

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores

**ESTRATÉGIAS SUSTENTÁVEIS E DESEMPENHO EXPORTADOR: O CASO DE
UMA INDÚSTRIA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS**

**SUSTAINABLE STRATEGIES AND EXPORT PERFORMANCE: THE CASE OF AN
INDUSTRY OF AGRICULTURAL IMPLEMENTS**

Adilson Carlos da Rocha, Caroline Rossetto Camargo, Lucas Veiga Avila, Vânia Medianeira Flores
Costa, Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga e Clandia Maffini Gomes

RESUMO

O presente tem como objetivo analisar a relação entre a adoção de estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador em uma indústria de implementos agrícolas localizada no Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa caracteriza-se com uma abordagem qualitativa e adotou como método o estudo de caso. As estratégias sustentáveis foram analisadas com base nos modelos de Placet, Anderson, Fowler (2005) e Lacy *et al.* (2010), buscando-se compreender aspectos referentes a gestão ambiental, a responsabilidade social e a integração da sustentabilidade na estratégia empresarial. O desempenho exportador foi analisado a partir dos estudos de Papadopoulos e Martín (2010) que analisam o desempenho por meio da experiência internacional e das dimensões estratégica e econômica. Os principais resultados evidenciam que a adoção de estratégias sustentáveis está minimamente relacionada com o desempenho exportador, uma vez que sustentabilidade não esteja integrada à estratégia da empresa. Porém esses resultados levam a concluir que a empresa vem alcançando resultados positivos e suas expectativas estão sendo atendidas.

Palavras-chave: Gestão Sustentável, Desempenho Exportador, Indústria de implementos agrícolas.

ABSTRACT

This aims to analyze the relationship between the adoption of sustainable management strategies and export performance in an industry of agricultural implements in the State of Rio Grande do Sul. The research is characterized with a qualitative approach and adopted as a method to study case. The sustainable strategies were analyzed based on models Placet, Anderson, Fowler (2005) and Lacy *et al.* (2010), seeking to understand issues relating to environmental management, social responsibility and the integration of sustainability into business strategy. The export performance was analyzed from studies Papadopoulos and Martin (2010) who analyze the performance through international experience and the strategic and economic dimensions. The main results show that the adoption of sustainable strategies are minimally related to export performance, since sustainability is not integrated with the company's strategy. However, these results lead to the conclusion that the company has achieved positive results and expectations are being met.

Keywords: Sustainable Management, Exporter Performance, Agricultural Implements Industry

1. Introdução

As mudanças ambientais criam novas exigências e condicionantes para a atividade industrial, de modo que uma gestão para a sustentabilidade que vise à redução dos impactos ambientais de produtos e processos representa um fator de fundamental importância para a obtenção de vantagem competitiva pelas empresas com complementação a atuação em mercados internacionais também verifica-se que um aspecto que está diretamente relacionado com a competitividade empresarial.

Para Pasqualotto e Ugalde (2010) as exigências para que as organizações assumam uma postura responsável em relação à sustentabilidade são cada vez mais recorrentes no ambiente empresarial, sendo que os desafios são ainda maiores no que tange à adaptação dos produtos para fins de internacionalização. Nesta perspectiva, parece correto afirmar que a busca por mercados mais competitivos em âmbito nacional e internacional pode ser impulsionada pela adoção de tecnologias limpas e uma postura estratégica focada em práticas de gestão para a sustentabilidade empresarial. Desse modo o presente estudo busca responder o seguinte questionamento: Como as estratégias de gestão sustentável se relacionam com o desempenho exportador em uma indústria de implementos agrícolas?

De acordo com SIMERS (2012), o setor industrial agrícola brasileiro possui grande relevância para a economia do mercado brasileiro, externo e do estado do Rio Grande do Sul. A indústria de máquinas agrícolas fomenta a economia do próprio setor, mas também gera dividendos para outros núcleos integrantes dessa cadeia produtiva, como a geração de empregos diretos e indiretos e a exportação do país, entre outros. A promoção de ações por parceria entre a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX e associações representativas estão promovendo ações que objetivam fortalecer os setores produtivos brasileiros no mercado internacional. Os projetos visam intensificar e promover a competitividade dessas empresas no exterior (APEX, 2012).

Diante do exposto, o presente estudo possui como objetivo geral analisar a relação entre a adoção de estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador em uma indústria de implementos agrícolas localizada no Estado do Rio Grande do Sul.

Este artigo está estruturado em sete seções. A primeira corresponde à introdução, a segunda seção trata das estratégias de gestão sustentáveis, a terceira refere-se ao desempenho exportador e quarta trata do setor de implementos agrícolas. Logo após, segue o método utilizado e análise e apresentação dos resultados. Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

2. Estratégias de Gestão Sustentáveis

As demandas ambientais e sociais são recorrentes no âmbito empresarial, trazendo a necessidade de estratégias de gestão para a sustentabilidade, a fim de garantir que os insumos e matérias-primas esgotáveis sejam gerenciados para que não falem no futuro que visem a minimização do impacto social e ambiental decorrente das atividades produtivas. Nesse sentido, as estratégias de gestão sustentável se tornam essenciais para o desenvolvimento das organizações.

Segundo Coutinho e Ferraz (1994) a capacidade produtiva das empresas, ligada ao comportamento da sociedade, aos recursos naturais e construídos e à capacidade dos governos são elementos que constituem a competitividade e permitem a conquista de fatias do mercado. Nesse sentido, a excelência competitiva das organizações está diretamente ligada com a gestão sustentável dos recursos que contemple as dimensões econômica, social e ambiental, ao mesmo tempo, que esteja orientada para a inovação.

De acordo com Placet, Anderson e Fowler (2005) o desenvolvimento sustentável possui três objetivos gerais para as organizações e para os *stakeholders*: gestão ambiental, responsabilidade social e prosperidade econômica. Em uma estratégia de negócios focada

para a sustentabilidade os três objetivos devem estar inter-relacionados e dar suporte um ao outro.

A gestão ambiental envolve os ecossistemas, bem como a gestão de todos os recursos naturais. A responsabilidade social significa melhorar a qualidade de vida para os empregados de um empreendimento e para a sociedade como um todo, enquanto a prosperidade econômica é o resultado da criação de oportunidades para a empresa e para a comunidade na qual está inserida. A implementação da sustentabilidade como estratégia é um desafio, pois para muitas organizações a estratégia é uma ferramenta utilizada apenas para diminuir custos e expandir os negócios, enquanto a proteção ambiental é vista como desnecessária e cara (PLACET; ANDERSON; FOWLER, 2005).

Lacy *et al.* (2010) explicam que os consumidores, as empresas e os governos estão voltados ao desenvolvimento de produtos e serviços sustentáveis. Outrossim, verifica-se que as estratégias devem estar de acordo com as necessidades dos clientes e são essas necessidades que irão influenciar a maneira como as empresas são gerenciadas. A sustentabilidade não pode ser considerada apenas como uma estratégia individual, mas algo totalmente integrado nas operações e na estratégia de uma empresa.

Para Aglieri, Aglieri e Kruglianskas (2009) as transformações do ambiente estão criando um novo cenário competitivo, no qual as empresas devem apresentar estratégias voltadas para a sustentabilidade, a transparência nos negócios e o crescimento. As empresas precisam buscar o equilíbrio entre o social e o funcional para se tornarem mais competitivas, isso é possível a partir de um maior valor dos seus elementos intangíveis, como crenças, missão e valores, que são mais difíceis de serem copiados pelos concorrentes.

De acordo com Placet, Anderson e Fowler (2005) o desenvolvimento de uma estratégia de transição do modo tradicional, no qual os recursos são usados de forma intensa para uma estratégia sustentável que utiliza os recursos de modo eficiente, criando valor para as partes interessadas, requer comprometimento, liderança, planejamento e inovação. A inovação é necessária para desenvolver novos processos e produtos que causem danos menores ao meio ambiente e também para formular melhores modelos de negócios que incorporem os aspectos sociais e ambientais nas decisões diárias da empresa.

Igualmente para Lacy *et al.* (2010) o desenvolvimento de estratégias sustentáveis é um grande desafio para as organizações e seus gestores que buscam atender a uma nova demanda por produtos e serviços sustentáveis por meio da inovação, alterando as estruturas de custos da indústria, conduzindo novos negócios e buscando novas fontes de inovação. A preocupação com o desenvolvimento sustentável é crescente e as estratégias estão mudando conforme avançamos a uma nova era da sustentabilidade.

Lacy *et al.* (2010) comentam que as estratégias de gestão sustentável implicam em uma nova maneira de administrar os negócios e de se destacar perante a concorrência, sendo que para obter sucesso é necessário criar valor para a sociedade como um todo. Para isso, as empresas devem incorporar métricas não financeiras, criando um novo método para medir e comunicar o progresso, sendo necessário a contratação de novos líderes para que a cultura da organização possa ser regida por metas de sustentabilidade. O ambiente de negócios atual oferece uma infinidade de novos desafios, mas também grandes oportunidades.

Segundo Aglieri, Aglieri e Kruglianskas (2009) para que as empresas sejam competitivas elas devem investir permanentemente no aperfeiçoamento de suas relações com os públicos que interagem e dependem para sobreviver. Por isso, os profissionais estão sendo pressionados a procurar por novas formas de gestão que combine os interesses da sociedade com os interesses da organização. Portanto, a nova forma de gestão deve buscar legitimidade, crescimento e sustentabilidade para a empresa.

3. Desempenho Exportador

A globalização tem levado as empresas brasileiras a buscar a inserção internacional e a entender que um desempenho de sucesso em mercados internacionais é a chave para alcançar maior competitividade. A atuação no ambiente internacional tem sido uma estratégia difundida entre empresas de diferentes portes e setores da economia, que vislumbram na prática da internacionalização o alcance de uma considerável gama de benefícios.

Segundo Arbix, Salerno e De Negri (2005) o processo de internacionalização tem sido debatido sob o ponto de vista teórico, a partir de duas vertentes. A primeira denominada comportamentalista possui a premissa de que a internacionalização ocorre de forma gradual, sendo que o investimento no exterior pode acontecer de forma sequencial e de diversas maneiras, tais como: associação com outras empresas, licenciamento ou diretamente pela empresa. Esta abordagem pode ser encontrada nos estudos de Johanson e Vahlne (1977 e 1990). A segunda perspectiva é denominada teoria eclética de internacionalização, possui como precursores Dunning (1988, 1991 e 1993) e presume que os riscos das empresas originados pelo comportamento oportunista e pela racionalidade limitada dos agentes econômicos são maiores no mercado internacional do que no mercado doméstico. Nesse sentido, a teoria eclética de internacionalização preconiza que uma empresa para se tornar uma multinacional necessita ser líder em seu país de origem, acumular ativos tangíveis e intangíveis com elevados custos de transação no mercado internacional (ARBIX; SALERNO; DE NEGRI, 2005),

Hidalgo e Da Mata (2009) destacam a maior competição nos mercados exportadores em relação aos mercados domésticos e ainda a necessidade de apoiar-se nos modelos de dinâmica industrial para fins de explicação do aumento de produtividade das empresas exportadoras. Para os autores tais modelos presumem a existência de uma relação entre padrões de entrada e saída e diferenças de produtividade ao nível da firma. Os autores ainda explicam que mesmo considerando pressões competitivas semelhantes nos mercados externo e doméstico, diferenças nos custos irrecuperáveis de entrada podem explicar diferenças de produtividade entre empresas exportadoras e orientadas para o mercado doméstico.

Para os mesmos autores, o sucesso nas exportações de firmas industriais de países em desenvolvimento, como o Brasil, decorre de investimentos prévios no mercado exterior a fim de conhecer os produtos e processos. Complementando Arbix, Salerno e De Negri (2005) ressaltam que a exposição das firmas brasileiras aos mercados mais exigentes, tanto do lado do consumidor quanto do lado das firmas competidoras, força mudanças nos produtos exportados em direção a maior diferenciação e qualidade.

As exportações no âmbito empresarial representam uma alternativa para a manutenção da competitividade internacional. A atuação no mercado internacional por meio das exportações representa para as empresas uma série de benefícios, tais como: a redução da dependência do mercado doméstico, compensação de eventuais perdas de *marketshare*, aumento no volume de vendas e obtenção de economias de escala por meio da produção a custos mais baixos e produtos de maior qualidade a preços competitivos (KLOTZLE; THOMÉ, 2006).

Nos países em desenvolvimento, a grande maioria das empresas exportadoras não possuem investimentos no exterior. Desse modo, no Brasil, o modo de internacionalização predominante é a exportação, sem investimentos em instalações comerciais ou fabris no exterior. A exportação, que é caracterizada pela venda de produtos a outros países, é considerada o modo de entrada que envolve menos riscos na internacionalização de uma empresa (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Nesse sentido, a avaliação do desempenho exportador pode fornecer indícios a cerca da atuação empresarial em mercados externos. Nos estudos de Papadopoulos e Martín (2010) o desempenho das exportações consiste na avaliação de uma dimensão econômica (indicadores de desempenho financeiros) e uma estratégica (medidas pelas quais os objetivos

da empresa são alcançados). A conceituação do tema salienta que a internacionalização ocorre como um processo global, assim como à expansão das empresas e o seu nível de internacionalização, bem como o seu grau de inserção no mercado externo.

A análise das evidências empíricas do estudo de Papadopoulos e Martín (2010) resulta em três observações fundamentais sobre o desempenho das exportações: 1) o desempenho pode ser definido como um construto formativo, com uma dimensão econômica e uma estratégica; 2) a contribuição da dimensão econômica é maior do que a dimensão estratégica e 3) a conceituação da dimensão econômica é formativa. Para os autores as vendas no mercado internacional e a rentabilidade não são necessariamente correlacionadas. A medida inclui tanto as facetas de desempenho econômico, isto é, a eficácia (vendas) e a eficiência (rentabilidade), e mostra uma contribuição significativa e muito semelhante de ambos os indicadores para a formação de desempenho econômico.

4. O setor de Implementos Agrícolas

O setor industrial agrícola é relevante para a economia do mercado brasileiro, externo e do estado do Rio Grande do Sul. A indústria de máquinas agrícolas fomenta a economia do próprio setor, mas também gera importantes dividendos para outros núcleos integrantes dessa cadeia, como a geração de empregos diretos e indiretos e a exportação do país, entre outros (SIMERS, 2012).

Os Projetos Setoriais executados por meio de parceria entre a Apex Brasil e associações representativas, estão promovendo ações que objetivam fortalecer os setores produtivos brasileiros no mercado internacional. Um dos setores contemplados é o das empresas do segmento de autopeças agrícolas, equipamentos e implementos agrícolas, o projeto visa intensificar e promover a competitividade dessas empresas no exterior (APEX BRASIL, 2012).

Outras iniciativas estão sendo criadas para promover o setor, como a redução da taxa cobrada nos financiamentos do Programa de Sustentação do Investimento (PSI), de 5,5% para 2,5% ao ano, sendo um estímulo para a economia e um importante incentivo para a aquisição de implementos agrícolas por parte dos produtores. O mercado de implementos agrícolas e máquinas possui uma grande importância para a economia do país, pois gera uma intensa movimentação financeira (SIMERS, 2012).

Somente o estado do Rio Grande do Sul concentra 27,4% das indústrias desse setor, segundo dados do SIMERS (2012), e 37,8% dos empregos formais. No primeiro semestre do ano de 2012, o setor gerou 500 novos empregos formais somente no estado gaúcho. Apesar dos programas de incentivos a indústria de máquinas e implementos agrícolas, dados referente ao período de Janeiro a Setembro de 2011 comparados com o mesmo período de 2012, da Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos – ABIMAQ (2012) mostrou uma queda de 9,8% nas exportações do setor.

Para a Câmara Setorial de Máquinas e Implementos Agrícolas - CSMIA (2012) esse quadro de queda nas exportações é resultado de um problema antigo enfrentado pelo segmento: a elevada carga tributária somada à defasagem cambial, fazendo com que o produto brasileiro tenha baixa competitividade. A desvantagem competitiva em relação aos fabricantes internacionais está em aproximadamente 40%, causando um aumento nas importações e uma queda nas exportações ano a ano.

Contudo, no mercado interno, as vendas de máquinas e implementos agrícolas teve um aumento de 2,5% até o mês de Outubro de 2012, o mesmo período mostrou um aumento de 18,9% nas vendas sobre o mês de Setembro. De acordo com o Valor Econômico (2012), o faturamento nominal do setor somou R\$ 6,581 bilhões de Janeiro e Julho, um aumento de 21,1% sobre o mesmo período de 2011.

A tendência é de o crescimento das vendas desses produtos continue, devido à necessidade dos produtores rurais em aumentar a produtividade e reduzir custos com mão de obra. Porém, a elevada carga tributária, tarifas de energia e o preço do aço fazem com que produzir no Brasil custe de 30% a 40% mais em relação à Europa (VALOR ECONÔMICO, 2012). O setor passa por grandes desafios para se consolidar como exportador de implementos agrícolas. O Governo tem criado alternativas para auxiliar essa indústria a se tornar mais competitiva, como facilitar as formas de financiamento, mas, a grande carga tributária brasileira indica ser o principal problema desse segmento.

5. Método do Estudo

A pesquisa caracteriza-se como uma investigação de abordagem qualitativa, natureza descritiva, e adotou como método o estudo de caso. O método do estudo de caso é definido por Yin (2010, p. 39) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes”.

5.1 Modelo Conceitual da pesquisa

Para fins de análise das estratégias de gestão sustentável foram utilizados como base os modelos de Placet, Anderson, Fowler (2005) e Lacy et al. (2010), analisando-se a gestão ambiental, a responsabilidade social e a integração da sustentabilidade na estratégia empresarial. O desempenho exportador foi analisado a partir dos estudos de Papadopoulos e Martín (2010) que analisam o desempenho por meio da experiência internacional e das dimensões estratégica e econômica.

5.2 Categorias de Análise

No que se refere às estratégias de gestão sustentável foram analisados aspectos referentes a gestão ambiental, responsabilidade social e integração da sustentabilidade na estratégia empresarial, conforme apresentado no Quadro 1.

Categorias de análise	Aspectos analisados
Gestão ambiental	Controle do dióxido de carbono Eco-eficiência nos processos produtivos Inovação sustentável Certificações
Responsabilidade social	Promoção do bem estar dos colaboradores Promoção do bem estar da comunidade Promoção do desenvolvimento econômico regional
Integração da sustentabilidade na estratégia empresarial	Envolvimento dos <i>stakeholders</i> Importância da sustentabilidade Barreiras na implantação da sustentabilidade Diretrizes de sustentabilidade na estratégia da empresa Educação interna voltada para a sustentabilidade Setor de investimento sustentável Sustentabilidade no plano de lucros e resultados (PLR)

Quadro 1 - Categorias de análise das estratégias de gestão sustentável
Fonte: Elaborado a partir de Placet, Anderson, Fowler (2005) e Lacy et al. (2010)

Com relação ao desempenho exportador foram analisadas características inerentes ao desempenho econômico e estratégico, conforme Quadro 2.

Categories de análise	Aspectos analisados
Desempenho estratégico	<p>Estratégia para atuação no exterior</p> <p>Razões para a entrada no mercado externo</p> <p>Apoio recebido para a entrada no mercado de exportação</p> <p>Ações para aumentar a conscientização social e ambiental dos produtos/ empresa</p> <p>Mecanismos de resposta à pressão dos competidores</p> <p>Impactos no <i>market share</i> da empresa com as exportações</p> <p>Melhorias trazidas a partir de expansão em mercados estrangeiros</p> <p>Obtenção da diversificação de clientes</p> <p>Modificação no portfólio de produtos em função da inserção internacional</p> <p>Grau de realização dos objetivos almejados pela atividade internacional</p>
Desempenho econômico	<p>Evolução do percentual de vendas das exportações</p> <p>Evolução percentual percebida na intensidade das exportações</p> <p>Evolução percentual percebida na rentabilidade das exportações</p> <p>Evolução percentual percebida na lucratividade das exportações</p> <p>Crescimento no número de países atendidos</p> <p>Percepção dos gestores quanto à participação do mercado internacional</p> <p>Identificação dos indicadores de desempenho exportador</p>

Quadro 2 - Categorias de análise do desempenho exportador

Fonte: Elaborado a partir de Papadopoulos e Martín (2010)

A partir das categorias de análise apresentadas busca-se entender a relação entre a adoção de estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador de uma indústria de implementos e peças agrícolas.

5.3 Procedimentos para coleta e análise dos dados

A coleta de dados ocorreu no mês de novembro de 2012 a partir de visita à empresa, selecionada pelo critério de acessibilidade. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com gerente de marketing da empresa. Outras informações foram obtidas a partir de fontes secundárias como *website* da empresa.

Para análise dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011) consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicações, com foco em procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores - quantitativos ou não - que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Dessa forma, a partir das questões definidas a priori, apresentadas no modelo conceitual, foram analisados os dados obtidos, visando a sua melhor compreensão.

6. Apresentação e discussão de resultados

A estrutura de apresentação das evidências está organizada em três categorias de análise: caracterização da empresa e do entrevistado, estratégias de gestão sustentável e desempenho exportador.

6.1 Características da empresa

No Quadro 3 são apresenta-se uma síntese das principais características que definem a empresa e a sua experiência internacional.

Perfil do respondente	
Cargo	Direção de Marketing
Tempo de atuação na empresa	24 anos
Tempo de atuação no setor	15 anos
Formação	Mestrado em Comunicação e Mercado
Caracterização da empresa	

Tempo de existência da empresa (anos)	38 anos
Qual o ramo de atuação da empresa	Indústria de implementos agrícolas
Receita operacional bruta (em reais) em 2011	R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões
Número total de funcionários da empresa	215
Experiência Internacional	
Tempo de atuação da empresa no exterior	19 anos
Produtos exportados pela empresa	Implementos para preparo de solo e irrigação
Principais fatos que marcaram a trajetória de internacionalização da empresa	Expansão da empresa para a América do Sul e Central: em países como Venezuela, Colômbia, Paraguai, Bolívia, Equador, Peru, Nicarágua, Costa Rica, Panamá, etc. Participação em rodadas de negócios promovidas pela ABIMAQ e entrada no continente africano.
Países para os quais a empresa exporta	Todos da América do Sul e Central, além de Moçambique, Angola e África do Sul.
Funcionários no exterior	Não possui
Línguas mais utilizadas nas transações internacionais da empresa	Espanhol e Inglês

Quadro 3 - Características gerais da empresa

A empresa foi fundada em 1974 e esta localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul. É a maior fabricante de implementos agrícolas para a lavoura arrozeira da América Latina. Nos últimos anos ampliou sua atuação para a lavoura canavieira e outras culturas de terras altas, como soja e feijão, essa ampliação permitiu que a empresa negociasse implementos para todas as regiões do Brasil.

Ela também exporta para países da América Latina e também para o continente Africano. A unidade fabril se localiza numa área de 67.000 m² e possui também duas unidades de campo (lavoura de teste).

A linha de produtos abrange: canavieira, colheita, fenação, irrigação, plantio, pós-plantio, preparo do solo, preparo e irrigação e terraplanagem. A empresa busca atender o produtor rural através da fabricação de implementos agrícolas alinhados às demandas de uma agricultura em constante renovação, inovação e aprimoramento. A Figura 1 representa os países onde a empresa está presente:



Figura 1 – Países onde a empresa comercializa seus produtos

Fonte: Website da empresa.

A organização possui como compromisso facilitar o trabalho na terra, um trabalho árduo e que independe apenas de esforço humano e da tecnologia. Por acompanhar esse trabalho, a empresa desenvolveu uma linha de implementos agrícolas para que a vida na lavoura se torne mais vantajosa. Seus implementos aliam robustez e versatilidade com um fácil sistema de operação, transporte e manutenção.

6.2 Estratégias de Gestão Sustentável

A partir da entrevista realizada foi possível identificar ações desenvolvidas pela organização no que se refere a uma gestão para a sustentabilidade. Os resultados referentes às estratégias de gestão sustentável, foram analisados com base nos pressupostos de Placet, Anderson e Fowler (2005) e de Lacy et al. (2010) e sumarizados nas seguintes categorias de análise: gestão ambiental, responsabilidade social e integração da sustentabilidade na estratégia empresarial.

6.2.1 Gestão ambiental

Nesta categoria de análise tornou-se por base variáveis: controle do dióxido de carbono; eco-eficiência nos processos produtivos; inovação sustentável e certificações. A síntese dos principais achados encontradas com base nas informações obtidas com o gerente de produção, como apresenta no Quadro 4.

Gestão Ambiental	
Principais Práticas	Evidências
Controle do dióxido de carbono	
• Possui programa de administração de emissões de CO ²	“Planejamento das rotas, manutenção dos veículos”.
Eco-eficiência nos processos produtivos	
• Produtos renováveis no processo produtivo	“Uso de lâmpadas fluorescentes”. “Utilização de lâmpadas econômicas, sistema de iluminação automático”.
• Reaproveitamento e reciclagem de resíduos	“Uso de papel reciclado”.
Inovação sustentável	
• Busca de matérias-primas sustentáveis	“Está prevista a instalação de sistema de aquecimento solar de água na nova oficina de manutenção de veículos”.
• Não possui certificações ambientais	“Não possuímos nenhuma certificação ambiental até o presente momento”.

Quadro 4 - Evidências no que se refere à gestão ambiental

De acordo com os achados apresentado no Quadro 4, quanto às práticas relacionadas à gestão ambiental a empresa desenvolve suas atividades realizando algumas ações inerentes as práticas de gestão sustentável, porém tais práticas parecer ser mínimas em relação às necessidades de práticas de gestão necessária para garantir o desenvolvimento sustentável no contexto atual. Para Aglieri, Aglieri e Kruglianskas (2009) as transformações do ambiente estão criando um novo cenário competitivo, no qual as empresas devem apresentar estratégias e ações relevantes voltadas para a sustentabilidade.

6.2.2 Responsabilidade Social

A responsabilidade social foi analisada por meio dos seguintes variáveis: ações ou programas para promoção do bem estar dos colaboradores e da comunidade, promoção do desenvolvimento regional. As principais evidências observadas são destacadas no Quadro 5.

Responsabilidade Social	
Principais práticas	Evidências
Ações para promover o bem estar dos colaboradores	
<ul style="list-style-type: none"> • Ações para a promoção do bem estar e saúde dos colaboradores 	<p>O Programa “5 Minutos da Segurança”, que foi vencedor na categoria Ambiente de Trabalho Seguro do Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho – âmbito RS.</p> <p>Ginástica Laboral, Torneios Esportivos Internos, Gincanas, Oficinas de Trabalho e renda em parceria com o SESI.</p>
Ações para promover o bem-estar da comunidade	
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de coleta de resíduos 	<p>“Campanha de Coleta de Resíduos, em parceria com a empresa Química”.</p>
Promoção do desenvolvimento regional	
<ul style="list-style-type: none"> • Atuação da empresa 	<p>“Atuando de forma efetiva nas entidades de classe, grupos setoriais e agências de desenvolvimento (ADESM, CACISM, SIMMMAE, ADV), prestando apoio (em suas mais diversas formas) às escolas técnicas locais (FUNDAE e EMAI) e engajando-se nas ações do executivo municipal para atração de empresas e investimentos”.</p>

Quadro 5 - Evidências no que se refere à responsabilidade social

Quanto às ações de responsabilidade social, verifica-se no Quadro 5, que as evidências levantadas pelo gestor, demonstram que a empresa realiza ações voltadas para seus colaboradores, principalmente através de parcerias com o SESI – Serviço Social da Indústria. Para ações voltadas para a comunidade externa a empresa apresenta apenas um programa de coleta de resíduos, embora sendo uma ação simples, tem sua importância no desenvolvimento de ações visando a redução da poluição.

De acordo com Placet, Anderson e Fowler (2005), as ações de responsabilidade social da empresa devem também estar voltadas para o bem estar da comunidade e da sociedade em geral, tendo em vista que para a responsabilidade social significa melhorar a qualidade de vida dos empregados de um empreendimento e da sociedade como um todo.

Em relação ao desenvolvimento regional, as contribuições da empresa se limitam a parcerias com as entidades, que fica evidenciado pelo respondente que são ações visando o desenvolvimento principalmente envolvendo aspectos inerentes a sustentabilidade econômica.

6.2.3 Integração da sustentabilidade na estratégia empresarial

A integração da sustentabilidade na estratégia empresarial foi analisada a partir das seguintes variáveis: envolvimento dos *stakeholders*, importância da sustentabilidade, barreiras na implantação da sustentabilidade, diretrizes de sustentabilidade na estratégia da empresa, educação interna voltada para a sustentabilidade, setor de investimento sustentável, sustentabilidade no plano de lucros e resultados. O resumo dos principais resultados no que se refere à integração da sustentabilidade na estratégia empresarial pode ser visualizadas no Quadro 6.

Integração da sustentabilidade na estratégia empresarial	
Principais práticas	Evidências
Envolvimento dos stakeholders no desenvolvimento de estratégias sustentáveis	
<ul style="list-style-type: none"> • Diretoria faz a multiplicação das ações por diversos meios de comunicação. 	<p>“A empresa busca sempre informar o que ela faz e o que acontece através das redes sociais, imprensa e eventos específicos”.</p>
Sensibilização e importância da sustentabilidade para os funcionários e alta direção	
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização e importância da sustentabilidade 	<p>“Através da adoção de procedimentos coerentes com uma prática sustentável, utilizando como ferramentas: treinamentos, palestras, diálogos”.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Existem barreiras internas à implantação da 	<p>“Falta de comprometimento por parte dos membros e</p>

Integração da sustentabilidade na estratégia empresarial	
gestão para a sustentabilidade na empresa	descontinuidade em alguma ação”.
<ul style="list-style-type: none"> Inovação a fim de integrar práticas de gestão sustentáveis no desenvolvimento de produto em tecnologias de processo 	“Sim, no tipo de produtos químicos utilizados no processo de pintura; no melhor aproveitamento de suas matérias primas, principalmente, o aço no tipo de projeto construtivo”.
<ul style="list-style-type: none"> Emprego da inovação tecnológica para ajudar a cumprir as metas de sustentabilidade nos próximos anos. 	“A inovação é um processo que vai se incorporando à atividade industrial. Se a empresa não adota ou não busca usá-la, sofrerá as consequências no decorrer do tempo. A empresa cria, desenvolve e aperfeiçoa constantemente seus produtos que são feitos, na sua maioria, para serem usados em lavouras que já adotam o sistema de plantio direto. Que é um sistema ambientalmente sustentável, que não esgota os recursos naturais do solo. Também desenvolve produtos para o cultivo orgânico, porém, estas lavouras não fazem parte da agricultura de escala, o que restringe o mercado”.
Diretrizes de sustentabilidade na estratégia da empresa	
<ul style="list-style-type: none"> Integração dos princípios do desenvolvimento sustentável na estratégia de forma não específica 	“Sim, ela precisa fazer isso, por questão legal, de legislação e de mercado. Algumas ações ela já faz, outras ainda não, pois é um processo e isso envolve custos, mudanças nos procedimentos”.
<ul style="list-style-type: none"> As estratégias ou práticas de gestão sustentáveis desenvolvidas pela empresa possuem cooperação de outras. 	“Conta com uma empresa contratada de assessoria ambiental”.
<ul style="list-style-type: none"> A empresa acredita que a gestão sustentabilidade tem sido um elemento estratégico para alcançar a reputação no mercado. 	“Sim, pois agrega valor na percepção de seus públicos, principalmente, clientes e parceiros”.
Educação interna voltada para a sustentabilidade	
<ul style="list-style-type: none"> Formação específica para os gestores e funcionários quanto à questão da gestão para a sustentabilidade 	“Através de treinamentos”.
<ul style="list-style-type: none"> Não evidencia esforços ou interesse por parte da diretoria em ter executivos ligados exclusivamente às ações de gestão para a sustentabilidade 	“Ligados sim, exclusivos, não
Setor de investimento sustentável	
<ul style="list-style-type: none"> A empresa não possui ou pretende implantar um setor de sustentabilidade 	“Não”
Sustentabilidade no Plano de Lucros e Resultados (PLR)	
<ul style="list-style-type: none"> A empresa possui PLR, contudo a sustentabilidade não possui relação direta com o plano 	“A empresa não estabeleceu critérios formais ou pré-definidos quanto a isso. Mas, informalmente, avalia o resultado de suas práticas sustentáveis”.
<ul style="list-style-type: none"> Não estabelece critérios para a sustentabilidade na avaliação de desempenho da empresa 	“Entra na avaliação global de desempenho. Mas, sem critérios pré-definidos”.
<ul style="list-style-type: none"> A empresa não possui regulamentações ou certificações voltadas para a sustentabilidade 	“Específicos, não. Ela possui certificações que avaliam seu processo da qualidade”.

Quadro 6 - Principais práticas de gestão sustentável à prosperidade econômica

No processo de integração da sustentabilidade na estratégia empresarial, segundo o gestor, a empresa busca envolver os *stakeholder* utilizando de mídias convencionais e busca sensibilizar os colaboradores através da adoção de procedimentos coerentes com uma prática sustentável, utilizando como ferramentas: treinamentos, palestras e diálogos, porém a falta de comprometimento por parte dos membros e a descontinuidade em algumas ações dificultam o processo de sensibilização.

Quanto às diretrizes de sustentabilidade na estratégia da empresa e na integração dos princípios do desenvolvimento sustentável na estratégia de forma não específica, há evidências que a empresa faz por exigências da legislação e de mercado, e ressalta que tais ações ainda não são realizadas porque envolve custos e mudanças nos procedimentos. Para implantar tais ações a empresa possui uma consultoria contratada na área de gestão ambiental. As evidências indicam que a empresa acredita que a gestão sustentabilidade pode ser um elemento estratégico para alcançar a reputação no mercado, pois pode agregar valor na percepção de seus públicos, principalmente, clientes e parceiros.

De acordo com Lacy et al. (2010) as estratégias de gestão sustentável implicam em uma nova maneira de administrar os negócios e para isso, as empresas terão de incorporar métricas não financeiras, criando um novo método para medir e comunicar o progresso, também será necessário a contratação de novos líderes para que a cultura da organização possa ser regida por metas de sustentabilidade. O ambiente de negócios atual oferece uma infinidade de novos desafios, mas também grandes oportunidades.

Nesse sentido, é possível concluir que a empresa apresenta políticas e estratégias mínimas focadas na gestão para a sustentabilidade, pois não formaliza as políticas e esforços para práticas que integrem as suas estratégias a uma gestão mais sustentável.

6.3 Desempenho exportador

A fim de identificar as práticas relacionadas ao desempenho exportador da empresa, utilizou-se um modelo adaptado de Papadopoulos e Martín (2010), sendo os resultados categorizados de acordo com o desempenho estratégico e o desempenho econômico.

6.3.1 Desempenho estratégico

Com base no modelo conceitual sugerido por Papadopoulos e Martín (2010), os fatores analisados para verificar o desempenho estratégico das empresas são: estratégia para atuação no exterior, razões para a entrada no mercado externo, apoio recebido para a entrada no mercado de exportação, ações para aumentar a conscientização social e ambiental dos produtos/empresa, mecanismos de resposta à pressão dos competidores, impactos no *market share* da empresa com as exportações, melhorias trazidas a partir de expansão em mercados estrangeiros, obtenção da diversificação de clientes, modificação no portfólio de produtos em função da inserção internacional, grau de realização dos objetivos almejados pela atividade internacional. A síntese das principais evidências está destacada no Quadro 7.

Desempenho estratégico	
Principais práticas	Evidências
Principal estratégia utilizada pela empresa nos mercados internacionais	
• Exportação, por meio de intermediários do exterior.	“A estratégia é estabelecer contatos diretos com possíveis clientes (seja compradores e/ou produtores) através de visitas, feiras, exposições, rodadas de negócios”.
Principais razões que explicam a entrada da empresa no mercado externo	
• Demanda internacional	“Houve uma solicitação vinda do exterior” “Aproximação da empresa com produtores de arroz do Uruguai, país que cultivava em larga escala esta cultura”.
Apoio recebido para entrada no mercado exportador	
• Apoio de instituições como APEX.	“No começo, absolutamente nada. Hoje, conta com o suporte logístico e de divulgação da APEX, pois é uma empresa associada da ABIMAQ”.
Estratégias desenvolvidas para fins de exportação que buscam garantir uma maior consciência social e ambiental	
• Relacionamento com instituições e associações de pesquisa, buscando cooperação técnica.	“A estratégia é manter amplo relacionamento com associações e núcleos de pesquisa, que atuam diretamente com os produtores destes países na transferência de tecnologias. No nosso caso,

Desempenho estratégico	
	oferendo cooperação técnica quanto ao desenvolvimento de tecnologias para cultivo e preparo de lavouras em sistema de plantio direto”.
Impactos no market share da empresa com as exportações	
• A atuação no mercado internacional proporcionou melhoria no <i>Market share</i> da empresa.	“Sim, proporcionou. Como positiva, pois ajuda no seu planejamento futuro e em suas projeções de crescimento”.
Melhorias trazidas a partir da expansão em mercados estrangeiros	
• As melhorias foram percebidas nas áreas financeira, tributária, de produção e de marketing.	“Financeiras: principalmente, com câmbio favorável para conversão de moeda”. “Tributárias: crédito de ICMS e isenção de PIS e COFINS”. “Produção: permitiu a ampliação de sua capacidade instalada” “Marketing: fortaleceu a imagem da marca e sua rede de contatos”.
Modificação no portfólio de produtos em função da inserção internacional	
• Não buscou mudanças no portfólio, apenas para atender especificidades do mercado.	“Não, mas já fez adaptações em alguns modelos para atender mercados específicos”.

Quadro 7 - Desempenho estratégico da atividade internacional

No desempenho estratégico da empresa em estudo, as evidências demonstram que a principal estratégia é estabelecer contatos diretos com possíveis clientes por meio de visitas, feiras, exposições, rodadas de negócios, sempre procuram atender a demanda internacional, sendo esta a principal razão que leva a empresa a buscar o comércio internacional.

Quanto à adoção de estratégias para fins de exportação que garantem uma maior consciência social e ambiental, com relação aos produtos e processos, as evidências demonstram que a empresa enfatiza o relacionamento com instituições e associações de pesquisa, buscando cooperação técnica. Ressalta-se ainda que as melhorias atingidas foram percebidas nas áreas financeira, tributária, de produção e de marketing.

6.3.2 Desempenho econômico

Com relação ao desempenho econômico foram analisados os seguintes aspectos: evolução do percentual de vendas das exportações, evolução percentual percebida na intensidade das exportações, evolução percentual percebida na rentabilidade das exportações, evolução percentual percebida na lucratividade das exportações, crescimento no número de países atendidos, percepção dos gestores quanto à participação do mercado internacional e identificação dos indicadores de desempenho exportador. As principais evidências observadas são destacadas no Quadro 8.

Desempenho econômico	
Principais práticas	Evidências
Evolução do percentual de vendas das exportações	
• Possui mecanismos de avaliação das exportações.	“Pelo número de unidades exportadas (implementos), pelo número de transações comerciais (vendas) e pelo total de dólares negociados”.
Evolução percentual percebida na intensidade das exportações	
• Ocorre um crescimento das exportações em relação ao crescimento das vendas totais.	“A intensidade das exportações é a razão entre as vendas de exportação sobre as vendas totais da empresa”. “Ampliou de 12% para 27% (em média)”.
Evolução percentual percebida na rentabilidade das exportações	
• A empresa optou por não responder.	
Evolução percentual percebida na rentabilidade das exportações	
• A empresa optou por não responder.	
Crescimento no número de países atendidos	

• Houve crescimento no número de países atendidos	“De 3 anos para cá ampliou sua atuação para mais oito países (3 na África e 5 na América Central)”.
Percepção dos gestores da participação da empresa no mercado internacional	
• Participação no mercado externo é crescente.	“Por nós, como positiva e em expansão”.
Indicadores utilizados para avaliar o seu desempenho exportador	
• Faturamento e resultados líquidos	“A empresa compara percentualmente o faturamento das exportações com o faturamento total da empresa. Além disso, avalia os resultados líquidos das operações internacionais”.

Quadro 8 - Desempenho econômico das exportações

Quanto ao desempenho econômico os dados contidos no Quadro 8, indicam que a empresa utiliza-se de alguns indicadores puramente de caráter econômico para mensurar seu desempenho, não vinculando seu desempenho com as práticas de gestão para sustentabilidade. Porém, verificando as evidências pode-se concluir que a empresa vem alcançando resultados positivos e suas expectativas estão sendo atendidas.

7. Considerações Finais

O presente estudo que teve como objetivo analisar a relação entre a adoção de estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador, permitiu evidenciar que a adoção de práticas de gestão sustentáveis não está relacionada diretamente com a estratégia da empresa.

Quanto às práticas relacionadas à gestão ambiental as evidências demonstram que a empresa desenvolve práticas mínimas em relação às práticas de gestão necessária para garantir o desenvolvimento sustentável no contexto atual. Quanto às ações de responsabilidade social, os achados suprem pelas respostas do gestor entrevistado demonstram que a empresa realiza ações voltadas para seus colaboradores. Já quanto as ações voltadas para a comunidade externa, a empresa apresenta apenas um programa de coleta de resíduos. Embora sendo uma ação simples, tem sua importância no desenvolvimento de ações visando a redução de impactos ambientais. Quanto a ações inerentes ao desenvolvimento regional, as contribuições da empresa se limitam a parcerias com as entidades, ou seja, focadas em ações inerentes à sustentabilidade econômica.

No processo de integração da sustentabilidade na estratégia empresarial, segundo o entrevistado, a empresa busca envolver os *stakeholder* utilizando-se de mídias convencionais e sensibilizar os colaboradores por meio da adoção de procedimentos coerentes com práticas sustentáveis, utilizando como ferramentas: treinamentos, palestras e diálogos, porém a falta de comprometimento por parte dos membros e a descontinuidade em algumas ações dificultam o processo de sensibilização. A partir dessas evidências é possível concluir que a empresa apresenta políticas e estratégias mínimas focadas na gestão para a sustentabilidade, podendo ser consequência da não formalização das políticas e esforços para práticas que integrem as suas estratégias a uma gestão mais sustentável.

No desempenho estratégico pode-se afirmar que a principal estratégia adotada é a de estabelecer contatos diretos com possíveis clientes por meio de visitas, feiras, exposições, rodadas de negócios, sempre procurando atender a demanda internacional, sendo esta a principal razão que leva a empresa a atuar no comércio internacional.

Quanto ao desempenho econômico às evidências indicam que a empresa utiliza-se de alguns indicadores puramente de caráter econômico para mensurar seu desempenho, não vinculando seu desempenho com as práticas de gestão para sustentabilidade. Neste aspecto, pode-se concluir que a empresa vem alcançando resultados positivos e suas expectativas estão sendo atendidas.

Em síntese, verifica-se que a adoção de estratégias sustentáveis está minimamente relacionada com o desempenho exportador, uma vez que embora a sustentabilidade não esteja integrada à estratégia da empresa. Cabe ressaltar que as conclusões obtidas pelo estudo não devem ser generalizadas para outras empresas ou para o setor que a empresa está inserida, pois constata-se que estão baseadas somente na opinião do gestor responsável, desta forma os achados devem ser reportados exclusivamente para a empresa objeto deste estudo.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS – ABIMAQ (2012). Disponível em: <http://www.abimaq.org.br>. Acesso em: 01 Dez. 2012.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS (2012). Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br/portal>. Acesso em: 01 Dez. 2012.

ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. Internacionalização gera emprego de qualidade e melhora a competitividade das firmas brasileiras. In: DE NEGRI, J. A. (Coord.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Pinheiros, 2011.

CÂMARA SETORIAL DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS (2012). Disponível em: <http://www.camaras.org.br>. Acesso em: 01 Dez. 2012.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

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

_____. **Multinational enterprises and the global economy**. Addison-Wesley Publishing Company, 1991.

_____. **The globalization of business the challenge of the 1990s**. New York: Routledge, 1993.

HIDALGO, Á. B.; DA MARA, D. Produtividade e desempenho exportador das firmas na Indústria de Transformação Brasileira. **Revista Estratégia e Economia**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 709-735, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, P. F. The Internationalization of the firm. Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, p. 305-322, October, 1975.

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

_____. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KLOTZLE, M. C.; THOME, C. C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 41, n. 3, 2006.

LACY, P.; COOPER, T.; HAYWARD, R.; NEUBERGER, L. **A New Era of Sustainability**. UN Global Compact-Accenture CEO Study, Accenture. 2010.

PAPADOPOULOS, N.; MARTÍN, O. M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. **International Business Review**, v. 19, p. 388–406, 2010.

PASQUALOTTO, C.; UGALDE, M. M. Adaptações de produto no processo de internacionalização de empresas gaúchas do setor moveleiro. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 46-65, jul./dez. 2010.

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

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO RIO GRANDE DO SUL (2012). Disponível em: <http://www.simers.com.br>. Acesso em: 01 Dez. 2012.

VALOR ECONÔMICO (2012). **Receita do setor de implementos agrícolas sobe 21% de janeiro a julho**. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2815212/receita-do-setor-de-implementosagricolas-sobe-21-de-janeiro-julho>. Acesso em: 02 Dez. 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.