

A INFLUÊNCIA DA RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: O CASO DA ELECTRO AÇO ALTONA

Vanessa S. Fraga de Souza¹

Marialva Tomio Dreher²

Mohamed Amal³

Resumo

A Responsabilidade Sócio-Ambiental (RSA) como Estratégia Organizacional vislumbra as questões sociais e ambientais que dizem respeito às preocupações com os impactos resultantes das operações organizacionais e seus efeitos. Isto ultrapassa fronteiras nacionais atingindo o mercado global que sofre pressões em torno da conservação ambiental. Neste contexto é crescente o número de organizações que procuram conformidades e normalizações da RSA reconhecidas em escala global, sob pena de perderem competitividade. Para compreender melhor este cenário, apresenta-se o resultado de um estudo de caso sobre a Responsabilidade Sócio-Ambiental no processo de internacionalização da Eletro Aço Altona, organização catarinense atuante no Mercado Internacional do Aço. A pesquisa exploratória qualitativa se deu por meio de uma entrevista semi-estruturada com o executivo da empresa. O cenário apresentado aponta para a conclusão de que a Estratégia de RSA contribui para a inserção competitiva internacional de uma organização, ocorrendo principalmente por meio da implementação de instrumentos de Sistemas de Rede de Padronização Global.

Palavras chaves: Responsabilidade Sócio-Ambiental. Internacionalização. Competitividade Internacional.

¹ Mestre em Administração, Professora da FURB. Av. Brasil, 3540 ap 103 centro Balneário Camboriú SC. E-Mail: vanessafragas@gmail.com.

² Doutora em Engenharia de Produção UFSC. Docente dos Programas de Mestrado em Administração (PPGAD) e de Desenvolvimento Regional (PPGDR) da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Endereço: Rua Felix Gieseler, 518, bairro Velha-Blumenau, SC. marialva@furb.br .

³ Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Graduado e mestre em economia pela Universidade Hassan II, Marrocos. Pós-Graduação em Economia Internacional pela Universidade de Frankfurt, Alemanha. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau - FURB. E-Mail: amal@furb.br. Artigo recebido em: 8/9/2007. Aceito em: 20/11/2007.

1 INTRODUÇÃO

O movimento crescente no investimento direto estrangeiro, a expansão de cadeias de provisão em nível global e a abertura dos mercados para o Comércio Internacional de Bens e Serviços são algumas das manifestações da interdependência internacional das economias e da importância do comércio internacional como uma das estratégias mais procuradas para o crescimento das organizações. Este movimento que se refere à globalização, segundo *Guidance on social responsibility lignes* (ISO 26000, 2006) resultou em um aumento no poder e influência do setor privado e uma reorientação no próprio conceito do papel do setor público, para atuar mais como um fator regulador das atividades econômicas. Da mesma forma que este fenômeno contribuiu para a integração dos mercados, a globalização também trouxe em destaque algumas diferenças culturais em nível das idéias e valores dos consumidores.

Neste contexto, é importante salientar que, da mesma maneira que aumentam as expectativas de crescimento com os fluxos de fusões e aquisições de empresas multinacionais em diversos setores da atividade econômica, cresce o nível de preocupação das autoridades públicas e das próprias organizações com Responsabilidade Social e Ambiental. Este fenômeno não é restrito apenas aos Países Desenvolvidos, mas também pode ser observado em diversos Países em Desenvolvimento. No Brasil, a década de 1990 foi caracterizada por grandes mudanças, estratégicas empresariais visando atender a Economia Global em que o país se inseria. Foi quando o comportamento sócio-ambiental passou a representar um fator “de competitividade, em que as empresas socialmente ativas promoveram sua imagem junto aos seus consumidores, melhoram o relacionamento com as comunidades vizinhas e percebem ganhos de produtividade de seus trabalhadores” (PELIANO, 2001, p. 33). Em vista disso, a busca por internacionalizar as operações está resultando em uma maior pressão das organizações em adotar padrões sociais e ambientais para suas operações. (ISO 26000, *GUIDANCE ON SOCIAL RESPONSABILITY LIGNES*, 2006).

No que se refere à questão ambiental e/ou ecológica, resultados apurados por Ferraz e Motta (2002) sugerem que o grau de internacionalização das empresas, refletido na intensidade de pressões ou incentivos internacionais, é condicionante relevante da divulgação de informação sobre Responsabilidade Ambiental, refletidos principalmente nas certificações ISO 14001. Quanto ao processo de Normalização Internacional na área Ambiental e Social, estudos indicam que a influência das normalizações nessas duas áreas está aumentando com o crescimento da consciência do consumidor. (NADVI; WÄLTRING, 2004)

Cajazeira e Barbieri (2006), afirmam que as certificações como a futura ISO 26.000 sobre Responsabilidade Social podem ser interpretadas como uma tentativa dos países industrializados para inserir novas restrições ao Livre Comércio para li-

mitar a entrada de produtos originários das Nações em Desenvolvimento. Entretanto, é importante sinalizar que, ao contrário do que vem sendo amplamente divulgado, os próprios Países em Desenvolvimento possuem mais interesse na adoção da Norma ISO 26.000. A busca de legitimidade e a relativa segurança com que os modelos ISO 9.001 e 14.001 vêm sendo aplicados, demonstraram como a Normalização Internacional contribuiu para a proteção e a promoção do Livre Comércio, derrubando, com isso, o argumento segundo o qual elas foram desenvolvidas como instrumentos dos países ricos para estabelecer barreiras técnicas e não tarifárias às exportações provenientes dos Países em Desenvolvimento.

Com o intuito de colaborar com a discussão sobre a influência das Estratégias de Responsabilidade Sócio-Ambiental (RSA) no Processo de Internacionalização, o presente *Paper* tem como objetivo avaliar de que modo a Estratégia de RSA poderá contribuir para a inserção competitiva internacional de uma organização. O estudo foi feito numa perspectiva de análise qualitativa, através do estudo de caso de Internacionalização de uma Empresa situada em Blumenau/Santa Catarina (Brasil), a Eletro Aço Altona, que atua no mercado de Aço.

O presente artigo está distribuído em mais quatro Seções, além da Introdução. Na seção dois é feita uma síntese da reflexão sobre o conceito de internacionalização e as abordagens de RSA e as conexões possíveis entre as duas categorias. Na seção três, é apresentada a metodologia adotada para o estudo de caso e na seção quatro, procede-se a uma discussão dos resultados da análise qualitativa. Na seção cinco são apresentadas as principais conclusões do estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção busca-se analisar dois elementos fundamentais para a construção de um quadro geral de análise do impacto da Estratégia de RSA na competitividade internacional das organizações. Num primeiro momento, serão avaliadas as diferentes abordagens dos determinantes da internacionalização das empresas. Em seguida, através da análise das regulamentações da temática sócio e ambiental por parte dos organismos internacionais, será abordada a Estratégia de Responsabilidade Sócio-Ambiental e de que modo ela influencia o Processo de Internacionalização das Organizações.

2.1 Estratégias de Internacionalização e Teorias de Negócios Internacionais

A internacionalização pode ser definida como o processo de envolvimento progressivo em operações internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1999). A utilização desta definição ampla permite considerar todas as operações desenvolvidas nos mercados externos e os fluxos de transações realizadas no mercado de origem envolvendo

estruturas e agentes externos. Durante as últimas duas décadas, o interesse pelo tema vem crescendo em ritmo acentuado não apenas entre os empresários e investidores, mas também entre acadêmicos e responsáveis pelas políticas de desenvolvimento.

As teorias que trataram do Processo de Internacionalização, ao longo das últimas décadas, podem ser classificadas de acordo com a sua perspectiva de análise: a perspectiva econômica, especialmente a que foi desenvolvida no quadro das Teorias de Negócios Internacionais. Esta perspectiva serviu de fundamento para desenvolver diferentes abordagens da Internacionalização das Empresas, especialmente, no que diz respeito ao fenômeno do surgimento das EMNs e análise dos determinantes e Estratégias do IDE. Neste campo destacam-se as Teorias da Organização Industrial (HYMER, 1960), a Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) e o Paradigma Eclético (DUNNING, 2000).

Por outro lado, especialmente na década de 1970, pesquisadores da Universidade de Uppsala (HÖRNELL; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1973; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1974; JOHANSON; VAHLNE, 1975, 1990) focalizaram seu interesse de análise do Processo de Internacionalização com base nas Teorias Comportamentais.

O postulado básico do estudo de Johanson e Wiedesheim-Paul (1975) é a empresa, inicialmente, se desenvolve no mercado doméstico e que a internacionalização é uma conseqüência de uma série de decisões de incremento (*series of incremental decisions*). Os autores partem do pressuposto de que os obstáculos mais importantes na internacionalização estão relacionados à falta de conhecimento e de recursos. Esses obstáculos são reduzidos por meio da tomada de decisão incremental (*incremental decision-making*) e da aprendizagem sobre os mercados externos e as operações ligadas.

Deste modo a percepção do risco de mercado dos investimentos tende a diminuir e a continuação do Processo de Internacionalização é estimulada através da crescente necessidade de controle das vendas e a crescente exposição da empresa a oferta e demanda para ampliar as suas operações.

O modelo dos autores não está preocupado com a explicação do porquê que as empresas iniciam exportando seus produtos, mas que em função da falta de conhecimento sobre mercados externos e a propensão para evitar incertezas, as empresas iniciam suas atividades internacionais por meio da exportação para mercados vizinhos ou países que são próximos ou similares em termos das práticas comerciais. Deste modo, as empresas iniciam exportando via representantes independentes, o que representa um baixo nível de comprometimento da empresa em comparação com a estratégia de estabelecimento de uma filial de vendas.

A falta de conhecimento e recursos é considerada o principal obstáculo para a internacionalização. Tais obstáculos se reduzem através de decisões incrementais que permitem gerar aprendizado sobre os mercados internacionais e a forma de como as

empresas devem operar no exterior. Deste modo, o conhecimento do mercado e os compromissos assumidos afetam as decisões sobre a alocação de novos recursos, assim como a forma pela qual as atividades serão desenvolvidas neste mercado.

Assim, à medida que são adotadas novas etapas e são adquiridas novas experiências, os recursos comprometidos e os níveis de informação gerados são maiores. É claro, não se pode esperar que o desenvolvimento de atividades de internacionalização deva seguir todos os estágios da cadeia acima descritos. Primeiro, porque alguns mercados não são suficientemente amplos para os recursos que exigem todos os estágios. Segundo, pode-se esperar a eliminação de alguns estágios da cadeia nas empresas que possuem extensas experiências em outros mercados externos.

Segundo Hilal e Hemais (2003), com a evolução das empresas e seus Processos de Internacionalização, as Teorias de Gradualismo das Escolas Nórdicas, já não mais explicavam toda a realidade em que as empresas estavam inseridas, fornecendo assim espaço para o surgimento de uma nova teoria que pudesse explicar os novos comportamentos empresariais e fornecer subsídio para a continuidade do desenvolvimento destas organizações. Surge assim a teoria das redes, uma recente e moderna teoria que se propõe a fornecer subsídios teóricos para o entendimento do Processo de Internacionalização de Empresas. Este quadro teórico mostrou-se, particularmente relevante para a Análise da Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas, que conseguiram melhorar seu desempenho internacional através da união de forças com outras empresas, superando assim as limitações impostas por seu tamanho menor e permitindo o acesso aos recursos inatingíveis isoladamente, permitindo a penetração de novos e não conhecidos mercados.

A abordagem de Redes de Relacionamentos (*networks*) é considerada uma evolução natural dos modelos de Processo de Internacionalização. A abordagem é baseada, inicialmente, no princípio de desenvolvimento da perspectiva das Redes Industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre Firms e Mercados Industriais. De acordo com Johanson e Mattsson (1988), os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas, criam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade motivará a firma a escolher mercados e estratégias de entrada diferentes do modelo Uppsala.

Johanson e Vahlne (1990) sustentam que as interações entre atores dão forma, mais do que o Processo de Decisão Estratégica, às estruturas da Rede. Ou seja, a estrutura que forma a Rede é expressa através dos laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamentos de negócios. Deste modo, o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da Rede em que ela está inserida.

A contribuição da abordagem das Redes de Relacionamento (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento nórdico. Nesta perspectiva, o enfoque

da Rede (JOHANSON; MATTSSON, 1988) considera a internacionalização das empresas como um processo interativo entre as vantagens competitivas da empresa e aquelas que pertencem ao resto dos membros da Rede na qual a empresa está inserida, e também entre o conjunto destas vantagens e as vantagens de localização dos países. Neste sentido, para explicar a internacionalização das empresas, a Teoria das Redes de Relacionamento enfatiza, em especial, os laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores envolvidos em relações de negócios (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

Os participantes de uma Rede são mutuamente interdependentes e, conseqüentemente, suas atividades necessitam ser coordenadas. Contudo, ao invés de esta coordenação ser feita pelo próprio mercado ou por meio de uma estrutura hierárquica entre as empresas, ela ocorre através do próprio processo de entrelaçamento das transações desenvolvidas pelas empresas, reduzindo assim, uma parte significativa dos custos de transação. Deste modo, as ações e estratégias dos integrantes da Rede, ao invés de serem orientadas para a realização de benefícios imediatos, são orientadas para preservar a eficiência da Rede como todo e portanto, a eficiência da empresa em longo prazo.

O modelo de Rede permite, portanto, estabelecer a relação entre a Estratégia de Internacionalização da Empresa e o Grau de Internacionalização da Rede na qual ela está inserida. Esta perspectiva é essencial na medida em que fornece os elementos para definir as ferramentas analíticas para entender o impacto do Grau de Integração e Competitividade Regional sobre a eficiência e padrão da Estratégia de Internacionalização das Empresas, particularmente as empresas de pequeno e médio porte.

Entretanto, é importante salientar que, na perspectiva do modelo de Rede de Negócios do Processo de Internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2003), os problemas relacionados à entrada em novos mercados não são associados aos mercados em si, mas aos próprios clientes específicos ou empresas fornecedoras. Assim, ao invés de focar os modos de entrada nos mercados externos e a expansão nestes mercados, a abordagem busca concentrar a sua análise na discussão dos problemas gerenciais associados com o estabelecimento e desenvolvimento de relações com fornecedores e clientes. Deste modo, as barreiras à internacionalização estão relacionadas ao estabelecimento e desenvolvimento de Redes de Relacionamento, e não a existência de fronteiras entre os mercados (JOHANSON; VAHLNE, 2003). No quadro desta abordagem, o Processo de Internacionalização continua sendo definido como resultado da interação entre o desenvolvimento de conhecimento com base na experiência e o comprometimento com os mercados externos, entretanto, estas duas variáveis passam a depender fundamentalmente do potencial e dos parceiros de Redes já existentes. Durante este processo, os parceiros de uma Rede aprendem gradativamente sobre as demandas de cada um, sobre os recursos, estratégias e os climas de negócios nos quais são desenvolvidas as suas atividades. É preciso enfatizar

que o resultado da aprendizagem da Rede depende fundamentalmente do tempo e dos recursos, tornando o comprometimento dos parceiros com a Rede uma condição crítica para o sucesso do Processo de Internacionalização.

As abordagens comportamentais sugerem três elementos importantes para o entendimento das relações entre Estratégia de RSA e Internacionalização. O primeiro elemento se refere ao próprio conceito de aprendizagem, fator crítico no paradigma da Escola Nórdica. A adoção de padrões sócio-ambientais no quadro de um Sistema Internacional de Certificação representa um caminho de aprendizagem bastante significativo em termo de adequar as estruturas e produtos da empresa aos padrões globais. Além disso, esta inserção da empresa permite reduzir os custos de transação relacionados a abordagens de novos mercados. E, finalmente, esta inserção facilita o processo de inserção da organização em três tipos de “*business network learning*”, de acordo com Johanson e Vahlne (2003).

O primeiro tipo se refere aos negócios que envolvem as empresas numa relação de cliente-fornecedor. Neste caso, as empresas aprendem sobre como coordenar as suas atividades de modo a fortalecer a produtividade de ambas as partes. O segundo tipo mostra como algumas competências podem ser transferidas e usadas em outras Redes através da aprendizagem gerada com base na interação de dois parceiros de uma determinada Rede, caracterizada por sua inserção internacional através de Sistemas Específicos de Certificação e Normalização. O terceiro tipo de Rede é quando as empresas parceiras aprendem, por meio da interação, como coordenar as suas atividades numa relação com empresas inseridas em outras Redes. A coordenação pode ser feita para desenvolver algumas relações com fornecedores, como por exemplo, atividades de fornecimento *just in time*, coordenação entre clientes e fornecedores para acelerar a cadeia de valor. Neste contexto, é importante salientar que a Teoria de Rede fornece elementos importantes para definir a política de RSA como Estratégia de Aprendizagem e inserção em Redes Internacionalizadas.

Para o entendimento do conjunto de relações entre empresas, Economia Global e Responsabilidade Social, o conceito de triângulo (*triangle concept*) de Messner (2004) oferece um quadro geral para o entendimento das relações que se estabelecem entre as três categorias. Nesta perspectiva, a eficiência não apenas das regiões, mas também das organizações depende não só das relações *intra-clusters*, mas, sobretudo, depende das interações transnacionais e das estruturas de Redes que podem se formar no quadro do que ele chama de “Triângulo da Economia Mundial”, conforme a figura abaixo. A perspectiva da abordagem do Triângulo indica claramente que para muitas empresas o “sistema relevante” no qual a Competitividade Sistêmica Internacional deverá ser desenvolvida é o Triângulo da Economia Mundial. Este envolve a capacidade das empresas de interagir com as empresas localmente, de se inserir em Redes de Cadeias Globais de Valor e de incorporar as regras e normas sociais e ambientais globais.

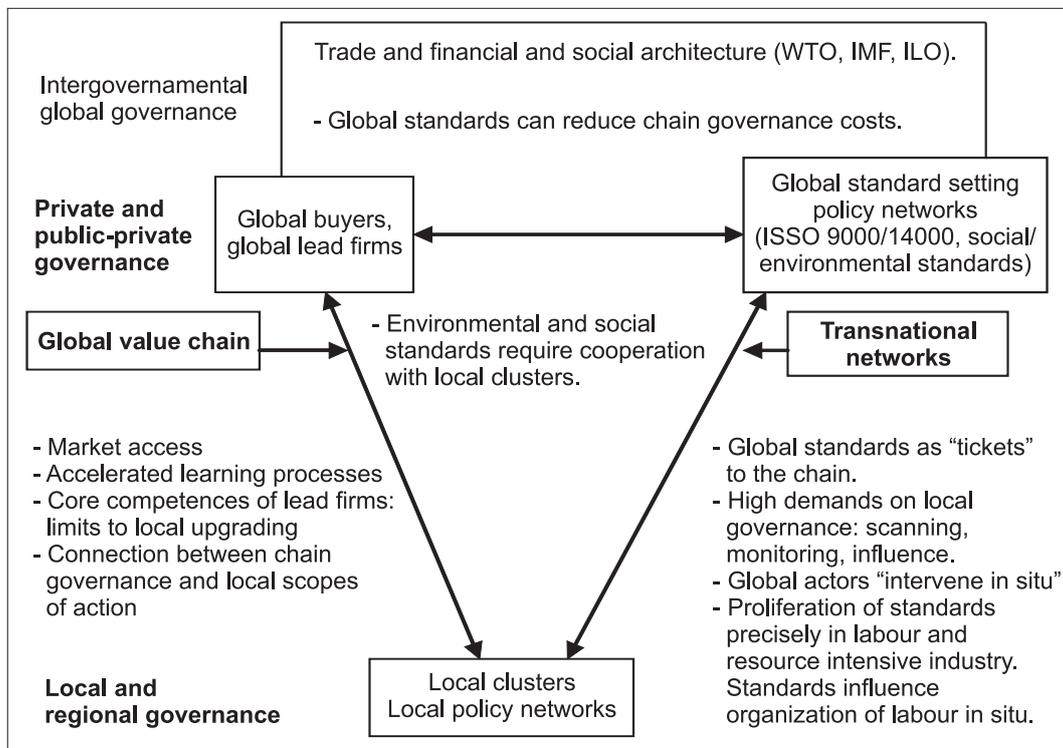


Figura 1: Triângulo Global
 Fonte: Messner (2004, p.23)

2.2 Responsabilidade Sócio-Ambiental no Contexto Internacional

A Responsabilidade Social, no seu sentido amplo, aborda questões relativas aos deveres de cada indivíduo e organização com o bem-estar da sociedade, enfatizando que todos devem preocupar-se em assumir seus atos. No sentido mais restrito podem ser direcionadas especificamente às organizações, denominada como Responsabilidade Social Empresarial (RSE), que é adaptada às capacidades e limitações das empresas. Neste caso, geralmente, a Responsabilidade Social passa a ser discutida como uma Estratégia Organizacional que se utiliza principalmente de orientações e ferramentas externas como normalizações para conduzir o processo. Isto decorre das necessidades de atender as pressões sociais que exigem das empresas, um processo produtivo que gere menos impactos sociais e ambientais. Por isso, é bastante usual o termo Responsabilidade Sócio-Ambiental (RSA) enfatizando que pretende atender estas duas exigências. Esta realidade ultrapassa as fronteiras dos países formando um movimento global em busca de alternativas para as problemáticas da relação entre processo produtivo e minimização dos impactos.

Os problemas surgem das demandas do mercado global que exigem produtos com padrão de qualidade, tecnologias limpas e ecologicamente corretas, e levam o meio empresarial a tomar medidas no sentido de colocar em prática um Desenvolvimento Industrial Sustentado. Com isso, as empresas vêm se adequando às exigências da preservação pela utilização das técnicas que utilizam racionalmente os recursos, além de atender às expectativas ecológicas dos consumidores e clientes. (SCHENINI, 2005)

Esta não é uma preocupação recente, uma vez que diante dos danos causados ao ambiente e das disparidades sociais encontradas em diversos territórios do planeta, lideranças mundiais e nacionais, empresariais e não governamentais perceberam que era preciso desenvolver ações que visassem o equilíbrio das necessidades ambientais, sociais, humanas e econômicas. Neste contexto, esta preocupação surgiu com a criação da Liga das Nações (1920), quando alguns países se reuniram objetivando a promoção da cooperação, da paz e da Segurança Internacional, sendo este o primeiro passo para se pensar globalmente. (UNIETHOS, 2005).

No fim da Segunda Guerra Mundial em 1945, os Países Aliados (liderado pelo Império Alemão, Império Austro-Húngaro e Império Turco-Otomano) criaram a ONU – Organização das Nações Unidas com objetivo de construir um mundo com maior equidade no que se refere aos Direitos Humanos, Desenvolvimento Econômico e Social, Proteção da Infância e Respeito à Propriedade Intelectual. (ONU, 2006). No entanto, a reconstrução das áreas devastadas pela guerra era dificultada pela diversidade de unidades de medida e padrões existentes nos países. Essas divergências tornavam a produção mais cara, complicada e dificultavam a troca de produtos manufaturados entre as empresas de diferentes países. Em vista disso, a ISO foi criada em 1947 com o objetivo de criar Normas Técnicas para Formação de Padrões internacionalmente aceitos e favorecer o Comércio Internacional. (CAJAZEIRA; BARBIERI, 2006). Em 1955, com os Países Aliados já fortalecidos internamente, criou-se o Acordo Quotas Hilton, o qual vigorou pelo prazo de 50 anos expirando em 2005. Como reflexo do fim do Acordo das Quotas Hilton, surge o Consenso de Washington (1994) como sendo um grupo de medidas a serem tomadas, no campo da Economia que valeriam para o crescimento de todos os países.

Além da ONU, também foi criado a Organização Mundial do Comércio (OMC, 2006), organismo internacional que teve como função principal facilitar a aplicação das Regras de Comércio Internacional, já acordados internacionalmente, e servir de foro para negociações de novas regras ou temas relacionados ao comércio. A OMC, através da oitava rodada de negociações multilaterais do GATT - *General Agreement on Tariffs and Trade* - também chamada Rodada Uruguai que durou de 1986 a 1993 (BRASIL, 2006), estabeleceu medidas liberalizantes que fez tornar mais atrativo o uso das barreiras técnicas relacionadas com a preocupação Ambiental e a Saúde, cabendo ao país exportador o ônus de provar a ilegitimidade da restrição. Através do

Acordo Sobre Barreiras Técnicas ao Comércio, procurou-se estimular os Processos de Harmonização de Normas e Regulamentos por meio de instituições de normalizações internacionais fazendo referências à ISO. (CAJAZEIRA; BARBIERI, 2006).

Várias iniciativas globais quanto aos Direitos Humanos, Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental foram desenvolvidos para serem aplicáveis ao meio empresarial, sejam na forma de princípios ou de padrões. Conforme Uniethos (2006), atualmente, entre outras ferramentas relacionam-se as mais utilizadas:

- a) Metas do Milênio – oito metas para se estabelecer as condições mínimas necessárias ao Desenvolvimento Sustentável Global;
- b) Declaração Universal dos Direitos Humanos – proclamação dos direitos político, econômico e social dos indivíduos;
- c) Projeto Sigma – conjunto de princípios para as empresas que buscam a sustentabilidade, integrando temas sociais, ambientais e econômicos;
- d) Diretrizes do GRI – *Global Reporting Initiative* – diretrizes para as empresas que desejam apresentar o balanço econômico, social e ambiental elevando a qualidade dos relatórios de atividades empresariais;
- e) SA 8000 – certificação com padrão global para empresas interessadas em avaliar e certificar práticas trabalhistas em suas dependências ou em seus fornecedores e distribuidores;
- f) AA 1000 – norma que monitora a relação entre a empresa e a comunidade definindo as melhores práticas para a prestação de contas;
- g) OHSAS 18001 – *Occupational Health and Safety Assessment Series*, a norma estabelece que a empresa deve periodicamente analisar e avaliar seu Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho visando identificar e implementar melhoras;
- h) Padrões ISO – Certificações que facilitam as negociações entre os países nas bases técnica para Saúde, Segurança e Legislação Ambiental, auxiliando na transferência de tecnologia.

Tais mecanismos de comando e controle, através da imposição governamental ou adesão espontânea às normas e padrões, fornecem maior previsibilidade quanto aos níveis de redução da poluição e de assegurar a competição no mercado, já que todas as empresas enfrentam as mesmas exigências. Assim, os recursos destinados à regulação formal podem disseminar informações econômicas, ambientais e sociais impactando, por exemplo, no valor do negócio do ponto de vista financeiro. (FERRAZ; MOTTA, 2002).

Como exemplo, cita-se o mercado financeiro que criou índices específicos de ações, como o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), e o surgimento de fundos voltados para o conceito de Investimento Socialmente Responsável (SRI – *Socially Responsible Investment*). (FERRAZ; MOTTA, 2002). Os Fundos Globais de In-

vestimento também são exemplos de Critério de Aplicação de Recursos, tendo a Sustentabilidade Sócio-Ambiental ou a Responsabilidade Corporativa como base. Há também o Índice Sócio-Ambiental de empresas de energia da Goldman Sachs, os Princípios do Equador, formulados pela *International Finance Corporation* (IFC) e os Princípios para o Investimento Responsável (PRI). (BOVESPA, 2006).

Nadvi e Wältring (2004) esclarecem que a percepção dos consumidores quanto ao papel ético, social e ambiental das organizações tornaram-se evidentes, e o sistema de normalizações vieram contribuir para a competitividade, pois proporciona às empresas maior visibilidade frente às exigências dos consumidores em nível mundial. Assim, as Normalizações Internacionais, que se apresentam em quatro níveis, visam: promover a Eficiência Econômica e o Comércio Internacional, refletir a dimensão social e ecológica no *Trade* Internacional, propor pressão e oportunidade de modo competitivo e pontuar novas formas de governança global. Deste modo, as normalizações demandam coordenação entre o Sistema de Produção e Distribuição Global, em que a produção local se entrega à Cadeia de Valores Globais.

As Normalizações Sociais e as Ambientais possuem diferenças, pois enquanto a primeira está direcionada para ações nas empresas, ONGs e setor público, a segunda aborda as normalizações voltadas aos setores específicos. Em vista disso, torna-se mais difícil de codificar a qualidade da Gestão das Normalizações, pois requer um processo de negociação mais complexo, envolvendo a participação de diferentes atores. (NADVI; WÄLTRING, 2004)

Um exemplo das Normas e Padrões Internacionais são as ISO 9000, 14000, 14063, e 26000 (que ainda está sendo implementada). A ISO 9000 com o Padrão de Qualidade Total orienta o gerenciamento de qualidade nas esferas do consumidor e de produção, e a ISO 14000 com o Padrão de Proteção Ambiental, auxilia na Gestão Ambiental, mas não foca a Sustentabilidade. Estuda-se também a hipótese da ISO 14063 com diretrizes para a Comunicação Ambiental, constituindo-se numa ligação da empresa com as partes interessadas. Já a ISO 26000 marca a terceira geração de normas, sendo esta de Responsabilidade Social. Coordenada, pela primeira vez, por um País em Desenvolvimento, o Brasil (ABNT), além de um País Desenvolvido, a Suécia (*Swedish Standard Institute* - SIS), a norma que não tem propósitos de certificação, tem três anos para ser finalizada e deverá estar disponível em 2008. (UNIETHOS, 2006). A idéia de criar uma ISO para a área de Responsabilidade Social (ISO 26.000) surgiu em 2001, durante uma reunião do Comitê de Política de Consumidores da ISO (Copolco), visando padronizar o conceito de Responsabilidade Social. A intenção é criar uma linguagem única, pois os Fóruns de Discussão de Responsabilidade Social promovidos para a elaboração da ISO (que reúnem 50 países) favorecem todos os segmentos da sociedade, e é reconhecida e aceita pela OMC. (CAJAZEIRA, 2006)

Compreende-se que estas iniciativas têm a pretensão de atingir as metas propostas pela Responsabilidade Sócio-Ambiental. De acordo com Tachizawa (2002), a Responsabilidade Social e Ambiental pode ser resumida no conceito de “efetividade”, com o alcance de objetivos do Desenvolvimento Econômico Social, no que se refere à satisfação da sociedade, ao atendimento de seus requisitos sociais, econômicos e culturais. A Responsabilidade Sócio-Ambiental proporciona: Crescimento Econômico por meio do crescimento contínuo do produto nacional em termos globais ao longo do tempo; Desenvolvimento Econômico, por meio do crescimento da produção nacional, incluindo a forma como esta é distribuída social e setorialmente; e as Tecnologias Limpas, Projetos de Desenvolvimento Sustentável, Gestão de Resíduos Industriais e Reciclagem de Materiais, as quais se transformaram, na última década, no principal foco de negócios de algumas empresas. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável.

3 METODOLOGIA

Este estudo visou observar uma organização que respondesse aos seguintes critérios: esteja em Processo de Internacionalização, possua sua comercialização voltada para o mercado interno e externo, e que possua uma Política de Responsabilidade Sócio-Ambiental. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, por meio de uma Pesquisa Exploratória Qualitativa Transversal com o Presidente da empresa. Salienta-se que a publicação do nome da empresa foi autorizada pelo Diretor Executivo da empresa. Segundo Trivinos (1987, p. 133), o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Utilizou-se este tipo de pesquisa para caracterizar e descrever a empresa ressaltando-se os seus objetivos, ações que realiza, o sistema de suas auto-avaliação quanto à Estratégia de Crescimento como todo, e a Estratégia de Internacionalização, em especial, entre outros.

Esta pesquisa também pode ser definida como qualitativa, que, de acordo com Neves (1996, p. 1), “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social. Por fim, esta pesquisa possui caráter transversal, ou seja, dá ao pesquisador “um panorama ou uma descrição dos elementos em um dado ponto no tempo” (HAIR et al., 2005, p. 87).

A amostra configurou-se como sendo não-probabilística, intencional, a partir da identificação do respondente-chave (Presidente do Conselho da empresa). A coleta dos dados se deu por meio de entrevista pessoal, com perguntas predominantemente abertas. O formulário de coleta de dados que caracterizou a entrevista como sendo semi-estruturada, foi dividida em duas partes distintas.

A primeira fase da coleta de dados buscou verificar o Processo de Internacionalização da Empresa, o perfil do entrevistado, a participação do mercado externo nas vendas da empresa nos últimos anos, o Grau de Internacionalização da Empresa, os principais mercados de exportação da empresa, as características destes mercados e os desafios futuros do Processo de Internacionalização. A segunda fase da coleta de dados, continha cinco perguntas relevantes, quanto à possibilidade de influência ou não dos projetos de Responsabilidade Social em relação às vendas ao mercado externo. Procurou-se nesta fase: (1) identificar o grau de Responsabilidade Sócio-Ambiental (se a empresa possui certificações, compromissos sociais e compromissos ambientais); (2) verificar se a Responsabilidade Sócio-Ambiental influencia as Estratégias de Crescimento da Empresa (competitividade, posicionamento no mercado, estratégia da empresa com o Planejamento Estratégico); (3) identificar se o tema da Responsabilidade Sócio-Ambiental é relevante para as estratégias da empresa; (4) investigar se o interesse em adotar a Responsabilidade Sócio-Ambiental tem a ver com expansão interna da empresa (se Responsabilidade Sócio-Ambiental apresentou-se como decisão de melhorar o entorno ou como demanda externa); (5) criar uma cronologia posicionando quando começou (datas) a Responsabilidade Sócio-Ambiental, os motivos que levaram a empresa a adotar e por que, relacionando os fatos e eventos aos temas da Responsabilidade Sócio-Ambiental; (6) definir um Padrão de Responsabilidade Sócio-Ambiental da empresa (se regional, nacional ou internacional). Posteriormente, a investigação visou identificar: (7) o que e como são avaliados os critérios definidos pelas ferramentas adotadas; quais são os critérios mais valorizados; (8) quais são os critérios mais problemáticos para que a empresa o obtenha; e por fim, (9) se a organização tem conhecimento da demanda, com relação às ferramentas de Responsabilidade Sócio-Ambiental.

4 RESULTADOS

A organização estudada é uma empresa com 83 anos de atuação, sendo legitimamente brasileira, com sede em Blumenau (SC). Contando atualmente com mil empregados, a Eletro Aço Altona é especializada em soluções para fundidos em aços e ligas especiais, estando presente em 20 países, representado pelos seus agentes de vendas, por meio da exportação indireta (através de agentes externos) e direta (através de agentes próprios ou departamentos de exportação). A empresa atua no mercado internacional fornecendo serviços fundidos em aços para os Setores Automotivos, máquinas e equipamentos para construção e mineração, transporte pesado, geração de energia (hidráulica, térmica e nuclear), naval, *off-shore* petrolífero, químico, mineração, siderúrgico e dragagem.

4.1 A Internacionalização da Empresa

A empresa iniciou suas exportações no final da década de 70, conquistando o mercado a nível mundial, atuando primeiramente no Chile, seguido da Alemanha (início da década de 80), Estados Unidos (em 2000) e China (2006), além de outros países como a Argentina, Áustria, Bolívia, Bélgica, Canadá, Colômbia, Equador, França, Holanda, Israel, México, Uruguai e Venezuela. Em 2004, exportou principalmente para a América do Norte, com 62% das vendas externas, seguido da Europa (com 25%) e América Latina (com 13%) (ELECTRO AÇO ALTONA, 2005).

Tabela 1: Participação do Mercado Externo no Faturamento da Empresa

Ano	Faturamento com Exportações	Faturamento Total da Empresa	% das exportações em relação ao Faturamento Total
2004	32 milhões	131,3 milhões de reais	25%
2005	48 milhões	186 milhões de reais	26%
2006	58 milhões	193 milhões de reais	30%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto à motivação para a internacionalização, a empresa visou: (1) buscar economias de escala, (2) aprender e desenvolver competências para atuar em novos mercados, (3) buscar desafios para desenvolver novos processos e tecnologias, (4) buscar evolução tecnológica (transferência de conhecimento), (5) mercado externo apresentou-se mais atrativo que o mercado interno, (6) acompanhar clientes importantes na sua expansão pelo mercado externo, (7) aproveitar uma oportunidade de negócio e (8) clientes externos solicitam os serviços da empresa, sendo procurados.

Com relação ao Ambiente Externo (internacional e nacional) em que a empresa opera, apurou-se que ela lida como uma situação confortável, já que o Ambiente Externo é seguro, com poucas ameaças, embora se apresentem poucas oportunidades, exigindo muito esforço para se manter competitivo. Mas, apesar disso, o ambiente se apresenta de modo que a empresa pode facilmente controlar e manipular para suas próprias vantagens.

Por fim, quanto às expectativas futuras da organização no mercado internacional, a meta é alcançar 35 milhões de dólares em 2010, o que deverá corresponder a 40% do Faturamento Total da Empresa em 2010. As regiões a se intensificar os trabalhos no exterior são Ásia e EUA, e para isso, os próximos passos serão pontuados por visitas técnicas de exploração de mercados e intensificação do conhecimento na área para os seus representantes.

4.2 O Papel da Responsabilidade Sócio-Ambiental

A Electro Aço Altona foca seus Projetos Sociais para o seu público interno, funcionários e pessoas diretamente envolvidas com a organização, partindo de diagnósticos de problemas sociais levantados junto à comunidade, se utilizando de ferramentas como a SA 8000. Segundo o seu Relatório Social, chamado de Balanço Social de 2004, a Altona desenvolve: a) trabalho de Educação Ambiental junto às escolas e entidades carentes da região, através de um Programa de Reciclagem e Coleta Seletiva; b) em parceria com o Instituto Ayrton Senna, realiza o projeto na Escola Básica Municipal Professora Alice Thiele; c) Parcerias com a Fundação Cultural Alice Seiler e a Escolinha de Futebol da AACA (Associação Atlética e Cultural Altona); d) Sistema de Gestão Ambiental através da reciclagem de materiais do processo produtivo da empresa.

No âmbito das atividades voltadas ao público interno, a Altona desenvolve: a) Programa de Alimentação com uma nutrição balanceada aos seus funcionários; b) Ginástica Laboral visando ao aumento na qualidade de vida de todos os colaboradores; c) admissão aos Portadores de Necessidades Especiais; d) pesquisa de Clima Organizacional visando estabelecer padrões de excelência; e) prêmio homenagem aos colaboradores que completam aniversário de empresa; f) café aos aniversariantes do mês; g) transporte subsidiado aos colaboradores; h) transparência na Comunicação através do jornal interno chamado “O Fundidor”; i) Campanhas de Prevenção ao Uso de Drogas, voluntariado e do cardápio; j) investimento em equipamentos de proteção individual da melhor qualidade; k) atendimento médico aos filhos dos colaboradores, e odontológico aos funcionários durante o horário de expediente.

Na questão ambiental, a empresa esclarece no Balanço Social 2005 que o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da empresa é um dos mais significativos investimentos da empresa. Adota tecnologias que propiciam a utilização racional de recursos naturais e minimizam o impacto ambiental decorrente da geração de resíduos industriais. Em 2004, foram recicladas 270 toneladas de material, o que corresponde a 40% de todos os resíduos gerados no processo produtivo da empresa, sendo gerenciados por uma Central de Resíduos.

Os resultados da preocupação ambiental podem ser observados no Relatório Social de 2005 que apresenta uma redução no uso de energia elétrica (5%) e areia nova (10%), de 2002 para 2004. Os investimentos em Meio Ambiente somaram R\$ 303.127,55 em 2004. A empresa também adota a Semana da Qualidade e Meio Ambiente, que já está na sétima edição. Com este programa, realizam-se palestras, teatros, concursos internos, e arrecadação de agasalhos.

Quanto à definição de um Padrão de Responsabilidade Sócio-Ambiental, a empresa se define como tendo um Padrão Internacional. No que se refere ao Grau

de Responsabilidade Sócio-Ambiental da Empresa, identificou-se que a empresa possui certificações, tais como a SA 8000, já em fase final de implantação, sendo certificada ainda em 2007. Possui também a Certificação da ISO 14.000, OHSAS 18001, além de desenvolver outros projetos na área Social.

A empresa se define como Padrão Internacional devido ao fato de implantar seus projetos sociais de acordo com as Exigências e Normas Internacionais, já que tais exigências demandam dos seus fornecedores e clientes internacionais. Neste sentido, a Responsabilidade Sócio-Ambiental pouco tem a ver com a adesão de Políticas Sócio-Ambientais Nacionais. Neste caso, a Estratégia de Adequação da empresa a RSE se mostrou como sendo um forte fator a contribuir para o Processo de Internacionalização da Empresa.

Contudo, no ponto de vista do executivo da empresa, a Responsabilidade Sócio-Ambiental nasceu de uma vontade própria objetivando ser uma empresa de nível global. Antes das certificações, a empresa já desenvolvia ações sociais há aproximadamente cinco anos, mas de modo desorganizado. Com a adoção da SA 8000, a empresa começou a desenvolver ações sociais de modo organizado, entendendo que a RSA deve estar contemplada no Planejamento Estratégico da Organização.

O que se pode perceber é que embora a preocupação com a questão social seja anterior às exigências internacionais, mesmo que o despertar à questão social seja mais uma vontade da própria organização do que uma exigência externa, a formalização e profissionalização das questões sócio-ambientais só se deram com as Normas Internacionais. Prova disso é o fato do executivo ter declarado que antes das normalizações as ações sociais ocorriam de modo desorganizado. Com isso, pode-se inferir que a vontade de agir social e ambientalmente correto já era um princípio da empresa, mas a normalização e profissionalização da área Sócio-Ambiental só veio a ocorrer como Estratégia de Competitividade Internacional.

Outro fator a contribuir para o Planejamento e Normalização da RSA é o fato das empresas multinacionais imporem o fornecimento dos produtos mediante a comprovação de medidas socialmente responsáveis das empresas, tais como a proteção do trabalho contra mão-de-obra escrava e infantil, adesão aos princípios ambientais e tecnologias limpas, políticas de igualdade de gênero, entre outros. No caso da Altona, esta cobrança surgiu de uma grande empresa multinacional do ramo de Transportes, que exigiu da empresa, no prazo de até dois anos, a readequação da empresa com a organização para a ISO 14000, sob pena de cancelar os acordos contratuais. Além disso, o fato da ISO 14000 exigir grandes investimentos financeiros de readequação fez com que a demanda de Recursos Financeiros seja o critério mais problemático para a empresa obter as certificações e normalizações.

Como são as multinacionais que exigem da empresa a adequação às Normalizações Internacionais, os critérios definidos pelas ferramentas adotadas são ava-

liados segundo a demanda internacional dos clientes multinacionais, sendo que são valorizados desde os mais genéricos até os mais específicos do segmento de atuação dos clientes da Altona. Cita-se a SA 8000, a ISO 18000 de segurança, a ISO 9000, filosofia 6 Sigmas, entre outros.

Deste modo, a Responsabilidade Sócio-Ambiental (RSA) influencia as Estratégias de Crescimento da Empresa, tais como competitividade, posicionamento no mercado e estratégia da empresa com o Planejamento Estratégico. A RSA exige investimentos não produtivos, requerendo da empresa, elevados gastos para adequar a fábrica às exigências. Sendo assim a RSA influencia as Estratégias de Crescimento da Empresa do ponto de vista financeiro, através dos recursos despendidos e do impacto da planta da fábrica com a readequação física. Além disso, causa impacto com relação aos Recursos Humanos da empresa, repercutindo em maior envolvimento, integração, evolução cultural e social, além de despertar uma atitude de empregabilidade (quando a empresa passa a ser vista com respeito e requisitada pelos profissionais). Portanto, o tema da Responsabilidade Sócio-Ambiental é relevante para as estratégias da empresa, já que demanda recursos além de exigir controle interno.

O interesse em adotar a Responsabilidade Sócio-Ambiental não pretende atender apenas a expansão interna da empresa. Ao contrário, almeja o interesse em ser uma companhia de qualidade global, proporcionando segurança aos colaboradores e adequação dos seus produtos, servindo muitas vezes como ações vinculadas também ao *Marketing Social*. Por isso, a RSA apresentou-se como decisão de melhorar o entorno em virtude das reclamações da vizinhança com relação à poluição atmosférica e sonora, entre outras questões.

Por fim, quanto às ferramentas de Responsabilidade Sócio-Ambiental, a empresa adquire o conhecimento da demanda por meio de *network e benchmarking*, quando a empresa conhece o interesse das outras em acompanhar seus modelos, o que indica que suas atitudes estão à frente dos outros, levando-os a entender que estão corretos. Exemplo de *network* é a participação da empresa em um Núcleo de Responsabilidade Social da cidade de Blumenau, da Associação Comercial e Industrial, reunindo todas as empresas do município. Neste espaço, a empresa é tida como referência e exemplo de muitos aspectos ligados à RSA, tais como o relacionamento com fornecedor, cliente e público interno. Além disso, a Altona está sendo a primeira organização do município a conseguir a Certificação da SA 8000, o que é motivo de destaque e reconhecimento das outras empresas que compõem o Núcleo de Responsabilidade Social.

Segundo o ponto de vista do presidente da empresa, para que se possa incluir a empresa no mercado mundial, deve-se ter como premissas básicas: ter vontade de vender, visitar os países em que se deseja fazer negócios, fazer-se mostrar, falar a língua para se comunicar, montar uma estrutura com assistência em vendas e procurar relacionar multinacionais com filiais no Brasil. Além disso, a decisão em adequar a empresa às

políticas de Responsabilidade Sócio-Ambiental deve partir da presidência da empresa, haja vista, que tais atitudes dizem respeito a uma conscientização que deve partir “de cima”. E para que essas políticas sejam introduzidas na empresa, há a necessidade de contratação e/ou consultoria de profissionais experientes na área, evitando-se que a empresa busque sozinha, criar e implementar projetos sociais. Pois caso isso ocorra, poderá se incorrer no erro da empresa entrar numa área que não tem experiência e conhecimentos suficientes. Por outro lado, ao contar com a contribuição de especialistas, a organização se beneficia com ações que terão maior chance de se obter resultados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos Processos de Internacionalização, a competitividade entre as empresas está cada vez mais acirrada, ocasionando mudanças estruturais e estratégicas. Observa-se que diferentes tipos de *global standards* estão se tornando cada vez mais importantes, particularmente para empresas industriais, cuja Estratégia de Crescimento é baseada na Inserção no Mercado Global, com especial destaque para os aspectos da Responsabilidade Sócio-Ambiental. Neste contexto, surgiram as normalizações e certificações como ferramentas de auxílio formais e informais, que resultaram na divulgação e credibilidade das empresas perante a sociedade e o mercado nacional e internacional. Diante desta realidade, a empresa Electro Aço Altona, que já possui um Processo de Internacionalização Formalizado, procura adaptar-se como resposta não somente às exigências do mercado internacional, mas também a sociedade na qual esta inserida.

Atualmente, a empresa apresenta indícios de uma correlação entre as demandas dos Projetos Sócio-Ambientais das Organizações e as Estratégias de Internacionalização da Empresa. Esta constatação fica evidente com a afirmação do próprio presidente, quando se refere às várias iniciativas existentes para desenvolver a Responsabilidade Sócio-Ambiental. As principais preocupações envolvem a implantação das Normalizações Internacionais, que por sua vez deverá repercutir positivamente sobre a melhora do entorno e a qualidade de vida dos seus funcionários. Deste modo, o propósito da empresa é, no longo prazo, criar programas e projetos que possam atender de maneira satisfatória às demandas Sócio-Ambientais do contexto no qual ela está inserida. Observa-se, no entanto, que muitas ações já foram conquistadas, entre elas: a ISO 9000 e 18000, filosofia 6 Sigma, OHSAS 18001, e em fase final de implantação a SA 8000 e ISO 14000. É importante notar que essas normas fornecem as condições de compatibilidade para as empresas que operam em nível global e, constitui para as empresas que lideram as cadeias globais, um instrumento que pode ser utilizado para verificar a eficiência de fornecedores potenciais.

Ressalta-se que foi possível identificar algumas influências da Responsabilidade Sócio-Ambiental no Processo de Internacionalização, no entanto este processo

ainda necessita de ajustes, especialmente, porque este trabalho buscou identificar a RSA e sua influência nas atividades externas da organização com base na Teoria Comportamental, apresentando-se principalmente por meio do *global standards*, não enfatizando o Processo de Internacionalização sob a perspectiva econômica.

Sendo assim, em que pese à avaliação do modo como a Estratégia de RSA poderá contribuir para a inserção competitiva internacional de uma organização, esta pesquisa qualitativa pode sugerir que as práticas sócio-ambientais são tidas como fortes influenciadores no Processo de Internacionalização das Organizações, o que se dá principalmente por meio dos Processos de Normalização Internacionais.

Por outro lado, é importante salientar que o número de Normas Sociais e Ambientais está aumentando significativamente, especialmente em setores que são intensivos em fator capital, matérias-primas e agroindústria (MESSNER, 2004). Ou seja, a capacidade de inserção competitiva internacional e sustentável de empresas de origem dos países em desenvolvimento depende, fundamentalmente, de sua capacidade de incorporar essas Normas Sociais e Ambientais como elementos-chave de sua Estratégia de Formação de Vantagem Competitiva. Deste modo, a competitividade das empresas não depende apenas dos clássicos parâmetros de competição (tempo, preço e qualidade dos produtos e serviços), mas exige da empresa uma competência específica para orientar os seus produtos e processos de produção de modo a respeitar e incorporar as normas sociais e ambientais globais.

Por fim, é preciso ressaltar as limitações do presente estudo, especialmente no que tange à opinião centralizada no Presidente da empresa, contudo é ele que conduz o processo e possui, portanto a definição estratégica das atuais ações. Todavia, é necessário, para a melhor compreensão deste tema, abordar outras questões, que possam esclarecer pelos procedimentos operacionais e opinião dos envolvidos, as influências da Responsabilidade Sócio-Ambiental no Processo de Internacionalização de maneira mais detalhada. Por exemplo, confirmar se de fato os movimentos de RSA das empresas tem a ver também com a demanda externa de clientes multinacionais, ou se este é um fato isolado.

THE IMPACT OF SOCIAL AND ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY ON THE INTERNATIONALIZATION PROCESS: A CASE STUDY OF ELETRO AÇO ALTONA

Abstract

The Social and Environmental Responsibility (RSA) as an Organizational Strategy is oriented to capture issues related to the impacts of national and global activities of the firms. Thus, there is a growing number of organizations concerned with the application

of global standards and rules as a model of their strategy to serve new foreign markets and to improve their international competitiveness. For a better understanding of this new pattern, we presented a case study of a Brazilian firm “Eletro Aço Altona” from the State of Santa Catarina (Brazil), that has developed its internationalization process based on a Strategy of Social and Environmental Responsibility. Using a qualitative and exploratory research method, we pointed out that the RSA Strategy, more specifically the strategy based on the Setting of Global Standard Network has been used as a mode to improve the international competitive of the company.

Keywords: Social and Environmental Responsibility. Internationalization. International Competitiveness.

REFERÊNCIAS

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n.1, p.6-25, 2000.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. **Perguntas mais frequentes de caráter comercial** – Organização Mundial do Comércio (OMC). Disponível em: http://www.mre.gov.br/portugues/questoes/questoes/p_omc.asp. Acesso em: 2 nov. 2006.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

CAJAZEIRA, J. E.R.. **Jorge Cajazeira explica a ISO 26000**: a futura norma internacional de responsabilidade social. Disponível em: <http://www.ethos.org.br>. Acesso em: 6 de nov. 2006.

CAJAZEIRA, J. E.R.; BARBIERI, J. C.. ISO 26000 – A quem interessa a norma internacional de responsabilidade social? In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. SIMPOI. 9. 2006. **Anais...** FGV, EAESP, 2006,

CARROLL, A B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**, v. 34, n. 4, p. 39 jul/ago, 1991.

DUNNING, J.H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, v. 9, 2000.

ELECTRO AÇO ALTONA. **Balanco Social 2005**. Blumenau: 2005.

ETHOS. Instituto Ethos de Responsabilidade Social. **O que é responsabilidade social empresarial?** Disponível em: <www.ethos.org.br/>. Acesso em: 23 set. 2006.

FERRAZ, C.; MOTTA, R. S.. **Regulação, mercado ou pressão social?** Os determinantes do investimento ambiental na indústria. Rio de Janeiro: IPEA, 2002. p. 17 (Texto para discussão, 863)

HAIR Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P.. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRIS, S.; WHEELER, C.. Entrepreneurship for internationalization: functions, origins and strategies. **Internacional Business Review**, v. 14, p. 187-207, 2005.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: Evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n.1, p.109-124, 2003.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Oportunidade internacionais de empreendedorismo. In: **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HÖRNELL, E.; VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Export and foreign establishments**. Stockholm: Almqvist & Wicksell, 1973.

HUSTED, B. W.; ALLEN, D. B. The Relationship of International Organizational Strategy to Corporate Social Responsibility. 17. 2005. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ANPAD **Anais...** Atibaia / SP 2005.

HYMER, S. **The International Operations of National Firms: a Study in Direct Investment**. Cambridge, MIT Press, 1960.

ISO 26000. **Guidance on social responsibility lignes, directrices pour la responsabilité sociétale**. Disponível em:<http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/3974907/N080__Second_Working_Draft_ISO_26000.pdf?nodeid=5790131&vernum=0> . Acesso em: 10 jun. 2006.

JOHANSON, J., VAHLNE, J.E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, 1990.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.G. Internationalization in industrial system: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE J. E (eds.) **Strategies in Global Competition**. London: Croom Helm. p. 287-314, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 83-101, Mar, 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v.1, n. 3, p.9-27, 1992.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Internationalization Process of the Firm: a model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. **Journal of International Business Studies**, v.8. p.23-32, 1977.

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

_____. The internationalization of the firm: four Swedish cases. In: BUCKLEY, Peter J.; GUAURI, Pervez N. **The internationalization of the firm**. Oxford: ITP, 1999.

JONES, M. V.; CAVIELLO, N. E. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behavior in time. **Journal of International Business Studies**, v. 36 p. 284-303. 2005.

MASULLO, D. G.; LEMME, C. F. Nível de internacionalização como condicionante da divulgação de informações sobre responsabilidade ambiental nas grandes empresas brasileiras de capital aberto. 29. 2005 ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ANPAD. **Anais...** Brasília/DF. 2005.

MCDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. Some fundamental issues in international entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, p.27, 2003.

McNAUGHTON, R.B.; BELL, J.D. Brokering networks of small firms. In: R. Wright (Ed.) **Research in Global Strategic Management**. Stamford, CT.: JAI Press, 1999.

MESSNER, D. Regions in the “world economic triangle”. In: SCHMITZ, H.(Ed.) **Local enterprises in the global economy: issues of governance and upgrading**. Cornwall (UK): Edward Elgar Publishing Limited, 2004.

NADVI, K.; WÄLTRING, F. Making sense of global standarts. In: SCHMITZ, Hubert. **Local Enterprises in the global economy**. Issues of governance and upgrading. Massachusetts: 2004.

NAGUIB, R.. La tension entre le mondial et le local: vers une gestion conciliant l'économique et le social. **Geston**, v. 31, n. 1, p. 48-58, 2006.

NEVES, J. L; Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem., 1996.

OIT. **Organização Internacional do Trabalho**. In: Wikipédia. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Organiza%C3%A7%C3%A3o_Internacional_do_Trabalho. Acesso em: 2 nov. 2006.

ONU. **Organização das Nações Unidas**. Disponível em: <http://www.onu.org/>. Acesso em: 2 nov. 2006.

OVIATT, B.M.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n.1, p.45-64, 1994.

PELIANO, A. M. T. **Bondade ou interesse?** Como e porque as empresas atuam na área social. Brasília: Ipea, 2001.

PLA BARBER, J; LEÓN DARDER, F. El proceso de internacionalización: de la empresa exportadora a la empresa multinacional. In: **Dirección de empresas internacionales**. Madrid: Pearson Educación, 2004.

ROWDEN, R. W. Research Note: How a small business enters the international market. **Thunderbird International Business Review**, v. 43, p. 257-268, 2001.

SCHENINI, P. C.. **Gestão empresarial sócio ambiental**. Florianópolis: NUPEGE-MA, 2005.

SERVIAS, P.; RASMUSSEN, E.S. Different types of international new ventures. **Paper presented at the Academy of International Business Annual Meeting**, Phoenix, AZ, 2000.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, 2000.

SHARMA, D. D.; BLOSTERMO, A. The internationalization process of born globals: A network view. **International Business Review**, n. 12, p.739-753, 2003.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2002.

TOLBERT, P. S.; ZUCHER, Lynne G. Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (coord. Ed. Brasileira); São Paulo: Atlas, 1998.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIETHOS. **Guia de compatibilidade de ferramentas**. São Paulo: Ripasa, 2005.

WEAVER, M.. Strategic alliances as vehicles for internacional growth. In: SEXTON, D. L.; LANDSTRÖM, H.. (eds). **The Blackwell handbook of entrepreneurship**. Oxford: Blackwell Publishers, 2000.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a Concept. Buckley, P.J.; Ghauri, P.N. **The Internationalization of the Firm. A Reader**. London: International Thomson Business Press, 1999.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R.. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, v.14, p.36-64, 1999.