

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

**PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NA ESTRATÉGIA DE EMPRESAS INDUSTRIAIS DO  
SETOR DE ARTEFATOS DE BORRACHA**

**SUSTAINABLE PRACTICES IN THE INDUSTRIAL COMPANIES STRATEGY OF  
RUBBER PRODUCTS INDUSTRY**

Carlos Henrique da Rocha Vencato, Rafaela Bürguer, Ramon Caramalak

**RESUMO**

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre as práticas de sustentabilidade, estratégia e o processo de internacionalização de empresas industriais do setor de artefatos de borracha. A realização da pesquisa aconteceu em uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva com entrevistas semi-estruturadas. A concretização empírica da pesquisa qualitativa deu-se em duas unidades industriais de grande porte do Estado do Rio Grande do Sul, uma localizada na cidade de São Leopoldo e a outra na cidade de Santa Cruz do Sul, as duas de origem brasileira, que atuam no setor de artefatos de borrachas. Os resultados da fase qualitativa evidenciaram que as empresas analisadas envolvem seus fornecedores e acionistas na gestão socioambiental; os parceiros externos são envolvidos na estratégia sustentável; evidenciam várias barreiras internas na implantação da sustentabilidade; sensibilizam os funcionários quanto à sustentabilidade; procuram inovar tendo a sustentabilidade como uma iniciativa integrada da ação empresarial; são empresas internacionalizadas com estágio avançado; e utilizam a consciência sustentável em seu desempenho estratégico.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Estratégia. Desempenho Exportador. Internacionalização. Artefatos de borracha.

**ABSTRACT**

The current research aimed to analyze the relations between the sustainability, strategy and the process of making these rubber companies international ones. The research was a qualitative research with semi-structured interviews. The empirical concretization of this paper occurred in two huge industrial plants in Rio Grande do Sul state, one located in São Leopoldo municipality and the other in Santa Cruz do Sul municipality. Both companies are Brazilian and produce rubber products. The results of the qualitative phase point out that the companies analyzed here search for the involvement of their providers and stakeholders in the environmental and social management, they show several internal barriers in the implementation of sustainability, make their employees aware about sustainability, try to innovate by having the sustainability as something linked to their business actions, are advanced international enterprises and use their sustainable consciousness in their strategic performances.

**Keywords:** Sustainability. Strategy. Export Performance. Internationalization. Rubber Products.

## 1. Introdução

A questão ambiental vem assumindo um lugar de destaque nas discussões sobre o futuro da sociedade. Ações empresariais que priorizem a preservação do meio ambiente, a equidade social e o desenvolvimento econômico, cada vez mais estão relacionadas às estratégias frente à concorrência global.

A ascendente crise ambiental fez com que as organizações, nas últimas três décadas, passassem, gradualmente, a considerar os efeitos da ação do homem no meio ambiente, sendo estabelecidos conceitos, princípios e práticas com o propósito de adequar as organizações às práticas ambientalmente corretas, tais como a gestão ambiental e a sustentabilidade em suas estratégias. Em face da crescente concorrência global, das mudanças tecnológicas e de crises econômicas, o compromisso das empresas com os princípios de sustentabilidade é muito forte em todo mundo, apresentando-se com grande complexidade (LACY et al., 2010).

A indústria de artefatos de borracha, objeto deste estudo, é um representativo setor da economia brasileira e um dos desafios nesse mercado é desenvolver uma diferenciação que leve as empresas brasileiras a uma vantagem competitiva sustentável face a essa crescente concorrência global. Porém, no mercado internacional, além da imagem da empresa e de um produto diferenciado calcado na sustentabilidade, a inclusão da sustentabilidade na estratégia de empresas internacionalizadas e não internacionalizadas se constitui em um fator-chave para o seu sucesso. Segundo Abiarb e Sindibor (2010), a indústria de artefatos de borrachas é um importante subsetor da economia brasileira, por corresponder com 1.400 empresas gerando cerca de 60.000 empregos diretos e 100.000 indiretos no Brasil, consumindo matérias-primas e insumos, cuja produção nacional mostra-se insuficiente ao mercado consumidor, que inclui a fabricação de pneumáticos, a atividade artefadista é responsável pela absorção de 20 a 25% da borracha natural e de 27 a 30% das borrachas sintéticas, além de estar sempre inovando tecnologicamente seus produtos para competir com produtos importados e nos mercados internacionais.

A produção anual dos acabados, em peso, é estimada em 126.000 toneladas anuais, verificada com dados de outubro de 2010 e a partir das duas matérias-primas básicas e insubstituíveis, borracha natural e borracha sintética. Os principais resultados financeiros do setor alcançaram, em 2009, US\$ 2,34 bilhão, incluindo as exportações no valor de US\$ 266 milhões. Seus produtos são de elevada importância em nível nacional e mundial, por serem fornecidos para quase todos os tipos de indústrias, como: montadoras de automóveis, calçados, mineração e siderurgia, eletroeletrônicos e eletrodomésticos, entretenimento, saúde, petrolífera, construção civil e industrial em geral, gerando mais de 30 mil empregos diretos em cerca de 70 usinas de beneficiamento de borracha natural e látex centrifugado. A modificação da composição característica de determinadas substâncias pode beneficiar a cadeia produtiva do setor, reduzindo impactos no meio ambiente (ABIARB; SINDIBOR, 2010). Pode-se concluir que o setor de artefatos de borrachas é um importante setor da economia nacional e mundial.

Levando em conta as reflexões teóricas e as justificativas apresentadas nesta pesquisa, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

*“Como a gestão estratégica da sustentabilidade afeta o desempenho de empresas industriais do setor de artefatos de borrachas de acordo com a sua experiência internacional?”*

Desse modo, em função da representatividade econômica da indústria de artefatos de borracha brasileira, este estudo possui como objetivo analisar as práticas de gestão estratégica da sustentabilidade e os principais indicadores do desempenho exportador de empresas industriais do setor de artefatos de borracha.

## 2. Gestão Estratégica da sustentabilidade

A busca da sustentabilidade requer estratégia de planejamento de longo prazo. Em virtude do aumento de mercado produtivo e consumidor, tanto nacional como internacional, as empresas buscam meios de aperfeiçoamento para que não sejam extintas pela concorrência local e estrangeira. Para isso, é necessário que as empresas tomem decisões estratégicas voltadas para a sustentabilidade e que essas tragam resultados positivos, num futuro próximo, no cenário internacional. (VASCONCELLOS, 2008).

A sustentabilidade deve fazer parte da estratégia das organizações, pois a sustentabilidade está intimamente relacionada com o termo responsabilidade social das organizações. Segundo Stead e Stead (2000), o gerenciamento estratégico sustentável nas organizações foca a formulação e implementação de estratégias projetadas para prover as firmas de vantagens competitivas, utilizando a responsabilidade ambiental e social como caminho para a redução de custos e diferenciação de mercado. Além disso, a ideia de "sustentabilidade" adquire contornos de vantagem competitiva. Segundo Porter (1996), normalmente as organizações têm uma estratégia econômica e uma estratégia de responsabilidade social e o que elas devem ter é uma estratégia só. Nesse sentido, uma consciência sustentável pode significar uma vantagem competitiva, quando encarada uma estratégia única na organização.

Ansoff (1965) define que as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu *ecossistema*. Segundo Dajoz (1973), o ecossistema é a unidade funcional de base em ecologia, porque inclui, ao mesmo tempo, os seres vivos e o meio onde vivem, com todas as interações recíprocas entre o meio e os organismos. Muitas estratégias competitivas têm sido desenvolvidas a partir das teorias de desenvolvimento sustentável. E, além disso, torna-se necessário considerar a necessidade de alinhamento das estratégias competitivas com as três dimensões do desenvolvimento sustentável: os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Conforme Hart e Milstein (2004), a empresa sustentável contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar benefícios econômicos, sociais e ambientais, considerando interconectados os seus interesses de negócios e os interesses do ambiente natural e da sociedade.

De acordo com Hart e Milstein (2004), ações de sustentabilidade e criação de valor para o acionista devem estar diretamente ligadas, a fim de evitar que as empresas sacrifiquem seus lucros e o valor ao acionista em nome do bem público, para isso foi criado o modelo de valor sustentável. Dentro desse modelo de Hart e Milstein (2004), uma oportunidade de sustentabilidade facilmente identificada está relacionada ao consumo de matérias-primas e geração de resíduos e poluição. Com isso, há um foco na ecoeficiência dos produtos atuais dentro do processo produtivo atual. Para tanto, necessita-se de um envolvimento dos colaboradores bem como um acompanhamento rigoroso das atividades, levando a melhorias contínuas, controle de qualidade e uma estratégia voltada para a sustentabilidade. Segundo Hart e Milstein (2004), os desafios globais associados à sustentabilidade, vistos a partir da ótica dos negócios, podem ajudar a identificar estratégias e práticas que contribuam para um mundo mais sustentável e, simultaneamente, direcionar o valor ao acionista.

Segundo Shrisvastava e Hart (1998), os desafios globais podem ser combatidos com tecnologia organizacional sustentável, a qual tem profundas implicações para as estratégias das organizações e sistemas industriais, nas quais as economias e as fronteiras físicas entre as nações estão se tornando cada vez mais abertas. As organizações, como as pessoas coletivas, são extensões dos indivíduos e dos grupos de indivíduos. Elas criam tecnologias para promover seus objetivos coletivos e eles, por sua vez, são moldados pelas tecnologias que consomem e incorporam em suas vidas.

As organizações são desafiadas a entender a questão da sustentabilidade ecológica junto a seus acionistas, pois seus clientes, colaboradores e público em geral estão buscando produtos sustentáveis, locais de trabalho sustentáveis e cidadãos coporativos sustentáveis. A mudança estratégica fundamentada no processo de sustentabilidade gera à gestão empresarial redução de custos produzidos pela gestão ambiental e aumento das vendas dos produtos, pois esses serão produzidos com tecnologias mais limpas e vindos de processos não poluentes. Para os autores do modelo da Accenture-Compact as questões da sustentabilidade nas estratégias das organizações são importantes para os negócios da empresa e para o resultado financeiro, pois reduzindo os custos, produção mais limpa, melhorando o processo de redução de gases, entre outros, tem uma vantagem significativa na empresa, para marca e sua reputação no mercado. Segundo Accenture-Compact de LACY P. et al., (2010) a sustentabilidade tem sido visto como um dos muitos elementos nas estratégias das empresas para construir a sua reputação no mercado.

Nesse sentido, conforme o modelo da Accenture-Compact de LACY P. et al., (2010) o compromisso com a questão da sustentabilidade nas estratégias das organizações vem crescendo desde 2007 e estão se tornando pano de fundo para enfrentar a crise econômica mundial e isso leva as organizações a incluir as questões ambientais, sociais e econômicas nas estratégias organizacionais.

### **3 Internacionalização**

Para Fillis (2001), a internacionalização é razoavelmente bem conhecida, mas o desenvolvimento da internacionalização é bastante imaturo na maioria dos países. O tema em questão é novidade para empresas localizadas em países subdesenvolvidos ou recém-industrializados, que passaram a comercializar seus produtos no cenário global, com instalação de unidades produtivas em vários países. Segundo Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização é um processo em que o conhecimento experiencial de um mercado específico é o principal ponto, ou ainda, como resultado de uma série de decisões incrementais das empresas, relacionado ao crescimento de seu envolvimento internacional. Também se pode dizer que a internacionalização é um processo sequencial de aprendizagem, que vai desde a atividade de exportação até o estabelecimento de uma unidade de produção no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

De acordo com Dunning (1999), os principais motivos que levam uma empresa a se internacionalizar são a disponibilidade de recursos naturais, escassos nos países de origem; a existência de mão de obra barata, permitindo o barateamento da produção a custos tão baixos que compensem os custos adicionais de transporte para outros mercados; e a atratividade dos mercados locais.

Nesse novo milênio, o mundo está ganhando novos contornos, especialmente a partir da globalização, da força das mídias de massa, da mobilidade dos meios de produção e da redução das barreiras nacionais em todas as áreas. O processo de internacionalização, que ganha combustível com a globalização, torna-se uma alternativa crescente para potencializar o lado financeiro de muitas empresas, além do crescente interesse acadêmico. Segundo Daly e Farley (2004), a globalização não deve ser confundida com o termo internacionalização, pois é, de fato, algo totalmente diferente. Globalização refere-se à integração econômica global de várias economias antigas em uma economia global, principalmente pelo livre comércio e mobilidade de capital livre, mas também por fácil ou incontrolável migração. O processo de internacionalização refere-se ao importante aumento do comércio internacional, relações internacionais, tratados e alianças entre outros.

De acordo com Carlson (1975), o processo de internacionalização se assemelha a andar cautelosamente em terreno desconhecido. As operações no exterior implicam em

atravessar fronteiras nacionais, o que cria incerteza adicional. A internacionalização é um fenômeno que permite às empresas tornarem-se mais competitivas, no mercado interno e externo, pois permite explicar e compreender a estratégia e as fontes de vantagem competitiva sustentável. As empresas parecem ganhar e perder a sua posição competitiva na indústria, em virtude da sua própria atuação e de seus concorrentes (PORTER, 1989). Estudos mais recentes vinculam as vantagens competitivas à inovação, através da qual se estabelecem “as novas tecnologias, o crescimento do comércio internacional e as iniciativas políticas de regulação” (LUNDVALL, 2003, p. 117). Tidd et al. (1997, p. 39) consideram a inovação como “um processo, não um evento único, que necessita ser tratado como tal”. Entendem, ainda, que o processo de inovação é imperativo para a sobrevivência e crescimento da empresa no mercado internacional, visto que há sempre novos produtos entrando no mercado (TIDD et al., 1997).

Segundo Vernon (1966), uma inovação num país leva, inicialmente, à produção local acompanhada de exportação; a standardização de processos e a estabilização da tecnologia irão permitir a implantação industrial no exterior, ganhando economias de escala e diluindo os custos iniciais de P&D. Conforme De Negri, Salerno e Castro (2005), a baixa inserção internacional das empresas até meados de 1990 deve-se ao fato das indústrias estarem acomodadas, sem estímulos para a inovação e para a diferenciação de produtos.

Nesse sentido, as empresas precisam inovar e buscar novos mercados para diferenciar seus produtos. A busca de novos mercados se reflete em motivações e/ou razões da internacionalização. Daniels e Radebaugh (1998, p. 9) apontam quatro principais objetivos que levam as empresas a buscar a inserção no comércio internacional: “expandir suas vendas, adquirir recursos, diversificar suas fontes de vendas e de suprimentos e minimizar o risco competitivo”. Para Root (1987), as razões para que uma empresa se internacionalize podem ser diversas, incluindo um mercado doméstico estagnado, um mercado estrangeiro em crescimento mais rápido que o doméstico, seguir clientes e concorrentes que se internacionalizem, acompanhar os concorrentes em indústrias oligopolizadas, contrapor-se à entrada de concorrentes estrangeiros ou, ainda, conseguir escala para aumentar a competitividade dentro e fora do mercado doméstico.

Conforme Papadopoulos e Martín (2010) a experiência internacional afeta o compromisso internacional (total comprometimento da empresa em todos os mercados estrangeiros) das empresas, este por sua vez influencia nível de internacionalização, e esta ajuda a melhorar a experiência internacional ao mesmo tempo, influenciando o desempenho exportador.

Pode-se citar, ainda, outros motivos da internacionalização como: procura de recursos na tentativa de obter melhores condições de custo; procura de mercado para assegurar *market share* e crescimento das vendas nos mercados externos; e, por fim, a procura de eficiência na tentativa de obter benefício na estrutura de recursos, mercados, culturas e políticas. Conforme Lemaire et al. (1997) e Penrose (1995), o principal motivador à internacionalização das empresas é a globalização de economias e mercados, oferecendo uma série de oportunidades para uma organização investir e crescer.

Com base no exposto acima o modelo de Papadopoulos e Martín (2010) tem um mecanismo de internacionalização semelhante ao modelo de Uppsala, mas também distingue o empenho internacional e o elevado nível de internacionalização, e se conecta a experiência internacional e ao desempenho de exportação da empresa.

#### **4. Método do estudo**

O estudo caracteriza-se como de natureza qualitativa de caráter descritivo, *do tipo ex-post-facto*, no campo teórico e prático da sustentabilidade, estratégia e internacionalização e

teve como intuito analisar as principais práticas de gestão estratégica da sustentabilidade e os indicadores de desempenho exportador de duas empresas do setor de artefatos de borrachas do estado do Rio Grande do Sul. O modelo conceitual adotado no estudo é composto por um conjunto de variáveis relacionadas à gestão estratégica da sustentabilidade e ao desempenho exportador, conforme Figura 1.

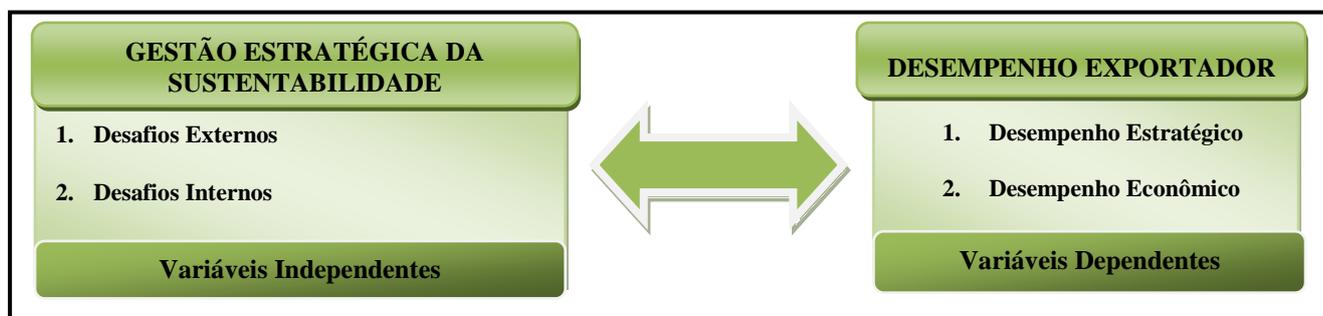


Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa quantitativa integração da sustentabilidade na estratégia empresarial  
Fonte: Adaptado de Accenture-Compact de LACY P. et al., (2010) e Papadopoulos e Martín (2010).

A gestão estratégica da sustentabilidade foi analisada a partir da pesquisa da *Accenture-Compact* de LACY P. et al, (2010) que constitui-se em um estudo realizado com CEOs de diversas empresas globais sobre o uso do tema sustentabilidade nas estratégias das empresas que se destacam como um modelo inovador na área de sustentabilidade e estratégia empresarial. Para um melhor entendimento do modelo proposto acima e mensuração da pesquisa do processo de integração da sustentabilidade na estratégia empresarial nas empresas, foram identificadas, na literatura, as dimensões de análises, bem como suas respectivas variáveis com seus indicadores utilizados pelas empresas a fim de avaliar a gestão sustentável na estratégia das empresas pesquisadas.

O desempenho exportador foi avaliado a partir dos indicadores da pesquisa de Papadopoulos e Martín (2010) onde destaca o desempenho exportador das empresas pesquisadas, cujo modelo conceitual foi testado em uma amostra probabilística de exportadores da região de Navarra na Espanha, uma região altamente avançada e industrializada. Para um melhor entendimento do modelo proposto e mensuração da pesquisa do processo de inserção internacional nas empresas, foram identificadas, na literatura, as dimensões de análises bem como suas respectivas variáveis com seus indicadores utilizados pelas empresas, a fim de avaliar a Inserção Internacional das empresas pesquisadas. O desempenho estratégico no desempenho exportador refere-se à percepção dos executivos pesquisados aos impactos advindos da atuação da empresa no mercado internacional. O desempenho econômico inclui a percepção quanto às vendas, lucratividade e rentabilidade das exportações para as empresas pesquisadas.

A concretização empírica da pesquisa qualitativa deu-se em duas unidades industriais do Estado do Rio Grande do Sul, localizadas nas cidades de São Leopoldo e Santa Cruz do Sul. As entrevistas foram gravadas com prévia autorização do uso das falas para fins didáticos e não lucrativos (caráter estritamente educacional, sem rentabilidade para o pesquisador ou participantes). Todos os participantes receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Para o tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, para aprofundar o entendimento dos dados coletados através das entrevistas, na forma proposta por Bardin (1977).

Os dados da etapa qualitativa foram coletados no período de setembro de 2011 a dezembro de 2011. As entrevistas foram realizadas nas sedes das empresas diretamente com seus dirigentes responsáveis, um diretor administrativo e um gerente comercial. Os dados

foram tabulados e analisados com o auxílio dos softwares Microsoft Excel e *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS (versão 18), por meio da adoção de modelos de análise univariados.

## 5. Análise de resultados da pesquisa qualitativa

Inicialmente apresentam-se os dados relacionados à caracterização das empresas, a seguir evidenciam-se os resultados sobre gestão estratégica da sustentabilidade e desempenho exportador. Os resultados da fase qualitativa da pesquisa contêm a descrição e a interpretação de dados relativos aos casos de duas empresas. As empresas analisadas foram denominadas pelas siglas EB1 e EB2, significando respectivamente empresa de borracha um (EB1) e empresa de borracha dois (EB2). A apresentação dos dados está organizada em cinco categorias de análise principais: caracterização das empresas, desafios externos, desafios internos e desempenho estratégico e desempenho econômico.

### 5.1. Caracterização das empresas

A seguir são apresentadas as principais características que definem o perfil das empresas participantes da pesquisa qualitativa e dos responsáveis pelas informações obtidas nas entrevistas.

No Quadro 1, é apresentado um resumo das principais características das empresas estudadas.

Empresa	Tempo de atuação	Segmento	Produtos exportados	Atuação exterior	Países de exportação	ROB	Nº func.	Nº func. exterior
EB1	87 anos	Borrachas para indústria, farmácia, esporte e escola	Borrachas Escolares, Pisos Industriais, Produtos de farmácia	Desde 1970	Argentina, Paraguai, Uruguai, Costa Rica, Honduras, Peru, Estados Unidos da América, Alemanha e Espanha.	acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões	600	nenhum
EB2	59 anos	Borrachas para indústria automotiva	Diafragamas de borrachas	Desde 1998	Argentina, Uruguai, Estados Unidos da América, Holanda, Polônia, Índia, China.	acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões	430	nenhum

Quadro 1 - Principais características das empresas pesquisadas

Observa-se, em resumo, que as principais características das empresas destacadas no Quadro 1 evidenciam elevado tempo de atuação no exterior. Destacando-se, entretanto, que a empresa EB2 começou a exportar seus produtos somente a partir de 1998, seguindo a tendência de grande parte das empresas brasileiras que iniciaram seu processo de internacionalização a partir dos anos 90. A empresa EB2 iniciou suas atividades atuando no comércio exterior, via exportação ou importação de matéria-prima.

### 5.2 Desafios externos

A partir das entrevistas realizadas com os gestores das empresas pesquisadas, foi possível identificar a percepção de que existe um elevado envolvimento de diferentes parceiros em relação à sustentabilidade. Os resultados analisados, quanto aos desafios externos, são apresentados a partir da análise do envolvimento dos *Stakeholders*.

#### 5.2.1 Envolvimento dos *Stakeholders*

De acordo com o modelo conceitual adotado, o envolvimento dos *stakeholders* se constitui em um eixo dos desafios externos, subdividido em quatro categorias de análise:

consumidor na estratégia sustentável, mudança de mentalidade dos fornecedores e clientes, envolvimento dos investidores e colaboração dos parceiros externos na estratégia sustentável.

Em relação aos desafios de envolvimento dos *stakeholders*, a empresa EB1 acredita que, para ser sustentável, deve entender o que é o bem-estar e esse bem-estar deverá estar ligado ao bem-estar das pessoas, do trabalho e da comunidade como uma grande teia. Nesse sentido, a empresa não está preocupada com o marketing ou com a venda de produtos contendo o apelo da sustentabilidade ou em fazer com que a sustentabilidade seja um sinônimo do verde e pela questão ambiental propriamente dita. A empresa EB2 entende que a forma de envolver o consumidor no desenvolvimento da estratégia sustentável está conectada diretamente com a cadeia automotiva que puxa e define os rumos do setor.

No quesito do envolvimento dos fornecedores na gestão socioambiental, a empresa EB1 acredita que o principal compromisso consiste em unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis e, para isso, é preciso envolver os clientes e os fornecedores nesse processo de mudança, pois é o compromisso institucional que valida toda a relação em rede. Nesse contexto, a empresa EB1 entende que não produz produtos simplesmente, mas é uma indústria que faz produtos de acordo com a região na qual está inserida. A empresa EB2 considera que envolve os fornecedores na questão da gestão socioambiental e que esse envolvimento se dá através da criação de novas embalagens, com a diminuição no uso de papelão e do plástico interno.

No quesito mecanismos que envolvam os investidores ou acionistas na estratégia sustentável, observa-se que a empresa EB1, em conjunto com seus acionistas, planeja reduzir a emissão de carbono na atmosfera, através da redução das exportações. Esse mecanismo trará a diminuição da produção de borracha, da venda de borrachas ao exterior e, conseqüentemente, da queima de combustível dos navios. Essa medida visa a reduzir a produção de produtos desnecessários existentes, o que deverá minimizar o impacto ambiental. A empresa EB2 é um pouco mais conservadora nesse sentido. A avaliação dos acionistas faz parte do conjunto de indicadores da empresa, através da redução do custo de água, de luz e da reciclagem da borracha. Esses aspectos são trabalhados do ponto de vista estratégico e ligados diretamente à meta da empresa.

Em relação ao envolvimento dos parceiros externos na estratégia sustentável, a empresa EB1 destaca o envolvimento com as instituições bancárias. As instituições financeiras se constituem em parceiros, buscando um diálogo com a classe empresarial. Além disso, observa-se o envolvimento do governo em nível federal, estadual e municipal para tratar de assuntos ligados à comunidade em geral, em termos de sustentabilidade. A empresa EB2 acredita que, por ter uma política ambiental, é forçada a ter um envolvimento maior com parceiros externos na estratégia sustentável. A empresa precisa atender vários requisitos regulamentares de órgãos governamentais, tal como os da Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM) e, para isso, foi preciso criar um centro de resíduos sólidos, através de uma estação de tratamento de efluentes, no qual são efetuados os tratamentos nas borrachas e nos produtos dispostos no meio ambiente.

### 5.3 Desafios internos

As empresas enfrentam uma série de desafios internos para a incorporação da sustentabilidade na sua estratégia de negócios (LACY P. et al, 2010). Os desafios internos das empresas são apresentados a partir da análise das variáveis: importância da sustentabilidade, barreiras de implantação da sustentabilidade, mudança de mentalidade, inovação tecnológica sustentável, diretrizes de sustentabilidade na estratégia da empresa, educação interna voltada para a sustentabilidade, setor de investimento sustentável e sustentabilidade na PLR (Participação nos Lucros e Resultados).

A análise do comportamento das empresas em relação às variáveis que compõe os desafios internos de acordo com o modelo conceitual do estudo é a seguir destacada.

### 5.3.1 Importância da sustentabilidade

A análise de dados permitiu verificar algumas semelhanças e diferenças no comportamento das empresas em relação à importância da sustentabilidade para os funcionários e para os membros da alta direção. Na Empresa EB1, constatou-se que existem ações que promovem aprendizagem interna como: promoção de palestras e publicação de artigos voltados à sustentabilidade. Além disso, a empresa busca envolver a alta direção com a realização de dinâmicas de grupo voltadas para o desenvolvimento de temática da sustentabilidade. Existe um trabalho orientado ao desenvolvimento da importância da sustentabilidade visando ao estudo e ao questionamento de valores pessoais articulados com os valores do negócio da empresa. Para tanto, possui um espaço de aprendizagem, no qual são disponibilizadas bibliografias e o atendimento de especialistas para criação de fóruns internos e externos com a temática da sustentabilidade. A sustentabilidade para a empresa é uma consequência do trabalho desenvolvido, pois deve estar ligada mais ao “valor ser do que ao ter.

A empresa EB2 ressalta a importância da sustentabilidade para os colaboradores internos através da criação de uma política ambiental ligada à segurança da empresa, divulgada internamente via seminários, murais, artigos distribuídos em revistas e em atividades complementares de recursos humanos, assim como em reuniões de diretoria, nas quais são tratadas questões relacionadas à separação de resíduos, de reciclagem e de consumo de água e de luz. A empresa EB2 considera que a diretoria está comprometida com a questão ambiental e a conscientização dos funcionários.

Nas entrevistas realizadas, foi possível perceber que as empresas pesquisadas, não possuem uma estratégia formalizada para proporcionar ou evidenciar a importância da sustentabilidade para seus funcionários. Isso é realizado de forma assistemática, visando o bem-estar dos colaboradores e do ambiente. Da mesma forma, ficou evidenciado que, no que se refere aos desafios internos, a importância da sustentabilidade para os funcionários e para a alta direção é relevante e possibilita o enriquecimento interno na busca da melhoria na gestão.

### 5.3.2 Barreiras de implantação da sustentabilidade

Na percepção da empresa EB1, existem várias barreiras para a implantação do conceito da sustentabilidade na empresa, pois a mudança de paradigma entre funcionários (antigos e novos) e a alta direção é o que mais pesa, além da dificuldade em efetuar mudanças na mentalidade de fornecedores e de clientes nas negociações. A empresa EB2 considera que as barreiras internas para implantar o conceito da sustentabilidade na empresa encontram-se na dificuldade de conscientização dos funcionários sobre as mudanças implantadas. Muitos funcionários demoram para se conscientizar sobre a necessidade das mudanças, iniciadas em 2009 e que vem se tornando cada vez mais forte depois que a empresa adquiriu a certificação ISO 14001.

### 5.3.3 Mudança de mentalidade

A mudança de mentalidade é caracterizada pela avaliação da sensibilização dos funcionários e da direção em prol da sustentabilidade. Pode-se observar que a empresa EB1 investe em atividades (reuniões, palestras e workshops) com especialistas para o desenvolvimento da temática da sustentabilidade, sensibilizando, dessa maneira, os

funcionários e a direção. Na percepção da empresa, alterando o modelo de comando e o controle para um modelo de gestão mais participativo e cooperativo, os colaboradores encontrarão um tipo de gestão mais atraente e coerente com a mudança de mentalidade dentro da empresa, tornando mais fácil a mudança dos funcionários. A empresa EB2 busca sensibilizar os funcionários e a direção em busca da sustentabilidade através de mecanismos de divulgação internos (reuniões, seminários, jornal interno, murais e revista), além de ações ambientais (entregando mudas de plantas e de árvores para serem plantadas em casa e realizando campanhas de reciclagem de óleo caseiro). Essas ações têm a função de integrar os funcionários, conscientizando-os a preservar o ambiente e incentivando-os a melhorar as ações de sustentabilidade na empresa.

#### 5.3.4 Inovação tecnológica sustentável

A inovação tecnológica sustentável é caracterizada pela avaliação dos fatores: integração de práticas sustentáveis no desenvolvimento de produtos e emprego da inovação tecnológica para cumprir metas de sustentabilidade.

A empresa EB1 está preocupada com as questões relativas ao baixo carbono, pois a diminuição das emissões faz parte das suas metas. Para isso, está trabalhando em conjunto com a empresa Petrobras para reduzir a emissão do carbono e a dependência de produtos não renováveis. A empresa EB1 procura estar sempre atenta às inovações de produtos e de serviços que possam trazer reaproveitamento de materiais na fábrica, reaproveitamento da água utilizada no processo de fabricação. Também realiza estudos de leitura do transporte de mercadoria tanto na expedição como no recebimento e negocia com as transportadoras rotas alternativas para reduzir o quilômetro rodado, reduzindo o carbono na atmosfera e fazendo com que o desempenho ambiental da organização melhore, trazendo, conseqüentemente, benefícios econômicos nacional e internacionalmente. Além disso, está tentando trocar o diesel não renovável para o biodiesel. E as viagens terrestres e aéreas dos gestores externos de venda estão sendo mapeadas, para verificar a sua necessidade e o uso alternativo de tecnologia de teleconferência. A empresa também utiliza coletores da água da chuva no processo industrial de produtos e de máquinas e equipamentos, possui uma política de resíduos sólidos para minimizar os impactos na rede fluvial e busca atender a saúde dos colaboradores e efetuar a segurança de máquinas e equipamentos.

A empresa EB2 procura inovar a fim de integrar as práticas sustentáveis no desenvolvimento de produtos, com o intuito de minimizar ao máximo a geração de resíduos, reduzindo, desta maneira, o custo dos materiais empregados no processo. Isso faz com que a aplicação de borras e de termoplásticos seja recuperada nos próprios processos, trazendo menor índice de rebarba nos materiais utilizados. A empresa EB2 acredita que trazendo máquinas importadas novas e utilizando moldes próprios ocorre uma efetiva economia no processo e, conseqüentemente, uma melhora na sustentabilidade da empresa e na minimização de resíduos.

#### 5.3.5 Diretrizes de sustentabilidade na estratégia da empresa

As diretrizes de sustentabilidade na estratégia da empresa são caracterizadas pela análise da integração da sustentabilidade na estratégia, sustentabilidade como iniciativa da estratégia e sustentabilidade como elemento principal na estratégia.

A empresa EB1 considera que a sua gestão é feita através da avaliação das competências essenciais, que são: desenvolvimentos de soluções sustentáveis, gestão voltada para a complexidade, desenvolvimento para o relacionamento, gestão voltada para a diversidade da complementaridade e a gestão da mudança, que é ser capaz de pensar

diferentes construções de novas lógicas, desafiando as normas, criando espaço de diálogo de cooperação e aprendizagem, agindo com autonomia no sentido de parceria, atuando com as diferenças e atuando com os princípios e valores. A empresa EB1 entende, ainda, que a integração da sustentabilidade na sua estratégia se dá através de metas ambientais, sociais e financeiras. Nesse sentido, a empresa está trabalhando para reduzir o dióxido de carbono na atmosfera e está fazendo um censo dos colaboradores para saber de que forma vivem, qual o nível de saúde e de segurança do trabalho. Essas ações são entendidas como formas de aplicação do conceito de sustentabilidade. A sustentabilidade está inserida na estratégia organizacional da empresa, através de todas as ações que a diretoria toma em relação aos colaboradores, na forma de gestão participativa e cooperativa desenvolvidas internamente.

A empresa EB2 procura integrar a sustentabilidade na estratégia da organização desde o início dos processos, em nível de planejamento e inserida na sua política da qualidade ambiental. A sustentabilidade está inserida na estratégia da organização através de indicadores estratégicos, utilizados pela alta direção e pelos níveis mais baixos da administração. Esses indicadores permitem um diagnóstico do que a empresa precisa, no futuro, em termos de sustentabilidade. A sustentabilidade deve se constituir em um elemento importante na estratégia organizacional para alcançar a reputação no mercado. De acordo com a empresa EB2, essa não é uma questão de diferencial de mercado, mas sim uma questão de pré-requisito na indústria automotiva. O setor exige o certificado ISO 14001 e que os fornecedores estejam preparados quanto à sustentabilidade, para evitar problemas no mercado nacional e no mercado internacional.

### 5.3.6 Educação interna voltada para a sustentabilidade

A educação interna voltada para a sustentabilidade é caracterizada pela análise do investimento na formação de gestores, investimento na formação de funcionários e criação de cargos executivos ligados à sustentabilidade.

No que se refere à sustentabilidade, observa-se que a empresa EB1 não investe unicamente na formação de gestores. Ao invés disso, criou a função de facilitador e de multiplicador para a promoção de várias ações relacionadas ao tema: promover o ciclo de debate com pessoas externas, realizar ciclos de leituras e ajudar com literaturas para desenvolver um ambiente de aprendizado constante. Da mesma forma, não existe um curso específico para o treinamento de sustentabilidade. O aprendizado se dá através de conteúdos discutidos, debatidos e dialogados. Através dessa educação dialógica saem projetos e atividades que são introduzidas nos processos.

A empresa EB2 investe na formação de gestores quanto à questão de sustentabilidade. Os profissionais são treinados internamente, através de cursos promovidos pela área de recursos humanos e a área de segurança e meio ambiente. Essas áreas da empresa também investem na formação de todos os funcionários quanto à questão da sustentabilidade. É um processo de política ambiental e segurança, no qual todos são treinados por ocasião da contratação e durante sua permanência na empresa. A empresa EB2 não tem executivos ligados exclusivamente à área de sustentabilidade, pois acredita que não comporta a existência de um colaborador especificamente para esse tipo de trabalho ou função. Essa função é delegada a todos os funcionários.

### 5.3.7 Setor de investimento sustentável

O setor de investimento sustentável é caracterizado pela análise dos seguintes fatores: implantação do setor de sustentabilidade e integração do setor sustentável com demais setores da empresa.

A empresa EB1 não possui um setor específico de sustentabilidade, pois acredita que a sustentabilidade deve ser um movimento de educação em nível organizacional e em todos os setores da empresa através de grupos de multiplicadores e de facilitadores, em todos os setores interligados com o assunto de sustentabilidade. A empresa acredita que, se tivesse um setor exclusivo de sustentabilidade, não iria melhorar a cultura da sustentabilidade na empresa, pois seria um setor segmentado para atender relatórios, indicadores e metas. Para a empresa EB2, a estrutura de sustentabilidade já existe através do setor de meio ambiente e segurança, os quais absorvem esse trabalho. Nesse sentido não sente necessidade de criar um setor específico, pois a sua estrutura é muito enxuta.

#### 5.3.8 Sustentabilidade na PLR (Participação dos Lucros e Resultados)

A sustentabilidade na PLR (Participação nos Lucros e Resultados) é caracterizada pela análise dos seguintes aspectos: incorporação da sustentabilidade no sistema PLR (Participação nos Lucros e Resultados), sustentabilidade na avaliação de desempenho e certificação voltada para a sustentabilidade.

Tanta a empresa EB1 como a EB2 não possuem indicadores específicos de sustentabilidade ligados ao PLR (Participação nos Lucros e Resultados). A empresa acredita que direcionando produtos menos poluidores, melhorando a saúde dos funcionários, melhorando o plano de relacionamento com clientes, terceiros e fornecedores, irá melhorar a PLR (Participação nos Lucros e Resultados) dos funcionários indiretamente. Assim a sustentabilidade em si não faz parte da avaliação de desempenho da empresa.

#### 5.4 Desempenho exportador

Com o propósito de avaliar e analisar as práticas das empresas pesquisadas ao desempenho exportador utilizou-se um modelo adaptado de inserção internacional, o qual é apresentado a partir do desempenho estratégico e desempenho econômico.

##### 5.4.1 Desempenho estratégico

O desempenho estratégico é caracterizado a partir da análise dos seguintes fatores: principal estratégia de negociação utilizada pela empresa nos mercados internacionais, principais razões que explicam a entrada da empresa no mercado externo, apoio recebido para entrada no mercado exportador, estratégias desenvolvidas que buscam garantir uma maior consciência, social e ambiental, com relação aos produtos e processos, mecanismos desenvolvidos pela empresa a fim de responder à pressão dos competidores, impactos com a melhoria no *market share* da empresa, melhorias trazidas a partir da expansão em mercados estrangeiros, rentabilidade da empresa decorrente da atuação no mercado internacional, impactos decorrentes da diversificação de clientes advindos das exportações, impactos para a empresa em relação ao portfólio de produtos oferecidos, grau de realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional.

A empresa EB1 realiza a atividade de exportação por meio de escritórios terceirizados no exterior, distribuição, representação e intermediários e a principal razão da entrada da empresa no mercado internacional foi a intenção de internacionalização das atividades desde a sua criação. Constatou-se, que para a nova gestão administrativa, as exportações e importações não fazem parte do foco principal da empresa, pois são meras coadjuvantes no cenário econômico da empresa, indo ao desencontro da sustentabilidade proposta pela diretoria.

No que se refere aos mecanismos desenvolvidos pela empresa, a fim de responder à pressão dos competidores, parece não estar preocupada com a concorrência, pois está voltada aos aspectos internos. A empresa descontinuou vários produtos e deixou de faturar R\$ 15 milhões em 2010, pois esses produtos iam contra o posicionamento da direção. Exemplo disso foi a descontinuação de correias certificadas em nível internacional para a indústria fumageira. Outro exemplo foi a descontinuidade de produtos licenciados da Disney, medida pela qual a empresa deixou de faturar aproximadamente R\$ 12 a 13 milhões em 2011, pois esses produtos temáticos estavam criando *Buylling* nas escolas.

A empresa EB1 entende que a exportação melhorou o *market share* da empresa no mercado internacional e nacional. A exportação e a expansão em mercados estrangeiros trouxeram inovações e melhorias para a empresa e isso levou a lançamentos de novos produtos, aumento do faturamento, melhoria de qualidade dos produtos, novas tecnologias de produção, novos maquinários e nova filosofia de gestão.

A rentabilidade da empresa EB1 após o início da atuação no mercado internacional aumentou razoavelmente, pois muitos produtos não tiveram a mesma lucratividade e rentabilidade que os produtos do mercado interno. A empresa obteve uma diversificação muito grande de clientes com as exportações e isso trouxe melhorias na qualidade, melhoria nas negociações, aprimoramento interno de processos com as pessoas, com os clientes externos e melhoria na cultura da empresa.

Após a inserção no mercado internacional, a empresa EB1 modificou o portfólio de produtos oferecidos ao exterior. Foram efetuadas adequações para atender o consumidor final internacional e para atender a demanda de preço, pois toda a formulação atende leis nacionais e internacionais. Para alguns produtos, foram alterados a marca, a estética e a embalagem. Devido a diferentes culturas existentes no mercado internacional, foram sentidos vários impactos internamente na empresa: os colaboradores tiveram que se adequar a essas novas culturas, a empresa, desse modo, teve que alterar a sua cultura, o modo de trabalhar, alguns processos internos e máquinas.

Quanto ao grau de realização dos objetivos provenientes das atividades internacionais, o resultado para a empresa EB1 foi considerado muito positivo, pois foram realizados negócios com muita rentabilidade. Entretanto, agora o foco é outro e as exportações e as importações não estão dentro do que a empresa espera, pois não vão de encontro com a política interna da empresa.

A principal estratégia utilizada pela empresa EB2, em relação aos mercados internacionais, é a exportação, por meio de unidades próprias da empresa localizadas no Brasil. A principal razão que explica a entrada da empresa no mercado externo é a oportunidade de expansão, de crescimento e de novos negócios. Para fins de exportação, a empresa não utiliza estratégias que busquem garantir uma maior consciência social e ambiental em relação aos produtos e processos, pois acredita que a certificação ISO 14001 e ISO/TS 16949:2002 são pré-requisitos. A fim de responder as pressões dos competidores no cenário internacional, a empresa não utiliza mecanismos específicos e procura melhorar a competitividade interna sem deixar de ter uma visão das boas práticas dos concorrentes. Por ter um processo altamente competitivo, tanto local como internacional, a empresa não foca nos competidores internacionais.

A atuação no mercado internacional não proporcionou uma melhora significativa no *market share* da empresa, mas trouxe uma nova cultura interna em relação a clientes e fornecedores. Isso forçou uma melhora nas metas, nos processos internos e no nível de exigência, bastante diferenciado. No quesito da rentabilidade, considera que, a partir da atuação no mercado internacional, houve um recuo significativo devido ao efeito cambial. A empresa EB2 obteve pouca diversificação de clientes via exportação, pois o setor automotivo é muito concentrado junto às empresas sistêmicas ligadas à indústria automobilística e,

consequentemente, houve muito pouca alteração no portfólio da empresa. A única alteração efetuada ocorreu em relação às especificações técnicas das exportações direcionadas à Europa, pois a *performance* técnica dos produtos é diferente entre países europeus e latinos. O grau de realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional foi muito baixo, devido às exportações serem dependentes diretamente da variação cambial.

#### 5.4.2 Desempenho econômico

O desempenho econômico é caracterizado pela análise da evolução do percentual de vendas das exportações, percentual de vendas com exportação em relação às vendas totais no ano de 2010, evolução percentual percebida na intensidade das exportações, evolução percentual percebida de rentabilidade nas exportações, evolução percentual percebida de lucratividade nas exportações, crescimento no número de países, percepção dos gestores da participação da empresa no mercado internacional e indicadores utilizados para avaliar o seu desempenho exportador.

A empresa EB1 avalia que os resultados da empresa em termos econômico-financeiros foram positivos. Ressalta, entretanto, que houve uma diminuição no percentual em 2010 (25% menor em relação a 2009), devido à sazonalidade e ao plano de gestão que não estava em prática na empresa. Os resultados em relação a evolução percentual percebida na intensidade das exportações, na rentabilidade, na lucratividade e no crescimento de número de mercados atendidos variou entre 5 e 30%.

A participação no mercado internacional, para a empresa, não atende as expectativas de sustentabilidade. Por isso, as exportações não atendem ao plano de internacionalização. A empresa EB1 considera que, ao analisar as exportações e importações, partindo do princípio de geração de demanda para o crescimento, essas ações perderam o sentido, apesar de esses negócios continuarem sendo importantes. Nesse sentido, é possível perceber uma contradição, pois ao mesmo tempo em que a empresa considera que a exportação e importação perderam o sentido, ainda considera forte a tendência de mantê-las como geradoras financeiras.

A empresa EB2 avalia que a evolução do percentual de vendas das exportações foi negativo, pois o percentual de vendas com exportações em relação às vendas totais no ano 2010 e a evolução percentual percebida na intensidade das exportações foram pouco expressivos.

De 2002 a 2009, houve também um aumento expressivo em relação ao número de mercados (países) atendidos e, a partir daí, houve uma nova diminuição no crescimento. A participação no mercado internacional está sendo percebida negativamente, devido à questão econômica cambial vigente. A percepção da sua participação é medida através de indicadores para avaliar o desempenho exportador: volume de faturamento, número de países, representatividade das exportações, volume de vendas no exterior, número de clientes e produtos exportados. A empresa EB2 considera a importação como a sua principal estratégia, devido à importância dos materiais comprados do exterior.

## 6. Considerações finais

O objetivo principal da pesquisa consistiu em analisar as práticas de gestão estratégica da sustentabilidade e os principais indicadores do desempenho exportador de duas empresas industriais do setor de artefatos de borracha. Os resultados da pesquisa permitiram concluir que as duas empresas industriais pesquisadas procuram envolver seus fornecedores e acionistas na gestão socioambiental quanto a criar soluções sustentáveis no quesito resíduo de produção; envolver os parceiros externos na estratégia sustentável quanto a políticas

ambientais, projetos voltados à sustentabilidade, redução de custo e estratégia sustentável; evidenciam a existência de várias barreiras internas na implantação da sustentabilidade e para diminuir esse conflito consideram importante a disseminação do conceito da sustentabilidade entre os funcionários e a alta direção, através de reuniões, *workshops*, seminários, palestras, possibilitando, desta maneira, o enriquecimento interno na busca de uma gestão sustentável e a quebra de paradigma na empresa; procuram inovar, tendo a sustentabilidade como uma iniciativa integrada da ação empresarial, buscando renovar o parque fabril, coletando água da chuva, redução de resíduos e administrando o empreendimento na busca da sustentabilidade.

A análise evidenciou que as empresas se encontram no estágio avançado de internacionalização, e utilizam a consciência sustentável em seu desempenho estratégico, destacando que uma empresa sustentável contribui para o desenvolvimento sustentável, ao gerar benefícios econômicos, sociais e ambientais. Além disso, são empresas de grande porte, confirmando as adoções das práticas de sustentabilidade nas estratégias das empresas. O principal modo de entrada no comércio internacional utilizado pelas empresas é a exportação, por meio de unidades próprias da empresa no Brasil, não dependendo de intermediários do setor para expandir seus negócios no exterior. Desenvolvem estratégias para garantir maior consciência, social e ambiental no desenvolvimento de produtos e processos.

A principal limitação encontrada nesta pesquisa foi decorrente ao número de empresas pesquisadas. Um grande número de empresas foram contatadas via e-mail e telefone, mas poucas quiseram participar do projeto. Como sugestão para futuras pesquisas, com o intuito de aprofundar o estudo realizado, recomenda-se ampliar o número de empresas pesquisadas, incluindo o setor de borracha e artefatos de borracha em nível nacional. Além disso, recomenda-se uma pesquisa sobre o impacto da não utilização da borracha sintética na produção de produtos de borracha, o que implicaria na sustentabilidade dos setores estudados. Também seria importante buscar o aprofundamento sobre os resultados obtidos, caso as empresas desses setores incorporassem a sustentabilidade na avaliação de desempenho e na PLR (Participação nos lucros e Resultados).

Recomenda-se às empresas estudadas um maior comprometimento com as estratégias internacionais, organizando-se para pressionar o governo a dar maior apoio ao setor estudado e maior inclusão da sustentabilidade nas estratégias organizacionais, a fim de melhorarem sua competitividade no mercado local e internacional.

## 7. Referências Bibliográficas

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1965.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ARTEFATOS DE BORRACHA (ABIARB). Disponível em: <<http://www.borracha.com.br/setor.asp>>. Acesso em: 25.out.2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Rio de Janeiro: Edições 70, 1977.

BNDES. Disponível em:

<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Navegacao\\_Suplementar/Perfil/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html)>. Acesso em: 06. mar.2012.

CARLSON, S. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

DAJOZ, R. **Ecologia geral**. São Paulo: Vozes, 1973. 474p.

DALY, H. E.; FARLEY, J. **Ecological economics: principles and applications**. Washington: Island Press, 2004.

DANIELS, J.; RADEBOUGH, L. **International business: environments and operations**. New York: Addison-Wesley Longman, 1998.

DE NEGRI, J.A.; SALERMO, M.S.; CASTRO A.B. **Inovação, fatores tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005.

- DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. London: Addison Wesley, 1999.
- FILLIS, I. **Small firm internationalisation: an investigative survey and future research directions**. New York: Management Decision, 2001.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. **RAE Executive**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004.
- JOHANSON, J. L.; VAHLNE, J. E. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. New York: Journal of International Business Studies, 1977.
- \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, New York, v.7, p.11- 24, 1990.
- LACY, P.; COOPER, T.; HAYWARD, R.; NEUBERGER, L. **A nova era da sustentabilidade: estudo das Nações Unidas Global CEO da Accenture-Compact**. New York: Accenture, 2010.
- LEMAIRE, J. P.; PETIT, G.; DESGARDINS, B. **Stratégies d'internationalisation**. Paris: Dunod, 1997.
- LUNDEVALL, B. **Políticas de inovacion en la economia de aprendizaje**. Buenos Aires: Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, 2003
- MELO, F.; BRENNAND, J. **Empresas socialmente responsáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- PAPADOPOULOS, N.; MARTÍN, O.M. **Toward a model of the relationship between internationalization and export performance**. Amsterdam: Elsevier IBR, 2010.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford Basil Blackwell, 1995.
- PORTER, M. E **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E.; VAN DER LINDE, C. *Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship*. Boston: Journal of Economics Perspectives, 1995.
- PORTER, M. E **What is strategy?** Boston: HBS Press, 1996.
- PLACET, M., ANDERSON, R., FOWLER, K., M. *Strategies for Sustainability. Research Technology Management*, v. 48, n. 5, p. 32-41, 2005.
- ROOT, F. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books, 1987.
- SHRIVASTAVA, P.; HART, S. Por uma gestão ambiental total. **HSM Management**, São Paulo, n. 6, p. 92-96, 1998.
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DE ARTEFATOS DE BORRACHA NO ESTADO DE SÃO PAULO (SINDIBOR). Disponível em: <<http://www.borracha.com.br/setor.asp>>. Acesso em: 25.out.2010.
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DE ARTEFATOS DO RIO GRANDE DO SUL (SINBORSUL). Disponível em: <<http://www.sinborsul.com.br/acervo/1301082579.pdf>>. Acesso em: 11.jan.2011.
- STEAD, J.G.; STEAD, E. Eco-enterprise strategy: standing for sustainability. **Journal of Business Ethics**, New York, v. 24, n.4, p. 313-329, 2000.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: integrating technological, market organizational change**. Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
- VASCONCELLOS, E. **Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen**. São Paulo: Atlas, 2008.
- VERNON, R. **International investment and international trade in the product cycle**. In New York: Quarterly Journal of Economics, n. 83, 1966.