



RESPONSABILIDADE
E RECIPROCIDADE

Valores Sociais para uma Economia Sustentável

Casos de indústrias químicas internacionalizadas: a inserção da gestão sustentável na estratégia organizacional

Valeria da Veiga Dias
FAPAS - valeria-adm@hotmail.com

Flavia Luciane Scherer
UFSM - flaviascherer@globo.com

Marcelo da Silva Schuster
UNIPAMPA/UFSM – mschuster06@hotmail.com

Maríndia Brachak dos Santos
UFSM- marindiabrachak@gmail.com

Renato Rodrigues Dias
FAPAS – renatinho.dias@terra.com.br

Eixo Temático: Educação para a Economia Verde e para o Desenvolvimento Sustentável

Resumo: O objetivo deste estudo foi verificar de que forma empresas químicas 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 e análise de dados secundários. A gestão sustentável se mostrou uma fonte de oportunidades para negócios no exterior, já que a preparação para atuação com a legislação ambiental, exigências globais, matérias-primas e processos ecologicamente corretos preparou as organizações para comercializarem em esfera global.

Palavras-chave: internacionalização; sustentabilidade; estratégia; indústria química.

Abstract: The aim of this study therefore was to determine "how chemical companies with international operations include the sustainable management in their business?" The results of the study were obtained from semi-structured interviews with key managers of three large organizations and secondary data analysis. Sustainable management proved to be a source of opportunity for overseas business for the studied companies, as preparation for work with environmental legislation, global requirements, raw materials and environmentally friendly processes prepared the organizations to market in the global sphere.

Keywords: globalization; sustainability; strategy; chemical industry.

1 Introdução

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



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

Muitas mudanças partem do ambiente internacional e, a partir da década de 80, notou-se que a internacionalização dos negócios teve um rápido desenvolvimento gerando 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). Tachizawa (2005) corrobora essa idéia afirmando que as organizações necessitam, nesse novo contexto, partilhar do entendimento de que é necessário um objetivo comum e não um conflito, entre desenvolvimento econômico e proteção ambiental, tanto no momento presente como para gerações futuras.

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 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 criando novos modelos de gestão que visam o desenvolvimento sustentável, buscou-se verificar como estão incluídas as práticas de gestão sustentável em empresas químicas com atividade internacional.

2 A Gestão para o desenvolvimento sustentável e a internacionalização

Embora originalmente sustentabilidade parecesse concentrar-se na proteção do 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. 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.

A partir da década de 1990 vários indicadores de sustentabilidade foram desenvolvidos e incorporados por instituições nacionais e internacionais, como mostram estudos de: Veleva e Ellenbecker (2001), Hardi e Zdan (2000); Bellen (2005), Parris e Kates (2003), entre outros. Dentre tais indicadores surgem as certificações internacionais de qualidade que visam diferenciar produtos oriundos de processos de produção ambientalmente adequados, socialmente justos e economicamente viáveis. Nesta modalidade de certificação predominante nos sistemas ISO, muitos surgiram com foco ambiental, social e de segurança, como ISO 14.000, ISO 26.000 e SA 8.000. Em 1999, uma ONG chamada de *Global Reporting Initiative* sugeriu a primeira plataforma global – *Sustainability Reporting Guidelines* –, e vinte organizações já lançam seus relatórios baseados nela.

No Brasil, o Instituto Ethos lançou o guia de relatório anual de Responsabilidade Social Empresarial, que apresenta conceituação ampla e semelhante à de sustentabilidade; e o IBASE (Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas), criado como instituição de utilidade pública, propõe um modelo de Balanço Social para organizações sem fins lucrativos.

À medida em que os mercados internacionais passaram a demonstrar suas exigências quanto às questões ligadas às responsabilidades sociais e ambientais das organizações, estas começam a adotar políticas de ações responsáveis, aprimorando desde seus processos produtivos até a sua cultura de relacionamento com clientes externos, internos e sociedade. A discussão sobre as diversas motivações para uso da sustentabilidade vem se alterando ao longo dos anos, a motivação das empresas, além do cumprimento das obrigações sociais impostas pela lei, também pode ser proveniente de uma visão ética e filantrópica (OLIVEIRA, 1984).

A abertura econômica brasileira, a partir do início da década de 1990, levou as empresas nacionais para um novo contexto competitivo no qual a busca por mercados



externos passou a fazer parte do cotidiano. A maioria das empresas vem aprendendo a superar as barreiras legais e informais encontradas no comércio exterior, surge então uma necessidade que envolve o paradigma sustentável, que é elaborar uma abordagem compatível com os atuais desafios globais. Sob este prisma, os aspectos sustentáveis são considerados de forma sistêmica, desde a fonte de matérias-primas até o descarte. O sistema de produto incorpora os aspectos e os impactos no processo de extração de matéria-prima, processamento e transporte para a manufatura. (FURTADO, 2003).

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. Esta definição exclui as atividades de importação e exportação uma vez que é necessária uma relação contínua com o país externo.

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

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



As ideias mais recentes preocupam-se com o desenvolvimento de redes interorganizacionais e sociais, como a Teoria das Networks que, para Carneiro e Dib (2007), amplia as possibilidades de respostas oferecidas pelo Modelo Uppsala. Pode-se considerar este enfoque como uma perspectiva emergente do processo de internacionalização, devido ao fato de que a vasta literatura referente ao fenômeno não se encaixa em nenhuma teoria sobre o processo de internacionalização (OVIATT e MCDOUGALL, 1999; SHANE e OVIATT, 1994 e CAVUSGIL, 2000).

3 Metodologia

Em relação ao tipo de pesquisa desenvolvida, entende-se como mais adequada a pesquisa descritiva (MALHOTRA, 2001). Uma pesquisa descritiva é aquela que descreve algo, um fenômeno ou fato observado.

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo multicase para identificar e descrever a gestão das questões sustentáveis no âmbito de empresas químicas internacionalizadas. Para Triviños (1987), a pesquisa multicase permite o estudo de duas ou mais organizações. Foram pesquisadas três empresas brasileiras de médio/grande porte que atuam no setor químico, chamadas neste estudo de empresas A, B e C. Todos os gestores respondentes possuem mais de 10 anos de empresa, mais de 300 funcionários subordinados e ligação com o ambiente internacional.

Na 1ª fase foram pesquisadas empresas através de contatos pessoais, listagem de empresas participantes de Associações e Sindicatos da Indústria química visando identificar quais dessas empresas possuem atividade internacional. A 2ª fase visou conhecer o perfil das empresas escolhidas através das informações dos *web sites*, da análise de relatórios e documentos, da observação e das entrevistas realizadas com os gestores das organizações.

Os dados foram distribuídos, em seus extratos selecionados, em categorias gerais, e na sequência foi realizada uma análise integrada dos dados, visando descrever o conteúdo das entrevistas. Conforme Bardin (2010, p.31) a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações que são adaptáveis a um amplo campo de aplicação. 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.

4 Análise dos Resultados e Considerações Finais

Nesta seção, estão evidenciados os resultados obtidos e considerações a respeito, os quais serão discutidos e interpretados à luz do referencial teórico proposto para o estudo. Com base nos relatos apresentados foram elaborados dois quadros-síntese com as categorias de análise e suas subcategorias para a Sustentabilidade (Quadro 1) e para Internacionalização (Quadro 2):

| Categoria | Empresa A | Empresa B | Empresa C |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compreensão do conceito | A empresa trabalha com o conceito inserido em sua rotina diária e desenvolve com seus colaboradores e parceiros a noção de sustentabilidade holística. | Desenvolve seu trabalho conforme o conceito 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 noção de assistencialismo, do trabalho social como base para a sustentabilidade, atuando posteriormente em outras frentes. |
| Motivação para o uso | A motivação inicial da empresa foi o 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. Possui metas e indicadores estratégicos associados aos sustentáveis, possui metas praticas de redução e consumo e metas de longo prazo para desenvolvimento de todos. |

Quadro 1 – Sustentabilidade: quadro resumo.

Constata-se 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. A empresa A demonstrou, através do relato de seu gestor, ter processos mais alinhados com a gestão e utilizar de forma mais prática os conceitos dos pilares da sustentabilidade e o conceito de Elkington (1998). A empresa B apresenta uma ideia de gestão sustentável ligada ao pilar



financeiro e à sustentação do negócio através de mudanças estruturais ou de gestão que resultem na otimização de recursos e redução de custos. A empresa C demonstra em seu discurso um apelo social e assistencialista ao se referir à gestão sustentável.

A empresa C é a única que possui indicadores de gestão que apresentam resultados sustentáveis específicos e ligados a outras áreas da empresa. As empresas A e B mensuram os resultados estratégicos, os resultados financeiros em geral, mas não sabem quanto o esforço em ações e investimentos sustentáveis refletiu em novos clientes, lucro ou economia direta.

Segundo o relato da empresa A, o mercado nacional ainda trabalha a questão de maneira bastante incipiente, apesar de estar evoluindo. Produtos ecologicamente corretos ou menos danosos ao planeta ainda são preteridos porque no país ainda não se percebe a necessidade do uso de tais novidades. O que parece ser um problema para o “comércio sustentável” no âmbito nacional, na verdade pode gerar oportunidades de negócio para as empresas que trabalham com a matéria-prima comum no mercado doméstico, e ainda existe a possibilidade de expansão para o mercado internacional, já que com esse *know how* as empresas podem conseguir comercializar seus produtos em mercados com essa demanda.

| 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 <i>subsidiárias através da compra de empresas locais</i> . | Entrada em outros países como <i>multinacional</i> para exploração de recursos e posteriormente abertura de <i>subsidiárias</i> . | Entrada em outros locais através da <i>abertura de pequenas unidades produtivas</i> , posterior abertura de <i>subsidiárias independentes</i> . |
| A internacionalização no contexto da estratégia do negócio: escolhas, resultados e perspectivas | Gestão com ferramentas de comunicação integradas é um diferencial da empresa. 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 em cerca 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 vêm ganhando destaque nos estudos inovativos. |
| Barreiras à Gestão Internacional | Nota-se ponto comum entre as três empresas estudadas: a importância de conhecer o ambiente e suas constantes mudanças no que se refere aos valores, estratégias e cultura dos países de interesse. | | |
| | As dificuldades de | A falta de preparação para | Pela estruturação da |



RESPONSABILIDADE E RECIPROCIDADE

Valores Sociais para uma Economia Sustentável

| | | | |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| | adaptação de produtos e processos são o maior obstáculo da empresa quando atua em outro país. | enfrentar as barreiras na construção de fábricas pode dificultar negócios. Estar atenta a legislação local e às normas ambientais. | empresa e suas estratégias não encontra barreiras que tenham dificultado seus negócios. |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|

Quadro 2 - Internacionalização: quadro resumo

A empresa A, de origem nacional, atua com subsidiárias no exterior e com parcerias diversas que envolvem grande parte a América Latina, a empresa B é uma multinacional que atua em 84 países, e a empresa C trabalha de forma global em 120 países, onde suas subsidiárias e laboratórios possuem administração mais independente. Não é possível afirmar que a diferença de origem ou motivo da internacionalização tenha alguma influência na forma de gerir as questões sustentáveis, mas pode-se 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.

Segundo os gestores, o fato de as empresas B e C terem origem Europeia e Americana gera uma obrigação na subsidiária nacional de também se equiparar aos padrões existentes. Com isso, a empresa pode estar mais bem preparada para atender tanto o mercado nacional quanto o internacional. Diferentemente, a empresa A, de origem nacional, passa pelo mesmo dilema das empresas locais, que acabam não certificando seus produtos e/ou serviços devido à falta de exigência ou ao alto custo de certificação. As organizações socialmente responsáveis estão mais bem preparadas para assegurar a sustentabilidade dos seus negócios por estarem alinhadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. O mundo contemporâneo exige cada vez mais a adoção de padrões de conduta ética que valorizem o ser humano, a sociedade e meio ambiente.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

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



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

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

CETINDAMAR, D. Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of The United Nations Global Compact. **Journal of Business Ethics**, v. 76, n. 2, p.163-176, 2007.

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

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

HARDI, P.; ZDAN, T. J. **The dashboard of sustainability**. Winnipeg: IISD, 2000.

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

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

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

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

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

PARRIS, T. M; KATES, R. W. Characterizing and measuring sustainable development. **Annual Review of Environmental Resources**, n. 28, p. 559-586, aug, 2003.

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

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

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

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