

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS SUSTENTÁVEIS E DESEMPENHO  
EXPORTADOR: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL DO SETOR  
DE GEMAS E JOIAS**

**SUSTAINABLE BUSINESS STRATEGIES AND EXPORT PERFORMANCE:  
AN ANALYSIS OF A COMPANY IN INDUSTRIAL SECTOR OF GEMS AND  
JEWELRY**

Eliete Pozzobon Palma, Francies Diego Motke, Kamila Frizzo, Ygor Cezar Silva, Clandia  
Maffini Gomes

**RESUMO**

Este trabalho teve como objetivo identificar as principais estratégias de gestão sustentáveis adotada por uma empresa industrial do setor de Gemas e Joias vinculada ao IBGM e a relação com o seu desempenho exportador. A pesquisa caracteriza-se qualitativa e utilizou como método o estudo de caso. Como principais resultados evidenciou-se que a empresa analisada está consciente da importância do seu envolvimento com as premissas do desenvolvimento sustentável, porém não existe uma integração destas estratégias no planejamento de longo prazo da organização. No que se refere ao desempenho exportador evidenciou-se que a empresa Prata enquanto atuou no mercado internacional teve uma atuação bem sucedida, porém, em virtude da desvalorização do dólar os negócios internacionais deixaram de ser atraentes para a organização, sendo que o foco atualmente consiste no mercado interno. Desse modo, na empresa analisada não existe relação entre a adoção de estratégias sustentáveis e o desempenho exportador.

**Palavras chave:** Estratégias. Sustentabilidade. Desempenho Exportador. Gemas. Joias.

**ABSTRACT**

This study aimed to identify the key strategies for sustainable management adopted by an industrial company in the sector of Gems and Jewelry linked to IBGM and its relation with its export performance. The research is characterized by qualitative using the case study as research method. The main results show that the company studied is aware of the importance of their involvement with the premises of sustainable development, but there is no integration of these strategies in long-term planning of the organization. Concerning the export performance, the company showed that, while acting in the international market, had a successful performance, but because of the dollar devaluation the international business are no longer attractive to the organization, now focusing on the domestic market. Thus, there is no relation between the adoption of sustainable strategies and performance exporter in the analyzed company.

**Keywords:** Strategies. Sustainability. Export Performance. Gems. Jewelry.

## **1 INTRODUÇÃO**

A preocupação das empresas com o desenvolvimento sustentável e com a inserção no mercado internacional representam duas temáticas emergentes e em destaque no âmbito nacional. As mudanças ambientais criam novas exigências e condicionantes para a atividade industrial, sendo que cada vez mais, a competitividade das empresas, depende de investimentos voltados para o desenvolvimento sustentável. O processo de globalização também tem feito com que as empresas brasileiras busquem a inserção internacional e entendam que um desempenho de sucesso em mercados externos é a chave para alcançar maior competitividade.

Ao evidenciar a importância das duas temáticas no contexto organizacional, Hrdlicka (2009) argumenta que a preocupação com o meio ambiente explora a sustentabilidade do planeta, com alusão às externalidades negativas provocadas pelos negócios e o processo de internacionalização de empresas brasileiras trata do sucesso e contribuição das exportações como propulsora do desenvolvimento do país.

O setor industrial de gemas e joias, objeto de interesse deste estudo, abrange a extração mineral, a lapidação, a indústria joalheira, os insumos, as matérias-primas, as máquinas e os equipamentos utilizados até a comercialização do produto final. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos - IBGM (2010), o setor de gemas e jóias obteve um salto expressivo no volume de exportações no ano de 2004 em relação a 2003, através de estratégias alicerçadas na implementação do Programa Setorial Integrado de Apoio às Exportações (PSI), criado em 1997 com a colaboração da APEX- Brasil. Este aumento corresponde a 46% da produção estimada do setor (US\$ 667 milhões), evidenciando assim o impacto positivo na balança de pagamentos brasileira, consorciados com a inovação do sistema produtivo da cadeia, e as novas demandas socioambientais.

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 tornam relevantes estudos que contemplem essas dimensões de análise. A partir do exposto, este estudo tem como objetivo identificar as principais estratégias de gestão sustentáveis adotada por uma empresa industrial do setor de Gemas e Jóias vinculada ao IBGM e a relação com o seu desempenho exportador.

Este artigo está estruturado em seis seções. A primeira corresponde à introdução, a segunda seção trata das estratégias de gestão sustentáveis, a seguir expõe-se o aporte teórico referente ao desempenho exportador. Logo depois, segue o método utilizado e análise dos resultados obtidos. Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

## **2 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS**

As empresas brasileiras encontram-se em meio a uma verdadeira revolução em termos de busca da conquista e da manutenção de vantagens competitivas, exigindo escolhas de estratégias mais consistentes que as mantenham no mercado.

A competitividade pode ser vista como a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar fatias do mercado (COUTINHO E FERRAZ, 1994).

Nesse sentido, a excelência competitiva empresarial necessita de uma gestão estratégica sustentável que englobe as dimensões econômica, social e ambiental que favoreça o desempenho empresarial e esteja orientada para aspectos relativos à inovação. Para isso, é necessário compreender os principais aspectos das estratégias empresariais.

Porter (1999, p. 63) considera que estratégia consiste em “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” e complementa afirmando, que se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia.

A quantidade de insumos e de matérias-primas esgotáveis que as empresas vêm utilizando para atender as demandas do mercado provocou uma profunda reflexão na sua organização estrutural e estratégica de seus recursos, na perspectiva de garantir sua existência e crescimento. Essa reflexão deve começar pela revisão da sua missão face à nova realidade dos mercados, contemplando as necessidades dos mercados e a forma de atendê-los (KEEGAN e GREEN, 1999). Nesse sentido, muitas estratégias competitivas têm sido desenvolvidas a partir das teorias de desenvolvimento sustentável. Cada vez mais surge a preocupação com a sustentabilidade corporativa e as forças motrizes que proporcionam as mudanças sociais e a preservação do meio ambiente.

Para Kinlaw (1998) a empresa consiste em uma poderosa arma para estabelecer os rumos à humanidade, e a coloca como a questão central do meio ambiente. Neste enfoque, as pressões sociais sobre as empresas estão cada vez mais fortes, o que leva a uma preocupação mais intensa com o desenvolvimento sustentável.

Uma breve revisão histórica evidencia a evolução desse conceito. No final da década de 60, as organizações começam a sofrer as pressões com a insurgência de movimentos sociais que passaram a exigir que grandes empresas respondessem pelas consequências diretas de suas atividades. Nas décadas subsequentes, de 70 e 80, ocorreram o nascimento e o fortalecimento de vários grupos organizados da sociedade civil. Nesse mesmo período, se intensificaram os processos de internacionalização de diversas empresas, causando impactos e conflitos culturais significativos em vários países.

Somente em 1987, surge o conceito de Desenvolvimento Sustentável, proposto pela Comissão Mundial do Desenvolvimento e Meio Ambiente – Comissão Brundtland. Essa comissão considerou tecnicamente viável prover necessidades mínimas para o dobro da população mundial, de forma sustentável e sem degradação continuada dos ecossistemas globais, a fim de “atender às necessidades da geração presente sem comprometer a habilidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades” (AMARAL e ROVERE, 2003).

Tachizawa (2005) afirma que a transformação e a influência ecológica nos negócios se farão sentir de maneira crescente e com efeitos econômicos cada vez mais profundos. As organizações que tomarem decisões estratégicas integradas à questão ambiental e ecológica conseguirão vantagens competitivas significativas, que podem incluir a redução de custos e o incremento nos lucros a médio e longo prazo.

As pesquisas realizadas pelo Instituto Batelle (PLACET, ANDERSON, FOWLER 2005) incluem algumas sugestões para desenvolver estratégias focadas à sustentabilidade:

- Explorar uma gama extensiva de oportunidades inovadoras, que podem resultar simultaneamente em rendas adicionais, despesas inferiores, valor de produto mais alto, que conduza à prosperidade econômica.
- Considerar os efeitos ambiental e de qualidade de vida sob uma perspectiva holística. Alguns produtos ou mudanças de processo podem reduzir um problema ambiental ou da sociedade, mas criar outros. O impacto das mudanças deve ser avaliado amplamente.
- Considerar perspectivas dos *stakeholders* internos e externos identificando que qualquer decisão empresarial é um passo importante no processo.
- Considerar riscos financeiros e benefícios, inclusive os riscos e benefícios de não inovar. Os competidores, provedores, clientes e os concorrentes novos para uma indústria que promovem produtos / processos sustentáveis podem absorver parte de mercado. Organizações terão tolerâncias diferentes para riscos e filosofias diferentes sobre o nível desejável de inovação.

Torna-se relevante observar que os estudos realizados por Placet, Anderson, Fowler (2005) levam a concluir que a estratégia deve ser personalizada para a situação específica. É importante alcançar soluções viáveis que contemplem os três pilares do DS, exigindo que os

líderes de P&D personalizem processos sustentáveis e produtos a regiões e matérias-primas específicas. Pode ser necessário transcender limites internos e externos tradicionais para achar soluções de inovação à sustentabilidade. Uma aproximação multidisciplinar que envolve laboratórios nacionais, organizações de pesquisa sem lucro, outras organizações não governamentais e indústria podem facilitar o esforço.

Desde a queda das barreiras comerciais do mercado brasileiro na década de 90, as empresas brasileiras têm se familiarizado com conceitos estratégicos que contemplam os três pilares do desenvolvimento sustentável. Num primeiro momento, focadas em atender as exigências impostas pelo mercado e pela legislação vigente e, posteriormente, como um processo de amadurecimento dos conceitos da sustentabilidade.

A aplicação desses conceitos, na gestão estratégica das organizações, nos mais diversos segmentos empresariais, tem contribuído para a ampliação da participação de mercado, tanto interna como externa. Com a expansão internacional das empresas brasileiras, há necessidade de identificar as formas de entrada no mercado externo e como as empresas mensuram os resultados do desempenho exportador, discutidos na próxima seção.

### **3 DESEMPENHO EXPORTADOR**

O fenômeno da globalização, que permitiu ao sistema capitalista acelerar os fluxos financeiros, comerciais e intelectuais, aproximar as pessoas de países distantes, uniformizar padrões de consumo entre outros, não é recente. Conforme De Bernard (2004) e Le Goff (2004) antigas civilizações como a romana, a grega, a hispânico-portuguesa, o Islã, a Moscóvia, a China e a Índia, já haviam promovido expansão de seus territórios em busca de seus interesses.

Braudel (1982) enfoca que este fenômeno não pode ser visualizado somente de forma econômica, pois a globalização não se restringe somente a esta esfera. Aspectos como o social, político e cultural também precisam ser contemplados na sua análise de forma integrada, visto que nenhum acontecimento está isolado ou deixa de ter algum tipo de repercussão. Até mesmo porque, conforme o autor ressalta, a maior parte das mundializações históricas se deu por motivos que não os econômicos, a exceção o capitalismo, mas principalmente políticos.

A escolha dos mercados depende da distância psíquica, que é definida por Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) como os fatores, como diferenças de língua, cultura, sistemas políticos, entre outros, que podem influenciar o fluxo de informações entre a empresa e o mercado.

De acordo com o Modelo de Uppsala, a internacionalização se inicia como resposta a uma pressão por procura de mercados e o primeiro movimento para um mercado estrangeiro ocorre quando a empresa percebe que suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estão limitadas. Na escolha destino da internacionalização considera-se o tamanho do mercado potencial e a menor distância psíquica em relação ao mercado doméstico. Esse processo ocorre em estágios sequenciais de comprometimento gradual de recursos, primeiramente através da exploração de seus mercados domésticos, depois a exportação e com o passar do tempo seriam estabelecidas subsidiárias de vendas. O último estágio é o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro (CARNEIRO e DIB, 2007).

Cada iniciativa se trata de um modo de seguir outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes, que também são responsáveis pela decisão de quando iniciar os movimentos e determinam o local de destino. O comportamento difere de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e da rede (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

No mercado nacional, Vianna *et. al.* (2007) analisaram o processo de internacionalização industrial brasileiro, caracterizando em três fases:

- Industrialização por substituição de importações, em que se passou a produzir para o mercado interno os produtos industriais que antes eram importados, durante os anos de 1930 até 1970;
- Exportação de produtos industriais 1960 (milagre brasileiro), pois a expansão da indústria de duráveis alavancou forte crescimento do PIB, aliada a queda dos salários nacionais, intensificou o processo de concentração de renda no período. A expansão da indústria de duráveis passou a depender fortemente do crescimento das exportações, que foi apoiada pela política de incentivos fiscais e creditícios (década 70) e;
- Exportação de capitais, na qual o país viveu na década de 1980 uma estagnação econômica, que só foi revertida a partir de 1990. A partir de então, muitas empresas industriais, que já vinham exportando mercadorias, passaram também a exportar capitais, instalando negócios no exterior. Com a exportação de capitais, as empresas viveriam um novo momento em seu processo de internacionalização.

A aprendizagem resultante desse processo de experimentação é fundamental para a superação das distâncias psíquicas entre a empresa e os diversos mercados, compelindo à mesma, maior conhecimento e comprometimento para um alcance de níveis de internacionalização maiores nos mercados e as operações no exterior.

Enquanto o novo ritmo de partida ou fortalecimento das operações no exterior se intensifica no atual clima de globalização, Katsikeas (2003), Yip (2003), e muitos outros têm observado que "ser" internacional não é apenas uma questão de capitalizar sobre o aumento de oportunidades em novos mercados. É, também, de proteger as operações existentes da empresa contra os concorrentes globais que, se deixada sem contestação, pode ganhar força e ameaçar a empresa onde ela já opera. Como resultado, a percepção de que operar a nível internacional "pode trazer benefícios de desempenho significativos"(Gomes & Ramaswamy, 1999, p. 174) tem sido aceito como principal vetor de expansão internacional das empresas. Estes autores passam a acrescentar, no entanto, que as operações internacionais exigem um investimento e esforço significativo e "pode-se argumentar que a expansão estrangeira contínua seria acompanhada por desaceleração do crescimento do lucro e um retorno marginal negativo fora de alcance de um nível ideal". Portanto, a expansão internacional deve ser vista como um meio para um fim e não um fim em si, e sua possível relação com o desempenho como um problema crítico para os gerentes de negócios e decisores de políticas públicas. Por sua vez, contribuíram para chamar a atenção da investigação significativa sobre estes dois conceitos-chave, internacionalização e desempenho, e as possíveis ligações entre eles.

Segundo Papadopoulos e Martín (2010) a internacionalização se refere ao processo global e, em geral, à expansão internacional das empresas, nível de internacionalização e grau em que a empresa está ligada a mercados externos em termos de intensidade de exportação, de desenvolvimento internacional. Esses estudiosos realizaram uma pesquisa que, pela primeira vez, relacionou internacionalização e desempenho exportador. O modelo propôs desenvolver e testar uma medida formativa do desempenho exportador e identificar e quantificar a contribuição relativa das suas consequências nas dimensões econômica, que se refere aos indicadores de desempenho financeiros; e estratégica, ou seja, as medidas pelas quais os objetivos da empresa são alcançados, e verificar a relação positiva entre o nível de internacionalização e desempenho exportador.

Na inclusão do modelo de internacionalização de Papadopoulos e Martín (2010), o processo e o construto, ambos são, em certa medida, fundamentados na escola de pensamento de Uppsala, o modelo de internacionalização incremental foi utilizado para enquadrar o estudo. Esse campo pesquisa está bem desenvolvido em geral, não obstante há lacunas, e muitos dos estudos incluíam excelentes críticas da literatura.

Portanto, desempenho exportador pode ser definido como o resultado da atividade internacional da empresa. O construto foi definido e medido de várias maneiras diferentes, em parte porque 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 E KAKKOS, 2007). Existe amplo consenso que o desempenho é multidimensional (Hult et al, 2008; Sousa, 2004), e vasto entendimento que os seus componentes principais são econômicos e estratégicos, mas também grandes divergências quanto à sua medida específica e como suas dimensões de trabalho (DIAMANTOPOULOS, 1999; KATSIKEAS et al, 2000; SOUSA, 2004). Portanto, a construção em si ainda não tem uma conceituação geralmente aceita e operacionalizada. Katsikeas et al. (2000) nota que a pesquisas nesta área são fragmentadas e sem coordenação, e Diamantopoulos (1999) e Lages e Lages (2004) argumentam que os modelos postos até à hoje têm que ser considerados exploratórios, provisórios ou parciais.

## **4 MÉTODO DO ESTUDO**

### **4.1 Tipo de Pesquisa**

A pesquisa caracteriza-se como uma investigação de abordagem qualitativa, natureza exploratória e descritiva, e adotou como método o estudo de caso. Yin (2001) destaca que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

### **4.2 Unidade de análise**

A empresa objeto desta pesquisa, denominada para fins deste estudo como Empresa Prata (EP), consiste em uma pequena empresa que atua no ramo de joias em ouro e prata desde 1975, está localizada na Serra Gaúcha e possui em média noventa e cinco (95) funcionários, sendo quinze (15) terceirizados.

### **4.3 Modelo conceitual da pesquisa**

O estudo busca identificar as principais estratégias de gestão sustentáveis e a relação com o seu desempenho exportador de uma empresa industrial do setor de Gemas e Joias. Para tanto, é usado o modelo analítico conceitual apresentado na Figura 1.



**Figura 1 - Modelo conceitual da pesquisa**

As estratégias sustentáveis serão avaliadas a partir da adaptação do modelo do Instituto Americano Battelle, apresentado por Placet, Anderson e Fowler (2005), que aborda a interação dos aspectos econômicos, social e ambiental tendo como perspectiva a inovação. O desempenho exportador será analisado a partir da adaptação do modelo de Papadopoulos e

Martín (2010) a partir das dimensões econômica, que se refere aos indicadores de desempenho financeiros; e estratégica, que representa as medidas pelas quais os objetivos da empresa são alcançados.

A partir do modelo conceitual proposto busca-se comprovar o seguinte pressuposto a partir dos resultados encontrados: *A adoção de estratégias sustentáveis por empresas industriais do setor de gemas e joias está relacionada ao desempenho exportador satisfatório.*

#### 4.3.1 Operacionalização de variáveis

As dimensões e variáveis analisadas no estudo no que se refere às estratégias sustentáveis e o desempenho exportador, são apresentadas nos Quadros 1 e 2, respectivamente.

Dimensões	Variáveis
<b>Gestão Ambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de CO2</li> <li>• Eco-eficiência nos processos produtivos</li> <li>• Controle de emissões</li> <li>• Certificações</li> </ul>
<b>Responsabilidade social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ações ou programas para promoção do bem estar dos colaboradores</li> <li>• Ações ou programas para promoção do bem estar da comunidade</li> <li>• Melhoraria das condições de uso do território</li> <li>• Melhoraria do desenvolvimento regional</li> </ul>
<b>Prosperidade econômica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração dos princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial</li> <li>• Cooperação de outras organizações no desenvolvimento de estratégias ou práticas sustentáveis</li> <li>• Envolvimento dos <i>stakeholders</i> no desenvolvimento das estratégias empresariais</li> <li>• Inovação integrando o desenvolvimento sustentável</li> </ul>

**Quadro 1 - Estratégias sustentáveis e suas respectivas dimensões e variáveis**

Fonte: Adaptado de Placet, Anderson e Fowler (2005)

Variáveis	Indicadores
<b>Desempenho estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia utilizada pela empresa nos mercados internacionais</li> <li>• Razões que explicam a entrada da empresa no mercado externo</li> <li>• Apoio para entrada no mercado exportador</li> <li>• Estratégias desenvolvidas pela empresa para fins de exportação, que buscam garantir uma maior consciência, social e ambiental</li> <li>• Mecanismos a fim de responder à pressão dos competidores</li> <li>• Melhoraria no <i>market share</i> (participação de mercado) da empresa</li> <li>• Melhorias trazidas para empresa a partir da expansão em mercados estrangeiros</li> <li>• Rentabilidade da empresa</li> <li>• Diversificação de clientes</li> <li>• Portfólio de produtos</li> <li>• Realização em relação aos objetivos estratégicos da atividade internacional</li> </ul>
<b>Desempenho econômico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendas de exportação</li> <li>• Rentabilidade das exportações</li> <li>• Países atendidos</li> <li>• Participação no mercado internacional</li> </ul>

**Quadro 2 – Desempenho exportador**

Fonte: Adaptado de Papadopoulos e Martín (2010)

#### 4.4 Procedimentos para coleta e análise dos dados

Os dados obtidos foram coletados no primeiro semestre de 2011 através de visita a Empresa Prata e entrevista semiestruturada com o seu Diretor Comercial. Outras informações complementares foram coletadas no *web site* e relatórios divulgados pela organização.

A entrevista foi gravada e após transcrita. Para análise dos dados utilizou-se o método de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2002) trata-se do desvendamento de significações de diferentes tipos de discursos, baseando-se na inferência ou dedução, mas que, simultaneamente, respeita critérios específicos propiciadores de dados em frequência, em estruturas temáticas, entre outros. Dessa forma, a partir de questões definidas a priori serão analisados os dados obtidos, buscando a melhor compreensão dos mesmos.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Os resultados da pesquisa estão organizados em três seções: a caracterização da empresa, as estratégias de negócios sustentáveis e o desempenho exportador.

### **5.1 Caracterização da Empresa**

A **Empresa Prata (EP)**, criada em 1975, está localizada em um município da Serra Gaúcha. A empresa, cuja origem de capital é privada, é considerada de pequeno porte e possui cerca de noventa e cinco (95) funcionários. Sua atuação no mercado se caracteriza pela produção de joias em ouro 18k e prata 950. No comércio exterior, a empresa começou a atuar a partir da década de 90, exportando, principalmente, joias em prata para países da América Central (Panamá, El Salvador, Guatemala, Costa Rica); da América do Sul (Venezuela, Colômbia, Equador, Argentina, Paraguai, Uruguai, Chile) e também EUA e França. O responsável pelas informações é filho do fundador, que possui formação em engenharia de produção, ocupa o cargo de diretor comercial e trabalha na empresa há 16 anos, já tendo passado por vários setores antes de assumir o atual cargo que ocupa há 4 anos.

### **5.2 Estratégias de Negócios Sustentáveis**

A partir da coleta dos dados, foi possível identificar as ações focadas no desenvolvimento sustentável. Os resultados da realidade da empresa em questão, no que se refere às estratégias de negócios sustentáveis, foram sumarizados nas seguintes categorias de análise: gestão ambiental, responsabilidade social e benefícios econômicos.

#### **5.2.1 Gestão Ambiental**

No que se refere à promoção da ecoeficiência dos processos produtivos, observa-se que a EP optou pela adoção de alternativas que resultem em economia de energia e de água, tais como a instalação de um sistema de refrigeração da fábrica que não libera CFC, ganhando uma economia de mais de 30% no consumo de energia. Além disso, um sistema de filtragem da água utilizada na produção permite a sua reutilização resultando na redução do consumo.

Outro aspecto analisado foi acerca da utilização de técnicas de controle de emissões. Observou-se que a EP adota um sistema para tratamento de gases liberados no processo produtivo, resultando na melhoria local do meio ambiente, uma vez que os gases liberados na atmosfera não possuem resíduos de metais e de componentes químicos nocivos. Percebe-se que a EP investiu um valor significativo de seus recursos nesse sistema de tratamento, em função da cultura e da consciência de seus fundadores ao perceber que o crescimento de uma organização passa por investimentos que resultem em maiores benefícios para o ambiente e a comunidade e não, apenas, retornos financeiros imediatos.

No que se refere às certificações obtidas para atuar no exterior, a EP está em dia com suas licenças para operação, mas não tem como objetivo obter certificação.

A implantação de programas de administração de carbono, associado à redução de CO<sup>2</sup> (dióxido de carbono) na empresa pesquisada, é considerada uma estratégia não relevante, uma vez que não existe uma cobrança externa específica no setor, e em função da atividade industrial não ser uma das principais causadoras do efeito estufa, não há um amplo conhecimento das medidas que podem ser adotadas para fazer frente a essa questão. A síntese das principais evidências encontradas na Empresa Prata é apresentada no Quadro 3.

<b>Gestão Ambiental</b>	
<b>Práticas sustentáveis</b>	<b>Evidências</b>
<b>Prática de eco-eficiência na indústria</b>	
• Instalação de um sistema de refrigeração na fábrica que não libera o CFC	“... são mais eficientes, gastam menos luz e consomem menos energia”.
• Tratamento da água utilizada na produção das joias	“A água passa por um processo de filtragem, sendo totalmente reaproveitada no processo produtivo, exceto a absorvida pela evaporação, o que reduziu substancialmente o consumo de água na indústria.”
<b>Redução e utilização de técnicas de controle de emissões</b>	
• Construiu um sistema de tratamento de gases	“... é um sistema de lavagem, na verdade, o ar é induzido por um exaustor e antes de ser liberado ele passa por uma série de esguichos de água e essa água faz com que os metais pesados, decante no tonel”.
<b>Certificações para atuar no exterior</b>	
• Não tem foco em obter certificação	“Nunca foi o nosso interesse ser certificado. A gente usa algumas práticas das normas mas a certificação mesmo o selo) nunca foi o nosso objetivo.”
<b>Controle do dióxido de carbono</b>	
Não se aplica ao setor estudado	

**Quadro 3 - Estratégias de Gestão Ambiental**

Com relação à gestão ambiental é possível concluir que a EP está consciente de seu papel de mantenedora dos recursos naturais para a sobrevivência não só das gerações futuras, como também, para garantir a sobrevivência e o crescimento da organização. Ressalte-se ainda que a conscientização das responsabilidades e das obrigações ambientais por parte da empresa não é percebida, como um recurso estratégico no momento da comercialização de seus produtos e sim, como um princípio empresarial.

Para desenvolver estratégias sustentáveis, segundo o modelo Batelle (PLACET, ANDERSON, FOWLER 2005) é necessário explorar uma gama extensiva de oportunidades inovadoras, que podem resultar simultaneamente em rendas adicionais, despesas inferiores, valor de produto mais alto, e conduzir à prosperidade econômica. Essa orientação pode ser percebida nas práticas de eco-eficiência praticada pela EP, na medida em que esta está efetivamente buscando alternativas para inovar em seus processos produtivos visando atender às demandas sociais e do mercado, o que resulta em melhorias de produtividade e na economia de recursos.

### 5.2.2 Responsabilidade Social

Constatou-se que a Empresa Prata possui ações que promovem o bem estar dos funcionários, uma CIPA atuante, e os funcionários e os familiares recebem plano de saúde. Além disso, foi criado como um canal de comunicação interno, uma caixa de sugestões, por meio do qual todos os setores da empresa são integrados, envolvendo todos os colaboradores, através de sugestões de melhorias e de reclamações. Os gestores possuem o prazo de cinco dias úteis para o retorno da aceitação ou não do que é reivindicado. Semanalmente, são realizadas reuniões de revisões das atividades realizadas e do planejamento da semana, nas quais também é possível expor as sugestões feitas e o posicionamento da direção da empresa.

No que se refere à promoção de ações ou de programas para promover o bem estar da comunidade, a Empresa EP participa de ações comunitárias, de forma sistemática, uma vez por ano, envolvendo os colaboradores na coleta de doativos e, posteriormente, fica a cargo dos que participaram das campanhas decidirem qual a instituição a ser beneficiada. Esse comportamento evidencia o forte envolvimento da empresa com a comunidade.

A responsabilidade da empresa em relação às condições territoriais na qual está localizada evidencia a consciência social do gestor da empresa pesquisada, através do cuidado com os resíduos da produção. A EP, além de tratar os gases emitidos na produção, envia para tratamento o lixo sólido e, o que não pode ser tratado, é destinado a aterros sanitários.

Observa-se a presença de um forte elemento propulsor que estimula à consciência da empresa, que é a questão econômica, pois todo o cuidado com o tratamento de resíduos tem resultado em economia de recursos para a organização, apesar de não existir, formalmente, um indicador para a mensuração dessas ações quanto ao retorno efetivo à empresa.

Os benefícios da adoção de estratégias sustentáveis também podem ser gerados por meio de ações que promovam o desenvolvimento regional. Nesse quesito a empresa pesquisada promove ações para alavancar a região, através da contratação de mão-de-obra local e da qualificação dos colaboradores em treinamentos específicos nas próprias fábricas. A EP está inserida no APL de sua região, no qual a atuação do SEBRAE se consolidou desde 2005, transformando a região no segundo polo de indústrias de joias do país. As principais estratégias e evidências observadas no que se refere a responsabilidade social são destacadas no Quadro 4.

<b>Responsabilidade Social</b>	
<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
<b>Ações para promover o bem estar dos colaboradores</b>	
• Desenvolvimento de um canal de comunicação interno	“... a direção avalia a aplicabilidade e a possível implementação das sugestões e em um prazo de cinco dias, dá o retorno. “... a gente tem um encontro na produção, todo mundo se reúne para falar das coisas da semana que passaram ou que vai acontecer e caso a sugestão, seja anônima aproveita-se a oportunidade de dar a resposta pro grupo.”
• Programa de segurança para os colaboradores	“Tem a CIPA, que atua.”
• Oportunizam plano de saúde para funcionários	“A empresa oferece plano de saúde e é dividido o custo do plano entre funcionário e empresa.”
<b>Melhorar as condições de uso do território onde a empresa está instalada</b>	
• Ações para manter o meio ambiente livre dos resíduos industriais	“... os gases são tratados, a parte de efluentes também, o lixo sólido que é gerado, também o lixo específico para resíduos contaminados esse também vai para tratamento e o que não pode ser tratado vai para aterro.”
<b>Promoção do desenvolvimento econômico regional</b>	
• Contratação de serviços e mão-de-obra local	“... mão-de-obra e serviços também, se existe prestação de serviço local a gente prioridade de contratar quem está aqui. E fizemos treinamento interno para os contratados, ensinando uma profissão.”

**Quadro 4 - Estratégias de Responsabilidade Social**

A EP está em conformidade com o que é sugerido pelo Instituto Batelle (2005) no que se refere a promoção do bem estar dos colaboradores no sentido de proporcionar a segurança e bem estar dos trabalhadores. A Empresa Prata, através do seu canal de comunicação, promove não só a identificação e o atendimento das deficiências percebidas pelos colaboradores, mas também propicia um ambiente motivador, uma vez que os colaboradores se sentem promotores de mudanças.

### 5.2.3 Prosperidade Econômica

Na empresa Prata, existe uma preocupação com a sustentabilidade, porém essa preocupação não está formalizada no seu planejamento. Segundo a direção da EP, o tratamento de gases, líquidos e sólidos está inserido na cultura empresarial que não é imposta. As iniciativas vão acontecendo de acordo com as sugestões efetuadas, porém sem uma sistemática definida.

O investimento realizado por parte da empresa em busca da melhoria de seus processos produtivos e, por consequência, na operacionalização de práticas sustentáveis obtém o apoio externo de instituições governamentais.

No que diz respeito ao envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento das estratégias empresariais, a EP obtém informações de seus colaboradores a partir da criação de um canal de comunicação interno como a caixa de sugestões, para receber sugestões de

inovações e requisições de melhorias. A empresa executa grande parte das solicitações advindas dos colaboradores, resultando em maior economia de recursos e em um comprometimento maior de seus funcionários, uma vez que recebem *feedback* de suas reivindicações. Atualmente, a EP tem percebido a superação de grande parte das deficiências identificadas nos processos, visto que o número de sugestões tem sido cada vez menor.

Com relação aos processos de inovação, constatou-se que a EP procura inovar de forma contínua a fim de integrar o reaproveitamento de materiais às tecnologias limpas. Existe a consciência de que ao inserir novas tecnologias que proporcionam níveis maiores de produção, a empresa pode minimizar o custo e o tempo, sem danificar o ambiente. Porém esta consciência não está definida como missão ou visão sustentável, nem é explorada de maneira estratégica pela EP. No entendimento da direção, no que se refere à criação de novas linhas de produto, não existe preocupação em buscar materiais alternativos, pois o cliente de joias é tradicional. Quanto à criação de joias em prata, sem a inclusão de pedras naturais, isso se justifica porque não há calibragem na lapidação das gemas, ou seja, não há uniformidade nos tamanhos que possibilite a confecção em escala industrial. O resumo das principais práticas para prosperidade econômica desenvolvidas pela empresa pode ser visualizado no Quadro 5.

<b>Prosperidade Econômica</b>	
<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
<b>Integração dos princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupação com a sustentabilidade, mas não está formalizada no planejamento da empresa</li> </ul>	O tratamento de gases, líquidos e gasosos faz parte "... da cultura da empresa, ninguém impôs. Mas não está no planejamento... as iniciativas vão acontecendo por sugestão de alguém, não tem roteiro."
<b>Cooperação de outras organizações nas estratégias ou práticas sustentáveis desenvolvidas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Obteve linhas de financiamentos</li> </ul>	"A parte de tratamento de líquidos foi financiada pelo BNDES."
<b>Envolvimento dos <i>stakeholders</i> no desenvolvimento das estratégias empresariais</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A criação de um veículo de comunicação para envolver os colaboradores</li> </ul>	"Temos um caixa de sugestões em que a pessoa não precisa se identificar e pode reclamar e sugerir mudanças. E a direção dá um retorno em 5 dias úteis, diretamente pra o colaborador que a sugeriu ou na reunião semanal, caso seja anônima."
<b>Identificar a inovação nas práticas sustentáveis no desenvolvimento de produto e processos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>A empresa procura inovar a fim de integrar reaproveitamento de materiais às tecnologias limpas;</li> </ul>	"Todo material preciosos é reaproveitado. Tudo é purificado."
<ul style="list-style-type: none"> <li>Seus produtos seguem um padrão para serem produzidos</li> </ul>	"Nas mercadorias que fizemos os clientes aceitam o que colocamos. Nosso cliente é mais tradicional. Quem usa joia não faz tanta questão de materiais alternativos. Quanto às pedras naturais não tem padrão da lapidação e não há mostruário, nem referencia, então não há padrão para produção."

**Quadro 5 - Estratégias de Prosperidade Econômica**

A EP busca a prosperidade econômica a partir da adoção de estratégias que promovam a melhoria ambiental e social, possuindo consciência da importância de estar envolvida com as premissas do desenvolvimento sustentável, porém não existe uma integração destas estratégias no planejamento de longo prazo da organização. Ressalte-se que o envolvimento dos *stakeholders* ainda é bastante incipiente, uma vez que apenas os colaboradores costumam ser envolvidos, não existindo ações voltadas para os demais *stakeholders*. No que se refere à inovação orientada para os princípios do desenvolvimento sustentável observou-se que a empresa acredita que o cliente não irá valorizar produtos com um apelo ecológico, ficando as

práticas sustentáveis mais relacionadas ao processo produtivo e ao atendimento de contingências e pressões externas.

### 5.3 Desempenho Exportador

A fim de identificar o desempenho exportador das empresas, a partir do modelo adaptado de Papadopoulos e Martín (2010) os resultados foram sumarizados em desempenho estratégico e desempenho econômico.

#### 5.3.1 Desempenho Estratégico

A EP buscou a inserção no mercado externo devido à oportunidade da política econômica na época. As taxas cambiais estavam altamente atrativas e a com a abertura dos mercados, o mercado internacional estava receptivo aos produtos brasileiros, possibilitando ganhos com alta rentabilidade. Quando questionada quanto ao tipo de apoio recebido para sua entrada no mercado internacional, a EP ressaltou ter recebido apoio do SEBRAE e IBGM, através de agendamentos com clientes potenciais e incentivos financeiros para participar em feiras nacionais.

Quanto às estratégias desenvolvidas para as exportações, visando aumentar a conscientização social e ambiental dos produtos e processos, a EP na fase de comercialização no mercado internacional busca divulgar as ações promovidas pela empresa em relação à evolução de seus processos produtivos e seus reflexos na natureza, porém, segundo o entrevistado, essa estratégia tem mais efeito no mercado interno, pois o cliente estrangeiro não se mostrou interessado com esses fatores.

Quanto aos mecanismos de resposta à pressão dos competidores, a EP, embora não atue mais no mercado externo, investiu na melhoria de processos e produtos para aumentar sua produtividade, aprimorando a qualidade de suas mercadorias.

Na avaliação dos impactos no *market share* da empresa com as exportações e as melhorias estratégicas trazidas a partir da expansão em mercados estrangeiros, a empresa EP aproveitou sua expansão para investir em máquinas e capacitação da mão-de-obra, garantindo a ampliação do mercado interno. A EP teve aumento elevado de rentabilidade durante o período que exportou, sendo que em 2005 encerrou sua atuação, por não poder manter os níveis de rentabilidade satisfatórios para essa inserção, voltando seus esforços para o mercado interno.

No que se refere dos impactos advindos da diversificação dos clientes das exportações, para a EP, que dirige seus esforços para o mercado nacional não houve impactos. Outro fator avaliado foi a grau de realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional. A inserção em novos mercados mostrou ser um desafio estimulante para o gestor uma vez que a empresa rompeu paradigmas e aumentou a confiança em projetar novos saltos. O entrevistado deixou transparecer o orgulho de ter enfrentado os desafios ao buscar o desconhecido e torná-lo conhecido e gerenciável. Atualmente, os objetivos estratégicos de ampliação da atividade internacional não consistem na atividade principal da empresa, porém seus gestores entendem que o aprendizado e a credibilidade decorrentes dessa atividade trouxeram muitos benefícios.

A síntese das principais evidências relacionadas ao desempenho estratégico é destacada no Quadro 6.

Desempenho estratégico	
Principais práticas	Evidências
<b>Principal estratégia de negociação utilizada pela empresa nos mercados internacionais</b>	
• Exportação, por meio de unidade própria da empresa localizada no Brasil e através de missões de empresários do setor a países com potencial de comercialização	“Exportamos aqui, por meio de unidade própria da empresa.” “... às vezes fazíamos excursões 6, 8 10 empresários e faziam uma missão.”

<b>Principais razões que explicam a entrada da empresa no mercado externo</b>	
• Taxas cambiais do dólar favoráveis	“Na época era financeiramente interessante, vender para fora teria um retorno extra, o dólar era 3,50 e 3,20. A empresa foi em busca do mercado e os produtos foram aceitos.”
<b>Apoio recebido para entrada no mercado exportador</b>	
• Iniciativa própria e das entidades de classe	“Iniciativa própria, e também tivemos apoio do SEBRAE e IBGM.”
<b>Estratégias desenvolvidas que buscam garantir uma maior consciência, social e ambiental, com relação aos produtos e processos</b>	
• Divulgam práticas sustentáveis de seu processo produtivo	“A empresa sempre vendeu a mensagem das suas ações sustentáveis, porém o cliente estrangeiro está menos preocupado do que os clientes brasileiros, com termos de garantia ou certificações.”
<b>Mecanismos desenvolvidos pela empresa a fim de responder à pressão dos competidores</b>	
• Melhorias do processo produtivo	“Investiu no aumento de produtividade através de aquisição de novas máquinas, treinando pessoal, mudança de layout.”
<b>Impactos com a melhoria no <i>market share</i> da empresa</b>	
• Maiores investimentos internos	“Deu para comprar máquina, melhoria na parte ambiental e de produção, contratação de pessoas, treinamento de pessoal.”
<b>Melhorias trazidas a partir da expansão em mercados estrangeiros</b>	
• Investimento com capital próprio	“Deu para comprar máquina, melhoria na parte ambiental e de produção, contratação de pessoas, treinamento de pessoal.”
<b>Rentabilidade da empresa decorrente da atuação no mercado internacional</b>	
• Aumento razoável da rentabilidade, durante o período em que a empresa atuou fortemente na exportação depois zerou	“Aumentou razoavelmente até 2002, 2003, depois foi caindo até zerar em 2005.”
<b>Impactos decorrente da diversificação de clientes advindos das exportações</b>	
• Volume de produção	“Não houve impactos, além de aumentar a produtividade”.
<b>Impactos para a empresa em relação ao portfólio de produtos oferecidos</b>	
• Não houve impactos	“Não nunca produzimos produtos específicos para o mercado, o cliente de lá, olhava se era interessante para ele servia pedia.”
<b>Grau de realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional</b>	
• Quando exportavam estavam totalmente satisfeitos	“Era a cereja do bolo, exportar dava status.”

**Quadro 6 - Desempenho estratégico da atividade internacional**

Evidenciou-se que a empresa Prata teve uma atuação bem sucedida no exterior, porém em virtude da desvalorização do dólar os negócios internacionais deixaram de ser atraentes para a organização, sendo que o foco atualmente consiste no mercado interno.

Porém, alguns aspectos devem ser destacados ao analisarmos o desempenho estratégico relacionado ao modelo conceitual, que sugere que a atenção dos gestores às dimensões estratégicas aumentaria as chances de sucesso das operações internacionais. Percebe-se que fatores estratégicos levantados no modelo de Papadopoulos e Martín (2010) podem acelerar o sucesso na atuação do mercado internacional.

A exploração das vantagens advindas da localização privilegiada da empresa, situada na região de formalização de um APL referencial no país. Participando da consolidação do APL, a empresa usufrui de benefícios de instituições e de associações de classe que podem abrir novas frentes de negociação nos mais diversos mercados.

Esse fato fortalece as recomendações contidas no estudo de Papadopoulos e Martín (2010), de que o estímulo à expansão internacional promove elevados níveis de internacionalização entre empresas em suas regiões.

### 5.3.2 Desempenho Econômico

Ao avaliar o desempenho econômico da empresa Prata com relação às exportações, evidenciou-se que desde o ano de 2005 a empresa não exporta. No período de 1998 até 2002, mais da metade do faturamento da empresa era proveniente da exportação, após este período os índices caíram gradativamente até serem zerados. De acordo com o diretor durante o período em que a empresa Prata exportou, a rentabilidade aumentou consideravelmente, viabilizando a realização de vários investimentos no processo produtivo. A empresa EP ao exportar ampliou seu mercado pouco a pouco, expandindo conforme oportunidades vigentes no cenário econômico, atualmente não atende o mercado externo e concentra seus esforços no mercado interno. Ao avaliar a percepção dos gestores quanto à participação da empresa no mercado internacional, a EP vê como inviável, principalmente pela interferência dos produtos chineses que inviabilizaram os possíveis ganhos para a linha de produtos que produzem. A empresa utilizava como indicadores para avaliar o desempenho exportador, o faturamento e peso de produção destinada à exportação.

As principais evidências observadas são destacadas no Quadro 7.

<b>Desempenho econômico</b>	
<b>Principais práticas</b>	<b>Evidências</b>
<b>Avaliação em relação a evolução do percentual de vendas das exportações</b>	
• Entre os anos 1998 até 2002, mais da metade do faturamento foi proveniente da exportação, aumentando a rentabilidade, porém no decorrer dos anos a exportação foi caindo chegando a zero na situação atual;	“Zero”
<b>Percentual de vendas com exportação em relação às vendas totais no ano de 2010</b>	
• Não houve comercialização	“Zero”
<b>Evolução percentual percebida na intensidade das exportações</b>	
• Comercialização estancada	“Negativa”
<b>Evolução percentual percebida de rentabilidade nas exportações</b>	
• Inexistente	“Mais da metade do faturamento da fabricado foi proveniente da exportação entre os anos 1998 até 2002, depois caindo pouco a pouco, em 2005 para cá, zerou.”
<b>Crescimento no número de países atendidos</b>	
• Crescimento gradual no número de países atendidos.	“Foi pouco a pouco. Em um ano, eram dois ou três países, depois mais dois ou três. À medida que íamos conhecendo o mercado, percebiam-se potenciais em outros mercados, então se abriu o mercado ao longo dos anos.”
<b>Percepção dos gestores da participação da empresa no mercado internacional</b>	
• Atualmente não participa	“Se percebe que não tem chance.”
<b>Indicadores utilizados para avaliar o seu desempenho exportador</b>	
• Faturamento e peso de produção destinada à exportação	“Quanto por cento do faturamento foi e quanto por cento da produção foi em peso, para a exportação.”

**Quadro 7 - Desempenho econômico da atividade internacional**

Constatou-se que a Prata possuiu um bom desempenho econômico enquanto atuou no exterior, porém em virtude de motivos já citados, as exportações são inviáveis para a empresa atualmente.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo que teve como objetivo identificar as principais estratégias de gestão sustentáveis adotada por uma empresa industrial do setor de Gemas e Joias vinculada ao IBGM e a relação com o seu desempenho exportador, evidenciou que em um segmento de mercado pouco estudado, existem discrepâncias tanto no que se refere, à percepção e

implementação de estratégias focadas na sustentabilidade, como no processo de expansão de mercado, não existindo relação entre ambos.

Evidenciou-se que a Empresa Prata busca a prosperidade econômica a partir da adoção de estratégias que promovam a melhoria ambiental e social, possuindo consciência da importância de envolver-se com as premissas do desenvolvimento sustentável, porém não existe uma integração destas estratégias no planejamento de longo prazo da organização. Porém, os investimentos realizados para melhoria ambiental e social, principalmente, no processo produtivo, atenderam parcialmente aos aspectos de gestão ambiental, responsabilidade social e prosperidade econômica do modelo de Placet, Anderson e Fowler (2005) adotado para análise.

No que se refere ao desempenho exportador evidenciou-se que a empresa Prata teve uma atuação bem sucedida no exterior, porém em virtude da desvalorização do dólar os negócios internacionais deixaram de ser atraentes para a organização, sendo que o foco atualmente consiste no mercado interno.

Em suma, tendo-se como base o pressuposto norteador do presente estudo e os resultados evidenciados, pode-se observar que parece não existir uma associação no que diz respeito à consciência estratégica das empresas quanto aos conceitos de sustentabilidade e o desempenho exportador, não sendo, portanto, confirmado o pressuposto de que a adoção de estratégias sustentáveis por empresas industriais do setor de gemas e joias está relacionada ao desempenho exportador satisfatório. Devem-se observar as dificuldades de apreender esse fenômeno em função dos múltiplos fatores ambientais associados.

Como limitações deste estudo destaca-se o fato de estar baseado em evidências relacionadas a uma única empresa, e sugere-se que trabalhos futuros busquem evidenciar esta temática em um escopo maior de análise.

## 7 REFERÊNCIAS

- AMARAL, S. P.; LA ROVERE, E. L. Indicators to evaluate environmental, social and economic sustainability: a proposal for the Brazilian oil industry. *Oil & Gas Journal*. Tulsa, May, v. 101, p.30, 2003.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Trad. L. A. Reto e A. Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BRAUDEL, F. *Civilização e Capitalismo*. Editora Harper & Crow. New York. 1982.
- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.
- COUTINHO, L., FERRAZ, J.C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1994.
- DE BERNARD, F. Problemática das mundializações. Trad. MELO, Joana A. D. *Globalização para quem?* São Paulo: Futura, 2004.
- DIAMANTOPOULOS, A. Viewpoint: Export performance measurement: Reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*, 16(6), 444–457. 1999.
- DIAMANTOPOULOS, A.; KAKKOS, N. Managerial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, 15(3), 1–31. 2007.
- GOMES, L., & RAMASWAMY, K. An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, 30(1), 173–198. 1999.
- HRDLICKA, H. *As boas práticas de gestão ambiental e a influência no desempenho exportador: um estudo sobre as grandes empresas exportadoras brasileiras*. Tese de Doutorado da USP, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2009.

- HULT, G. T. M., KETCHEN, D. J. JR., GRIFFITH, D. A., CHABOWSKI, B. R., HAMMAN, M. K., JOHNSON DYKES, B., ET AL. An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1064–1080. 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEMAS E METAIS PRECIOSOS. *O setor de gemas e jóias no Brasil*. 2010a. Disponível em <http://ibgm.com.br>. Acesso em out. 2010.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, p. 83-101, 2003.
- KATSIKEAS, C. S. Advances in international marketing theory and practice. *International Business Review*, 12(April), 135–140. 2003.
- KATSIKEAS, C. S., LEONIDOU, L. C., & MORGAN, N. A. Firm-level export performance assessment: Review evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493–511. 2000.
- KEEGAN, W.J., GREEN, M.C. *Princípios de marketing global*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KINLAW, D. C. *Empresa Competitiva & Ecológica*, São Paulo: Makron Books, 1998.
- LE GOFF, J. *As mundializações a luz da história*. Tradução: MELO, Joana A. D. Globalização para quem? São Paulo: Futura, 2004.
- Lages, L. F., Lages, C. R. The STEP scale: A measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1), 36–56. 2004.
- PAPADOPOULOS, N. E MARTÍN, O.M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review* 19 (2010) 388–406. 2010.
- PLACET, M., ANDERSON, R., FOWLER, K., M. Strategies for Sustainability. *Research Technology Management*, v. 48, n. 5, p. 32-41, 2005.
- PORTER, M. E. *Competição – estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SOUSA, C. M. P. Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 9, 1–22. 2004.
- TACHIZAWA, T. *Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócio focadas na realidade brasileira*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Economic distance: model and empirical investigation. In: HÖRNELL, E.; VAHLNE, J. E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *Export and foreign establishments*. Stockholm: Almqvist & Wiksel, 1973.
- VIANNA, N.; SOUZA, N.; MURITIBA, S.; ALMEIDA, S.; PEREIRA, L. Indústria eletroeletrônica brasileira: estratégias de entrada e desafios do processo de internacionalização. *Anais... IFBA - Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas*, 24 e 25 de maio, Porto Alegre, 2007.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIP, G. S. *Total global strategy II*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2003.