



REVISTA ELETRÔNICA DE  
NEGÓCIOS INTERNACIONAIS  
v.8, n.1, Art.5, p.68-87, 2013  
<http://internext.espm.br>  
ISSN 1890-4865

*Artigo*

---

## ORIENTAÇÃO DA GESTÃO SUSTENTÁVEL DE UMA EMPRESA QUÍMICA COM ATIVIDADE INTERNACIONAL

*Valéria da Veiga Dias<sup>1</sup>*

*Marcelo da Silva Schuster<sup>2</sup>*

*Renato Rodrigues Dias<sup>3</sup>*

**Resumo:** Considerando o cenário de transformações que permeia e existência das organizações nota-se um crescimento no sentido da adoção de uma postura mais sensível aos problemas da comunidade ou mesmo a aceitação da responsabilidade sobre os impactos causados por seus processos produtivos. A partir desta idéia este estudo pretende descrever “*De que forma uma empresa química com atuação internacional orienta sua gestão para práticas sustentável considerando sua proposta estratégica?*” Para atingir estes objetivos a pesquisa descritiva com característica qualitativa foi escolhida. A investigação considerou também a proposta de um construto de sustentabilidade baseada no Tripé da Sustentabilidade e Indicadores IBASE e o grau de internacionalização da organização estudada para inferir as análises. Observou-se que a gestão sustentável ainda está muito ligada a ferramentas de apoio e não como parte da construção da estratégia da empresa apesar de ser possível perceber que a mesma busca um envolvimento maior neste sentido quando passam a rever suas estratégias. No entanto, a inserção de práticas responsáveis ou sustentável se mostrou como fonte de oportunidade para negócios no exterior para a empresa estudada, já que a preparação para atuação sob a legislação ambiental, exigências globais, matérias-primas e processos ecologicamente corretos preparou a organização para comercializar em esfera global. No Brasil nota-se que atuar de forma sustentável ainda apresenta um retorno lento e de pouca visibilidade. Indica-se que esta é a direção da gestão futura, portanto, as organizações que puderem inserir nesse modelo consciente e fomentar as mudanças em termos culturais em geral, podem gerar novas oportunidades.

**Palavras-chave:** estratégia; gestão sustentável; internacionalização.

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Agronegócios-UFRGS, Professora do curso de Graduação – UFSM, Professora do curso de Graduação e Pós Graduação Faculdade Palotina – FAPAS, Professora UCE/RS. E-mail: [valeria-adm@hotmail.com](mailto:valeria-adm@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestrando em Gestão Pública – UFSM/UNIPAMPA, Especialista em Gestão de Recursos Humanos-FATEC - Administrador – UFSM/UNIPAMPA. E-mail: [mschuster06@hotmail.com](mailto:mschuster06@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mestre em Administração – UFRGS, Professor Assistente – UFSM, Professor Faculdade Palotina. E-mail: [renatinho.dias@terra.com.br](mailto:renatinho.dias@terra.com.br)

## Introdução

As oscilações mundiais, em termos de economia, política, sociedade, natureza e tecnologia são sentidas por todos os envolvidos neste complexo sistema de relações e interconexões que é o mundo empresarial. Esse novo cenário de concorrência sem fronteiras torna premente o entendimento global das necessidades de aperfeiçoamento das estratégias competitivas e atualizações constantes afinadas com as exigências que surgem com a finalidade de oferecer serviços e produtos que atendam da melhor forma os clientes, aumentando sua satisfação e a rentabilidade da empresa. O sucesso ou o fracasso de uma empresa no século 21 dependerá da sua capacidade de competir efetivamente em mercados globais (CAVUSGIL e ZOU, 1994).

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

As estratégias procuram posicionar a organização em um foco de atuação considerando tanto a análise do ambiente competitivo e complexo, como também os fatos não previstos que podem ocorrer inesperadamente, interferindo no contexto empresarial. O delineamento de estratégias embasadas em uma cultura sustentável pode proporcionar às organizações vantagens de diferenciação em relação aos seus concorrentes, obtendo ainda, vantagens de longo prazo para a saúde organizacional e social.

Para tanto, se faz necessário o entendimento sobre os conceitos visando melhor adequação a proposta da organização, sejam eles: ética, responsabilidade socioambiental, sustentabilidade ou responsabilidade social empresarial. Diversos autores compreendem esses conceitos como semelhantes ou complementares, a maioria deles refere-se às responsabilidades legais, filantropia, ética e transparência. O Instituto Ethos (2002) define Responsabilidade Social Empresarial como:

[...] forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Neste estudo, os aspectos relacionados à Responsabilidade Social Empresarial, Socioambiental, Sustentabilidade, ou que subentendam o conceito proposto por Elkington (1998) com o *triple bottom line* - serão tratados por meio da nomenclatura Sustentabilidade. Considerando que a proposta da Sustentabilidade esta ligada ao conceito de Desenvolvimento Sustentável que pressupõe a preservação das gerações futuras com um uso equilibrado dos recursos.

A partir do apanhado histórico revisado é possível dizer que a inserção de uma proposta mais responsável nas organizações começou a ser trabalhado, tanto no Brasil como no exterior, como Responsabilidade Social e estava muito associado a filantropia, caridade e apoio a comunidade, mas como a evolução das necessidades tanto de recursos, sociais, ambientais, como empresarias, novos conceitos e aplicações surgiram.

Para Welzel, Luna e Bonin (2008), a responsabilidade social dividiu-se em duas linhas. A primeira afirma que uma organização só existe se permitido pela sociedade, conforme o

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

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

O fato de seus produtos da indústria química serem fornecidos para quase todos os tipos de indústrias reflete o quanto este setor é importante. Pela abrangência de seus produtos qualquer modificação na composição de determinadas substâncias, visando menor agressão ao ambiente, permeará por quase toda a cadeia de produção da indústria, e esse resultado será percebido por meio da redução do impacto ambiental. (WINCK, MENEZES e DIAS, 2009)

Com o argumento de que a sustentabilidade se incorporou à realidade nacional e internacional, modificando algumas estruturas e processos na busca do desenvolvimento sustentável, considerando este cenário é que este estudo visa descrever de que forma se dá a orientação à sustentabilidade considerando a proposta estratégica da organização foco. Desta forma o problema que da norte ao estudo consiste em: “De que forma uma empresa química com atuação internacional orienta sua gestão para práticas sustentável considerando sua proposta estratégica?”

O presente estudo foi organizado em 5(cinco) seções. A primeira é a introdução, a segunda seção apresenta o referencial teórico com a conceituação e discussão sobre sustentabilidade e as interfaces do surgimento de um paradigma referente ao tema, também no referencial teórico a explanação sobre o processo de internacionalização e sua importância. A seção três trata da metodologia do estudo, a seção quatro os resultados e a seção cinco as considerações finais.

## **Referencial teórico**

### **Sustentabilidade**

A origem do uso de Gestão sustentável ou Sustentabilidade - SUS vem a partir da publicação de 1987 de Nosso Futuro Comum, o relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e desenvolvimento (CMAD). A definição da Comissão de Desenvolvimento Sustentável, já amplamente utilizada, é o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras para satisfazer suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 42). Elkington (1998 p. 397) introduziu um conceito baseado na proposta do Relatório da CMAD, o “*triple bottom line*” que implicaria nas discussões e reflexões sobre o que é ser sustentável ou trabalhar em pró de uma gestão para a sustentabilidade.

Empresas buscando a gestão sustentável tinham de entender que a mesma não seria alcançada ou realizada com uma única perspectiva, como por exemplo, a visão financeira da questão, mas sim, com um tripé: 1) Econômico: um sistema economicamente sustentável deve ser capaz de produzir produtos e serviços continuamente, sem causar problemas de ordem fiscal ou financeira nos diversos setores produtivos; 2) Social: um sistema socialmente sustentável obtém justiça na distribuição de renda e oportunidades, com serviços sociais, principalmente saúde e educação, e igualdade de tratamento para todos os seus membros; 3) Ambiental: um sistema ambientalmente sustentável não compromete as bases de recursos, renováveis ou não-renováveis, utilizando-os parcimoniosamente, além de procurar manter a biodiversidade, a estabilidade da atmosfera e as demais funções do ecossistema (HARRIS et al., 2001).

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

Elkington (1998) faz questão de afirmar que o paradigma do século 21 é fazer com que as organizações consigam se relacionar de outra forma com o ambiente na qual coexistem. Corroborando com essa idéia, há diversos autores que tratam do paradigma da sustentabilidade como é o caso de e Leff (1999) e Tachizawa (2005), Schwartz e Carroll (2008) fazendo referência a proposta de Elkington com o tripé da sustentabilidade.

Considerando que os objetivos organizacionais passam a contemplar a gestão ambiental e a responsabilidade social, que são muito mais que o cumprimento de leis ambientais e sociais, porque resultam em uma mudança na cultura e valores organizacionais, de modo que esse novo conceito de sustentabilidade se torna um critério fundamental no desenvolvimento dos negócios e uma oportunidade que pode ser aproveitada para criar ou sustentar um diferencial competitivo. Tachizawa (2005) inclui nesse entendimento do paradigma sustentável a nova forma de perceber os *stakeholders* (públicos que impactam ou são impactados pela organização) na formulação estratégica.

A idéia da criação de valor por meio da sinergia entre as três dimensões foi destacado por Marrewijk (2002) considerando a proposta de inserção da sustentabilidade nas organizações e ainda afirmando que a vantagem competitiva provém desta sinergia que também inclui os *stakeholders*. Segundo este autor, a organização deve considerar todas as partes que podem ser envolvidas em seu negócio, isso inclui a preocupação com o ambiente e com a sociedade, sugerindo a incorporação de conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social empresarial nos negócios (MENEZES, DIAS e GOMES, 2010).

Segundo Toni, Filippini e Forza(1992) a vantagem competitiva sustentável em mercados globais provém do valor da cadeia, dos intermediários envolvidos e dos processos, já que o conceito cunhado por Porter(1980) prevê que a vantagem se dá pela diferença de recursos ou resultados.

Com o intuito de amenizar as conseqüências de décadas de degradação do ambiente as empresas têm investido em novas tecnologias, através do desenvolvimento de produtos menos agressivos ao ambiente, novas fontes de energia, operações que minimizem as emissões de gases entre outros. É possível compreender a partir dessa revisão, a interdisciplinaridade e interdependência dos contextos que envolvem uma empresa.

Caracterizando uma visão moderna de como as empresas e organizações sofrem estas influências e precisam se preocupar com o ambiente que as circunda, de forma a responder às expectativas deste com relação responsabilidade de sua atuação.

Diversas empresas têm utilizado ferramentas para melhorar seus desempenhos nas áreas sociais e ambientais, assim como tem aderido a programas corporativos e balanços sociais. As normas, padrões, princípios, indicadores e índices que auxiliam as organizações nesse contexto, como por exemplo, Norma AA 1000, Indicador Ethos, GRI – *Global Reporting Initiative*, ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, Balanço Social entre outros.

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

**Quadro 1 – Níveis de Sustentabilidade**

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

**Fonte:** Adaptado de Marrewjick (2002, p. 68)

Como consequência da necessidade de interpretação das relações globais que surgem a partir da interação dos ambientes, ascende um novo paradigma sustentável que engloba as mudanças que têm ocorrido no mundo e nas relações entre as organizações e seus *stakeholders*, referente ao reflexo dos padrões de crescimento econômico desenfreado, sem considerar os demais aspectos da sociedade. Esse paradigma é caracterizado por um novo modo de administrar, através de uma consciência sustentável.

### Internacionalização de empresas

Paralelamente ao crescimento da necessidade sustentável em 1980 também ganhou importância o tema da internacionalização. Houve um grande salto nos fluxos globais de investimento direto estrangeiro, o que significa uma maior intensidade de migração de

capital produtivo entre as diversas nações. No começo dos anos 1990, os fluxos de investimento direto estrangeiro correspondiam a apenas 2,7% do PIB mundial. Já no final daquela década essa proporção duplicou, e não parou de crescer na década atual (TUROLLA e LIMA, 2010)

Segundo Bernard (2004), a partir deste momento os fenômenos globais, mundiais passaram a receber destaque, e/ ou foram apresentados como inéditos, momento em que as multinacionais começam um processo de expansão buscando aspectos econômicos da mundialização. Em face desta evolução dos mercados, principalmente dos países desenvolvidos, houve um crescente aumento na demanda por formas de afirmar os padrões de qualidade das empresas, assim como por um gerenciamento excelente que fosse sinônimo de uma gestão de superação desses desafios frente à concorrência mundializada. A *International Standard Organization* (ISO) apresentou uma forma de normatizar produtos e processos para as empresas em geral, criando uma forma de certificar a qualidade de forma global.

Para Guedes (2007), as áreas de Gestão Internacional e de Negócios Internacionais vem sendo encaradas como emergentes, algumas vezes entendidas como semelhantes, o que pode-se observar com o referencial trabalhado, é que há um grande esforço para a solidificação do tema. São diversos os enfoques teóricos que buscam explicar o processo de internacionalização. Alguns destes enfoques têm por base as teorias econômicas para a descrição do processo internacional, preocupando-se principalmente com motivações que envolvam ciclo de vida do produto, custos, custos de transação, vantagens econômicas (VERNON, 1966; DUNNING, 1981, 1988, 2000). A perspectiva econômica fundamentou diferentes abordagens da Internacionalização, especialmente, no que diz respeito ao fenômeno do nascimento das EMNs (Empresas Multinacionais) que surgem no momento em que há imperfeições em outros mercados, necessidades a serem supridas. É possível destacar as Teorias da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) da Organização Industrial (HYMER, 1960), e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1977).

As idéias mais recentes preocupam-se com o desenvolvimento de redes inter-organizacionais e sociais. Como a Teoria das Networks, que para Carneiro e Dib (2007) amplia as possibilidades de respostas oferecidas pelo Modelo Uppsala. Considerando a teoria do empreendedorismo internacional, é possível observar que essa perspectiva dá ênfase ao papel e perfil do tomador de decisão individual.

Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) que realizaram um estudo com empresas suecas, as empresas movem-se para a internacionalização de acordo com uma série de passos incrementais. Os autores denominaram esse processo de cadeia de estabelecimento, composta por quatro passos ordenados em: inexistência de atividades regulares de exportação; exportação por meio de representantes independentes (agentes); estabelecimento de uma subsidiária de vendas no exterior; processo de fabricação no exterior.

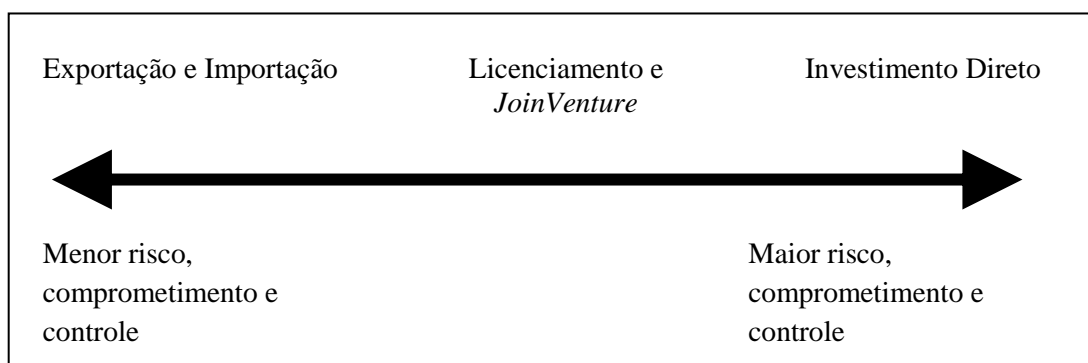
Sendo assim, esse modelo propõe que o processo de internacionalização ocorre de forma gradual e a tendência é que aumente o seu envolvimento internacional indiferente das decisões estratégicas tomadas (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Andersson (2000) corrobora, que dentro de uma perspectiva comportamental, o modo de entrada esteja relacionado com esta perspectiva gradual de envolvimento internacional, diferente das abordagens econômicas que preferem buscar explicações para as escolhas de entrada e envolvimento em aspectos econômicos envolvidos no mercado e nas organizações.

Uma empresa pode desenvolver suas atividades ou operações internacionais através da exportação (direta ou indireta), licenciamento, investimento direto ou estabelecimento de subsidiárias, desenvolvendo alianças estratégicas ou, inclusive, adquirindo ou fundindo-se com empresas locais. Entretanto, a atividade de posicionar a empresa além das fronteiras domésticas não se separa, completamente, de suas estratégias empresariais locais, é necessário primeiro compreendê-las para então avaliar as estratégias de internacionalização em específico.

O processo de internacionalização da empresa e a sua decisão por investir em um país estrangeiro se revestem de considerações muito amplas em termos de estratégias, comportamento e economia, se comparadas com a decisão de investir em seu próprio país. Essas empresas consideram como motivação principal para o investimento, a busca por novos mercados, matérias primas (recursos naturais etc.), eficiência de produção, conhecimento e segurança política (MEINERZ, 1999 *apud* MOTA, 2007).

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

**Figura 1 – Formas de entrada no mercado internacional**



Fonte: Nickels e Wood (1999)

Posicionar-se estrategicamente além de suas fronteiras é um desafio para os Gestores, no entanto, um desafio que não é desagregado de sua estratégia local e sua forma de condução nacional, já que, recursos, gestão, controle e processos de produção e diferenciação fazem parte da estrutura da empresa localmente ou em âmbito internacional, muitas vezes em diferentes proporções ou de maneira adequada a cada realidade.

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

De acordo com Turolla e Lima (2010) um recente trabalho patrocinado pelo Fundo Mundial pela Natureza e desenvolvido por dois pesquisadores da Universidade Tufts, em

Massachusetts, nos EUA, traz alguns dados interessantes sobre a complexidade envolvida nas relações entre internacionalização e sustentabilidade. No estudo, foram identificadas três rotas pelas quais o investimento direto estrangeiro afeta o meio ambiente. A primeira é o desempenho ambiental das empresas multinacionais, que podem tomar decisões tecnológicas em prol de tecnologias mais limpas ou manter antigas tecnologias que ainda não incorporaram maior rigor ambiental. Adicionalmente, podem estar comprometidas globalmente com padrões de gestão de qualidade ambiental ou, em algumas operações específicas, relaxar nesses métodos de gestão.

O IDE ainda produz um efeito de espalhar tecnologias e métodos de gestão em vários destinos de investimento ao redor do mundo, contribuindo para ganhos de produtividade. Finalmente, o IDE pode apresentar impactos significativos sobre a regulação ambiental mundial. Empresas multinacionais podem tentar garantir padrões ambientais mais elevados nos seus mercados-alvo com o intuito de garantir suas vantagens competitivas contra concorrentes menos efetivos em termos de poluição (TUROLLA E LIMA, 2010).

Há de destacar, no entanto que pode-se ter questões negativas relacionadas como padrões ambientais menos rigorosos. Uma importante questão que se situa na relação entre internacionalização e sustentabilidade é a hipótese da existência do efeito conhecido como “paraíso de poluição”. As indústrias mais intensivas em poluição devem migrar dos países mais desenvolvidos, que têm padrões ambientais mais rigorosos, para os menos desenvolvidos, que são mais flexíveis nesse aspecto.

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

## **Metodologia**

### **Caracterização da empresa**

O Grupo pesquisado foi fundado em 1945, logo após a 2ª Guerra Mundial, em na Alemanha. Hoje o Presidente do Conselho Mundial do Grupo, composto por 400 empresas, presente em 84 países e com aproximadamente 60.000 colaboradores. O faturamento anual gira em torno de 9 bilhões de euros e o resultado operacional de 2010 foi de mais de 350 milhões de euros.conforme relatório anual da empresa publicado em janeiro de 2011.

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



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

### **Tipo de pesquisa**

Em relação ao tipo de pesquisa desenvolvida, entende-se como mais adequada a pesquisa descritiva (MALHOTRA, 2006; MATTAR, 1997 CHURCHILL; 1999). Uma pesquisa descritiva, conforme seu próprio nome indica, é aquela que descrever algo, um fenômeno ou fato observado. Para Gil (1999) a pesquisa descritiva vai além de detalhar as características de uma população e fenômeno existente. Este estudo teve sua pesquisa realizada por meio de um estudo de caso para identificar e descrever a gestão das questões sustentáveis no âmbito de empresas químicas internacionalizadas. A pesquisa caracteriza-se também como de natureza qualitativa, já que usa como meio de coleta de dados a entrevista semi estruturada. As perguntas formuladas no roteiro de entrevista buscaram identificar aspectos observáveis que possam caracterizar a visão do Gestor da empresa em relação às estratégias e influências das práticas sustentáveis considerando o contexto internacionalizado.

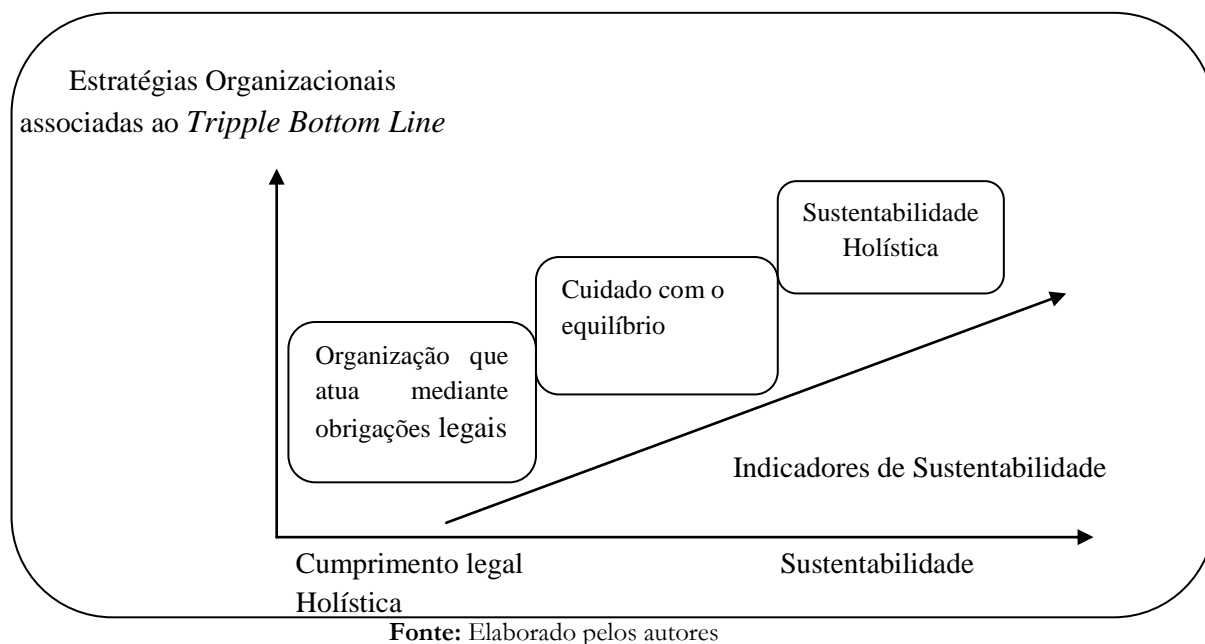
Para tanto foi estabelecido um pressuposto de pesquisa: Quanto maior o grau de internacionalização da empresa maior é o uso de práticas de sustentabilidade em sua gestão.

### **Modelo conceitual**

O modelo conceitual se baseou na proposta dos temas-chave utilizados para busca dos dados através da pesquisa. Cabe ressaltar que o construto construído para o estudo visou abranger os aspectos mencionados e guiar as pesquisas documentais e entrevistas. O conjunto de indicadores IBASE e GRI, utilizados como referência refletem os investimentos nos três indicadores do *Tripple Bottom Line* dentro do roteiro de pesquisa que foram agregados as informações em relação ao nível de sustentabilidade da empresa.

Optou-se avaliar em que nível de gestão sustentável as empresas operam para melhor construir a visão de cada uma a respeito da gestão sustentável, foram considerados os estudos de Marrewjick (2002) e seus 5 níveis propostos. O desenho em questão serve apenas para visualização da proposta de análise e foi representado seguir:

Figura 2 – Modelo conceitual de Gestão Sustentável



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

Quadro 2 – Grau de Internacionalização

Estratégia	Risco	Comprometimento	Controle
Exportação e Importação	Baixo	Baixo	Baixo
Licenciamento	Médio	Médio	Médio
Joint Venture e Franquia	Médio	Médio	Médio
Investimento Direto	Alto	Alto	Alto

Fonte: Elaborado com base em Nickels e Wood (1999) e Meinerz(1999)

### Procedimentos para coleta dos dados

A coleta de dados primários foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas visando obter informações de forma mais completa. Para complementar as análises e traçar um panorama mais próximo da realidade foram pesquisados e analisados dados secundários disponíveis no *website* da organização. Para Triviños (1987) a entrevista semi-estruturada é, em geral, originária de alguns questionamentos básicos, aparados em teorias e pressuposto que interessam à pesquisa e que fornecem amplo campo de questionamentos, de modo que as hipóteses surgem na medida em que são recebidas as respostas dos entrevistados que pode participar, dessa forma, da construção do conteúdo da pesquisa através das experiências sobre o assunto.

As entrevistas foram realizadas no período de maio a junho de 2010 com o Diretor Presidente da empresa, com o Gerente Comercial e Gerente Regional de Pessoal individualmente, em horários e dias diferentes. Através da entrevista com o Diretor

Presidente esperou-se uma visão completa da organização em termos de estratégia, posicionamento e da cultura em geral (na apresentação de resultados chamado de Gestor 1). O Gerente Comercial apresentou uma visão mais focada no mercado por estar em contato intenso com clientes (na apresentação de resultados chamado de Gestor 2) e o Gestor de Pessoas a visão do colaborador e das políticas organizacionais relacionadas ao mesmo (na apresentação de resultados chamado de Gestor 3).

### **Procedimentos para análise dos dados**

A análise dos dados primários e secundários foi efetuada de forma descritiva através do método de análise de conteúdo, definida por Bardin (2004, p. 56) “como a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma realidade que não é a mensagem”; o que permitiu confrontar e questionar algumas declarações comuns, contraditórias, incompletas e ainda destacar as relações existentes entre elas. Bardin (2004, p. 62) afirma que:

A análise de conteúdo é um método muito empírico, dependente do tipo de ‘fala’ a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. A técnica de análise de conteúdo adequada ao domínio e ao objetivo pretendidos, tem que ser reinventada a cada momento, com a decodificação e de respostas a perguntas abertas de questionários cujo conteúdo é avaliado rapidamente por temas.

Berelson (1971) *apud* Zampieri, Collado e Lucio (2006) afirma que a análise de conteúdo começa a partir das unidades de análise, que segundo o autor, se dividem em cinco unidades (códigos): palavra, tema, item, personagem e medidas de espaço que são selecionadas de acordo com o objetivo de pesquisa e essas unidades são alocadas em categorias, que são os níveis de análise da pesquisa. Considerando a técnica de análise de conteúdo utilizaram-se as etapas de pré-análise (verificação e seleção de material, coleta de dados) e posteriormente a criação das categorias com base no relato dos entrevistados. As entrevistas tiveram seu conteúdo analisado de forma a identificar temáticas-chaves que passaram a figurar como categorias, considerando a proposta do estudo.

Os comentários realizados pelos participantes refletem as experiências dentro da organização, a interação com o meio e a compreensão do conceito de sustentabilidade. Os resultados destas discussões podem ser sumarizados em três categorias de análise: Compreensão do conceito (implica em destacar qual é o entendimento dos envolvidos na gestão a respeito da proposta sustentável, visando entender sob que linha a organização se posiciona), Cultura e Gestão Internacional (procura identificar a participação da gestão internacional nos resultados da organização e de que forma as estratégias da matriz são disseminadas junto as subsidiárias, considerando o enfoque sustentável), Perspectivas e Crescimento ( esta categoria procura resumir as propostas e perspectivas de ações que impactarão na gestão)

### **Análise de resultados**

A análise se deu por meio da análise de conteúdo das entrevistas (codificação, categorização e análise), observação dentro da organização e durante as entrevistas e análise crítica final onde se apresentam as conclusões.

### **Compreensão do conceito**

A empresa possui um “braço” da organização que cuida especificamente de padrões de conduta e respeito ao meio ambiente desenvolve ações socialmente responsáveis

priorizadas pelo setor de Recursos Humanos que é encarregado de motivar, divulgar e planejar atividades que tornem melhor a comunidade na qual a empresa está inserida.

A organização trabalha com a afirmação de trabalhar com o conceito de Responsabilidade Social Corporativa e segundo a mesma, consiste em um comprometimento da empresa para com a sociedade, envolvendo atividades estratégicas para a realização dos negócios visando à utilização responsável dos recursos produtivos, a satisfação dos colaboradores, bem estar das pessoas e a preservação do meio ambiente. Nota-se que o conceito, ou a compreensão do mesmo contempla os pilares da sustentabilidade, como afirma o Gestor 1 da empresa :

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

As palavras do Gestor 3 Gestor, assim como seu posicionamento, demonstram que sustentável está ligado a sustentação do negócio através do equilíbrio das ações das organizações com seu meio de interação e *stakeholders*. Considerando a proposta de analisar a organização em 5(cinco) níveis de sustentabilidade ficou evidenciado que a mesma encontra-se entre os níveis 2 e 3, onde a empresa vê o pilar financeiro com maior ênfase, mas busca encarar a sustentabilidade como oportunidade de equilibrar os assuntos com os quais a empresa tem de lidar nos três aspectos de sua inserção no mundo: o econômico, o ambiental e o social. Vai além do cumprimento da lei e além da perspectiva do lucro. Considera realmente importante cuidar do planeta e do potencial humano, bem como de sua saúde financeira.

De acordo com o Gestor a questão ambiental é muito mais forte do que os demais pilares, pelo fato de haverem direcionamentos da matriz, o que por um lado é bom, porque impõe rígidos padrões a produção nacional, e por outro direciona também a forma de atuação nacional. No que tange a estratégia da organização fica evidente que apesar da fala do Gestor, a sustentabilidade ainda é um aspecto não totalmente incorporado a estratégia, mas caminha como uma meta paralela que implica de algo forma na gestão.

### **Cultura e gestão internacional**

A empresa é uma empresa de origem Européia e iniciou suas atividades como multinacional em alguns países, posteriormente passou a atuar como empresa global e hoje possui subsidiárias em 84 países no mundo todo. Segundo o Gestor 2, a empresa desenvolve uma base de cultura e valores conforme a matriz, trazendo inclusive padrões de exigências internacionais e certificações: “Cada nova empresa que vai ser aberta é estudada, eu participo muito dessa parte e escolho a equipe local, sou responsável pelos treinamentos e adequação da gente com a região e da região com a gente”. “[...] o bom é que facilita pra nós no mercado, já que possuímos tudo além do que o mercado exige, principalmente no Brasil.”

A indústria química do Grupo tem base no Brasil, de onde são exportados produtos para o mundo todo. Nessa indústria foram instalados altos padrões internacionais para produção limpa, preservação e economia de recursos. Segundo o Gestor 2: “Somos pioneiros em tecnologia de produção química nessa indústria com sede em São Paulo e os produtos precisam atender todas as exigências de exportação, legislação pra não ficarem parados esperando até a gente atender alguma necessidade.”

Da mesma forma o Gestor 1 da empresa aponta que a empresa busca novos locais para investimento, pois houve um ganho de mercado expressivo que possibilita novos planos

para o futuro: “é uma gestão global, toda integrada, e aí eu volto na sustentabilidade, porque a nossa gestão internacional é única e quer se “sustentar” em cada unidade e conseqüentemente gerar uma sustentação do negócio, claro respeitando o ambiente para sustentar a empresa.”

Segundo o Gestor 1 a empresa já planeja a gestão internacional através de planos reais: “Há para os próximos 4 anos um plano Gestor onde 13% do lucro de cada mês será investido em unidades internacionais ou melhoramento de processos e estratégias internacionais. Quem sabe até novos países que a gente ainda nem pensou...” Segundo o Gestor o ambiente internacional e o andamento da empresa é ditado muito pelo que acontece nesse cenário e que mesmo com planejamento de curto e longo prazo as estratégias podem mudar por culpa de um incidente político ou econômico: “O desempenho internacional é mensurado pelo mercado. Ano passado com a crise na Europa, nós tivemos muitas demissões lá fora, cerca de 2.000 pessoas, 10%, o mercado é que dá esse tom.”

Em relação ao grau de internacionalização a empresa encontra-se em nível elevado, já que possui subsidiárias em diversos locais do mundo, atuando junto as culturas locais e ainda garantindo que seu *kwon how* facilita a entrada em outros países, bem como o uso de políticas e critérios ambientais e sociais facilita a aceitação e adequação local.

### Perspectivas e crescimento

O Gestor 1 ao falar de perspectivas e necessidades, ressalta a importância e o diferencial que é o fato da Matriz Alemã possuir certificações diversas e expandir a idéia para o Brasil, onde a exigência é muito menor em relação a essa questão sustentável: “[...] a gente tem muito indicador, a empresa do Brasil tem todos os produtos certificados de a, vem pra nós o xarope e tudo é feito conforme a, tem uma parte nossa que cuida especialmente disso, vendo até mesmo a parte legal e ambiental.”

Conforme os gestores a estratégia da empresa atualmente concentra investimento na força de vendas e na administração financeira para o Brasil e foi implantada a ferramenta de CRM (*Customer Relationship Management*) que trouxe vantagem na administração dos clientes que em grande parte estavam sob o controle individual dos vendedores. Segundo o Gestor 2 da empresa o CRM trouxe vantagens em curto prazo:

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

Outro ponto importante visando vantagens competitivas e resultados é que como estratégia de inovação a empresa, que segundo seu Gestor 2, atuou por algum tempo muito mais de forma introspectiva no mercado e no relacionamento com o cliente, vem buscando abrir caminhos novos com a força de vendas e ainda criar novos canais de relacionamento com o cliente final e com seu colaborador. Esse seria um investimento visando novos resultados futuros que já vem sendo apresentados pela direção em termos de crescimento de mercado.

A empresa investiu R\$ 12 milhões na construção do “Espaço”. Construído por uma empresa de tecnologia em construção, o local possui 10 salas de treinamento, auditório para 350 pessoas, academia de ginástica, campo de futebol, quiosques com churrasqueira, restaurante com capacidade para 1.000 refeições por dia e hotel com acomodação para 105 pessoas. O local integra o Espaço, maior centro de convenções em ambiente privado da América Latina. Segundo o Gestor 1, a idéia de construir um bar nas instalações da empresa do Brasil surgiu a partir da cultura dos países europeus, onde a empresa foi criada.

Na matriz da empresa, sediada na Alemanha, foi inaugurada uma sofisticada choperia e, na Espanha, os clientes e colaboradores podem desfrutar de uma adega. Tal questão envolve a política de envolvimento com o colaborador e faz parte da Gestão Responsável que a organização pratica.

Outro ponto do plano de expansão da empresa é o aumento da capacidade de sua fábrica de componentes automotivos, como lubrificantes e aditivos, localizada em Ponta Grossa, Paraná, onde também são produzidos, por meio de contratos de terceirização, itens para marcas como a Bosch, 3M e Henkel. A esse investimento se somará a automação e duplicação da capacidade de seu centro de distribuição localizado em São Paulo, totalizando recursos da ordem de R\$ 25 milhões até 2011. “Nossa capacidade de armazenagem já se esgotou”. “Recentemente, tivemos de alugar tendas para suprir a falta de espaço construído” expôs o Gestor 1 da empresa no Brasil. Com o aumento da capacidade instalada, complementado pela ampliação das importações da matriz e das subsidiárias do grupo, espalhadas por 84 países, será reforçado o quadro de pessoal, atualmente em torno de 2500 funcionários. A área que mais deverá crescer é a de vendas, que representa 60% do total de empregados e deverá triplicar de tamanho.

Segue abaixo quadro resumo das categorias apresentadas:

**Quadro 3- Categorias de análise**

Categoria	Empresa estudada
Compreensão do conceito	Desenvolve seu trabalho conforme a idéia dos três pilares da sustentabilidade. A idéia da empresa está bastante ligada à atuação responsável que auxilie na sustentação do negócio. Nota-se um envolvimento focado ainda no pilar financeiro, mas com intenção para a sustentabilidade em equilíbrio com objetivos da organização e ambiente.
Cultura e gestão internacional	Entrada em outros países como <i>multinacional</i> para exploração de recursos e posteriormente abertura de <i>subsidiárias</i> . 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. Percebe-se uma facilita-se para entrada e participação em mercados internacionais em virtude do conhecimento adquirido pela empresa e pela preparação social e ambiental para atuar em diversos ambientes.
Perspectivas e Crescimento	A organização percebe vantagens ao utilizar altos padrões de certificação sustentável e ambiental, conferindo vantagens em ambientes globais. A empresa prevê mudanças no relacionamento com clientes e ampliação da capacidade instalada o possibilitará mais contratações e unidades.

**Fonte:** Elaborado pelos autores

As categorias de análise revelam a orientação da organização no que tange suas propostas para o mercado e a inserção sustentável. A seguir foram apresentadas as considerações finais a respeito da empresa estudada.

### **Considerações finais**

A análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas e do conteúdo do *website* da empresa permite efetuar algumas importantes considerações. De acordo com as declarações dos Gestores da organização, as práticas sustentáveis estão inseridas no mercado e vêm modificando de forma gradual o comportamento da organização na busca de maior competitividade.

A análise do comportamento da organização estudada demonstra que da mesma forma que apresentado no referencial deste estudo ainda há uma dificuldade em entender que conceito permeia a orientação estratégica da empresa e que não existe clareza no sobre as vantagens

competitivas resultantes de uma maior inserção prática de tal conceito. A empresa estudada, apresenta uma idéia de gestão sustentável ligada ao pilar ambiental e financeiro, principalmente a compreensão de sustentar o negócio através de mudanças estruturais ou de gestão que resultem na otimização de recursos e redução de custos. Nota-se no entanto a intenção para o equilíbrio entre organização e ambiente.

A empresa mensura os resultados estratégicos, resultados financeiros em geral, mas não sabem quanto do esforço em ações e investimentos sustentáveis refletiu em novos clientes, lucro ou economia direta. Na empresa, um Gestor menciona que como a gestão é única e a questão já faz parte da empresa os resultados são sempre considerados como parte do esforço no sentido de movimentos responsáveis. Uma parte da empresa que trabalha os químicos e se localiza no Brasil é a responsável por indicadores ambientais e verificação do cumprimento de exigências nesse sentido para o Grupo. A empresa 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.

Considerando a gestão internacional fica evidente que o fato da organização ter um alto nível de internacionalização de suas atividades implica em uma despreocupação em relação ao cumprimento de obrigações locais, já que seu padrão de atendimento é internacional, o que, em muitos casos configura em facilidades para processos de exportação e negociação. Nota-se também que tais práticas bem como a orientação principal da gestão em termos de valores e premissas básicas são replicadas e adaptadas a subsidiária local e que os investimentos em crescimento muitas vezes resultam em investimento direto no exterior.

Cabe ainda destacar que apesar do alto nível de internacionalização e uso de indicadores internacionais de sustentabilidade esse fato não reflete em uma maior inserção da sustentabilidade nas estratégias como um todo conforme o pressuposto de pesquisa.

Muitas estratégias competitivas têm sido desenvolvidas considerando as teorias de desenvolvimento sustentável e a necessidade de expansão ao mercado internacional. Entretanto, poucas delas focam a inovação dos projetos, um dos mais importantes elementos para a sua implementação. Além disso, torna-se importante ao menos considerar a necessidade de alinhamento das estratégias competitivas com as três dimensões do desenvolvimento sustentável: os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Dentre as limitações e sugestões para futuros estudos estão a ampliação da quantidade de empresas para a mesma proposta de avaliação considerando a inserção da temática na gestão estratégica. Cabe ainda destacar a importância da vertente internacional e a verificação de outros setores no que tange a sustentabilidade e os níveis internacionais de tais organizações. Sugere-se a investigação mais profunda da implicação da atuação internacional como causa ou efeito do uso da sustentabilidade, ou seja, as organizações mais internacionalizadas tendem a inserir-se de forma mais efetiva ou não no cenário responsável, ou as organizações com efetiva gestão sustentável tendem a se internacionalizarem mais facilmente?

## Referências

- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an Entrepreneurial Perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERNARD, A. B.; JENSEN, B. Why some firms export? **The Review of Economics and Statistics**, v. 86, n. 2, p. 561-569, May. 2004.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.
- CAVUSGIL S., ZOU S., Marketing strategy: performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures, **Journal of Marketing**, Cambridge, v. 58, n. 1, p. 1-21, jan. 1994.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.
- CARVALHO M., et al. Complexidade e sustentabilidade gerando o ecodesing nas organizações sociais, **Revista UFSC**, Florianópolis, v.3. n.1, 2007.
- CHURCHILL JR., G. A. **Marketing research: methodological foundation**. Orlando, FL : The Dryden Press, 1999.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555–590, September, 1991. DOI: 10.2307/256406.
- DAROIT, D.; NASCIMENTO, L. F. A busca da qualidade ambiental como incentivo à produção de inovações. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro, In: **Anais...** Rio de Janeiro - RJ: ANPAD, 2000.
- DUNNING, J. Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P. O.; WIJKMAN, P. M. (Ed.). **The International Allocation of Economic Activity**. London: Macmillan, 1977.
- DUNNING, J.H. “Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach”. **Weltwirtschaftliches Archiv**, Hamburg, v.117, p. 30-64, 1981.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, USA, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.



DUNNING J.H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity **International Business Review**, Elsevier, v.9, n.2, p.163–190, April, 2000. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)

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

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

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

HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge, MA: MIT Press, 1960/1976.

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

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

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

JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalisation of the Firm-Four Swedish Cases, **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, October, 1975, DOI: 10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. Perspectiva, 2007. ISBN 9788527301114. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=NgrsSQAACAAJ> >.

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

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

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing-uma orientação aplicada**. Bookman, 2006.

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

VAN MARREWIJK, M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 2, p. 95-105, May 2003. ISSN 0167-4544. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000182301000002 >.

MENEZES, Uíara Gonçalves de, DIAS, Valéria da Veiga e GOMES, Cláudia Maffini. O Paradigma Sustentável e a Formulação de Estratégias Empresariais para a Competitividade. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 78, Setembro-Dezembro, 2010

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

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

PORTER, M. E. **Competitive strategy** : techniques for analysing industries and competitors. New York : Free Press, 1980.

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

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação** : o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo. Atlas, 1987. ISBN 9788522402731. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?id=MvETAAAACAAJ> >.

TONI, A. F. FILIPPINI, R. FORZA, C. Manufacturing strategy in global markets: an operation management model. **International Journal of Operation & Production Management**. 1992.

TUROLLA, F.A. LIMA, M.F. economia: internacionalização & sustentabilidade. **RAE Publicações**. v.9 n.1 jan/jun 2010. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5551.pdf> > Acesso em: 15/10/2012.

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

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

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics** v.80, n.2, p. 190-207, May, 1966.

ZAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. **Metodologia da pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

---

## ORIENTATION OF SUSTAINABLE MANAGEMENT OF CHEMICAL COMPANY WITH INTERNATIONAL ACTIVITY

**Abstract:** Considering the scenario that permeates and transforms existence of organizations note a growth towards the adoption of a more sensitive to the problems of the community or even the acceptance of responsibility for the impacts of their production processes. From this idea this study to describe "How does a chemical company operating internationally oriented management practices for sustainable considering its strategic proposal?" To achieve these goals with the descriptive qualitative characteristic was chosen. The research also considered the proposal of a construct based on the tripod of sustainability Sustainability Indicators and IBASE and the degree of internationalization of the organization studied to infer the analyzes. It was observed that sustainable management is still very attached to supporting tools and not as part of the construction of the company's strategy although you may notice that it seeks greater involvement in this direction when they come to review their strategies. However, the inclusion of sustainable practices responsible or proved as a source of opportunity for overseas business for the company studied, as preparation for action under environmental laws, global demands, raw materials and environmentally friendly processes for the organization prepared market in the global sphere. In Brazil it is noted that acting sustainably still shows a slow return and low visibility. Indicates that this is the direction of future management, so organizations can embed this model and encourage conscious changes in cultural terms in general can generate new opportunities.

**Key words:** strategy; sustainable management; internationalization.

*Submetido em 20/07/2012*

*Aceito para publicação em 20/02/2013.*