

DOI: 10.7819/rbgn.v16i50.1456

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Estratégias de Negócios Sustentáveis e Desempenho Exportador: uma análise em empresas do setor de gemas e joias

Sustainable Strategies and Export Performance: an analysis of companies in the gems and jewelry industry

Estrategias Empresariales Sostenibles y Desempeño Exportador: un análisis de las empresas del sector de gemas y joyas

Eliete Pozzobon Palma¹

Clandia Maffini Gomes²

Jordana Marques Kneipp³

Luciana Aparecida Barbieri da Rosa⁴

Recebido em 16 de outubro de 2012 / Aprovado em 12 de março de 2014

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre a adoção de estratégias de gestão sustentável e o desempenho exportador em empresas industriais do setor de gemas e joias. As estratégias sustentáveis foram analisadas a partir da adaptação do modelo estratégico do Instituto Americano Battelle, apresentado por Placet, Anderson e Fowler (2005), que aborda a interação dos aspectos econômico, social e ambiental com a perspectiva de inovação e reflexos na empresa e na sociedade. O desempenho exportador foi analisado com base na adaptação do modelo de

Papadopoulos e Martín (2010), que desenvolve e testa uma medida formativa do desempenho exportador e identifica e quantifica a contribuição relativa das suas consequências nas dimensões econômica e estratégica. A pesquisa caracteriza-se como descritiva e quantitativa, e foi conduzida por meio de um *survey*. Sendo assim, evidenciou-se que as dimensões da sustentabilidade estão relacionadas com o desempenho exportador das empresas do setor de gemas e joias. Dessa forma, ficou sugerido que estratégias de negócios sustentáveis podem contribuir substancialmente para o desempenho exportador, por meio da orientação

1. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) [elietepalma-rs@ibest.com.br].

2. Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)
Professora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) [clandia@smail.ufsm.br].

3. Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) [jordanakneipp@yahoo.com.br].

4. Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) [lucianaaparecidabarbieri@yahoo.com.br].
Endereço dos autores: Avenida Roraima, 1000, Centro – Santa Maria – RS CEP 97105-900 – Brasil

para resultados econômicos, sociais e ambientais à organização e a seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Estratégias sustentáveis. Desempenho exportador. Setor de gemas e joias.

ABSTRACT

This study had the aim of analyzing the relation between the use of sustainable management strategies and the export performance in manufacturing companies of the gems and jewelry industry. Sustainable strategies were analyzed from the adaptation of the strategic model of the American Battelle Institute, introduced by Placet, Anderson and Fowler (2005), which addresses the interaction of economic, social and environmental aspects with the perspective of innovation, and impacts on the company and on the society. The export performance was analyzed based on the adaptation of the model of Papadopoulos and Martín (2010), which develops and tests a formative measure of the export performance, and identifies and quantifies the relative contribution of its consequences to the economic and strategic dimensions. The research is characterized as descriptive and quantitative, and was conducted through a survey. Therefore, it was highlighted that the sustainability dimensions are related to the export performance of companies in the gems and jewelry industry. Thus, it was suggested that sustainable business strategies can substantially contribute to the export performance, through the guidance towards economic, social and environmental results to the organization and its stakeholders.

Keywords: Sustainable strategies. Export performance. Gems and jewelry industry.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la adopción de estrategias de gestión sostenible y el rendimiento en el sector industrial de gemas y joyas. Las estrategias sostenibles fueron analizadas a partir de la adaptación del modelo estratégico del Instituto Americano Battelle, hecho por Placet, Anderson y Fowler

(2005), que aborda la interacción económica, social y medioambiental, con la perspectiva de la innovación y los reflejos en la empresa y la sociedad. El desempeño de las exportaciones fue analizada en base a la adaptación del modelo de Papadopoulos y Martín (2010), que desarrolla y pone a prueba una medida formativa de las exportaciones e identifica y cuantifica la contribución relativa de sus consecuencias en el ámbito económico y estratégico. La búsqueda caracterizada como descriptiva y cuantitativa se llevó a cabo por medio de una encuesta. Era evidente que las dimensiones de la sostenibilidad están relacionados con el desempeño de las exportaciones de las empresas de piedras preciosas y joyas, lo que sugiere que las estrategias de negocio sostenibles pueden contribuir sustancialmente a los resultados de exportación, a través de los resultados orientados hacia el desarrollo económico, social y medioambiental de la organización y de sus grupos de interés.

Palabras clave: Estrategias sostenibles. Desempenho exportador. Sector de gemas y joyas.

I INTRODUÇÃO

A criação de um modelo de negócio sustentável para os países em desenvolvimento constitui-se em um dos principais desafios empresariais do milênio: como inovar de forma sustentável e ampliar a competitividade em mercados globais, atendendo às exigências desse mercado? Diante disso, as mudanças ambientais criam novas exigências e condicionantes para a atividade industrial, de modo que a adoção de estratégias de negócios sustentáveis que visem à redução dos impactos socioambientais de produtos e processos representa um fator de vantagem competitiva para as empresas. Por sua vez, a atuação em mercados internacionais também representa um aspecto que está diretamente relacionado à competitividade empresarial.

Confirmando esses pressupostos, Pasqualotto e Ugalde (2010) destacam que as exigências para que as organizações assumam uma postura responsável em relação à sustentabilidade são

cada vez mais recorrentes no ambiente empresarial, além de os desafios serem ainda maiores no que tange à adaptação dos produtos para fins de internacionalização.

As empresas caminham para uma política de maior responsabilidade socioambiental (RSA), tendo em vista que possuem o dever de responder, perante todas as partes interessadas, pelos impactos ou danos ao homem e aos ecossistemas naturais, causados por seus atos, processos e produtos, introduzidos no meio público (UNITED NATIONS, 2006). Portanto, a fim de garantir a competitividade, as empresas precisam desenvolver um modelo sustentável com a adoção de práticas de gestão que garantam a ampliação da capacidade de inovação e a atuação no exterior.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM), o setor de gemas e joias obteve um aumento expressivo no que se refere a sua participação nas exportações brasileiras, passando de 27%, em 2005, para 39%, em 2010. Tal crescimento foi influenciado por estratégias alicerçadas pelo Programa Setorial Integrado de Apoio às Exportações (PSI), criado em 1997 pelo IBGM/Apex-Brasil. As ações promovidas pelo IBGM/Apex, além dos impactos gerais favoráveis em termos de imagem do país e do setor como um todo, têm aumentado a base exportadora brasileira de forma permanente, fundamental para a geração de empregos e divisas (BELLINI, WERNECK, 2012).

A gema é um mineral, rocha ou material petrificado que, quando lapidado ou polido, é colecionável ou usável para adorno pessoal em joalheria. Para o setor joalheiro, as gemas são classificadas em pedras ou gemas: preciosas, ornamentais e sintéticas. O setor considera joia o produto destinado para adorno pessoal e confeccionado utilizando-se gemas e/ou ligas de metais preciosos, de ouro, prata e platina. Todas são denominadas joias, podendo ser de metais preciosos (prata, ouro, platina, paládio), joias folheadas (metais comuns, folheados de prata; metais comuns ou prata e folheados de ouro; metais comuns, prata ou ouro, folheados de platina), não tendo importância se apresentar ou não pedras naturais ou sintéticas (HENRIQUES, SOARES, 2005).

A representatividade do setor de gemas e joias no conjunto das exportações brasileiras, assim como a importância da adoção de estratégias sustentáveis na competitividade da indústria nacional, demonstra a relevância de estudos que contemplem essas dimensões de análise. Diante disso, a proposta deste trabalho abarca o setor como ferramenta de estudo.

A partir desses dados e pressupostos, foi elaborado o objetivo principal do estudo, que consiste em entender a relação entre a adoção de estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador de empresas industriais brasileiras do setor de gemas e joias.

2 A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL E O DESEMPENHO EXPORTADOR

As demandas socioambientais são cada vez mais recorrentes no âmbito empresarial, o que requer a adoção de estratégias de negócios sustentáveis, a fim de garantir que os recursos sejam gerenciados para que não falem no futuro e visem à minimização do impacto social e ambiental decorrente das atividades produtivas. Desse modo, a responsabilidade das organizações não está somente associada à obrigação de produzir bens e serviços, obter lucratividade e gerar empregabilidade, mas também aos efeitos de suas decisões e ações em todo o sistema social (CARROLL, 1999; SCHWARTZ, CARROLL, 2003).

Nesse sentido, a excelência competitiva das organizações está diretamente ligada à gestão sustentável dos recursos que contemple as dimensões econômica, social e ambiental, ao mesmo tempo que esteja orientada para a inovação.

As estratégias de negócios sustentáveis estão comumente baseadas nas dimensões econômica, social e ambiental. Tais dimensões são baseadas no conceito de *Triple Bottom Line*, desenvolvido por Elkington (1998). Para o autor, na esfera ambiental, ressalta-se a utilização dos recursos de forma a não prejudicar as gerações futuras, reduzindo impactos da ação das indústrias e utilizando, de forma sustentável, os recursos naturais. Na perspectiva econômica, há a preservação da

lucratividade da organização e o não comprometimento de seu desenvolvimento econômico. Por fim, na esfera social, há a inclusão da questão da justiça social, em que o objetivo maior é o desenvolvimento de um mundo mais justo, por meio das relações com todos os *stakeholders*.

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

O Instituto Americano Battelle possui um modelo estratégico para a sustentabilidade, com base nos três pilares - econômico, ambiental e social. Nos últimos 20 anos, a instituição tem investido seus esforços de pesquisa não só para compreender os benefícios de uma abordagem de negócios orientada para a sustentabilidade como também para desenvolver uma posição de liderança na aplicação prática de princípios de sustentabilidade (PLACET, ANDERSON, FOWLER, 2005).

Placet, Anderson e Fowler (2005) definem um modelo estratégico para a sustentabilidade que aborda a interação dos aspectos econômicos, sociais e ambientais, tendo como perspectiva a inovação, com reflexos na empresa e na sociedade. A base econômica visa manter o empreendimento com a geração de lucro, atendendo aos interesses dos *stakeholders* e oportunizando o desenvolvimento da comunidade local, por meio da geração de empregos. O desenvolvimento de estratégias sociais traz oportunidades de emprego mais atraentes, o que significa a melhoria de qualidade de vida, a melhor remuneração e o envolvimento da sociedade. Enquanto, para a empresa, há a possibilidade de ter empregados mais produtivos

e leais, menor é o número de queixas e inserção de novos produtos para o desenvolvimento mundial. Diante disso, as estratégias orientadas para a preservação ambiental e de seus recursos naturais propiciam a facilidade de implantação de novos produtos ambientalmente corretos e a projeção de uma imagem positiva para as empresas.

Teoricamente, os três pilares podem ser atingidos simultaneamente. O desenvolvimento de uma estratégia de sustentabilidade inclusiva, passível de ser implementada de fato, representa um desafio, podendo ser recebida até mesmo com ceticismo pela organização. Em uma gestão tradicional, o desenvolvimento das estratégias foca na expansão de atividades para gerar lucro e reduzir despesas dispensáveis. A proteção ambiental e os programas de ordem social podem ser vistos como algo caro e desnecessário. Porém, o desenvolvimento de ações focadas em estratégias ambientais e sociais pode alavancar o crescimento econômico da organização (PLACET, ANDERSON, FOWLER, 2005).

Os estudos realizados por Placet, Anderson e Fowler (2005) sugerem que a estratégia para a sustentabilidade deve ser personalizada para situações específicas. Desse modo, torna-se importante alcançar soluções viáveis que contemplem os três pilares da sustentabilidade, exigindo que os líderes personalizem processos e produtos sustentáveis em regiões e matérias-primas específicas. Assim, pode ser necessário transcender limites internos e externos tradicionais para encontrar soluções inovadoras a fim de promover a sustentabilidade, envolvendo, de forma multidisciplinar, laboratórios, organizações de pesquisa não lucrativas, outras organizações não governamentais e indústria.

Para Lacy et al. (2010), as questões da sustentabilidade nas estratégias das organizações são importantes para os negócios da empresa e para o resultado financeiro, pois, quando se reduzem custos, produz-se de forma limpa, melhora-se o processo de redução de gases, entre outros, há uma vantagem significativa na empresa, protegendo sua marca e sua reputação no mercado. De acordo com Lacy et al. (2010), a sustentabilidade tem sido vista como um dos muitos elementos, nas estratégias das empresas, para construir a reputação

no mercado. Esse compromisso com a questão da sustentabilidade presente nas estratégias das organizações vem crescendo e está se tornando imprescindível para enfrentar a crise econômica mundial, o que leva, desse modo, as organizações a incluírem as questões ambientais, sociais e econômicas nas estratégias organizacionais.

A atuação, no ambiente internacional, tem sido uma estratégia difundida entre empresas de diferentes portes e setores da economia, que vislumbram, na prática da internacionalização, o alcance de uma considerável gama de benefícios. Nesse sentido, a exploração de novos mercados e a necessidade de otimizar recursos e consolidar operações são variáveis que impulsionam a construção de operações de uma empresa no exterior (DUNNING, 2000).

As teorias de internacionalização têm sido debatidas a partir de duas vertentes teóricas. A primeira vertente tem enfoque comportamentalista e trata o processo de internacionalização como evolutivo e incremental; a segunda tem enfoque econômico e presume que os riscos das empresas originados pelo comportamento oportunista e pela racionalidade limitada dos agentes econômicos são maiores no mercado internacional do que no mercado doméstico.

O modelo de internacionalização de Uppsala está no cerne da corrente comportamentalista e vislumbra a internacionalização como um processo de gradativo envolvimento internacional. Esse processo desenvolve-se a partir da interação entre o desenvolvimento do conhecimento sobre os mercados estrangeiros e as operações e um compromisso cada vez maior de recursos para os mercados estrangeiros (JOHANSON, VAHLNE, 1990). Com base nessa vertente teórica, a empresa desenvolve-se primeiro no mercado doméstico, e a internacionalização é consequência de uma série de decisões incrementais. Os principais obstáculos para a internacionalização são a falta de conhecimento e a falta de recursos, sendo que tais obstáculos incrementais podem ser reduzidos por meio da tomada de decisão e do conhecimento dos mercados estrangeiros e das operações (JOHANSON, WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

A vertente econômica introduz o conceito de paradigma eclético da produção internacional,

apresentado publicamente no artigo “The Eclectic Paradigm of International Production – a Restatement and Some Possible Extensions”, podendo também ser denominado OLI (“Ownership, Location, Internalization”), por meio do qual é apresentado um *framework*, a fim de identificar e avaliar os fatores que influenciam a decisão das empresas de produzir no exterior e o crescimento de tal produção (DUNNING, 1988). O Paradigma Eclético aborda os conceitos da teoria dos custos de transação, focando nos fatores que influenciam as decisões de internacionalização, como características dos produtos e dos mercados, e como isso impacta no desempenho financeiro das organizações (DUNNING, 1988, 2000).

Os determinantes da atuação das empresas no exterior, com base no paradigma eclético, podem variar de acordo com o país, a indústria e as características empresariais, e estão alicerçados em três diferentes fatores. O primeiro refere-se às vantagens competitivas específicas da empresa, que representam um diferencial em relação aos concorrentes. O segundo fator está relacionado às vantagens de localização, isto é, aos atrativos locais de um determinado local para o investimento internacional. Por fim, o terceiro aspecto refere-se às vantagens de internalização, que representam a propensão da empresa em combinar sua vantagem competitiva com as vantagens de localização e produção no exterior (DUNNING, 1988).

Nesse contexto, a atuação no mercado internacional representa para as empresas uma série de benefícios, como a redução da dependência do mercado doméstico, a compensação de eventuais perdas de *market share*, o aumento no volume de vendas e a obtenção de economias de escala por meio da produção a custos mais baixos e produtos de maior qualidade a preços competitivos (KLOTZLE, THOMÉ, 2006). Desse modo, o desempenho no mercado internacional é considerado um importante aspecto para as organizações que almejam se destacar além do mercado doméstico e se tornar mais competitivas. Logo, torna-se relevante avaliar os resultados advindos das atividades no exterior.

A atividade exportadora pode ser definida como o resultado da atividade internacional da

empresa e refere-se a um fenômeno complexo, tendo em vista que envolve a análise de múltiplos fatores. Para Katsikeas, Piercy e Loannidis (1996), o desempenho exportador refere-se a um conceito multifacetado, sendo que diferentes empresas exportadoras tendem a estabelecer metas de desempenho distintas, dependendo da natureza de suas estratégias. Também, segundo os autores, as diferenças estruturais entre os diversos mercados estrangeiros podem influenciar na performance.

O construto de desempenho exportador foi definido e medido de várias maneiras diferentes, visto que os pesquisadores têm utilizado diferentes unidades de análise e períodos de tempo. As empresas também diferem em seus modelos de avaliação e no grau de importância que colocam os vários objetivos de exportação (DIAMANTOPOULOS, KAKKOS, 2007).

Segundo Katsikeas, Piercy e Loannidis (1996), são identificados, na literatura, dois modos principais de mensuração de desempenho: um objetivo e outro subjetivo. As medidas objetivas baseiam-se em dados absolutos, como rentabilidade da empresa, volume de vendas e variáveis subjetivas, relacionados à percepção dos gerentes no que se refere ao desempenho exportador.

Vários são os modelos encontrados, no aporte teórico, com a finalidade de mensurar o desempenho exportador. Zou, Taylor e Osland (1998), ao observarem a existência de uma falta de consenso no que se refere aos principais determinantes da performance exportadora e a ausência de uma medida unificada, propõem a escala EXPERF na tentativa de desenvolver uma medida unificada que poderia ser aplicada a vários países. A escala EXPERF é uma medida subjetiva que abrange as dimensões econômica, estratégica e de satisfação geral das exportações (ZOU, TAYLOR, OSLAND, 1998).

Para Papadopoulos e Martín (2010), há uma multiplicidade de conceitos e de diferentes medidas para a performance exportadora, em virtude de diferentes pesquisadores terem usado unidades de análise e períodos distintos para o desenvolvimento de suas propostas. Os autores lançaram um modelo a fim de relacionar o processo de internacionalização e a performance

exportadora, a partir da realização de estudo com empresas localizadas na Espanha, com o intuito de analisar o desempenho das exportações no contexto do processo de internacionalização.

No estudo de Papadopoulos e Martín (2010), é analisada a experiência internacional por meio das experiências longitudinal e transversal, do comprometimento internacional e níveis de internacionalização e da performance exportadora a partir da avaliação de uma dimensão econômica (indicadores de desempenho financeiros) e de uma estratégica (medidas pelas quais os objetivos da empresa são alcançados). Para os autores, a experiência internacional afeta os compromissos internacionais e eles, por sua vez, influenciam o nível de internacionalização, que ajuda a melhorar a experiência internacional e, ao mesmo tempo influenciam o desempenho das exportações.

A análise das evidências empíricas do estudo de Papadopoulos e Martín (2010) resulta em três observações fundamentais sobre a performance exportadora, a saber: 1) o desempenho exportador pode ser definido como um construto formativo, com uma dimensão econômica e uma estratégica, já que essas duas dimensões são vistas como a causa e não como o resultado do desempenho das exportações; 2) a contribuição da dimensão econômica é maior do que da dimensão estratégica, demonstrando uma tendência geral das empresas em se concentrarem em objetivos de curto prazo que podem ser medidos com “dados concretos”, em detrimento dos objetivos estratégicos de longo prazo, que também são mais difíceis de medir; e 3) a conceituação da dimensão econômica é formativa, tendo em vista que o estudo evidenciou que as vendas no mercado internacional e a rentabilidade não estão necessariamente correlacionadas. A medida inclui tanto as facetas de desempenho econômico, isto é, a eficácia (vendas) e a eficiência (rentabilidade), como também mostra uma contribuição significativa e muito semelhante de ambos os indicadores para a formação de desempenho econômico (PAPADOPOULOS, MARTÍN, 2010).

De acordo com Schaltegger e Synnestvedt (2002), a relação entre o desempenho ambiental e

econômico tem sido objeto de debate nos últimos anos, e os resultados mostram dois pontos de vista distintos. A primeira vertente defende que a melhoria no desempenho ambiental acarreta custos adicionais para as empresas e, portanto, reduz a rentabilidade. A outra perspectiva enfatiza que o melhor desempenho ambiental proporciona redução de custos e aumento nas vendas e, desse modo, possibilita melhoria no desempenho econômico.

Na visão de Schaltegger e Synnestvedt (2002), o desempenho econômico é influenciado não apenas pelo nível de desempenho ambiental, mas, principalmente, pelo tipo de gestão ambiental. Dessa maneira, os autores defendem que, para entender e medir as ligações entre o desempenho ambiental e sucesso econômico, é fundamental analisar a qualidade da gestão ambiental e as ações tomadas a fim de melhorar o desempenho ambiental.

Quanto a isso, Hrdlicka (2009) destaca a emergência e a importância das temáticas da sustentabilidade e da internacionalização, tendo em vista a evolução positiva do desempenho das exportações brasileiras nos últimos anos, em vários setores econômicos, e as preocupações crescentes para a sustentabilidade do planeta no âmbito empresarial.

Para Christmann e Taylor (2001), uma corrente de críticos defende que a globalização é prejudicial ao meio ambiente, uma vez que ela promove a instalação de indústrias poluentes em países com poucas normas ambientais. No entanto, os autores sugerem que a globalização também pode ter efeitos ambientais positivos em virtude de os laços globais aumentarem as pressões institucionais e dos clientes para autorregulação, isto é, para que as empresas adotem padrões de desempenho ambiental ou sistemas de gestão ambiental, além dos requisitos de regulamentações governamentais (CHRISTMANN, TAYLOR, 2001). Além disso, segundo Christmann e Taylor (2001), as certificações internacionais são um mecanismo de autorregulação essencial para desenvolver os princípios de sustentabilidade, e os efeitos da certificação influenciam no desempenho da empresa em relação à questão abordada pela norma.

De acordo com Christmann e Taylor (2001), a globalização pode aumentar as pressões

de autorregulação tendo em vista que as multinacionais podem transferir as tecnologias ambientais mais avançadas e sistemas de gestão desenvolvidos para suas filiais em resposta aos regulamentos mais rigorosos dos países desenvolvidos e também em virtude das pressões de grupos de interesse para melhorar o desempenho ambiental em todo o mundo. Em vista disso, Rugman e Verbeke (2004) consideram as multinacionais fundamentais impulsionadoras da globalização, pois essas empresas promovem o aumento da interdependência econômica entre os negócios nacionais.

Peng e Pleggenkuhle-Miles (2009), no entanto, destacam a importância da responsabilidade social corporativa das multinacionais nas comunidades em que atuam e a necessidade de distinguir ainda mais as relações entre as partes concorrentes no mercado doméstico, no exterior e em ambientes globais, visto que essas organizações, cada vez mais, mudam de um país para outro e aumentam a sua abrangência geográfica.

Com base nos pressupostos expostos anteriormente, elaborou-se a hipótese central do estudo:

H1: A adoção de estratégias sustentáveis está relacionada ao desempenho exportador de empresas do setor mineral de gemas e joias (HRDLICKA, 2009; CHRISTMANN, TAYLOR, 2001; PENG, PLEGGENKUHLE-MILES, 2009).

Logo, estratégias de negócios sustentáveis podem contribuir substancialmente para o desempenho exportador, por meio da orientação para resultados econômicos, sociais e ambientais para a organização e para seus *stakeholders*.

3 MÉTODO DO ESTUDO

A pesquisa caracterizou-se como descritiva e quantitativa. A partir disso, ela buscou entender a relação entre a adoção de estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador de empresas industriais brasileiras do setor de gemas e joias.

A cadeia produtiva do setor de gemas e joias conta com mais de 4 mil indústrias e 14 mil pontos de vendas no país e é responsável por movimentar milhões de dólares anualmente. O volume de exportações que, em 2002, era da ordem de US\$ 589.573.000,00, foi de US\$ 1,802 bilhão em 2009. Desde 2002, o setor vem crescendo, em média, 20% ao ano em termos de exportações (IBGM, 2010). Em função da extensão e das ramificações do setor de gemas e joias, nesta pesquisa é dado enfoque ao segmento industrial, especificamente à indústria de gemas lapidadas e brutas e pedras ornamentais, à indústria joalheira de ouro e prata e à indústria de joias folheadas em metais preciosos. Em vista disso, a pesquisa foi realizada por meio de um *survey* com empresas industriais dos diversos segmentos do setor.

Para a coleta de dados, elaborou-se um questionário estruturado. As estratégias sustentáveis foram analisadas a partir do modelo de Placet, Anderson e Fowler (2005), por meio dos três pilares da sustentabilidade: gestão ambiental, responsabilidade social e prosperidade econômica, que repercutem na empresa e na sociedade. O desempenho exportador foi analisado por meio dos estudos realizados por Papadopoulos e Martín (2010), os quais pesquisam o desempenho a partir das dimensões estratégica e econômica.

O questionário utilizou uma escala *likert*, na qual os respondentes deveriam assinalar o grau (nota) que melhor traduzia sua concordância em relação às ações adotadas pela empresa no intervalo entre 1 (menor grau de concordância) e 5 (máxima concordância). O questionário foi validado por especialistas das áreas de inovação e sustentabilidade. A partir das sugestões dos especialistas, foi aperfeiçoado e, na sequência, realizado o pré-teste para verificar sua adequação com três empresas do setor de gemas e joias do Rio Grande do Sul. Depois de realizados os ajustes sugeridos pelas empresas na etapa de pré-teste, procedeu-se ao início da coleta de dados.

Para a realização do estudo, foram selecionadas empresas representativas do setor, pertencentes aos principais polos do país, que participaram da Feira Internacional de Pedras Preciosas de Soledade, em junho de 2011. Segundo Henriques e Soares (2005), a região Sul é considerada, de

acordo com levantamento do IBGM, o segundo polo nacional de joias folheadas, perdendo apenas para o Estado de São Paulo. Além disso, a região constitui-se como um dos principais polos de pedras brutas e lapidadas, indicando que as empresas da região Sul representam parcela significativa do setor, sendo representativas para a análise.

De modo geral, as empresas participantes da amostra têm como principais características serem de pequeno porte (98% das empresas pesquisadas), atuarem em vários segmentos do setor industrial de gemas e joias e possuírem atuação internacional.

Os questionários foram aplicados pessoalmente pelos pesquisadores com os responsáveis pelas empresas do setor que participaram da Feira Internacional. Com o apoio e a autorização do Sindipedras, da cidade de Soledade (RS), das 70 empresas dos segmentos escolhidos, 32 empresas se dispuseram a participar da pesquisa, viabilizando o estudo quantitativo, visto que o índice de participação foi elevado (cerca de 46%). É de considerar, ainda, que pesquisas, com índices de retorno superiores a 30%, são consideradas satisfatórias em exames do tipo *survey* (COOPER, SCHINDLER, 2003).

A análise de dados foi efetuada de forma descritiva, com a aplicação de técnicas univariadas para a avaliação das características das empresas pesquisadas, bem como das estratégias de negócios sustentáveis e dos indicadores do desempenho exportador. Para a análise das relações entre as estratégias de negócios sustentáveis e o desempenho exportador, foi aplicada a técnica bivariada de correlação de *Spearman*.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA

No que se refere ao perfil dos respondentes, observa-se que o tempo de atuação na empresa dos entrevistados, em média, é de aproximadamente 14 anos. Os dados evidenciam que os responsáveis pelas empresas analisadas, em sua maioria, são profissionais com elevada experiência na empresa e no setor.

No quadro-resumo a seguir é apresentado o perfil predominante das empresas investigadas.

Tempo de atuação	Em média, 16 anos
Ramo de atuação	Pedras brutas, pedras lapidadas, folheados, bijuterias e artesanato mineral
Número de empregados	Até 19 empregados (microempresa)
Receita operacional bruta	Até 1,2 milhão (microempresa)
Participação das operações internacionais na receita operacional bruta da empresa (2010)	Em média, 44,45%

QUADRO 1 – Síntese do perfil das empresas

Fonte: dos autores

A maioria das empresas possui relativo tempo de atuação no mercado e atua principalmente nos segmentos de pedras brutas, pedras lapidadas, folheados, bijuterias e artesanato mineral. A natureza predominante das empresas analisadas é de pequeno porte em relação ao número de empregados e à receita operacional bruta. Além disso, apesar das dificuldades setoriais, é elevada a participação das operações internacionais na receita operacional das empresas em 2010.

Desse modo, dada a representatividade do setor na atividade industrial brasileira e nas exportações, e sendo esse setor particularmente afetado por questões socioambientais, assim como pela necessidade de inovação e de competitividade no mercado internacional, a amostra de empresas analisadas pode ser considerada adequada para a avaliação do comportamento do setor em relação às questões socioambientais e a sua relação com o desempenho exportador.

Na sequência, são apresentados os resultados referentes à atuação internacional, às estratégias de negócios sustentáveis e ao desempenho exportador das empresas pesquisadas.

4.1 Atuação internacional

As empresas pesquisadas iniciaram seu processo de internacionalização, especialmente, a partir da década de 2000. A média do tempo de atuação das empresas é de 16 anos, constituindo-se em empresas relativamente jovens e que entram no mercado no mesmo período no qual acontece a abertura econômica e, como consequência, a expansão acelerada dos países emergentes (Bric). Nesse período, o Brasil foi beneficiado com um índice de preços das exportações brasileiras que se

elevou em 54%, entre 2001 e 2007. Analisando o período e tomando-se como ponto de partida a desvalorização cambial de 1999, as exportações brasileiras cresceram 235%, e as importações 145% até 2007 (BOLETIM DE COMÉRCIO EXTERIOR, 2008).

Ao mesmo tempo, observa-se que não é significativo o número de funcionários brasileiros e estrangeiros das empresas analisadas no exterior, uma vez que a infraestrutura das empresas é relativamente pequena. É provável que isso também se justifique em função das estratégias utilizadas pelas empresas para a atuação no exterior, operando principalmente com atividades de exportação por meio de unidade própria e de intermediários do Brasil. Dentre as empresas pesquisadas, apenas uma possui subsidiária no exterior, localizada no Peru.

As pedras brutas e as lapidadas são os principais produtos exportados pelas empresas, seguidos de joias em ouro e em prata e bijuterias, reforçando os dados do IBGM (2010), que destacam que os produtos com maior receptividade no mercado internacional são as pedras brutas e/ou lapidadas (gemas), sendo o Brasil responsável por 1/3 da produção, indicando o potencial desse segmento.

Os principais países para os quais as empresas analisadas exportam são Estados Unidos (21,67%), Itália (13,33%), China (12,50%) e Alemanha (10,00%).

As principais estratégias utilizadas pelas empresas para a realização de suas atividades no exterior são preferencialmente as formas convencionais e seguras como a exportação com ou sem intermediação. Esse resultado corrobora pesquisas anteriores que afirmam ser a exportação a principal estratégia de internacionalização adotada pela maioria das empresas brasileiras. A maior parte

das empresas pesquisadas internacionalizou suas atividades a partir da exportação, constituindo-se na principal estratégia de internacionalização utilizada por pequenas e médias empresas, uma vez que consiste na forma menos arriscada de entrada em um mercado externo, principalmente por não exigir grandes investimentos iniciais (PUNNETT, RICKS, 1994; NAIDU, PRASAD, 1994; MOTA, 2007).

As empresas, de modo geral, buscam se internacionalizar desde sua criação, o que pode evidenciar uma peculiaridade do setor, como também pode estar relacionado à linha de produtos. A maioria das empresas representadas nessa pesquisa é de pedras lapidadas e brutas, de ampla aceitação no mercado internacional e com pouca inserção no mercado nacional, explicando a alta incidência desse fator no setor.

Além disso, observa-se que uma parcela significativa dessas empresas passou a atuar no mercado internacional em razão de uma solicitação vinda do exterior, seguindo o exemplo de outras empresas. Dessa forma, pode-se concluir que essas empresas estão localizadas em polos industriais, nos quais a atuação dos arranjos produtivos locais (APLs) influencia a profissionalização das empresas e a abertura de mercado por meio de ações como a promoção de feiras regionais, que atraem clientes de todas as nacionalidades. Essas empresas ganham visibilidade pela estrutura oferecida pelos órgãos que coordenam as ações dos APLs, facilitando o relacionamento e a comercialização de seus produtos com o público estrangeiro, que tem, cada vez mais, encontrado um mercado atraente no Brasil.

A inserção internacional das indústrias do setor de gemas e joias é recente e deve-se ressaltar alguns fatores que explicam sua atuação. A rápida abertura econômica, na década de 1990, expôs a indústria nacional à concorrência externa em um período em que o mercado interno havia decrescido enormemente no tocante à indústria joalheira. Nesse período, houve uma verdadeira invasão de joias importadas ou contrabandeadas, notadamente após o Plano Real, que elevou, substancialmente, a renda e o consumo da população. Tal fato exigiu um ágil reposicionamento dos joalheiros para o aumento de sua competitividade. A indústria nacional preparou-se para competir com as joias importadas e, conseqüentemente, para também participar do mercado internacional (HENRIQUES, SOARES, 2005).

Sendo assim, as ações e as regulamentações implementadas indicam que o setor tem um grande potencial ainda a ser explorado e que as negociações com o mercado externo, ainda que expressivas na balança comercial, estão apenas em fase de desenvolvimento.

4.2 Estratégias de negócios sustentáveis

As estratégias de negócios sustentáveis são avaliadas em relação à gestão ambiental, à responsabilidade social e à prosperidade econômica das empresas pesquisadas. Os dados relativos à análise da gestão ambiental das empresas são apresentados na Tabela 1.

TABELA 1 – Gestão ambiental

Gestão ambiental	Intensidade (%)						Total
	Não se aplica	Baixa		Média	Alta		
		NA	1	2	3	4	
Iniciativas que buscam a administração de carbono associado à redução CO ₂ (dióxido de carbono)	43,8	12,5	3,1	9,4	12,5	18,8	100
Busca a ecoeficiência nos processos produtivos	-	21,9	6,3	15,6	9,4	46,9	100
Técnicas de controle de emissões	18,8	18,8	-	18,8	15,6	28,1	100
Certificações ambientais	-	31,3	6,3	6,3	3,1	53,1	100

Fonte: dos autores

As ações relacionadas à gestão ambiental são consideradas de alta intensidade para grande parte das empresas do grupo analisado (em média 46% das empresas encontram-se nas posições 4 e 5 da escala), revelando um nível elevado de comprometimento com a adoção de práticas dessa natureza. Deve-se destacar que o elevado percentual de resposta não se aplica no que se refere às iniciativas de administração de carbono. Isso pode levar ao entendimento de que esse aspecto

da gestão ambiental ainda não se constitui em uma preocupação para as empresas desse setor, não há uma exigência legal de controle nem o interesse dos gestores em discutir essa questão, visto que as exigências para suprir outros campos das práticas ambientais têm um longo caminho a ser percorrido.

A responsabilidade social das empresas analisadas é evidenciada na Tabela 2.

TABELA 2 – Responsabilidade social

Responsabilidade social	Intensidade (%)						Total
	Não se aplica	Baixa		Média	Alta		
		1	2	3	4	5	
Ações ou programas para promover o bem-estar dos colaboradores	-	25,0	18,8	3,1	34,4	18,8	100
Ações ou programas para promover o bem-estar da comunidade	-	21,9	9,4	21,9	31,3	15,6	100
Ações que permitam a melhoria das condições de uso do território onde a empresa está instalada	-	18,8	3,1	9,4	31,3	37,5	100
Ações que promovam a melhoria do desenvolvimento regional	-	28,1	3,1	18,8	15,6	34,4	100

Fonte: dos autores

A partir da tabela, pode-se observar que grande parte das empresas analisadas apresenta elevado grau de concordância no que refere à existência de ações de responsabilidade social, tendo em vista que em média 50% das empresas encontram-se nas posições 4 e 5 da escala. Ao mesmo tempo, uma parte significativa de empresas (em média 30%) revela-se pouco preocupada com essa questão, já que se encontra nas posições

1 e 2 da escala. Esse dado parece evidenciar uma falta de homogeneidade no comportamento das empresas do setor analisadas, em relação às questões socioambientais, revelando que tais práticas não se constituem em uma orientação setorial.

A análise dos aspectos relacionados à prosperidade econômica das empresas é apresentada da Tabela 3.

TABELA 3 – Prosperidade econômica

Prosperidade econômica	Intensidade (%)						Total
	Não se aplica	Baixa		Média	Alta		
		NA	1	2	3	4	
Integração dos princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial	-	15,6	9,4	18,8	28,1	28,1	100
Cooperação de outras organizações no desenvolvimento de estratégias e práticas sustentáveis	-	18,8	9,4	18,8	18,8	34,4	100
Envolvimento dos <i>stakeholders</i> no desenvolvimento das estratégias empresariais	-	40,6	3,1	12,5	15,6	28,1	100
Desenvolvimento de inovações que integram práticas sustentáveis no produto, em tecnologias de processo e na administração de empreendimento	-	21,9	9,4	18,8	28,1	21,9	100

Fonte: dos autores

Os dados da Tabela 3 declaram que grande parte das empresas busca integrar os princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial e a cooperação com outras organizações no desenvolvimento de estratégias e de práticas sustentáveis. O envolvimento dos *stakeholders*, no desenvolvimento das estratégias empresariais, é um aspecto pouco considerado, o que pode significar que as empresas analisadas ainda não visualizam a importância de integração, no processo decisório, dos diferentes públicos envolvidos na ação, como

clientes, fornecedores e acionistas. Logo, observa-se que, embora possa haver um investimento maior em aspectos socioambientais, a postura das empresas em relação a esses aspectos parece ser orientada apenas para os aspectos operacionais e regulatórios.

4.3 Desempenho exportador

Os dados relacionados ao desempenho exportador são apresentados na Tabela 4.

TABELA 4 – Desempenho exportador

Desempenho exportador		Intensidade (%)						Total
		Não se aplica	Baixa		Média	Alta		
			1	2	3	4	5	
Estratégico	Apoio para entrada no mercado exportador	-	71,9	6,3	6,3	6,3	9,4	100
	Estratégias para exportação (consciência social e ambiental produtos e processos)	-	31,3	9,4	18,8	25,0	15,6	100
	Mecanismos para resposta à pressão dos competidores quanto à exportação	-	28,1	6,3	9,4	34,4	21,9	100
	Melhoria na participação de mercado	-	31,3	6,3	18,8	21,9	21,9	100
	Melhoria a partir da expansão em mercados estrangeiros	-	18,8	6,3	25,0	21,9	28,1	100
	Aumento na rentabilidade	-	25,0	12,5	21,9	21,9	18,8	100
	Diversificação na carteira de clientes	-	12,5	6,3	21,9	31,3	28,1	100
	Modificação no portfólio de produtos oferecidos	-	25,0	18,8	12,5	18,8	25,0	100
	Realização de objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional	-	25,0	6,3	34,4	21,9	12,5	100
Econômico	Evolução do percentual de vendas das exportações	-	18,8	6,3	37,5	15,6	21,9	100
	Aumento na participação no mercado internacional	-	31,3	15,6	21,9	12,5	18,8	100

Fonte: dos autores

Em relação ao desempenho estratégico, nota-se que os itens avaliados com maior intensidade referem-se ao desenvolvimento de mecanismos para responder à pressão dos competidores quanto à exportação, à obtenção de melhorias a partir da expansão em mercados estrangeiros e à diversificação da carteira de clientes. As variáveis de menor intensidade estão relacionadas ao recebimento de apoio para entrada no mercado exportador; ao desenvolvimento de estratégias para fins de exportação que buscam garantir maior consciência, social e ambiental com relação aos produtos e processos; à obtenção de melhoria no *market share* e ao aumento da rentabilidade. A

modificação do portfólio de produtos oferecidos não é um item que se destaque na opinião dos respondentes, assim como a realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional. Isso pode se justificar em função de as ações promovidas pelos APLs regionais atraírem clientes para dentro das empresas, facilitando a negociação de suas linhas de produtos, ao mesmo tempo que algumas empresas agregam valor a seus produtos, criando linhas específicas para atender ao mercado externo.

No que se refere ao desempenho econômico, a evolução do percentual de vendas das exportações foi avaliada de forma não significativa,

e o aumento da participação no mercado internacional obteve um índice de baixa relevância. Esses resultados corroboram a afirmação de Papadopoulos e Martín (2010) de que a contribuição da dimensão estratégica é menor que a dimensão econômica. Nesse caso, os fatores estratégicos do desempenho exportador não tem um nível

de aplicação expressivo nas empresas analisadas, podendo indicar que as empresas não têm percebido a relevância da análise desses fatores para a melhoria no desempenho exportador.

Os dados relacionados à avaliação da evolução dos indicadores de desempenho exportador nos últimos três anos são apresentados na Tabela 5.

TABELA 5 – Evolução dos indicadores

Indicadores	NR	Valor negativo	De 0% a 20%	De 21% a 40%	Acima 40%	Total
Crescimento real das exportações	3,1	37,8	25,1	12,9	21,1	100
Crescimento percebido da participação no mercado internacional	3,1	25,1	46,9	9,4	15,7	100
Crescimento real no nº de mercados países atendidos	3,1	18,8	37,5	9,4	31,3	100
Crescimento percebido na intensidade das exportações	3,1	28,1	43,8	12,5	12,5	100
Crescimento percebido na rentabilidade das exportações	3,1	50,1	25,0	6,3	15,6	100

Fonte: dos autores

Os dados da Tabela 5 evidenciam uma tendência negativa no desempenho exportador das empresas analisadas nos últimos anos. De modo geral, os indicadores apresentaram um crescimento de até 20%, com exceção da rentabilidade das exportações, na qual a maioria das empresas apresentou uma queda significativa.

4.4 Relação entre as estratégias sustentáveis e o desempenho exportador

A relação entre as estratégias sustentáveis e o desempenho exportador é identificada a partir da análise de correlação entre os indicadores das variáveis independentes e das variáveis dependentes. Visando à verificação do grau de associação entre as variáveis, realizou-se uma análise exploratória dos dados mediante a aplicação de testes de correlação de Spearman.

4.4.1 Gestão ambiental e desempenho exportador

Os níveis de significância dos coeficientes de correlação bivariada foram constatados entre os indicadores das variáveis estratégias sustentáveis (gestão ambiental) e desempenho exportador. Os testes de correlação realizados permitem verificar a existência de duas associações significativas

envolvendo quatro variáveis. Com base nesses resultados, é possível afirmar que existe associação positiva entre alguns indicadores que compõem a gestão ambiental e o desempenho exportador. As correlações com os demais indicadores do modelo inicial não foram significativas. Os indicadores que possuem associação em relação aos demais são: (a) ecoeficiência nos processos produtivos com melhorias na empresa a partir da expansão em mercados estrangeiros ($c = 0,036$; $p < 0,05$) e (b) técnicas de controle de emissões com modificação no portfólio de produtos oferecidos ($c = 0,044$; $p < 0,05$). Observa-se, desse modo, que 50% dos indicadores das estratégias de gestão ambiental estão associadas aos indicadores de desempenho, evidenciando que, na área ambiental, ainda são pouco expressivos os investimentos realizados pelas empresas.

As empresas analisadas parecem visualizar, em apenas alguns aspectos, os impactos da gestão ambiental no desempenho exportador. Esse dado evidencia a existência de uma relativa conscientização quanto às questões ambientais, implementadas de forma gradativa, buscando não só inovar para a sustentabilidade mas também preocupadas em otimizar seu desempenho exportador. Placet, Anderson e Fowler (2005) consideram que, por meio do desenvolvimento de estratégias sustentáveis, a

partir da inovação de processo, a empresa melhora sua imagem e a composição de seus produtos (maior valor agregado), contribuindo para sua inserção em outros mercados.

4.4.2 *Responsabilidade social e desempenho exportador*

Os níveis de significância dos coeficientes de correlação bivariada foram observados entre os indicadores das variáveis relativas às estratégias sustentáveis (responsabilidade social) e o desempenho exportador.

Os testes de correlação realizados permitem verificar a existência de sete associações significativas envolvendo oito indicadores. Os testes de correlação realizados permitem dizer, de modo geral, que existe associação positiva entre grande parte dos indicadores (75%) que compõem a responsabilidade social e o desempenho exportador. As correlações com os demais indicadores do modelo não foram significativas.

A partir da análise de correlação efetuada, é possível afirmar que os indicadores que possuem associação em relação aos demais são: (a) *Promoção do bem-estar dos colaboradores com aumento do market share* ($c = 0,031$; $p < 0,05$), *evolução das vendas* ($c = 0,036$; $p < 0,05$), *aumento da participação no mercado e mecanismos de resposta à pressão dos competidores* ($c = 0,003$; $p < 0,01$); (b) *Promoção do bem-estar da comunidade com melhorias na empresa* ($c = 0,028$; $p < 0,05$); (c) *Promoção da melhoria do desenvolvimento regional com mecanismos de resposta à pressão dos competidores* ($c = 0,006$; $p < 0,01$) e *melhorias na empresa* ($c = 0,010$; $p = 0,01$); e (d) *Bem estar da comunidade com melhorias na empresa* ($c = 0,033$; $p < 0,05$).

Convém ressaltar que três dos indicadores da variável independente analisados estão associados ao desempenho exportador. Esse resultado mostra que, na área social, são expressivas as ações realizadas pelas empresas, identificadas tanto na primeira como na segunda fase da pesquisa, pois grande parte dos indicadores da variável independente é significativa, ou seja, é praticada pela maioria das empresas estudadas e contribui para um desempenho exportador superior.

Os estudos de Placet, Anderson e Fowler (2005) sugerem que as empresas que implementam ações para melhorar qualidade de vida e que as consideram sob uma perspectiva holística visualizam ganhos na produtividade e na lealdade dos funcionários, menor número de queixas, novos produtos para o mundo em desenvolvimento; oportunizam melhores condições para os colaboradores; e obtêm o envolvimento da comunidade, o que pode resultar em um desempenho superior por meio da melhoria na participação do mercado, mais preparo para combater os competidores, com melhorias na empresa, conduzindo à prosperidade econômica e a um melhor desempenho exportador.

4.4.3 *Prosperidade econômica e desempenho exportador*

Em relação aos indicadores das variáveis relativas estratégias sustentáveis (prosperidade econômica) e desempenho exportador, foi observada a existência de seis associações significativas envolvendo seis indicadores. Com base nos testes de correlação realizados, de modo geral, constatou-se que existe associação positiva entre grande parte dos indicadores (75%) que compõem a prosperidade econômica e o desempenho exportador. As correlações com os demais indicadores do modelo inicial não foram significativas.

A partir da análise de correlação efetuada, é possível afirmar que os indicadores que possuem associação em relação aos demais são: (a) *Integração dos princípios do desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial com aumento do market share* ($c = 0,012$; $p < 0,05$), *melhorias na empresa* ($c = 0,001$; $p < 0,01$) e *mecanismos de resposta à pressão dos competidores* ($c = 0,001$; $p < 0,01$); (b) *Cooperação de outras organizações no desenvolvimento de estratégias e práticas sustentáveis com aumento do market share* ($c = 0,022$; $p < 0,05$); e (c) *Inovações que integram práticas sustentáveis no desenvolvimento de produto, em tecnologias de processo e na administração do empreendimento com melhorias na empresa* ($c = 0,048$; $p < 0,05$) e *mecanismos de resposta à pressão dos competidores* ($c = 0,029$; $p < 0,05$).

Há de ressaltar que três indicadores da variável independente analisados estão associadas ao desempenho exportador. Esse resultado revela que as variáveis de prosperidade econômica estão diretamente relacionadas ao desempenho exportador.

A correlação de maior significância entre as variáveis foi a integração dos princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial com as melhorias na empresa e mecanismos de resposta à pressão dos competidores. Esses dados corroboram a análise de Placet, Anderson e Fowler (2005), ao sugerir que a sustentabilidade pode ser atingida por meio da exploração de uma gama extensiva de oportunidades inovadoras, que podem resultar simultaneamente em rendas adicionais, despesas inferiores, valor de produto mais alto e prosperidade econômica para seus *stakeholders* e a sociedade em geral. É importante alcançar soluções viáveis que contemplem os três pilares da sustentabilidade, sendo possível aos gestores personalizar processos sustentáveis e produtos para regiões e matérias-primas específicas. Placet, Anderson e Fowler (2005) concluem que a estratégia deve ser personalizada para uma situação específica. Os competidores e os novos entrantes podem absorver parte de mercado e prepararem-se para combater, com soluções inovadoras e sustentáveis, contribuindo para a melhoria do desempenho exportador.

O levantamento realizado por meio do *survey* evidenciou que as estratégias sustentáveis de responsabilidade social ocorrem de maneira mais efetiva entre as empresas pesquisadas, pois a maioria delas concorda que os indicadores analisados aplicam-se em grande parte ou totalmente.

A seguir, aparecem as estratégias ambientais e a prosperidade econômica; os percentuais de incidência das estratégias, porém, diferem muito no percentual. O que vale ressaltar é que o setor, embora não faça uso consciente dos conceitos da sustentabilidade para o planejamento das estratégias, tem inserido suas práticas nas ações das empresas. Assim, há a obtenção da otimização de seus recursos, fazendo que as empresas tornem-se competitivas e apresentem produtos que agregam valor ao mercado atendido. Desse modo, fica claro que o modelo de Placet, Anderson e Fowler

(2005) aplica-se à análise do comportamento do setor.

Em resumo, as conclusões do processo analítico levam à conclusão de que, no que se refere à análise dos indicadores que foram utilizados para avaliar o desempenho exportador, declara-se que as questões financeiras são mais valorizadas que as questões estratégicas. Além disso, o setor apresenta grande potencial exportador, com um nível baixo de comprometimento, visto que seu modo de entrada e de manutenção do mercado externo é tradicional e com pouco investimento de recursos. Apenas uma única empresa, entre as pesquisadas, encontra-se em um nível de internacionalização avançado, com uma filial no exterior. Diante disso, o setor aponta para um modelo de internacionalização baseado na escola de Uppsala, seguindo o modelo de internacionalização proposto por Papadopoulos e Martín (2010), que é fundamentado nessa escola.

Por fim, verificou-se que as práticas, em relação às estratégias sustentáveis implementadas nas empresas, possuem correlações significativas na avaliação do desempenho exportador entre vários indicadores. Isso, por sua vez, quer dizer que a intensidade das práticas sustentáveis pode resultar em um desempenho exportador superior das empresas do setor participantes da pesquisa.

Como conclusão das análises efetuadas, é possível aceitar a hipótese que norteou o desenvolvimento do estudo, visto que, supostamente, acreditou-se que as ações voltadas à adoção de estratégias sustentáveis contribuem para a maximização do desempenho exportador de empresas do setor mineral de gemas e joias.

5 CONCLUSÕES DA PESQUISA

O estudo foi realizado com o propósito principal de entender como a adoção de estratégias de gestão sustentáveis relaciona-se com o desempenho exportador de empresas industriais brasileiras do setor de gemas e joias. A fim de atender ao objetivo geral da pesquisa, verificou-se a existência de correlação entre as estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador

das empresas industriais do setor de gemas e joias, principalmente no que se refere aos indicadores relativos ao desenvolvimento regional (responsabilidade social) e às estratégias que integram uma maior consciência social e ambiental nos produtos e nos processos (prosperidade econômica), com duas dimensões do desempenho exportador: melhorias nas empresas e resposta à pressão dos competidores.

A hipótese central que orientou a consecução dos resultados da pesquisa (ou seja, a adoção de estratégias sustentáveis está relacionada ao desempenho exportador de empresas do setor mineral de gemas e joias) foi corroborada, sugerindo que as empresas que buscam obter um desempenho exportador superior devem estar atentas à implementação de estratégias de negócios sustentáveis.

Em relação à caracterização da atuação internacional das empresas pesquisadas, foi possível observar que as empresas atuam, sobretudo, por meio de exportações diretas ou de agentes no Brasil. Os motivos que as levaram a buscar novos mercados foram a intenção de se internacionalizar desde sua origem e a solicitação vinda do exterior, principalmente a partir do início deste século. Esse dado leva ao entendimento de que o processo de internacionalização das empresas do setor de gemas e joias é recente e com potencial para se transformar em um gerador de divisas importante. Outro fator relevante é que as empresas comercializam seus produtos inserindo materiais regionais, agregando valor aos produtos tornando-os únicos.

O estudo apresentou algumas limitações metodológicas decorrentes do processo de seleção de empresas participantes da pesquisa. A amostra foi escolhida por acessibilidade das empresas e não por amostra probabilística, o que reduz o âmbito de aplicação dos estudos, não podendo inferir que esses comportamentos revelados identificam todo o setor.

Nesse sentido, a fim de aprofundar os estudos aqui apresentados, sugere-se que sejam feitas novas tentativas, no sentido de ampliar o número de empresas participantes, de forma a possibilitar a maior cobertura das empresas brasileiras exportadoras de vários porte e segmentos

do setor. Isso porque outras análises podem ser desenvolvidas para identificar a dinâmica das estratégias de gestão sustentáveis e como elas estão sendo percebidas por parte dos *stakeholders*, com a finalidade de que se amplie a consciência de conceitos e de suas vantagens na implementação do planejamento das estratégias empresariais. Além disso, sugere-se a avaliação do setor por tipos de produtos e quais são seus desafios diante do mercado internacional, para detalhar com maior precisão como cada tripé da sustentabilidade pode influenciar no desempenho exportador superior.

Sendo assim, apesar das limitações, as conclusões do estudo são relevantes. As análises são válidas para a descrição e a avaliação administrativa das empresas que estão inseridas no mercado internacional e para as que ainda almejam a inserção em novos mercados.

REFERÊNCIAS

BELLINI, R.; WERNECK, D. Renovado por mais dois anos o programa de apoio às exportações de gemas, joias e bijuterias. **IBGM Informa**, Brasília, v. 19, n. 71, p. 8, abr./jun. 2012. Disponível em: <http://www.ibgm.com.br/site/admin/_upload/biblioteca/documento/120-ibgm_Inf71.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2012.

BOLETIM DE COMÉRCIO EXTERIOR. Rio de Janeiro: Funcex, v. 12, 2008.

CARROLL, A. Corporate social responsibility: evolution of a definitional construct. **Business & Society**, Thousand Oaks, v. 38, n. 3, p. 268-295, Sept. 1999.

CHRISTMANN, P.; TAYLOR, G. Globalization and the environment: determinants of firm self-regulation in China. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 32, n. 3, p. 438-458, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DIAMANTOPOULOS, A.; KAKKOS, N. Managerial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 15, n. 3, p. 1-31, Sept. 2007.

DUNNING, J. H. **Explaining international production**. London: Unwin Hyman, 1988.

_____. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 163-190, Apr. 2000.

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

HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executivo**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 66-79, maio/jul. 2004.

HENRIQUES, H. S.; SOARES, M. M. (Coord.). **Políticas e ações para a cadeia produtiva de gemas e jóias**. Brasília: Brisa, 2005.

HRDLICKA, H. **As boas práticas de gestão ambiental e a influência no desempenho exportador**: um estudo sobre as grandes empresas exportadoras brasileiras. 2009. 269 f. Tese Doutorado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração, FEA/USP, São Paulo, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS & METAIS PRECIOSOS – IBGM. **O setor de gemas e joias no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://ibgm.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2010.

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

_____; WIEDERSHEIM-PAUL, P. F. The internationalization of the firm: four swedish cases. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 12, n. 3, p. 305-323, Oct. 1975.

KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N.F.; LOANNIDIS, C. Determinants of export performance in a european context. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 30, n. 6, p. 6-35, 1996.

KLOTZLE, M. C.; THOME, C. C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 339-346, jul./ago./set. 2006.

LACY, P. et al. **A new era of sustainability: CEO reflections on progress to date, challenges ahead and the impact of the journey toward a sustainable economy**. United Nations Global, June 2010. Disponível em: <http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2010.

MOTA, R. B. Decisões estratégicas no processo de internacionalização de empresas: “forma de entrada” e “seleção de mercado”. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA -3Es, 3., 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2007/2007_3ES727.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2010.

NAIDU, G. M.; PRASAD, V. K. Predictors of export strategy and performance in small - and medium-sized firms. **Journal of Business Research**, New York, v. 31, n. 2/3, p. 107-115, Oct./Nov. 1994.

PAPADOPOULOS, N. E; MARTÍN, O. M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. **International Business Review**, [S.l.] v. 19, n. 4, p. 388-406, Aug. 2010.

PASQUALOTTO, C.; UGALDE, M. M. Adaptações de produto no processo de internacionalização de empresas gaúchas do setor moveleiro. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 46-65, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/106/102>>. Acesso em: 12 jan. 2011.

PENG, M. W.; PLEGGENKUHLE-MILES, E. G. Current debates in global strategy. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 11, n. 1, p. 51-68, Mar. 2009.

PLACET, M.; ANDERSON, R.; FOWLER, K. M. Strategies for sustainability. **Research Technology Management**, Washington, D.C., v. 48, n. 5, p. 32-41, 2005.

PUNNETT, B. J.; RICKS, D. A. **International business**. Boston, Mass.: PWS-Kent, 1994.

RUGMAN, A. M., VERBEKE, A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 35, n. 1, p. 3-18, Jan. 2004.

SCHALTEGGER, S.; SYNNESTVEDT, T. The link between 'green' and economic success:

environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance. **Journal of Environmental Management**, London, v. 65, n. 4, p. 339-346, Aug. 2002.

SCHWARTZ, M.; CARROLL, A. Corporate social responsibility: a three-domain approach. **Business Ethics Quarterly**, Charlottesville, v. 13, n. 4, p. 503-530, Oct. 2003.

UNITED NATIONS. **World Investment Report 2006**: FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development. New York and Geneva, 2006. Disponível em: <http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2010.

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of International Marketing**, Chicago, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998.