avaliação do grau de internacionalização de uma empresa permanece arbitrária em todos os trabalhos de pesquisa. No caso deste estudo, o modelo de Floriani (2010) mostrou-se útil e promissor em termos da maior aplicação na academia.

Como contribuição para o meio empresarial, a pesquisa amplia o conhecimento sobre as potencialidades do setor moveleiro e sua atuação nacional e internacional. Apresenta as principais práticas sustentáveis e pressões institucionais a que o setor está exposto, além de revelar o posicionamento dos gestores do setor moveleiro em relação às pressões sofridas pelas instituições, e por parceiros nacionais e internacionais. Assim, é esperado que os gestores tenham a possibilidade de usar tal conhecimento de forma a qualificar as respostas que vem sendo dadas às pressões institucionais. Aqui, está-se inferindo que conhecimento pode gerar reflexão sobre práticas e, quiçá, a adoção de novas e melhores posturas gerenciais.

5.2 Limitações e sugestões de trabalhos futuros

Entre os fatores limitantes do estudo, destaca-se que, embora tenham sido atingidos os objetivos propostos, os resultados das evidências encontradas referem-se apenas à realidade das empresas investigadas.

Sugere-se que estudos futuros, realizem entrevistas exploratórias com um número maior de empresas moveleiras, a fim de aprofundar os resultados qualitativos e assim poder propor – se necessário - novos indicadores para mensurar as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade nas empresas investigadas. Além disso, indica-se o estudo das temáticas a partir de outros enfoques metodológicos, tendo em vista o viés das abordagens qualitativas e quantitativas.

Recomenda-se a ampliação do estudo para o contexto moveleiro brasileiro, pois se entende que as particularidades da região na qual as empresas estão instaladas podem revelar diferentes posições de respostas estratégicas e grau de internacionalização. Além disso, sugere-se realizar a pesquisa em outros setores da economia, o que pode trazer novos comportamentos frente às pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis e propriamente em relação ao grau de internacionalização.

Ainda, destaca-se que a aplicação das temáticas da pesquisa em empresas de países emergentes em comparação aos desenvolvidos, e que se utilizem de diferentes modos de

entrada para a atuação no mercado internacional, poderá trazer resultados oportunos em relação a exigências para a sustentabilidade e grau de internacionalização.

REFERÊNCIAS

- ADUM, J. J. A decisão dos modos de entrada das multinacionais brasileiras. In: ENANPAD, 35., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.
- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio.** São Paulo: Atlas, 2009.
- ALIGLERI, L.; SOUZA, R. B. de. A contribuição da Teoria Institucional para a compreensão do modelo de gestão socialmente responsável adotado pelas empresas contemporâneas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 10, n. 2, p. 1-15, ago./dez. 2010.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- _____. **Os desafios da sustentabilidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALPERSTEDT, G. D.; QUINTELLA, R. H.; SOUZA, L. R. Estratégias de gestão ambiental e seus fatores determinantes: uma análise institucional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p.170-186, 2010.
- ALVES, R. R. et al. Certificação florestal e o mercado moveleiro nacional. **Revista Árvore**, v. 33, n. 3, p. 583-589, 2009.
- ANDERSEN, O. On the internationalization of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 24, n. 2, p. 209-231, 1993.
- APEX-BRASIL. **Perfil exportador do setor brasileiro de móveis 2012.** Disponível em: <http://www2.apexbrasil.com.br/media/estudo/PerfilMoveis_20130618184122.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2014.
- APRENDENDO A EXPORTAR. **Móveis.** Disponível em <<http://www.aprendendoaexportar.gov.br/moveis/>>. Acesso em: 10 jan. 2014.
- ARAÚJO, G. C. et al. Sustentabilidade empresarial: a contribuição da fumicultura e da Souza Cruz no desenvolvimento social e ambiental da região sul. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLÓGICA. 3., 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, 2006.

ARRUDA, G. L. R. C. **O design na indústria moveleira brasileira e seus aspectos sustentáveis:** estudo de caso no polo moveleiro de Arapongas-Pr. 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, 2009. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO - ABIMÓVEL. **Dados do setor.** Disponível em: <<http://www.abimovel.com>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 26000:** Diretrizes sobre responsabilidade social. 2010.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - MOVERGS. **Dados do setor moveleiro.** Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/numeros-setor>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

_____. **Relatório setorial 2013 polo moveleiro do Rio Grande do Sul.** Disponível em: <http://www.movergs.com.br/views/imagem_pdf.php?pasta=relatorio_setorial2013>. Acesso em: 10 jan. 2014.

_____. **Panorama do Setor Moveleiro no RS e Brasil.** Disponível em: <http://www.movergs.com.br/views/imagem_pdf.php?pasta=panorama_setor_moveleiro>. Acesso em: 10 dez. 2013.

AZEVEDO, P. S de. **Estratégias e requisitos ambientais no processo de desenvolvimento de produtos na indústria de móvel sob encomenda.** 2009. 143 f. Tese (Doutorado em Recursos Florestais) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2009.

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

BANSAL, P.; ROTH, K. Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. **The academy of management journal**, v. 43, n. 4, p. 717-736, Aug. 2000.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. BNDES setorial 37. In: **A competitividade da indústria de móveis do Brasil:** situação atual e perspectivas. Rio de Janeiro, 2013. p. 227-272.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.

BARCELLOS, E. P. **Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre a relação entre grau de internacionalização e desempenho financeiro.** 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

BARCELLOS, E. P.; CYRINO, A. B. Quão internacionalizadas são as nossas multinacionais? proposta de metodologia e resultados da sua aplicação a empresas brasileiras com atuação no exterior. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARNARD, C. I. **The functions of the executive.** Cambridge, MA: Harvard University Press. 1938.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of smaller-sized wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 8, n. 1, p. 93- 98, 1977.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. The Future of the Multinational Enterprise in retrospect and in prospect. **Journal of International Business Studies**, v. 34, n. 2, p. 219-222, Mar. 2003.

BURGEL, O.; MURRAY, G. C. The international market entry choice of Start-Up companies in high-technology industries. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 33-62, 2000.

BRANCO, P. L.; MACHADO, M. A. Consórcio de exportação: um estudo comparativo entre o modelo brasileiro APEX e o modelo FEDEREXPORT. **Revista de Práticas Administrativas**, v. 3, n. 1, 2004.

BRASIL. Lei n. 12.305 de 2 de agosto de 2010. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 2 ago. 2010. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112305.htm>. Acesso em: 20 jan. 2015.

BRITO, E. P. Z.; LOMBARDI, M. S. Desenvolvimento sustentável como fator de competitividade. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha.** 2010. 215 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 497-505, 1979.

CAO, L.; PEDERZOLI, D. International retailers' strategic responses to institutional environment of emerging Market. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 41, n. 4, 2013.

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

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, M. G. A trajetória conservadora da Teoria Institucional. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. especial, p. 469- 496, dez. 2012.

CARVALHO, H. **Neoinstitucionalismo e suas implicações na adoção de práticas socioambientais nas organizações: estudo de caso no segmento de comércio exterior**. 2010. 84 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, 2010.

CAVUSGIL, S. T. On the internationalization process of firms. **European Research**, London, p. 273-281, nov. 1980.

_____. Public policy implications of research on the export behaviour of firms. **Acron Business and Economic Review**, v. 16, n. 2, p. 16-22, 1983.

CAVUSGIL, S. T.; KIRPALANI, V. Introducing products into export markets: success factors. **Journal of Business Research**, v. 27, p. 1-15, 1993.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO DE MANEJO FLORESTAL NO BRASIL - FSC. **Certificação**. Disponível em: < <http://br.fsc.org/certificao.177.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

CUNHA, C. F.; SPERS, E. E.; ZYLBERSZIAJN, D. Percepção sobre atributos de sustentabilidade em um varejo supermercadista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 542-552, 2011.

CHAFFEE, E. Three Models of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHUEKE, G. V.; BORINI, F. M. Distância institucional e estratégia de entrada das multinacionais brasileiras no exterior. In: ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P. Desenvolvimento de indicadores para monitoramento da sustentabilidade: o caso do café orgânico. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 18-29, 2004.

DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. Dimensões da inovação sob o paradigma do desenvolvimento sustentável. In: ENANPAD, 28., 2004, Paraná. **Anais...** Paraná: ANPAD, 2004.

D'AUNNO, T.; SUCCI, M.; ALEXANDER, J. A. The role of institutional and market forces in divergent organizational change. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 4, p. 679-703, 2000.

DELMAS, M. A.; TOFFEL, M. W. Stakeholders and environmental management practices: an institutional framework. **Business Strategy and the Environment**, v. 13, n. 4, p. 209-222, 2004.

DELMAS, M. A.; TOFFEL, M. W. **Institutional pressures and organizational characteristics**: Implications for environmental strategy. In: P. Hoffman, A. J. (org.). *The Oxford Handbook of Business and the Environment*, Bansal, Oxford University Press. 2011.

DIB, L. A. R. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global**: estudo do setor de software no Brasil. 2008. 352 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DIMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. (Ed.). **Institutional patterns and organizations**. Cambridge: Ballinger, 1988.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional**. México: Fondo de Cultura Económica, 2001.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas RAE**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.

DÖRRENBÄCHER, C. Measuring corporate internationalization: a review of measurement concepts and their use. **Review of European Economic Policy**, v. 35, n. 3, p. 119-136, 2000.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p. 1-31, Spring, 1988.

_____. Reappraising the Eclectic Paradigm In An Age of Alliance Capitalism. **Journal of International Business Studies**, p. 461-491, Third Quarter, Aug 1995.

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

_____. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2001.

_____. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: Makron Books, 2012.

FISCHER, B. B. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

FONSECA, V. S. da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimento contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F; FALCÃO, M. M.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

FORTE, S. H. A. C.; SETTE JÚNIOR, L. M. Estágio e grau de internacionalização de empresas: um estudo no setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 37, n. 3, jul./set. 2006.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z.; MOURA, H. J. Competitividade internacional baseada em recursos: estudo do processo de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Globalização e internacionalização: a perspectiva dos países emergentes. (p. 25-50). In: FLEURY, M. T. L. **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FREITAS, C. C. G.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. ; SEGATTO, A. P. Formulação estratégica e fatores isomórficos: análise do arranjo produtivo local de malhas de Imbituva. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 1-28, 2013.

FRIEDLAND, R.; ALFORD, R. R. Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. (Eds.), **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

FLORIANI, D. E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME Brasileira**. 2010. 311 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GABRIELSSON, M; KIRPALANI, V. Born globals: how to reach new business space rapidly. **International Business Review**, n. 13, p. 555-571, 2004.

GANKEMA, H. G.; SNUIF, H. R; ZWART, P. S. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: an evaluation of stage theory. **Journal of Small Business Management**, v. 38, n. 4, p. 15-27, 2000.

GARRIDO, I. L. **A relação entre orientação para o mercado externo, estratégias de internacionalização e performance exportadora**. 2007. 181 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F.; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 3, p. 63-73, jan./abr. 2006.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GULICK, L. Notes on the theory of organization. In: GULICK, L.; URWICK. L. (Eds.), **Papers on the science of administration** (pp. 191-195). NY: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937.

GUARIDO FILHO, E. R. G. **A construção da Teoria Institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período de 1993-2007.** 2008. 316 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

GRAEFF, J. F. **Pressões ambientais e respostas estratégicas na institucionalização do plantio direto no Paraná.** 2005. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

GRAEFF, J. F. et al. Pressões ambientais, *stakeholders* e respostas estratégicas: proposição de metodologia de análise do ambiente institucional em setores produtivos. **Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, ed. especial, p. 179-207, out. 2010.

HAIR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados.** 6. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

HALL, P. A.; SOSKICE, D. **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage.** New York: Oxford, 2001.

HARDY, C.; MAGUIRE, S. Institutional Entrepreneurship. In: GREENWOOD, R.; OLIVER; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage Handbook of Organizational institutionalism.** London: Sage Publications, 2008. 822 p.

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. Ed. especial. **RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p. 65-79, Maio/Jul. 2004.

HASHIMOTO, N. Y. **Pressões ambientais e respostas estratégicas: um estudo no setor varejista farmacêutico.** 2005. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

HASHIMOTO, N. Y.; FONSECA, V. S. Pressões ambientais e respostas estratégicas: uma análise de organizações do varejo farmacêutico curitibano. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 2, 2009.

HASSEL, A. et al. Two dimensions of the internationalization of firms. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 3, p. 702-719, 2003.

HIGACHI, H. Y.; OLIVEIRA, R. S.; MEINERS, W. E. M. A. O desenvolvimento recente da competitividade da indústria de móveis do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 117, p. 53-77, jul./dez. 2009.

HOFF, D. N. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders**: a proposição de uma estrutura analítica. 2008. 425 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

HOLANDA, L. A. **Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo em Recife-PE**. 2003. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

HOLLENSTEIN, H. Determinants of International Activities: Are SMEs Different? **Small Business Economics**, v. 24, p. 431-450, 2005.

HRDLICKA, H. **As boas práticas de gestão ambiental e a influência no desempenho exportador**: um estudo sobre as grandes empresas exportadoras brasileiras. 2009. 283 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

IETTO-GILLIES, G. Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of the various indices for the top 100 transnational corporations. **Transnational Corporations**, v. 7, n. 1, p. 17-39, 1998.

IETTO-GILLIES, G. Assessing the degree of internationalization. Some conceptual issues. **Workshop paper**, South Bank University, London, 2001.

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

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

KARKOTLI, G.; ARAGÃO, S. D. **Responsabilidade social**: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis: Vozes, 2004.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. Estratégias de entrada e operações em mercados internacionais: China. **5ème colloque de l'IFBAE**, Grenoble, França, 2009.

LEÃO, M. S.; NAVEIRO, R. M. Móveis: indústria de móveis mostra competitividade da madeira brasileira, **Painel Florestal 2010**. Disponível em: <<http://www.remade.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

LEONIDOU, L. C.; KATSIKEAS, C. S. The export development process: an integrative review of empirical models. **Journal of International Business Studies**, v. 3, n. 27, p. 517-551, 1996.

LEVY, D. L.; ROTHENBERG, S. Heterogeneity and change in environmental strategy: technological and political responses to climate change in the global automobile industry. In: HOFFMAN, A. J.; VENTRESCA, M. J. (Org.). **Organizations, policy and the natural environment**: institutional and strategic perspectives. Stanford: Stanford University Press, 2002.

LEWIN, A. Y.; LONG, C. P.; CARROLL, T. N. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, set./out. 1999.

LOTTICI, E. B. **Impacto da ALCA sobre o setor moveleiro gaúcho**. 2003. 148 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

LOURENÇO, M. L.; CARVALHO, D. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **RACE, Unoesc**, v. 12, n. 1, p. 9-38, jan./jun. 2013.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6/7, p. 565-586, 2001.

LUIGI, G. Gerenciamento ambiental: a nova senha para abrir mercados. **Revista Rumos Economia e Desenvolvimento para Novos Tempos**, n. 157, fev. 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COCHIA, C. B. R. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, ed. especial, p. 11-35, 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, ed. especial, art. 2, p. 33-49, 2010.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, ed. especial, art. 4, p. 77-107, 2010.

MAFFESSIONI, D. **Análise da situação ambiental das indústrias do polo moveleiro de Bento Gonçalves**. 2012. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. El nuevo institucionalismo: factores organizativos de la vida política. **Zona Abierta**, Madrid, n. 63/64, p. 1-43, 1993.

MARTINS, A. B. et al. Diagnóstico da gestão ambiental das indústrias moveleiras de Itatiba - São Paulo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO AMBIENTAL, 3., 2012, Goiânia. **Anais...Goiânia**, 2012.

MELLO, C. M; CRUBELLATE, J. M; ROSSONI, L. Dinâmica de relacionamento e prováveis respostas estratégicas de programas brasileiros de pós-graduação em administração à avaliação da capes: proposições institucionais a partir da análise de redes de coautorias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, p. 434-457, 2010.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Sociological Review**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Portugal, v. 9, n. 37, p. 7-32, 1999.

MOURA, A. A. F. de.; LUCA, M. M. M. de. Grau de internacionalização das empresas listadas na BM&FBovespa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...**Bento Gonçalves, ANPAD, 2013.

MOZZATO, A. R; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.

MTIGWE, B. Theoretical milestones in international business: The journey to international entrepreneurship theory. **Journal of International Entrepreneurship**, Springer Netherlands, v. 4, n. 1, p. 5-25, 2006.

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

OLIVER, C. Strategic responses to institucional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OLIVER, C. The antecedents of de institutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 85-99, 1997.

PAULA, A. de. et al. Análise estratégica do mercado internacional de móveis baseada nas necessidades dos clientes para realização da gestão através da elaboração de indicadores para acompanhamento de desempenho. In: VII CONVIBRA ADMINISTRAÇÃO – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, **Anais...** 2010.

PASQUALOTTO, C. **Ações e adaptações no composto mercadológico no processo de internacionalização de empresas gaúchas do setor moveleiro**. 2006. 251 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

PASQUALOTTO, C.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Barreiras à exportação no setor moveleiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2007.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**, 3 ed. Edições Silabo: Lisboa, 2003.

PERETTI, R. **A internacionalização em arranjos produtivos locais: estudo de caso: APL moveleiro da Serra Gaúcha**. Monografia (Bacharel em Relações Internacionais). 2010. 60 f. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

RAMASWAMY, K.; KROECK, K. G.; RENFORTH, W. Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment. **Journal of International Business Studies**, California, v. 27, n, 1, p. 167-177, 1996.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, v. 14, p. 147-166, 2005.

RIBEIRO, F. F.; OLIVEIRA JR. M. M.; BORINI, F. M. Internacionalização acelerada de empresas de base tecnológica: o caso das *born globals* brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, art. 6, p. 866-888, Nov./Dez. 2012.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **Management and the worker**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939.

ROLDAN, V. P. S. et al. Gestão ambiental nas empresas de capital aberto do segmento 'novo mercado': discutindo a homogeneidade e heterogeneidade de práticas à luz da Teoria Institucional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 11, n. 2, p. 193-216, 2012.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. San Francisco, Lexington Books, 1994.

ROSA, A. R.; COSER, C. **A abordagem institucional na administração: a produção científica brasileira entre 1993 e 2003**. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 2004. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_01.pdf>. Acesso em: 28 set. 2012.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria Institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 7, jan./jul. 2005.

RUZZIER, M. et al. The internationalization of SMEs: developing and testing a multi-dimensional measure in Slovenian firms. **Entrepreneurship & Regional Development**, n. 19, p. 161-183, 2007.

SANCHES, C. S. Evolução das práticas ambientais em empresas industriais: um modelo genérico. In: ENANPAD, 5., 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 1997.

SANTOS, M. S. dos. **Instituições e estratégia como prática**: uma análise das estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel da região sul do Brasil. 2013. 263 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SETTE JÚNIOR, E. L. M. **Abordagens sobre internacionalização de empresas**: um estudo sobre o grau de internacionalização das empresas do setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará. 2009. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2009.

SUDDABY, R. Challenges for institutional theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, n. 1, p. 14-20, 2010.

SULLIVAN, D. The Three shop of Internationalization: replication, extension, and reinterpretation. **Management International Review**, v. 34, n. 2, p. 165-186, 1994.

SUTTER, C. J. et al. Entrepreneurs' responses to semi-formal illegitimate institutional arrangements. **Journal of Business Venturing**, v. 28, p. 743-758, 2013.

SCHERER, F. L. **Negócios internacionais**: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos. 2007. 329 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SCHNEIDER, A. C. S. **O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro**: estudo de caso. 2002. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SCHNEIDER, V. E. et al. Gerenciamento ambiental na indústria moveleira: estudo de caso no município de Bento Gonçalves. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 33., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEGEP, 2003.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, Springer, v. 8, p. 343-370, 2010.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, n. 32, p. 493-511, 1987.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. In: DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London, Sage Publications. 1995.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. London: Sage publications, 2008.

SCOTT, W. R. et al. **Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care**. Chicago, University of Chicago Press. 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Oportunidades para o setor moveleiro**. Disponível em: <<http://www.sebrae2014.com.br>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

_____. **Critérios de classificação de empresas: EI – ME - EPP**, 2006. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 10 jan. de 2014.

STOPFORD, J.; WELLS, L. T. **Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries**. New York, Basic Books, 1972.

TEIXEIRA, M. G. **A influência do hibridismo de lógicas institucionais no processo decisório de adoção de prática de governança corporativa: o caso cooperativa Veiling Holambra**. 2012. 277 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

TUROLLA, F. A.; LIMA, M. F. F. Economia: internacionalização & sustentabilidade. **Gvexecutivo**, v. 9, n. 1, p. 17-21, 2010.

TREVISAN, M. **A ecologia industrial e as teorias de sistemas, institucional e da dependência de recursos a partir dos atores de um parque tecnológico.** 2013. 233 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

UNCTAD. **Division on transnational corporation and investment.** World Investment Report, Transnational Corporations and Competitiveness, Geneva: United Nations, 1995.

VIDAL, D. F.; BARBOSA, J. G. P.; BOUZADA M. A. C. A Relação entre pressão ambiental e comportamento estratégico: uma pesquisa em MPE do setor de autopeças. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Bento Gonçalves: ANPAD, 2013.

WORLD COMMISSION FOR THE ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT - WCED. **Our Common Future**, Oxford, Oxford University Press, 1987.

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

ZILBER S. et al. Intensidade tecnológica de multinacionais brasileiras e a escolha do modo de entrada em países estrangeiros: uma abordagem quantitativa. In: ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

ANEXOS

Anexo A - Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov

Um teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra

| | | IDADE |
|----------------------------------|---------------|-------|
| N | | 58 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Média | 35,52 |
| | Desvio padrão | 9,629 |
| | Absoluto | ,143 |
| Most Extreme Differences | Positive | ,143 |
| | Negative | -,086 |
| Kolmogorov-Smirnov Z | | 1,086 |
| Sig. Assint. (2 caudas) | | ,189 |
| Sig exata (2 extremidades) | | ,172 |
| Probabilidade de ponto | | ,000 |

a. A distribuição do teste é Normal.

b. Calculado dos dados.

APÊNDICES

Apêndice A - Instrumento de coleta de dados da pesquisa qualitativa

| RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS PARA A SUSTENTABILIDADE E A SUA RELAÇÃO COM O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO | |
|---|--|
| Protocolo de entrevista | |
| Bloco I - Perfil do entrevistado | |
| 1. Nome: | |
| 2. Cargo que ocupa na empresa: | |
| 3. Tempo de atuação na empresa: | |
| 4. Tempo de atuação no setor: | |
| 5. Formação: | |
| 6. Telefone para contato: | |
| 7. E-mail: | |
| Bloco II - Caracterização da empresa | |
| 1. Nome da empresa: | |
| 2. Tempo de existência da empresa (anos): | |
| 3. Qual o número total de funcionários da empresa: | |
| 4. Quais os produtos produzidos pela empresa: | |
| 5. Qual a receita operacional bruta da empresa em 2013: | |
| 6. Tempo de atuação no mercado internacional (anos): | |
| 7. Quantidade total de países que a empresa realiza operações internacionais: | |
| Bloco III – Respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade | |
| 1. De que forma a empresa insere a sustentabilidade em sua estratégia competitiva? | |
| 2. Quais são as principais instituições que tem exercido pressões sobre a empresa para a adoção de práticas sustentáveis? (governo, sociedade, entidades de classe, entre outras) | |
| 3. Quais são as pressões institucionais sofridas para a adoção de práticas econômicas? | |
| 4. Quais são as pressões institucionais sofridas para a adoção de práticas ambientais? | |
| 5. Quais são as pressões institucionais sofridas para a adoção de práticas sociais? | |
| 6. De que forma a empresa tem respondido às pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis? | |
| 7. A adoção de práticas sustentáveis tem proporcionado o alcance de novos mercados? | |
| Bloco IV – Grau de internacionalização | |
| 1. Qual o percentual da receita oriunda das operações internacionais em relação às receitas de vendas totais da empresa no ano de 2013? | |
| 2. Qual o número de funcionários diretos no Brasil em 2013? E no exterior? | |
| 3. Quais são os países em que a empresa atua no exterior? | |
| 4. Quais são os modos de entrada adotados pela empresa para atuação internacional? | |
| 5. Com base nos modos de entrada adotados no mercado exterior, indique qual é o número de anos que a empresa atua em cada uma das operações citadas? | |
| 6. Quantos executivos da sua empresa já trabalharam ou estudaram no exterior pelo menos, 1 ano? (Diretores, Gerentes) | |

Apêndice B - Carta convite para participação da pesquisa



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES**



CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA CIENTÍFICA

Prezado (a) Senhor (a):

A Universidade Federal de Santa Maria por intermédio do Programa de Pós Graduação em Administração está realizando uma pesquisa acadêmica para analisar como as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para a sustentabilidade se relacionam com o grau de internacionalização em empresas do setor moveleiro do RS.

A pesquisa “RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS PARA A SUSTENTABILIDADE E A SUA RELAÇÃO COM O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO” está sendo operacionalizada pela mestranda Maríndia Brachak dos Santos, sob orientação da Prof^a Dra. Flavia Luciane Scherer, Professora da Universidade Federal de Santa Maria.

Queremos convidá-lo (a) a colaborar com a pesquisa respondendo o instrumento de coleta de dados, pois assim poderemos nos aproximar da realidade dos negócios.

Ressalta-se que não existem respostas certas ou erradas. As informações obtidas serão mantidas em anonimato e somente serão utilizadas para fins acadêmicos. Os resultados da pesquisa serão divulgados de forma agregada e, para as empresas interessadas serão disponibilizados os dados mostrando a sua posição relativa, visando subsidiar o seu aprimoramento gerencial (*benchmarking*).

Eventuais dúvidas poderão ser esclarecidas pelo e-mail: marindia.ufsm@gmail.com, ou por meio dos telefones abaixo listados.

Agradecemos, desde já, a atenção dispensada em responder ao instrumento de coleta de dados e colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Prof^a Flavia Luciane Scherer
Orientadora / PPGA / UFSM
E-mail: profe.flavia.ufsm@gmail.com
Fone: (55) 84054444

Maríndia Brachak dos Santos
Mestranda / PPGA / UFSM
E-mail: marindia.ufsm@gmail.com
Fone: (55) 96600390

Apêndice C - Instrumento de coleta de dados da pesquisa quantitativa

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS PARA A SUSTENTABILIDADE E A SUA RELAÇÃO COM O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Bloco I – Perfil do Respondente

| | |
|--|---|
| 1. Nome do responsável pelas informações: _____. | 6. Tempo de atuação no setor: _____ anos. |
| 2. Idade: _____ anos. | 7. Formação: |
| 3. Gênero: 3.1 () Masculino 3.2 () Feminino | 7.1 () Ensino médio (2º grau) |
| 4. Cargo ocupado: _____. | 7.2 () Ensino superior |
| 5. Tempo de atuação na empresa: _____ anos. | 7.3 () Pós-graduação |
| | 8. Telefone para contato: (____) _____. |
| | 9. E-mail: _____. |

Bloco II – Caracterização do Perfil da Empresa

| | |
|--|--|
| 10. Nome da Empresa: _____. | |
| 11. Município onde está localizada a empresa: _____. | |
| 12. Tempo de existência da empresa: _____ anos. | |
| 13. Tipo de produto: Marque com um X a principal linha de produto da empresa | 15. Receita operacional bruta da empresa em 2013 (em reais): |
| 13.1 () Móveis para escritórios | 15.1 () Até R\$ 2,4 milhões |
| 13.2 () Móveis para dormitórios | 15.2 () Acima de R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões |
| 13.3 () Móveis para salas de estar | 15.3 () Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões |
| 13.4 () Móveis estofados | 15.4 () Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões |
| 13.5 () Móveis para salas de jantar | 15.5 () Acima de 300 milhões |
| 13.6 () Móveis para cozinhas | 15.6 () Prefere não responder |
| 13.7 () Móveis para banheiro e lavanderia | |
| 13.8 () Móveis para piscinas, terraços e jardins. | 16. Tempo de atuação da empresa no mercado internacional |
| 13.9 () Outro? Qual? _____. | _____ anos. |
| 14. Número total de funcionários da empresa: | |
| 14.1 () Até 19 | |
| 14.2 () De 20 a 99 | |
| 14.3 () De 100 a 499 | |
| 14.4 () Acima de 500 | |

Bloco III – Respostas Estratégicas às Pressões Institucionais para a Sustentabilidade

As questões a seguir buscam mensurar a CONCORDÂNCIA em relação às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade. Assinale o nível (grau) que melhor traduza a sua concordância sobre as ações adotadas pela empresa. Leia com atenção cada afirmativa e utilize a escala abaixo, na qual **1 representa o menor grau de concordância e 5 a máxima concordância**. Quando a afirmativa **não se aplicar** à realidade da empresa marque NA:

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|----------|---------------------------|----------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo | Nem concordo nem discordo | Concordo | Concordo totalmente |

| 17. Aquiescência: representa o tipo de resposta mais passiva às pressões institucionais | Nível de concordância | | | | | |
|---|-----------------------|---|---|---|---|---|
| | NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17.1 A empresa utiliza-se da divulgação de relatórios de sustentabilidade para melhorar a sua imagem perante a sociedade. | | | | | | |
| 17.2 A empresa implantou a ISO 26000 (responsabilidade social) imitando concorrentes. | | | | | | |
| 17.3 A empresa tem realizado inovação no <i>design</i> de móveis para atender normas internacionais. | | | | | | |
| 17.4 A empresa possui um relacionamento saudável com a comunidade na qual está inserida. | | | | | | |
| 17.5 A empresa adota o sistema de certificação do conselho de manejo florestal (FSC) para obter um melhor relacionamento com os clientes. | | | | | | |
| 18. Compromisso: refere-se às demandas institucionais conflitantes e às inconsistências entre expectativas institucionais e objetivos organizacionais como elementos motivadores da resposta estratégica. | Nível de concordância | | | | | |
| | NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|--|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 18.1 A empresa desenvolveu um programa de cargos e salários para atender as reivindicações dos funcionários e do sindicato da classe. | | | | | | |
| 18.2 A empresa tem se preocupado com o tratamento dos resíduos sólidos após exigência dos órgãos ambientais. | | | | | | |
| 18.3 A empresa tem apoiado a associação do setor na negociação com agentes de governo para obter concessões/alterações na cobrança de tributos e taxas sobre a exportação de móveis. | | | | | | |
| 18.4 A empresa aderiu à norma ISO 9000 (gestão da qualidade) após detectar problemas na qualidade de seus produtos. | | | | | | |
| 18.5 A empresa tem se preocupado com a comunidade e seu entorno após a instalação da fábrica. | | | | | | |
| 19. Fuga: caracteriza-se como a tentativa da organização para evitar a necessidade de conformidade. | Nível de concordância | | | | | |
| | NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19.1 A empresa aderiu ao sistema de gestão de saúde e de segurança ocupacional (OHSAS 18001 - riscos / acidentes), mas nem sempre possui todos os equipamentos de proteção individual (EPI) em estoque. | | | | | | |
| 19.2 A empresa desativou o programa de visitas à fábrica em virtude das altas emissões de ruídos dos equipamentos. | | | | | | |
| 19.3 A empresa tem recusado pedidos de clientes no exterior em virtude dos aspectos legais deste novo mercado de atuação. | | | | | | |
| 19.4 A empresa tem deixado de produzir determinada linha de produtos para exportação em função das exigências na padronização da embalagem. | | | | | | |
| 19.5 A empresa passou a reutilizar e a reciclar materiais devido às cobranças da sociedade para o uso adequado dos recursos. | | | | | | |
| 20. Desafio: corresponde a uma forma mais ativa de resistência a processos institucionais. | Nível de concordância | | | | | |
| | NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20.1 A empresa tem se omitido frente à solicitação da associação do setor para proporcionar capacitações e treinamentos aos funcionários. | | | | | | |
| 20.2 A empresa contestou algumas das legislações instituídas pelo governo. | | | | | | |
| 20.3 A empresa posicionou-se de forma contrária e adotou providências a um novo acordo comercial que prejudicaria o setor moveleiro. | | | | | | |
| 20.4 A empresa tem postergado a adesão à certificação da ISO 14000 (gestão ambiental). | | | | | | |
| 20.5 A empresa tem contestado reclamações de clientes em relação aos seus produtos. | | | | | | |
| 21. Manipulação: Esta consiste na mais ativa das respostas às pressões institucionais. É definida como uma tentativa intencional e oportunista para influenciar ou controlar pressões institucionais. | Nível de concordância | | | | | |
| | NA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21.1 A empresa tem se aliado aos seus concorrentes para negociar a compra da matéria prima com fornecedores. | | | | | | |
| 21.2 A empresa tem atribuído a responsabilidade pela saúde de seus funcionários à gestão pública. | | | | | | |
| 21.3 A empresa tem se unido aos concorrentes contra a pressão do setor para modernizar o parque fabril por meio da compra de equipamentos de alta tecnologia. | | | | | | |
| 21.4 A empresa tem desenvolvido campanhas publicitárias de educação e conscientização ambiental para ser reconhecida pelos consumidores como uma empresa ambientalmente correta. | | | | | | |
| 21.5 A empresa tem estabelecido parcerias internacionais a fim de atender às exigências legais e ambientais referentes à internacionalização de suas atividades. | | | | | | |
| Bloco IV – Grau de Internacionalização | | | | | | |
| 22. Qual o percentual (%) aproximado da receita oriunda das operações internacionais em relação às receitas de vendas totais da empresa no ano de 2013? | | | | | | |
| 22.1 () De 1 a 20 | | | | | | |
| 22.2 () De 21 a 40 | | | | | | |
| 22.3 () De 41 a 60 | | | | | | |
| 22.4 () De 61 a 80 | | | | | | |
| 22.5 () De 81 a 100 | | | | | | |
| 23. Número total de funcionários da empresa: | | | | | | |
| 23.1 Qual o número de funcionários diretos no Brasil em 2013? _____. | | | | | | |
| 23.2 Qual o número de funcionários diretos no Exterior em 2013? _____. | | | | | | |
| 24. Em qual modalidade a sua empresa atua no exterior? | | | | | | |
| Marque com um X uma ou mais alternativas | | | | | | |
| 24.1 () Exportação indireta | | | | | | |
| 24.2 () Exportação direta | | | | | | |
| 24.3 () Representante exclusivo no exterior | | | | | | |
| 24.4 () Escritórios de comercialização próprios no exterior | | | | | | |
| 24.5 () Centros de distribuição próprios (CD) | | | | | | |
| 24.6 () Franquia no exterior, licenciamento para parceiros internacionais | | | | | | |
| 24.7 () Lojas próprias no exterior | | | | | | |
| 24.8 () Produção terceirizada no exterior | | | | | | |
| 24.9 () Joint-Venture / Parceria no exterior | | | | | | |
| 24.10 () Produção própria no exterior | | | | | | |
| 24.11 () Centro de pesquisa no exterior | | | | | | |
| 25. Número total de países onde a empresa atua internacionalmente? _____. | | | | | | |
| 26. Há quanto tempo? (anos) Indicar o tempo de atuação para a modalidade mais antiga. _____. | | | | | | |
| 27. Quantos executivos da sua empresa possuem experiência internacional (de trabalho ou estudo) por, pelo menos, 1 ano? (Diretores / Gerentes) _____ | | | | | | |