

## GESTÃO SUSTENTÁVEL: DESAFIOS OU OPORTUNIDADES EM ORGANIZAÇÕES INTERNACIONALIZADAS?

### RESUMO

O contexto organizacional esta tomando uma postura mais sensível aos problemas ambientais e sociais ou mesmo a aceitação da responsabilidade sobre os impactos causados por seus processos produtivos, inserindo-se no que foi chamado inicialmente de Responsabilidade Social dentro de um contexto empresarial e evoluiu ao conceito difundido por Elkington (1998) gerando a discussão em torno de um novo movimento que foi chamado de paradigma sustentável. O tema apresenta-se no limiar de novas oportunidades para as organizações, com isso o objetivo deste estudo foi verificar: de que forma empresas com atuação internacional incluem a gestão sustentável em seus negócios? Os resultados do estudo foram obtidos a partir de entrevistas semiestruturadas, com os principais gestores de três grandes organizações. Observou-se que a gestão sustentável ainda está muito ligada a ferramentas de apoio e não como parte da construção da estratégia das empresas apesar de ser possível perceber que as mesmas buscam um envolvimento maior neste sentido quando passam a rever suas estratégias. A gestão sustentável se mostrou como fonte de oportunidade para negócios no exterior para as empresas estudadas, já que a preparação para atuação com legislação ambiental, exigências globais, matérias-primas e processos ecologicamente corretos preparou as organizações a comercializarem em esfera global.

**PALAVRAS-CHAVES:** Internacionalização; Sustentabilidade; Estratégia.

## SUSTAINABLE MANAGEMENT : CHALLENGES OR OPPORTUNITIES IN ORGANIZATIONS INTERNATIONALIZED ?

### ABSTRACT

The organizational context is taking a more sensitive to environmental and social problems or even the acceptance of responsibility for the impacts of their production processes, inserting itself in what was initially called the Social Responsibility within a business context and evolved widespread concept by Elkington (1998) generating discussion around a new movement that was called sustainable paradigm. The theme presents itself on the threshold of new opportunities for organizations, thus the aim of this study was to: "how chemical companies with international operations include sustainable management in their business?" The results of the study were obtained from semi-structured interviews with key managers of three large organizations. It was observed that sustainable management is still very attached to supporting tools and not as part of the construction of corporate strategy although you may realize that they seek greater involvement in this direction when they come to review their strategies. Sustainable management proved a source of opportunity for overseas business for the companies studied, as preparation for performance with environmental legislation, global requirements, raw materials and processes environmentally friendly organizations prepared to market on a global level.

**KEYWORDS:** Globalization; Sustainability; Strategy.

*Revista Brasileira de  
Administração Científica,  
Aquidabã, v.5, n.1, Jan, Fev, Mar,  
Abr, Mai, Jun 2014.*

ISSN 2179-684X

SECTION: *Articles*  
TOPIC: *Estratégia e  
Competitividade*



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0005

**Valeria da Veiga Dias**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/5166536153082902>  
[valeria-adm@hotmail.com](mailto:valeria-adm@hotmail.com)

**Marcelo da Silva Schuster**

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/9420013487252223>  
[mschuster06@hotmail.com](mailto:mschuster06@hotmail.com)

**Luciana Flores Battistella**

Universidade Federal de Santa Maria, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/4970571132802995>  
[lutt@ufsm.br](mailto:lutt@ufsm.br)

**Edson Talamini**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/0286666531410312>  
[talamini@ufrgs.br](mailto:talamini@ufrgs.br)

Received: 09/07/2013

Approved: 15/12/2013

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

*Referencing this:*

DIAS, V. V.; SCHUSTER, M. S.; BATTISTELLA, L. F.;  
TALAMINI, E. *Gestão sustentável: desafios ou  
oportunidades em organizações internacionalizadas?*  
*Revista Brasileira de Administração Científica,*  
*Aquidabã, v.5, n.1, p.96-110, 2014. DOI:*  
[http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-  
684X.2014.001.0006](http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0006)

## INTRODUÇÃO

O sucesso ou o fracasso de uma empresa no século 21 dependerá da sua capacidade de competir efetivamente em mercados globais (CAVUSGIL & ZOU, 2000). O crescimento da concorrência acirrada e as mudanças provenientes de uma série de novas exigências de mercado fazem com que as empresas necessitem cada vez mais buscar diferenciais notáveis diante de seus clientes, fidelizando-os e garantindo a perpetuidade das organizações.

Uma das questões que permeiam sobre as capacidades das organizações é o desenvolvimento sustentável, tornando-o amplo envolvendo além das questões sociais restritas ao ambiente local, há uma expansão, para dimensões ambientais e econômicas em níveis regionais e globais. Tachizawa (2005) afirma que as organizações necessitam estar atentas ao novo contexto, partilhar do entendimento de que é necessário um objetivo comum e não um conflito, entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto no momento presente como para gerações futuras. Essas mudanças ganharam força a partir da década de 80, notou-se que a internacionalização dos negócios teve um rápido desenvolvimento tendo gerado impactos econômicos e sociais de diferentes naturezas. Para muitas empresas de atuação doméstica, ir ao mercado externo passou a ser uma opção para fazer frente aos desafios que se apresentaram (SCHERER, 2007).

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

Com o argumento de que a sustentabilidade se incorporou à realidade nacional e internacional, modificando algumas estruturas e processos na busca do desenvolvimento sustentável buscou-se verificar como estão incluídas as práticas de gestão sustentável e em empresas de atividade internacional. A pesquisa foi realizada com as empresas com atuação internacional com objetivo de verificar: 'de que forma empresas com atuação internacional incluem a gestão sustentável em seus negócios?'

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

## REFERENCIAL TEÓRICO

### A Gestão para o Desenvolvimento Sustentável

Governança Corporativa, Gestão Ambiental, Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável são algumas das mudanças que vem ganhando expressão no cenário organizacional a partir da década de 1980, mesmo considerando as diferentes aplicações desses conceitos, no geral todos buscam uma atitude de consciência moral para com os *stakeholders* e o ambiente. Nota-se ainda uma falta de consenso por parte dos teóricos e estudiosos a respeito das definições do termo sustentabilidade, uma forma generalizada de definição no âmbito de mercado é que refere às atividades que evidenciam a inclusão de aspectos sociais e ambientais nas atividades fins e nas interações com *stakeholders*.

Embora originalmente sustentabilidade parecesse concentrar-se em proteger o meio ambiente natural, ao longo do tempo a construção do conceito foi ampliada para considerar os impactos sociais, em geral, incluindo a preocupação com as gerações futuras. Elkington (1998) introduziu o conceito do *'triple bottom line'* a reflexão sobre a gestão e ligava à noção de sustentabilidade, o desenvolvimento sustentável envolve a realização simultânea de prosperidade econômica, qualidade ambiental, e equidade social. Sustentabilidade também significa operar um negócio reconhecendo a necessidade e interesses dos públicos envolvidos *'stakeholders'* - tais como, grupos da comunidade, instituições educacionais e religiosas, a força de trabalho, o público e que este reconhecimento não dissocia, mas ao contrário, reforça a rede de relações que mantêm estas diferentes partes unidas. Baseado nos principais conceitos existentes e nos autores destacados neste trabalho adaptou-se o quadro a seguir:

**Quadro 1:** Quadro conceito de SUS.

Autor	Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável
Capra (1983, 2002)	Liga-se à ideia de ecologia profunda, não tratando a ideia de sustentabilidade como adaptação, sobrevivência ou lucros imediatos e sim a visão do planeta no seu conjunto. Remete à ideia de preocupação com as gerações futuras e novos valores.
Porter (1986) Porter e Kramer, (2005)	Alia a sustentabilidade à vantagem competitiva das organizações, de forma que a sustentabilidade está ligada ao foco de negócio das empresas.
Tachizawa (2005)	Remete a sustentabilidade ao conceito de Novo Paradigma, que engloba mudanças no relacionamento com <i>stakeholders</i> . Desenvolvimento através da sustentabilidade, ou seja, se desenvolver nas dimensões econômica, social, cultural e ambiental.
Elkington (1998)	Desenvolvimento sustentável envolve a realização simultânea de prosperidade econômica, qualidade ambiental, e equidade (justiça) social.
Hart (1995, 1998, 2005)	Para suprir esta demanda os recursos naturais estão sendo comprometidos, os mesmos que serão necessários para satisfazer as necessidades básicas das futuras gerações. 'O crescimento populacional explosivo e o rápido desenvolvimento econômico nas economias emergentes' são as raízes do problema da sustentabilidade.
Mintzberg (1994, 2003) Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006)	Critica a maximização do valor da empresa através da produtividade a qualquer custo. Argumenta que não é possível uma empresa operar desvinculada da comunidade, acionistas, clientes, governo, colocando a quantidade acima da qualidade. Enfoca na dificuldade de aplicação prática dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa, pelo foco econômico e linear.
Ashley (2002)	Considera a interação das quatro dimensões do seu modelo, de forma multidimensional, sistêmica e interdependente.

Leff (1999)	Considera as questões ambientais e sociais como uma crise da civilização, em que emerge o conceito da sustentabilidade criticando os padrões da humanidade que rejeitavam as necessidades da natureza.
-------------	--

**Fonte:** Adaptado de Menezes, Dias & Gomes (2010).

O Brasil, até os anos 80, esteve quase totalmente desconectado do princípio da sustentabilidade. A partir da Conferência de Estocolmo, no início dos anos 70, a questão do meio ambiente empolgou o debate mundial sobre os destinos da terra. Depois de vinte anos da apresentação do Relatório de Estocolmo, aconteceu no Rio de Janeiro, Brasil, a maior reunião já realizada em todo o mundo, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento – CNUMAD (1992), chamada de Rio 92. Com a abertura econômica dos países nos anos 90, o tema popularizou-se no país, através da criação de várias associações empresariais e organizações, que colocaram os temas sociais em debate. Com isso, as questões de RSE, introduzidas como ‘pontapé inicial’ destas discussões, passaram a fazer parte de situações da sociedade, que se tornou mais atuante no sentido de buscar comportamento mais ético e socialmente mais responsável por parte das organizações.

Para as empresas com maior inserção internacional, a necessidade de ajuste às novas exigências não se limitou às nossas fronteiras, pois tiveram que lidar também com as chamadas ‘barreiras verdes’, resultantes da adoção de padrões ambientais mais restritivos pelos países desenvolvidos (CNI- Relatório Indústria - Agenda 21, 2002). Nas empresas controladas por capital estrangeiro, 52,4% acreditam que o desenvolvimento de produtos e processos menos agressivos ao meio ambiente podem representar oportunidades de negócios, contra 29,2% das empresas de capital nacional. Independente da origem do capital, essa percepção é dominante entre as que mais exportam (YOUNG, 2001). Diante de novas exigências de mercado ou ainda a necessidade de se destacar em um mercado novo, seja ele nacional ou internacional, a certificação ou uso de indicadores validados e/ou reconhecidos de forma global podem auxiliar no processo de desenvolvimento de mercado de uma empresa. De forma geral as organizações buscam apoio nas certificações e indicadores, as organizações frequentemente usam como referência de sustentabilidade o modelo do *triple bottom line* – economia, sociedade e ambiente (ELKINGTON, 1998).

Cabe destacar que a busca pela legitimação das práticas sustentáveis junto ao mercado provém de diferentes motivações. Até quase o final do século XX, a questão era vista como custo, em forma de despesas necessárias para as empresas estarem em dia com a legislação (NASCIMENTO et al., 2008). Nesta esta visão vem se alterando ao longo dos anos. A motivação das empresas, além do cumprimento das obrigações sociais impostas pela lei, também pode ser proveniente da questão da sustentabilidade pautada em ações éticas e filantrópicas (OLIVEIRA et al., 2008).

A certificação social e ambiental surgiu da preocupação de movimentos ambientalistas, sociais e consumidores da Europa e dos Estados Unidos, com os impactos ambientais e sociais associados à produção de produtos importados de países tropicais. Nesse contexto, a certificação

deste tipo visa diferenciar produtos oriundos de processos de produção ambientalmente adequados, socialmente justos e economicamente viáveis. A partir da década de 1990 vários indicadores de sustentabilidade foram desenvolvidos, testados e utilizados por instituições internacionais e nacionais, o Ecological Footprint, o Dashboard of Sustainability, e o Barometer of Sustainability que segundo o autor seriam os principais indicadores internacionais de Sustentabilidade, identificados através de pesquisa (DIAS et al., 2012).

Surge então a ideia de que era possível estabelecer uma estrutura de indicadores legitimados por uma rede global de atenção. Uma ONG de Boston instala uma divisão de projetos chamada Global Reporting Initiative, com equipe, captação de recursos e comitê diretor. É um subsistema especializado com estrutura orientada para promover princípios da sustentabilidade nas empresas. No ano de 99 a primeira plataforma global é sugerida e 20 organizações já lançam seus relatórios baseados nela - Sustainability Reporting Guidelines. Nesse mesmo ano as Nações Unidas (UNEP - United Nations Environment Programme/Union) começa parceria com GRI e no ano 2000 é lançado oficialmente o Guia, com mais de 50 empresas publicando seus relatórios com base nesses indicadores. Em 2001 o *GRI* torna-se uma instituição independente e é inaugurada em New York, no prédio da ONU. Hoje mais de 850 empresas a estão utilizando como base de seus relatórios de sustentabilidade.

O Instituto Ethos lançou o guia de relatório anual de Responsabilidade Social Empresarial, que apresenta conceituação ampla e semelhante à de sustentabilidade, com um resumo quantitativo das ações empreendidas pelas empresas, que é considerada como um padrão dentro do IBASE. O Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) foi criado em 1982 como instituição de utilidade pública e propõe um modelo de Balanço Social para organizações sem fins lucrativos, usando os indicadores: indicadores sociais internos, indicadores sociais externos, indicadores ambientais, indicadores de corpo funcional e informações relevantes em relação ao exercício da cidadania, utilizados amplamente dentro do meio empresarial e acadêmico por abrangerem aspectos diversos e englobar questões do âmbito da sustentabilidade compreendida como a mais usual, o *triple bottom line*.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BOVESPA e Fundação Getúlio Vargas, foi criado para acompanhar a tendência mundial de investimentos em empresas socialmente responsáveis - Social Responsible Investments (SRI), cuja base vem dos pressupostos apresentados no *triple bottom line* (ELKINGTON, 1998). O pressuposto fundamental é de que as empresas sustentáveis são aquelas que geram valor ao acionista no longo prazo, são mais estáveis e podem atravessar períodos de riscos com maior equilíbrio de resultados.

Na tentativa de compreender as práticas de gestão ambiental da organização (Abreu et al., 2012); Jones, 2010 citado por (Sandhu, 2012), os estudiosos de gestão têm se engajado em pesquisa que visa definir a capacidade de resposta do ambiente corporativo e analisando seus antecedentes. Concebe-se, portanto um desafio no sentido de pensar no processo de internacionalização e toda sua complexidade, considerando ainda os fatores de desenvolvimento

sustentável para uma gestão consciente para então obter resultados satisfatórios em termos de retorno aos investimentos externos e ainda satisfação dos stakeholders.

## **O Processo de Internacionalização**

De acordo com Lindbeck (2006) as conseqüências do processo de internacionalização para o desenvolvimento econômico são um tema antigo. Foi intensamente discutidos e analisados em meados dos anos 1970. O processo de internacionalização foi então descrito em termos de uma unificação gradual dos mercados nacionais anteriormente segmentados, aumento das exportações e importação; transferência mais rápida de tecnologia internacional, e um aumento da sensibilidade 'elasticidade' dos fluxos de produtos, capital e trabalho através das fronteiras nacionais resposta, por exemplo, às alterações nas políticas nacionais e as diferenças de custo ou preço entre os países.

Cintra e Mourão (2005) definiram a internacionalização como o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico, e sua posterior implantação, a fim de que a empresa esteja hábil para iniciar suas operações no mercado internacional. Os mercados internacionais demonstram exigências quanto às questões ligadas às responsabilidades sociais e ambientais das organizações, estas vêm buscando alterar características da gestão, adotando políticas de ações responsáveis, e alterando desde seus processos produtivos até a sua cultura de relacionamento com os clientes externos, internos e a sociedade.

De acordo com Dias (2011) diversos enfoques teóricos buscam explicar o processo de internacionalização, alguns destes enfoques têm por base as teorias econômicas para a descrição do processo internacional, preocupando-se principalmente com motivações que envolvam ciclo de vida do produto, custos, custos de transação, vantagens econômicas. A perspectiva econômica fundamentou diferentes abordagens da Internacionalização, especialmente, no que diz respeito ao fenômeno do nascimento das Empresas Multinacionais que surgem no momento em que há imperfeições em outros mercados, necessidades a serem supridas. É possível destacar as Teorias da Internalização da Organização Industrial e o Paradigma Eclético.

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

Esse modelo propõe que o processo de internacionalização ocorre de forma gradual e a tendência é que aumente o seu envolvimento internacional indiferente das decisões estratégicas tomadas (JOHANSON & PAUL, 1975, JOHANSON & VAHLNE, 1977). Anderson (2000) corrobora que dentro de uma perspectiva comportamental, o modo de entrada esteja relacionado com esta perspectiva gradual de envolvimento internacional, diferente das abordagens econômicas que preferem buscar explicações para as escolhas de entrada e envolvimento em aspectos econômicos envolvidos no mercado e nas organizações.

As ideias mais recentes preocupam-se com o desenvolvimento de redes inter-organizacionais e sociais. Como a Teoria das Networks, que para Carneiro e Dib (2007) amplia as possibilidades de respostas oferecidas pelo Modelo Uppsala. Considerando a teoria do empreendedorismo internacional, é possível observar que essa perspectiva dá ênfase ao papel e perfil do tomador de decisão individual. Pode-se destacar, ainda, abordagens que tratam de um fenômeno, que ficou conhecido como *born global*, e que se refere a empresas que se internacionalizam nos primeiros anos de vida. Pode-se considerar este enfoque como uma perspectiva emergente do processo de internacionalização, devido à abundante literatura que tem tratado de explicar o fenômeno que não se encaixa em nenhuma teoria que explica o processo de internacionalização (OVIATT & MCDUGALL, 1999; OVIATT & MCDUGALL, 1995; MADSEN & SERVAIS, 1997).

### **Construto de Gestão Sustentável**

Foram selecionados os indicadores IBASE e os indicadores econômicos GRI para constituição das três dimensões deste estudo que se baseiam primeiramente na proposta do tripé de Elkington (1998), pilar econômico, social e ambiental. A partir destes e da estrutura IBASE e GRI constituiu-se o roteiro de entrevista e posteriormente as categorias de análise.

### **O Construto Internacionalização**

Diante do referencial apresentado sobre o tema, segue abaixo a especificação do construto internacionalização que foi analisado a partir do seu grau de internacionalização, estratégias de atuação e barreiras. Osland et al. (2001) e Nickels e Wood (1999) afirmam que os modos de entrada podem ser diferenciados de acordo com: a) quantidade de recursos necessária b) quantidade de controle, referente à disposição e à habilidade para influenciar decisões em mercados externos; c) nível de risco da tecnologia, significando o risco de transferência de conhecimento para os mercados de destino. Sendo assim, as empresas estudadas tiveram suas atividades internacionais analisadas conforme sugerem os autores, descrevendo seu grau de risco e envolvimento com a atividade internacional.

Em relação às estratégias de atuação internacional, na literatura, são encontradas algumas classificações, de acordo com o tipo de estratégia adotada dentre os quais se destacam os seguintes tipos escolhidos para análise no estudo: a empresa exportadora (representa a fase inicial do processo de internacionalização, onde as atividades operacionais concentram-se em um único país geralmente no país de origem); a empresa multinacional (tem como objetivo explorar as vantagens competitivas importantes domesticamente diversificando atividades com atuação em outros países. Dessa forma, as filias no mercado internacional vão buscar reproduzir a matriz, mas não podem deixar de considerar às diferenças nacionais); a empresa global (adota estratégias coordenadas com todos os países onde opera, com o objetivo de adquirir vantagem competitiva em termos de custos e receitas através de operações centralizadas em escala global. No entanto, as atividades críticas das empresas devem se concentrar em um ou poucos países).

De acordo com a Fundação Dom Cabral (2002), alguma motivação para a internacionalização vem acompanhada de barreiras que precisam ser consideradas no processo de inserção e/ou atuação internacional, conforme o Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2** : Motivações para internacionalização e Barreiras.

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

Fonte: Adaptado Fundação Dom Cabral (2002).

As barreiras constituem-se em uma razão para algumas empresas deixarem o país onde desejavam comercializar no exterior por não conseguirem se adequar a exigência necessária.

## METODOLOGIA

Em relação ao tipo de pesquisa desenvolvida, entende-se como mais adequada a pesquisa qualitativa de cunho descritivo (MALHOTRA, 2001). Para Gil (1999) a pesquisa descritiva vai além de detalhar as características de uma população e fenômeno existente.

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

A pesquisa foi dividida em dois momentos. Na 1ª fase foram pesquisadas empresas através de contatos pessoais, listagem de empresas participantes de Associações e Sindicatos da

Indústria visando identificar quais dessas empresas possuem atividade internacional. Posteriormente foram realizados contatos com as empresas, Associações e Sindicatos com intuito de identificar empresas para aplicação da pesquisa. Foi realizada também uma pesquisa nos *web sites* acerca das informações relevantes sobre o perfil do setor e das principais empresas que representam o mesmo.

Dentre aquelas que se dispuseram a responder a pesquisa foram verificados critérios mínimos para que este estudo tivesse resultado satisfatório: atividade Internacional de algum tipo e participação na indústria a mais de 2 anos. A 2ª fase visou conhecer o perfil das empresas escolhidas na 1ª fase através das informações dos *web sites*, da análise de relatórios, documentos, observação e das entrevistas realizadas com os gestores das organizações. Em relação à estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de casos múltiplos. Foram pesquisadas três empresas brasileiras de médio/grande porte, chamadas neste estudo de empresas: A, B e C. Foram utilizados três métodos de coleta de dados: entrevista, observação, análise documental e análise de registros. Tal escolha encontra respaldo em Yin (2005, p. 119) que afirma ser razoável “corroborar os dados obtidos em entrevistas com informações obtidas através de outras fontes”. A análise de dados secundários desponta, como estratégia para complementar e/ou corroborar as informações oriundas de entrevistas.

### **Coleta e Análise dos Dados**

Os dados primários foram obtidos por meio das entrevistas realizadas com os gestores das empresas; dados secundários, de relatórios gerais e de sustentabilidade e/ou publicações das empresas e conteúdo dos *websites* das empresas. As entrevistas foram realizadas com gestores envolvidos no processo estratégico das organizações, sendo os mesmos indicados pela própria organização para a participação na pesquisa. Todos os gestores respondentes possuem mais de 10 anos de empresa, mais de 300 funcionários subordinados e ligação com o ambiente internacional. Para Triviños (1987), a entrevista semiestruturadas, em geral, é aquela que parte de alguns questionamentos básicos, amparados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que fornecem amplo campo de questionamentos, fruto de novas hipóteses que vão surgindo, à medida que se recebe as respostas do entrevistado.

Adicionalmente recorreu-se à observação pessoal durante as entrevistas, procurando registrar os aspectos físicos das empresas, bem como os aspectos comportamentais que foram partilhados. Esperava-se, por meio da observação, encontrar traços da cultura organizacional ou, mesmo, referendar aspectos que eram expostos pelos entrevistados. Na sequência os dados foram distribuídos, em seus extratos selecionados, em categorias gerais, podendo ser identificados conforme subcategorias. Posteriormente foi realizada uma análise integrada de tais dados, visando descrever o conteúdo das entrevistas em todas as categorias e subcategoria. Por meio de análise de conteúdo foram destacados os pontos em comum e as informações

destoantes nas organizações visando contribuir para a discussão acadêmica acerca do tema. Conforme Bardin (2010) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que são adaptáveis a um amplo campo de aplicação.

## RESULTADOS

### Sustentabilidade

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

**Quadro 3:** Sustentabilidade: quadro resumo.

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

A empresa A demonstrou, através do relato de seu gestor, estar com os processos mais alinhados com a gestão utilizar forma mais prática os conceitos dos pilares da sustentabilidade e o conceito de Elkington (1998). A empresa B, apresenta uma ideia de gestão sustentável associada mais fortemente ao viés econômico e financeiro, mas principalmente a compreensão de sustentar o negócio através de mudanças estruturais ou de gestão que resultem na otimização de recursos e redução de custos. A empresa C, mesmo sendo uma empresa que já atua de forma direta com produtos sustentáveis, ainda apresenta em seu discurso muito da ideia que parece ter apelo social e assistencialista ao se referir à gestão sustentável.

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

As empresas A e B mensuram os resultados estratégicos, resultados financeiros em geral, mas não sabem quanto do esforço em ações e investimentos sustentáveis refletiu em novos clientes, lucro ou economia direta. Os resultados obtidos em relação ao uso de uma gestão com elementos, programas ou ações sustentáveis são visíveis para todas as empresas deste estudo conforme foi possível verificar nos trechos das entrevistas. Pode-se dizer que o fato de possuir processos de gestão de inovação, como é o caso das empresas A e C aliados a processos produtivos capazes de entregar produtos diferenciados, que não agredem o meio ambiente tanto pelo uso de matéria-prima natural ou pelo processo produtivo não agressivo podem ter novas oportunidades de mercado. A empresa B destaca em seu relato o fato dos benefícios obtidos em termos de economia e redução de custos, que ao longo dos anos possibilitou novos investimentos.

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

## Internacionalização

Nesta categoria de análise serão descritas as observações relativas à compreensão do modelo de gestão de cada uma das empresas, buscando entender melhor sua situação no mercado, estratégias, etc., além de investigar o quanto essa atuação no mercado externo pode influenciar a sobrevivência da empresa, que dificuldades a empresa encontrou e /ou encontra para a atividade internacional. Segue um quadro resumo do construto internacionalização:

**Quadro 4:** Internacionalização: quadro resumo

Categoria	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Envolvimento Internacional	Entrada através de exportação e parcerias comerciais. Posteriormente a empresa passou a trabalhar com a abertura de subsidiárias através da compra de empresas locais.	Entrada em outros países como multinacional para exploração de recursos e posteriormente abertura de subsidiárias.	Entrada em outros locais através da abertura de pequenas unidades produtivas, posterior abertura de subsidiárias independentes.
A Internacionalização no contexto da estratégia do negócio: escolhas, Resultados e perspectivas	Gestão com ferramentas de comunicação integradas é um diferencial da empresa. A forma de comercialização possibilita diversos tipos de negócios, além do foco na inovação, incluindo inovação sustentável que possui demanda internacional. A América Latina representa 27% da receita líquida da empresa.	A empresa busca novos locais para investimento, pois houve um ganho de mercado expressivo que possibilita novos planos. Gestão Global e crescimento previsto para em torno de 13% nos próximos 4 anos.	Produtos diferenciados e quatro novos nichos de mercado para atuação no mundo todo. No Brasil os produtos a base de matéria-prima natural vem ganhando destaque nos estudos inovativos.
Barreiras para Internacionalização	As dificuldades de adaptação de produtos e processos é a maior dificuldade da empresa quando	A falta de preparação para barreiras a construção de fábricas podem dificultar	Pela estruturação da empresa e suas estratégias não encontra

	atua em outro país.	negócios. Estar atenta a legislação local e normas ambientais.	barreiras que tenham dificultado seus negócios.
--	---------------------	--	---

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

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

O fato de as empresas B e C terem origem Europeia e Americana, e é fato que as questões sustentáveis já são presentes há mais tempo nestes locais, fez com que ao se instalarem no Brasil, estas empresas já viessem com uma bagagem muito maior neste sentido, assim como certificações e exigências internacionais diversas. Segundos os gestores, essa questão gera uma obrigação na subsidiária nacional de também se equiparar aos padrões existentes. Segundo o gestor da empresa A, certificar a empresa foi muito mais uma questão de evolução da empresa em termos de gestão e processo do que uma exigência externa. No entanto, é sabido que ao atuar em mercados internacionais a concorrência ao produto estrangeiro é grande e um certificado de qualidade internacional pode auxiliar a entrada no mercado.

## CONCLUSÕES

O presente estudo buscou descrever e analisar de que forma as empresas com atuação internacional incluem a gestão sustentável dentro da estratégia de seu negócio. Foi possível constatar que a percepção das empresas sobre a gestão sustentável é diversa, assim como a discussão no meio acadêmico, mas a prática é efetiva em todas as três. O que é possível ressaltar é que ainda há uma questão delicada que é a inserção da gestão sustentável na estratégia da empresa de forma natural, característica anteriormente notada em estudo de Dias et al., (2010) e Menezes et al., (2010) que destacam a falta de existência de uma percepção clara

dos conceitos sobre sustentabilidade, que pode resultar na falta de alinhamento das práticas sustentáveis com as estratégias corporativas.

Mesmo percebendo a questão sustentável como um paradigma já presente dentro do cenário empresarial do mundo inteiro, é possível notar que faz pouco tempo que as empresas passaram a interligar metas de resultado e indicadores com a questão e não existe uma grande preocupação em obter resultados específicos com as ações. Não é possível afirmar que a diferença de origem, motivo de internacionalização ou tipo de gestão tenha alguma influência na forma de gerir as questões sustentáveis, mas é possível dizer que empresas com gestão sustentável estão obtendo vantagens de longo prazo em termos de economia e gestão de custos, podendo criar oportunidades de negócio no exterior a partir de ganho para reinvestimento e no alcance de demandas existentes fora do Brasil. Muitas estratégias competitivas têm sido desenvolvidas considerando as teorias de desenvolvimento sustentável e a necessidade de expansão ao mercado internacional, entretanto, é preponderante considerar a necessidade de alinhamento das estratégias competitivas com as três dimensões do desenvolvimento sustentável: os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Ficou evidenciado neste estudo que existe uma íntima relação entre sustentabilidade e internacionalização, ou melhor, entre ganho de vantagem competitiva e redução de possíveis barreiras ao mercado externo devido ao uso da gestão mais responsável, neste caso vinculado ainda a estratégias de inovação sustentável.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, J.A.; DONOSO, V.. **Competir en el exterior: La empresa española y los mercados internacionales**, Instituto Español de Comercio Exterior, Madrid, 1998.

ANDERSSON, S.. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v.30, n.1, p.63-92, 2000.

ARANTES, E. C.; SILVA, E. R.; TANNER, K. A.; MACHADO, M. S.. **A responsabilidade social corporativa e sua influencia na percepção e na decisão de compra do consumidor**. 5 ed. São Paulo: Ethos, 2002.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

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

CAVUSGIL, T.; ZOU, S.. Marketing Strategy-Performance: an export market ventures. **Journal of Marketing**, Chicago, v.58, n.1, p.1-21, 2000.

CINTRA, R.; MOURÃO, B.. Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista do autor**, São Paulo, v.5, n.53, p.1-14, 2005.

MENEZES, U.; DIAS, V.; WINCK, A, A.. Inovação tecnológica sustentável e a geração de valor sustentável na indústria química. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, Santos, v.6, n.3, p.114-139, 2010.

DIAS, V. V.. **Análise de práticas de gestão sustentável em empresas internacionalizadas do setor químico brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

DIAS, V. V.; SCHERER, F. L.; SCHUSTER, M. S.; DIAS, R. R.. Indicadores de sustentabilidade e do grau de internacionalização das empresas químicas produtoras de resinas termoplásticas. **Espacios**, Caracas, v.33, n.1, p.57-61, 2012.

DIAS, V.V.; MENEZES, U.; GROHMANN, M.; PALMA, E.. A percepção dos gestores sobre as ações de sustentabilidade e sua relação com as estratégias organizacionais. **FAE BUSINESS**, Curitiba, v.13, n.2, p. 93-110, 2010.

ELKINGTON, J.. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21<sup>st</sup> century business**. Canada: NSP, 1998.  
FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira: sumário executivo**, 2002.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

LEE, W. Y.; BRASCH, J. J.. The adoption of export as an innovative strategy. **Journal of International Business Strategy**, Stockton Ca, v.9, n.1, p.85-93, 1978.

LINDBECK, A.. Sustainable\_social spending. **International Tax And Public Finance**. v.13, n.4, p.303-324, 2006.

MADSEN, T.; SERVAIS, P.. The internationalization of born globals: an evolutionary process?. **International Business Review**, Birmingham, v.12, n.66, p.561-583, 1997.

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

MENEZES, U.; DIAS, V.; GOMES, C.. O paradigma sustentável e a formulação de estratégias empresariais para a competitividade. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v.26, n.78, p.4-17, 2010.

DOI: <http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol26n78.252>

NASCIMENTO, L.; LEMOS, A.; MELLO, M.. **Gestão socioambiental estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

OSLAND, G.; TAYLOR, C.; ZOU, S.. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v.19, n.3, p.153-161, 2001.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P.. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. In: WRIGHT R. **Research in Global Strategic Management**. Stamford: JAI Press, p.23-40, 1999.

OVIATT, B.M.; MCDUGALL, P. P.. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, v.9, n.2, 1995.

OLIVEIRA, J.; TERENCE, A.; FERNANDES, E. E.. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: ENCONTRO ENAPAD, 37. **Anais**, Rio de Janeiro: 2008.

SANDHU, S.. Shifting paradigms in corporate environmentalism: from poachers to gamekeepers. **Business and Society Review**, v.115, n.3, p.285-310, 2010.

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

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

TRIVIÑOS, A. N. S.. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

YOUNG, C. E. F.; LUSTOSA, M. C. J.. Meio ambiente e competitividade na indústria brasileira. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro. v.5, p.1-30, 2001.