

Área: Gestão Socioambiental
Tema: Estratégia e Sustentabilidade

Estratégias de Negócios Sustentáveis e Desempenho Exportador: uma Análise em Empresas do Setor de Gemas e Joias

AUTORES

ELIETE POZZOBON PALMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA
elietepalma-rs@ibest.com.br

DANIELA MARIA POZZOBON

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA
daniela_pozzobon@yahoo.com.br

ADILSON CARLOS DA ROCHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA
adilson28@hotmail.com

FRANCIES DIEGO MOTKE

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA
fdmotke@gmail.com

YGOR CEZAR SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA SANTA MARIA
ygorsilva5@hotmail.com

Resumo

Este estudo teve como objetivo compreender como a adoção de estratégias de gestão sustentável influencia o desempenho das exportações de empresas industriais brasileiras internacionalizadas nas Gemas e Joias da indústria. As estratégias sustentáveis foram analisadas a partir da adaptação do modelo estratégico do Instituto Americano Battelle, apresentado por Placet, Anderson e Fowler (2005), que aborda a interação dos aspectos econômico, social e ambiental tendo como perspectiva a inovação, com reflexos na empresa e na sociedade. O desempenho exportador será analisado a partir da adaptação do modelo de Papadopoulos e Martín (2010) que desenvolve e testa uma medida formativa do desempenho exportador e identifica e quantifica a contribuição relativa das suas consequências nas dimensões econômica e estratégica. A pesquisa consistiu de um estudo descritivo e caracteriza-se como quantitativa, conduzida por meio de um *survey*. Evidenciou-se que as dimensões do desenvolvimento sustentável influenciam o desempenho exportador das empresas do setor de gemas e jóias. A operação das empresas pesquisadas no mercado externo está nos estágios iniciais de internacionalização. As alterações previstas pela internacionalização nas empresas industriais no setor pode influenciar a gestão estratégica e o crescimento dessas empresas.

Palavras-chave: Estratégias Sustentáveis. Desempenho Exportador. Setor de Gemas e Joias.

ABSTRACT

This study aimed to understand how the adoption of sustainable management strategies influences the export performance of Brazilian industrial companies internationalized in the Gems and Jewelry industry. The sustainable strategies were evaluated based on the adaptation of the strategic model of the Battelle American Institute, presented by Placet et al. (2005), which addresses the interaction of economic, social and environmental, considering innovation as a perspective, reflected in the company and in society. The export performance was analyzed based on the adaptation of the model Papadopoulos and Martín (2010), which develops and tests a formative measure of the export performance and identifies and quantifies the relative contribution of its consequences in the economic and strategic dimensions. The research consisted of a descriptive study and was characterized as a quantitative research, through the application of a survey. It was possible to notice which dimensions of the sustainable development influence the export performance of companies in the gems and jewelry industry. The operation of the companies surveyed in the external market is in the early stages of internationalization. The changes provided by the internationalization of industrial companies in the sector can be perceived and influence the strategic management and growth of these companies.

Keywords: Sustainable Strategies; Export Performance; Gems and Jewelry Industry.

1 Introdução

A criação de um modelo de gestão de negócio sustentável para os países em desenvolvimento constitui-se em um dos principais desafios empresariais do milênio: como inovar de forma sustentável e ampliar a competitividade em mercados globais, atendendo às exigências desse mercado?

No que se refere ao desenvolvimento social e econômico do país, as empresas internacionalizadas, principalmente, têm ação crucial em preparar o mundo para os desafios globais em relação ao desenvolvimento e ao ambiente. Elas caminham para uma política de maior responsabilidade socioambiental (RSA), dever ou obrigação da organização em responder, perante todas as partes interessadas, pelos impactos ou danos ao homem e aos ecossistemas naturais, causados por seus atos, processos e produtos, introduzidos no meio público (UNITED NATIONS, 2006). Portanto, para garantir a sua competitividade as empresas precisam desenvolver um modelo sustentável com a adoção de práticas de gestão que garantam a ampliação da capacidade de inovação em um contexto socioambiental favorável.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos - IBGM (2010), o setor de gemas e joias obteve um aumento expressivo no volume de exportações no ano de 2004 em relação a 2003 (27%), através de estratégias alicerçadas na implementação do Programa Setorial Integrado de Apoio às Exportações (PSI), criado em 1997 com a colaboração da APEX- Brasil. Este aumento corresponde a 46% da produção estimada do setor (US\$ 667 milhões), evidenciando assim o impacto positivo na balança de pagamentos brasileira, consorciados com a inovação do sistema produtivo da cadeia, e as novas demandas socioambientais.

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

A representatividade do Setor de Gemas e Joias no conjunto das exportações brasileiras, assim como a importância da adoção de estratégias sustentáveis na competitividade da indústria nacional torna de extrema relevância estudos que contemplem essas dimensões de análise.

A partir desses dados e pressupostos, surge o interesse em verificar *o impacto da adoção de estratégias de negócios sustentáveis no desempenho exportador de empresas industriais brasileiras da cadeia produtiva de gemas e joias*. O principal objetivo do estudo consistiu em entender como a adoção de estratégias de gestão sustentáveis influencia o desempenho exportador de empresas industriais brasileiras do setor de Gemas e Joias.

2 A sustentabilidade empresarial e o desempenho exportador

A amplitude dos riscos e dos danos para a sustentabilidade e a grande disponibilidade de opções e de oportunidades para promover as mudanças necessárias, faz com que a transparência sobre os impactos econômicos, ambientais e sociais, seja um componente fundamental para estabelecer relações eficazes com os *stakeholders*, nas decisões de investimento e em outras relações de mercado. Para isso, é necessário desenvolver uma

estrutura de conceitos e uma métrica que dê suporte às questões relacionadas à sustentabilidade e que sejam globalmente aceitas (GRI, 2006).

Neste novo cenário, as empresas têm utilizado as demonstrações contábeis para evidenciar o seu grau de preocupação e comprometimento com o desenvolvimento sustentável. A evidenciação da conduta e da *performance* socioambiental tem como objetivo suprir os usuários de contabilidade com informações complementares às informações econômico-financeiras, que podem influenciar nas decisões tomadas pelos *stakeholders* (CASTRO JR., 2005).

Vários tipos de sistemas têm sido utilizados para identificar e desenvolver indicadores de sustentabilidade, pois o conceito é abrangente e possui muitas dimensões. Uma pesquisa relatada por Van Bellen (2005), na qual foram selecionados 18 métodos de avaliação da sustentabilidade, com a finalidade de identificar os sistemas de indicadores mais citados. Mostrou que o DSR, um sistema que é incentivado a ser utilizado como ferramenta de padronização dos indicadores da sustentabilidade pelas Nações Unidas, não foi muito lembrado.

Em contraponto o GRI – *Global Reporting Initiative*, uma iniciativa organizacional associada ao conceito desenvolvido pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*) que não constava na lista selecionada, foi bastante lembrada, sugerindo que possa a ser o substituto do DSR. A missão da *Global Reporting Initiative* (GRI, 2006) é oferecer uma estrutura confiável de indicadores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, que possa ser usada por organizações de todos os tamanhos, setores e localidades.

Várias instituições vêm promovendo a disseminação do pensamento sustentável nas organizações. O Instituto Ethos (ETHOS, 2006), também considera as três dimensões para o desenvolvimento sustentável em seus aspectos econômicos, sociais e ambientais. Baseado nessas três dimensões, Elkington (1998) desenvolveu o conceito, do *Triple Bottom Line*. Na esfera ambiental, ressalta-se a utilização dos recursos de forma a não prejudicar as gerações futuras, reduzindo impactos da ação das indústrias e utilizando de forma sustentável os recursos naturais. Na perspectiva econômica tem-se a preservação da lucratividade da organização e o não comprometimento do seu desenvolvimento econômico, E por fim a esfera social, que inclui a questão da justiça social, em que o objetivo maior é o desenvolvimento de um mundo mais justo, através das relações com todos os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, governo).

O Instituto Americano Battelle (PLACET, ANDERSON, FOWLER, 2005), também sustenta um modelo estratégico próprio para a sustentabilidade, com base nos três pilares do desenvolvimento sustentável. Nos últimos 20 anos, o Instituto Battelle tem investido seus esforços de pesquisa não só para compreender os benefícios de uma abordagem de negócios orientada para a sustentabilidade, como também para desenvolver uma posição de liderança na aplicação prática de princípios de sustentabilidade.

Uma visão, baseada na experiência adquirida do modelo de Battelle, consiste em que a sustentabilidade requer inovação. Investigadores calcularam que, se as taxas de consumo de recursos per capita nos países desenvolvidos são extrapoladas para os países em desenvolvimento, precisaremos, eventualmente, o equivalente de três vezes a Terra para apoiar nossa taxa de consumo de recurso (HOLLIDAY e PEPPER, 2001). Defensores da sustentabilidade combatem que consumo de recursos em todas as indústrias tem que diminuir para um fator quatro (LOVINS et al, 1997), isto é: fazer quatro vezes mais com recursos naturais do que se fazia na ocasião, ou até mesmo um fator 5 (DESIMONE, POPOFF, 1997) para assegurar um futuro sustentável.

Placet, Anderson e Fowler (2005) definem um modelo estratégico próprio para a sustentabilidade que aborda a interação dos aspectos econômicos, social e ambiental, tendo

como perspectiva a inovação, com reflexos na empresa e na sociedade. A base econômica visa manter o empreendimento com a geração de lucro, atendendo aos interesses dos *stakeholders* e oportunizando o desenvolvimento da comunidade local, através da geração de empregos. O desenvolvimento de estratégias sociais traz oportunidades de emprego mais atraentes, o que significa a melhoria de qualidade de vida, a melhor remuneração e o envolvimento da sociedade enquanto, que para a empresa, possibilita ter empregados mais produtivos e leais, menor número de queixas e inserção de novos produtos para o desenvolvimento mundial.

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

Os estudos realizados por Placet, Anderson, Fowler (2005) levam a conclusão de que a estratégia deve ser personalizada para situações específicas. Torna-se importante alcançar soluções viáveis que contemplem os três pilares do DS, exigindo que os líderes de *P&D*, personalizem processos sustentáveis e produtos, em regiões e matérias-primas específicas. Pode ser necessário transcender limites internos e externos tradicionais para achar soluções de inovação à sustentabilidade, envolvendo de forma multidisciplinar, laboratórios, organizações de pesquisa não lucrativas, outras organizações não-governamentais e indústria.

A Teoria de internacionalização procura reduzir os custos de transação internalizando o que poderia adquirir no mercado, com argumento de que uma empresa pode fazer negócios mais eficazes se ela possuir todos os fornecedores de insumos que têm relação com seu processo de produção (MTIGWE, 2006). A busca da internacionalização se dá pela maximização da eficiência por meio da redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior. A internacionalização pode ocorrer de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo, que refletem o melhor modo de entrada (controle, licenciamento, subcontratação, entre outros) (CARNEIRO e DIB, 2007).

A internacionalização se refere ao processo global e, em geral, à expansão internacional das empresas, seu nível de internacionalização e grau de inserção no mercado externo em termos de intensidade de exportação, de desenvolvimento internacional, e outros fatores relacionados. O modelo propôs desenvolver uma medida formativa do desempenho exportador e quantificar a contribuição relativa das suas consequências nas dimensões econômica (indicadores de desempenho financeiros) e estratégica (medidas pelas quais os objetivos da empresa são alcançados), e verificar a relação positiva entre o nível de internacionalização e o desempenho exportador. (PAPADOPOULOS e MARTÍN (2010)

O desempenho exportador pode ser definido como o resultado da atividade internacional da empresa. O construto foi definido e medido de várias maneiras diferentes porque os pesquisadores têm utilizado diferentes unidades de análise e períodos de tempo. As empresas também diferem em seus modelos de avaliação e no grau de importância que colocam os vários objetivos de exportação (DIAMANTOPOULOS e KAKKOS, 2007). Existe agora, amplo consenso de que o desempenho é multidimensional (HULT et al, 2008; SOUSA, 2004). Além disso, é amplo o entendimento de que os seus componentes principais são econômicos e estratégicos. Existem grandes divergências quanto às medidas específicas e às suas dimensões de trabalho (DIAMANTOPOULOS, 1999; KATSIKEAS et al, 2000; SOUSA, 2004). Portanto, a construção de uma conceituação geralmente aceita e operacionalizada ainda está em desenvolvimento. Katsikeas et al. (2000) observa que a

pesquisas nessa área são fragmentadas e sem coordenação, e Diamantopoulos (1999) e Lages e Lages (2004) acrescentam que os modelos elaborados devem ser considerados exploratórios, provisórios ou parciais.

A medição do desempenho exportador tem evoluído e se tornado cada vez mais sofisticada. As operacionalizações anteriores com o uso de indicadores objetivos (MADSEN, 1987), deram lugar, a partir da década de 1990, a novos estudos utilizando, escalas compostas ou índices (CAVUSGIL e ZOU, 1994, LAGES e LAGES, 2004, DIAMANTOPOULOS, 1999; DIAMANTOPOULOS e KAKKOS, 2007). A alguns dos múltiplos itens de escala foram adicionados novos recursos de grande utilidade que incluem não só o objetivo, mas também os indicadores subjetivos e as medidas econômicas e as medidas estratégicas ou não-econômicas. (CAVUSGIL e ZOU, 1994, KATSIKEAS et al., 2000).

Os estudos postulam uma conceituação reflexiva do desempenho exportador, enquanto Styles (1998, p. 28) ressalta que "[esta] suposição... deve ser reexaminada, conceitual e empiricamente." Jarvis et al. (2003, p. 216), por outro lado, destaca que esta é uma condição bastante comum em *marketing* e em pesquisa, e que até 28% dos construtos latentes com múltiplos indicadores publicados no topo das revistas de *marketing* foram incorretamente especificados como reflexivos quando deveria ter sido classificados como formativos. Neste contexto, Diamantopoulos (1999) argumenta de maneira convincente a necessidade de uma medida alternativa formativa do desempenho exportador.

A conceituação do desempenho exportador está ligada a três das lacunas de conhecimento, tais como a falta de integração dos resultados obtidos em medidas de desempenho de exportação, a distinção entre o desempenho econômico e o estratégico, e as sugestões de Styles (1998) e Diamantopoulos (1999) sobre a natureza dos indicadores de construtos tanto como formativos ou reflexivos. A definição refere-se desde o início da revisão da literatura, a todos os resultados da atividade internacional e, especificamente, inclui a concretização de ambos os resultados dos objetivos estratégicos e econômicos (financeiros).

O exame de evidências empíricas leva a três observações fundamentais sobre o desempenho das exportações. A primeira é de que o desempenho pode ser definido como um construto formativo, com uma dimensão econômica e uma estratégica. A segunda observação é que a contribuição da dimensão econômica é maior do que a dimensão estratégica. A terceira observação sobre o desempenho das exportações consiste na conceituação da dimensão econômica como sendo formativa. 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 (PAPADOPOULOS E MARTÍN, 2010).

Em uma perspectiva mais ampla, o desempenho de um negócio continua sendo um ponto chave das pesquisas referentes às diversas estratégias administrativas, ocasionando uma contínua busca dos pesquisadores quanto ao estabelecimento das implicações do desempenho para a condução estratégica das organizações, através de uma grande variedade de métodos que visam à operacionalização deste desempenho (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986).

A mensuração e a avaliação do desempenho tornam-se elementos fundamentais para o processo de controle gerencial em qualquer tipo de negócio (OLSON e SLATER, 2002, p. 11). Além disso, as medições são o ponto de partida para o aperfeiçoamento da própria empresa, porque permitem ao administrador saber quais são as metas da organização (HARRINGTON, 1993, p. 98).

Para uma análise mais consistente do desempenho exportador, fica evidente a necessidade de se testar uma escala de avaliação, que seja robusta o suficiente para abarcar as diversidades existentes entre empresas, mercados e indústrias, de maneira a permitir que os

estudos em estratégias de internacionalização se desenvolvam em ritmo mais acelerado e sistêmico.

As estratégias sustentáveis foram analisadas a partir do modelo de Placet, Anderson, Fowler (2005), divididas em três pilares da sustentabilidade: responsabilidade ambiental, responsabilidade social e prosperidade econômica, que repercutem na empresa e na sociedade. A relação com o desempenho exportador foi explorada através dos estudos realizados por Papadopoulos e Martín (2010) que análise o desempenho através da dimensão estratégica e econômica. O modelo conceitual proposto encontra-se baseado na hipótese central do estudo:

H1: A adoção de estratégias sustentáveis contribui para a maximização do desempenho exportador de empresas do setor mineral de Gemas e Jóias.

Uma estratégia de gestão socialmente responsável contribui substancialmente para o desenvolvimento do desempenho corporativo. O desempenho da gestão estratégica sustentável está orientado para resultados relativos à inovação, econômicos, sociais e ambientais para a organização e para os seus *stakeholders*.

3 Método do estudo

A pesquisa caracterizou-se como descritiva e quantitativa e buscou entender como a adoção de estratégias de gestão sustentáveis influencia no desempenho exportador de empresas industriais brasileiras do setor de Gemas e Joias.

A cadeia produtiva do setor de gemas e joias, conta com mais de 4 mil indústrias e 14 mil pontos de vendas no País e é responsável por movimentar milhões de dólares anualmente. O volume de exportações que, em 2002, era da ordem US\$ 589.573 milhões de dólares, em 2009, foi de US\$ 1.802.000 milhão de dólares. Desde 2002, o setor vem crescendo em média, 20% ao ano em termos de exportações. IBGM (2010). Em função da extensão e das ramificações do setor de gemas e joias, nesta pesquisa é dado enfoque no segmento industrial, especificamente: a indústria de gemas lapidadas e brutas e pedras ornamentais, a indústria joalheira de ouro e prata e a indústria de joias folheadas em metais preciosos.

A pesquisa foi realizada através de uma pesquisa *survey*, com a aplicação de um questionário estruturado com perguntas objetivas, em empresas industriais dos diversos segmentos do setor, com o objetivo de identificar e descrever se a inserção de estratégias sustentáveis está contribuindo para o desempenho exportador superior das empresas estudadas.

Para a realização do estudo quantitativo foram selecionadas empresas representativas do setor, pertencentes aos principais polos do país, que participaram da Feira Internacional de Pedras Preciosas de Soledade, em junho de 2011. A região Sul é considerada de acordo com levantamento do IBGM, o segundo polo nacional de joias folheadas, perdendo apenas para o Estado de São Paulo (HENRIQUE E SOARES, 2005). Além disso, se constitui em um dos principais polos de pedras brutas e lapidadas, indicando que as empresas da região Sul representam parcela significativa das empresas do setor, sendo representativas para a análise. De modo geral, as empresas participantes da amostra têm como principais características: pequeno porte (98% das empresas pesquisadas), atuantes em vários segmentos do setor industrial de gemas e joias e com atuação internacional.

O questionário dividiu-se em quatro blocos: perfil do respondente; caracterização da empresa; estratégias de negócios sustentáveis e; atuação internacional e desempenho exportador.

Os questionários foram aplicados pessoalmente a empresas do setor que participaram da Feira Internacional. Com o apoio e a autorização do SINDIPEDRAS, da cidade de

Soledade, das 70 empresas dos segmentos escolhidos, 32 empresas, se dispuseram a participar da pesquisa, viabilizando o estudo quantitativo. O índice de participação foi elevado (cerca de 46%). Pesquisas com índices de retorno superiores a 30% são consideradas satisfatórias em pesquisas do tipo *survey* (COOPER E SCHINDLER, 2003).

A análise de dados foi efetuada de forma descritiva, com a aplicação de técnicas univariadas para a avaliação das características das empresas pesquisadas, bem como das práticas relacionadas as estratégias de negócios sustentáveis e aos indicadores do desempenho exportador. A estatística univariada significa a análise de apenas uma variável por vez (HAIR JR. et al, 2006). Para a análise das relações entre as estratégias de negócios sustentáveis e o desempenho exportador foi aplicada a técnica bivariada de correlação de *Spearman*.

4 Análise de resultados da pesquisa

Com base nos dados obtidos através da pesquisa do tipo *survey*, passa-se, agora, ao processamento da análise. Em relação ao perfil dos respondentes observa-se que o tempo de atuação na empresa dos entrevistados, a média, é de aproximadamente 14 anos. Os dados evidenciam que os responsáveis pelas empresas analisadas, em sua maioria, são profissionais com elevada experiência na empresa e no setor.

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

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

4.1 Atuação internacional

As empresas pesquisadas iniciaram seu processo de internacionalização, especialmente, a partir da década de 2000. A média do tempo de atuação das empresas é de 16 anos, constituindo-se em empresas relativamente jovens e que entram no mercado no mesmo período no qual acontece a abertura econômica e, como consequência, a expansão acelerada dos países emergentes (BRIC). Nesse período, o Brasil beneficiado com um índice de preços das exportações brasileiras que elevou-se em 54% %, entre 2001 e 2007. Analisando o período e tomando-se como ponto de partida a desvalorização cambial de 1999, as exportações brasileiras cresceram 235% e as importações, 145% até 2007 (FUNCEX, 2008).

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

As pedras brutas e as pedras lapidadas são os principais produtos exportados pelas empresas, seguidos de joias em ouro e em prata e bijuterias. Reforçando os dados do IBGM

(2010), que destacam que os produtos com maior receptividade no mercado internacional são as pedras brutas e/ou lapidadas (gemas), sendo o Brasil responsável por um terço (1/3) da produção, indicando o potencial desse segmento.

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

As principais estratégias utilizadas pelas empresas para a realização das suas atividades no exterior são preferencialmente as formas convencionais e seguras como a exportação com ou sem intermediação. Esse resultado corrobora pesquisas anteriores que afirmam ser a exportação a principal estratégia de internacionalização adotada pela maioria das empresas brasileiras. A maioria das empresas pesquisadas internacionalizou suas atividades através da exportação, constituindo-se na principal estratégia de internacionalização utilizada por pequenas e médias empresas, uma vez que consiste na forma menos arriscada de entrada em um mercado externo, principalmente, por não exigir grandes investimentos iniciais (PUNNETT E RICKS, 1994; NAIDU E PRASAD, 1994; MOTA, 2007).

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

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

A inserção internacional das indústrias do setor de gemas e joias é recente e deve-se ressaltar alguns fatores que explicam a sua atuação. A rápida abertura econômica, na década de 90, expôs a indústria nacional à concorrência externa em um período em que o mercado interno havia decrescido enormemente para a indústria joalheira. Nesse período, houve uma verdadeira invasão de joias importadas ou contrabandeadas, notadamente após o Plano Real que elevou, substancialmente, a renda e o consumo da população. Tal fato exigiu um ágil reposicionamento dos joalheiros para o aumento de sua competitividade. A indústria nacional se preparou para competir com as joias importadas e, conseqüentemente, para também participar do mercado internacional (HENRIQUES E SOARES, 2005).

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

4.2 Estratégias de negócios sustentáveis

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

Tabela 1 - Gestão Ambiental

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

As ações relacionadas à gestão ambiental são consideradas de alta intensidade para a maior parte das empresas do grupo analisado, revelando um nível elevado de comprometimento com a adoção de práticas dessa natureza. Deve-se destacar, o elevado percentual de resposta, não se aplica, no que se refere às iniciativas de administração de carbono, o que pode levar ao entendimento de que esse aspecto da gestão ambiental ainda não se constitui em uma preocupação para as empresas desse setor, não há uma exigência legal de controle e nem o interesse dos gestores em discutir essa questão, visto que as exigências para suprir outros campos das práticas ambientais tem um longo caminho a ser percorrido.

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

Tabela 2 - Responsabilidade Social

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

Pode-se observar que grande parte das empresas analisadas apresenta elevado grau de concordância no que refere à existência de ações de responsabilidade social. Ao mesmo tempo, uma parte significativa de empresas se revelam pouco preocupadas com essa questão. Esse dado, associado aos dados da tabela 8, parece revelar uma falta de homogeneidade no comportamento das empresas do setor analisadas, em relação às questões socioambientais. É possível concluir que as empresas que os consideram importantes, apropriam e incorporam esses valores às suas práticas de forma assistemática e isolada, não se constituindo, portanto, em uma orientação setorial.

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

Tabela 3 - Prosperidade Econômica

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

Os dados da Tabela 3 evidenciam que a maioria das empresas busca integrar os princípios de desenvolvimento sustentável na estratégia empresarial e a cooperação com outras organizações no desenvolvimento de estratégias e de práticas sustentáveis. O envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento das estratégias empresariais é um aspecto pouco considerado, o que pode significar que as empresas analisadas ainda não visualizam a importância de integração no processo decisório, dos diferentes públicos envolvidos na ação, tais como: clientes, fornecedores e acionistas. Observa-se que embora possa haver um investimento maior em aspectos socioambientais, a postura das empresas em relação a esses aspectos parece ser orientada apenas para os aspectos operacionais e regulatórios.

4.3 Desempenho Exportador

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

Tabela 4 - Desempenho Exportador

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

Em relação ao desempenho estratégico, observa-se que os itens avaliados com maior intensidade referem-se ao desenvolvimento de mecanismos para responder à pressão dos competidores, no que se refere a exportação; obtenção de melhorias a partir da expansão em mercados estrangeiros e a diversificação da carteira de clientes. As variáveis de menor intensidade estão relacionadas ao recebimento de apoio para entrada no mercado exportador; desenvolvimento de estratégias para fins de exportação que buscam garantir uma maior consciência, social e ambiental com relação aos produtos e processos; obtenção de melhoria no *market share* e o aumento da rentabilidade. A modificação do portfólio de produtos oferecidos não é um item que se destaque na opinião dos respondentes, assim como a realização dos gestores em relação aos objetivos estratégicos provenientes da atividade internacional. Isso pode se justificar em função de que as ações promovidas pelos APLs regionais, atraem clientes para dentro das empresas, facilitando a negociação de suas linhas de produtos, ao mesmo tempo em que algumas empresas agregam valor a seus produtos criando linhas específicas para atender ao mercado externo.

No que se refere ao desempenho econômico, a evolução do percentual de vendas das exportações foi avaliada de forma não significativa e o aumento da participação no mercado internacional, que obteve um índice baixa relevância. Esses resultados corroboram com a afirmação de Papadopoulos e Martín (2010), de que a contribuição da dimensão estratégica é menor que a dimensão econômica. Nesse caso, os fatores estratégicos do desempenho exportador não tem um nível de aplicação expressivo nas empresas analisadas, podendo indicar que as empresas não têm percebido a relevância da análise desses fatores para a melhoria no desempenho exportador.

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

Tabela 5 - Evolução dos indicadores

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

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

4.4 Relação entre as estratégias sustentáveis e o desempenho exportador

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

4.4.1 Gestão ambiental e desempenho exportador

Os níveis de significância dos coeficientes de correlação bivariada observados entre os indicadores das variáveis estratégias sustentáveis (gestão ambiental) e desempenho exportador. Os testes de correlação realizados permitem verificar a existência de duas associações significativas envolvendo quatro variáveis. Com base nesses resultados é possível afirmar que existe associação positiva entre alguns indicadores que compõem a gestão ambiental e o desempenho exportador. As correlações com os demais indicadores do modelo inicial não foram significativas. Os indicadores que possuem associação em relação aos demais são: (a) eco-eficiência nos processos produtivos com melhorias na empresa a partir da expansão em mercados estrangeiros ($\chi^2 = 0,036$; $p < 0,05$); (b) Técnicas de controle de emissões com modificação no portfólio de produtos oferecidos ($\chi^2 = 0,044$; $p < 0,05$). Observa-se desse modo, que 50% dos indicadores das estratégias de gestão ambiental estão associadas aos indicadores de desempenho, evidenciando que na área ambiental ainda são pouco expressivos os investimentos realizados pelas empresas.

As empresas analisadas parecem visualizar em apenas alguns aspectos os impactos da gestão ambiental no desempenho exportador. Esse dado evidencia a existência de uma relativa conscientização quanto às questões ambientais, implementadas de forma gradativa, buscando não só inovar para a sustentabilidade, mas também preocupadas em otimizar seu desempenho exportador. Placet, Anderson e Fowler (2005), consideram que através do desenvolvimento de estratégias sustentáveis, a partir da inovação de processo, a empresa melhora sua imagem e a composição dos produtos (maior valor agregado), contribuindo para a sua inserção em outros mercados.

4.4.2 Responsabilidade social e desempenho exportador

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

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

A partir da análise de correlação efetuada é possível afirmar que os indicadores que possuem associação em relação às demais são: (a) *Promoção do bem-estar dos colaboradores com aumento do market share* ($\chi^2 = 0,031$; $p < 0,05$), *evolução das vendas* ($\chi^2 = 0,036$; $p < 0,05$), *aumento da participação no mercado e mecanismos de resposta à pressão dos competidores* ($\chi^2 = 0,003$; $p < 0,01$); (b) *Promoção do bem-estar da comunidade com melhorias na empresa* ($\chi^2 = 0,028$; $p < 0,05$); (c) *Promoção da melhoria do desenvolvimento regional com mecanismos de resposta à pressão dos competidores* ($\chi^2 = 0,006$; $p < 0,01$) e *melhorias na empresa* ($\chi^2 = 0,010$; $p = 0,01$) e (d) *Bem estar da comunidade com melhorias na empresa* ($\chi^2 = 0,033$; $p < 0,05$).

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

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

4.4.3 Prosperidade econômica e desempenho exportador

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

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

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

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

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

A seguir aparecem as estratégias ambientais e a prosperidade econômica, porém os percentuais de incidência das estratégias diferem muito no percentual. O que vale dizer é que o setor, embora não faça uso consciente dos conceitos da sustentabilidade para o planejamento das estratégias, tem inserido suas práticas nas ações das empresas e assim, tem obtido a otimização de seus recursos, fazendo com que as empresas se tornem competitivas e apresentem produtos que agregam valor ao mercado atendido. Desse modo, fica evidenciado que o modelo de Placett, Anderson e Fowler (2005) se aplica a análise do comportamento do setor.

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

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

Como conclusão das análises efetuadas é possível aceitar as hipóteses que nortearam o desenvolvimento do estudo, sendo possível afirmar que as ações voltadas para a adoção de estratégias sustentáveis contribuem positivamente para a maximização da *performance* de empresas do setor químico brasileiro.

5 Conclusões da pesquisa

O estudo foi realizado com o propósito principal de entender como a adoção de estratégias de gestão sustentáveis influencia o desempenho exportador de empresas industriais brasileiras do setor de Gemas e Joias.

A fim de atender ao objetivo geral da pesquisa, verificou-se a existência de correlação entre as estratégias de gestão sustentáveis e o desempenho exportador das empresas industriais do setor de gemas e joias, principalmente no que se refere aos indicadores relativos ao desenvolvimento regional (responsabilidade social) e a as estratégias que integram uma maior consciência social e ambiental nos produtos e processos (prosperidade econômica) com duas dimensões do desempenho exportador: melhorias nas empresas e resposta à pressão dos competidores.

A hipótese central que orientou a consecução dos resultados da pesquisa de que a adoção de estratégias sustentáveis contribui para a maximização do desempenho exportador de empresas do setor mineral de Gemas e Jóias foi corroborada sugerindo que as empresas que buscam obter um desempenho exportador superior devem estar atentas para a implementação de estratégias sustentáveis que contemplem esses dois tripés da sustentabilidade.

Em relação a caracterização da atuação internacional das empresas pesquisadas foi possível observar que as empresas atuam sobretudo, através de exportações diretas ou através de agentes no Brasil. Os motivos que as levaram a buscar novos mercados foram a intenção

de se internacionalizar desde a sua origem seguido da solicitação vinda do exterior, principalmente a partir do início desse século. Esse dado leva ao entendimento de que o processo de internacionalização das empresas do setor de gemas e joias é recente e com potencial para se transformar em um gerador de divisas importante. As empresas comercializam seus produtos inserindo materiais regionais, agregando valor aos produtos tornando-os únicos.

O estudo apresentou algumas limitações metodológicas decorrentes do processo de seleção de empresas participantes da pesquisa. A amostra foi escolhida por acessibilidade das empresas e não por amostra probabilística, o que reduz o âmbito de aplicação dos estudos, não podendo inferir que esses comportamentos revelados identificam todo o setor. Apesar disso, as conclusões do estudo são relevantes. As análises são válidas para a descrição e a avaliação administrativa das empresas que estão inseridas no mercado internacional e para as que ainda almejam a inserção em novos mercados.

Referências bibliográficas

- CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.
- CASTRO JR, O.V. *Conduta socioambiental e performance ambiental e econômica: evidências na indústria têxtil brasileira*. Dissertação de Mestrado Profissional em Controladoria. Universidade Federal do Ceará. Fortaleza, 2005.
- CAVUSGIL, S. T., & ZOU, S. Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 1, p. 1–21, 1994.
- COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DESIMONE. L.; POPOOFF. F. *Eco-efficiency: the business link to sustainable development*. WBCSD. Cambridge: MIT Press, 1997.
- DIAMANTOPOULOS, A. Viewpoint: Export performance measurement: Reflective versus formative indicators. *International Marketing Review*, v. 16, n. 6, p. 444–457, 1999.
- DIAMANTOPOULOS, A.; KAKKOS, N. Managerial assessments of export performance: Conceptual framework and empirical illustration. *Journal of International Marketing*, v. 15, n. 3, p. 1–31, 2007.
- ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*. Canada: NSP, 1998.
- ETHOS. *Oficina: gestão de projetos para sustentabilidade*. Conferência internacional do Instituto Ethos, 2006.
- FUNDAÇÃO CENTRO DE ESTUDOS DO COMÉRCIO EXTERIOR (FUNCEX). *Boletim de Comércio Exterior*. 2008.
- GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). *Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade*. 2006. Disponível em: http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/gri_g3_portugues.pdf. Acesso em out. 2010.
- HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY A. SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HAMMAN, M. K., JOHNSON DYKES, B., ET AL. An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, v. 39, p. 1064–1080, 2008.
- HARRINGTON, H. J. *Aperfeiçoando processos empresariais*. Tradução de Luiz Liske. São Paulo: Makron Books, 1993.

- HENRIQUES, H. S.; SOARES, M.M. (Coord.). *Políticas e Ações para a Cadeia Produtiva de Gemas e Jóias*. IBGM e MDCI. Brasília: Brisa, 2005.
- HOLLIDAY, C, PEPPER, J. *Sustainability through the market: seven keys to success*. Geneva: WBCSD, 2001.
- HULT, G. T. M., KETCHEN, D. J. JR., GRIFFITH, D. A., CHABOWSKI, B. R., _____ . *O setor de gemas e jóias no Brasil*. 2010. Disponível em <http://ibgm.com.br>. Acesso em out. 2010.
- JARVIS, C. B., MACKENZIEV, S. B., & PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, v. 30, n. 2, p. 199–219, 2003.
- KATSIKEAS, C. S., LEONIDOU, L. C., & MORGAN, N. A. Firm-level export performance assessment: Review evaluation and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 4, p. 493–511, 2000.
- LAGES, L. F.; LAGES, C. R. The STEP scale: A measure of short-term export performance improvement. *Journal of International Marketing*, v. 12, n. 1, p. 36–56, 2004.
- LOVINS, L.H., WEIZSÄCKER, E., LOVINS, A.B. *The factor four*. London: Earthscan, 1997.
- MADSEN, T. K. Empirical export performance studies: A review of conceptualizations and findings. In S. T. Cavusgil (Ed.), *Advances in international marketing* (pp. 177–198). Greenwich, CT: JAI Press. 1987.
- MOTA, R. B. Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização de Empresas: “Forma de Entrada” e “Seleção de Mercado”. *Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia*, 3Es. São Paulo: 2007.
- MTIGWE, Bruce. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 4, p. 5–25, 2006.
- NAIDU, G.M.; PRASAD, V.K. Predictor of export strategy and performance in small and medium-sized firms. *Journal of Business Research*, v. 31, n. 2/3, 1994.
- OLSON, E. M., SLATER, S.F. The balanced scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, v. 45, n. 3, p. 11-17, 2002.
- PAPADOPOULOS, N. E MARTÍN, O.M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, v. 19, p. 388–406, 2010.
- PLACET, M., ANDERSON, R., FOWLER, K., M. Strategies for Sustainability. *Research Technology Management*, v. 48, n. 5, p. 32-41, 2005.
- PUNNETT, B.J.; RICKS, D.A. *International Business*. Boston, Mass.: PWS-Kent. 1994
- SOUSA, C. M. P. Export performance measurement: An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, v. 9, p. 1–22, 2004.
- STYLES, C. Export performance measures in Australia and the United Kingdom. *Journal of International Marketing*, v. 6, n. 3, p. 12–36, 1998.
- UNITED NATIONS. *World Investment Report*. United Nations Conference on trade and development: 2006. Disponível em: < http://www.unctad.org/en/docs/wir2006_en.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2010.
- VAN BELLEN, H. M. *Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- VENKATRAMAN, N., RAMANUJAN, V. Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academic Management Review*, v. 11, p. 801-814, 1986.