

Estratégias sustentáveis em empresas internacionalizadas: um estudo multicase no setor calçadista

Flávia Luciane Scherer¹
Clandia Maffini Gomes²
Lúcia Rejane Gama Madruga³
Cristina Ceribola Crespam⁴

RESUMO

O estudo busca identificar e analisar as relações existentes entre tipo estratégico e práticas de gestão socioambiental adotadas por empresas brasileiras exportadoras de calçados. Com a adoção de modelos bivariados e multivariados de análise, buscou-se caracterizar a relação entre o tipo estratégico e as práticas de gestão socioambiental. Com base nas análises efetuadas foi possível concluir, confirmando os pressupostos iniciais que orientaram o estudo, que as práticas de gestão socioambiental adotadas por empresas brasileiras do setor de calçados estão associadas ao perfil estratégico predominante. No que se refere à relação entre tipo estratégico e práticas de gestão socioambiental, os testes de correlação realizados permitem afirmar existência de associação entre as variáveis: perfil estratégico, assistência familiar e educação ambiental para os funcionários. Dentre as práticas socioambientais analisadas, são os investimentos efetuados em assistência familiar e em educação ambiental que diferenciam os grupos de empresas foco do estudo. Adicionalmente, a análise de correspondência evidenciou que as empresas *prospectoras* investem mais fortemente em aspectos ambientais do que em aspectos sociais provavelmente porque esse tipo de investimento lhes confere maior competitividade no seu mercado de atuação. Os dados evidenciam uma maior preocupação com aspectos relacionados com a gestão ambiental interna que dizem respeito à gestão e a controles operacionais. A gestão ambiental apesar de sua importância para a competitividade empresarial, ainda não está presente na gestão estratégica da maior parte das empresas brasileiras. O nível médio de investimento social ainda não é considerado como um fator de influência direta na ação empresarial.

Palavras-chave: Estratégia, Sustentabilidade, Internacionalização.

INTRODUÇÃO

¹ Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas, Vice-Coordenadora do Mestrado em Administração da UFSM.

² Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas. Coordenadora do Mestrado em Administração da UFSM

³ Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas

⁴ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM

Quando se fala em tipo estratégico, várias possibilidades teóricas se apresentam, além de combinações dessas possibilidades (MILES e SNOW, 1978; SCHELLENBERGER e BOSEMAN, 1982; ANSOFF, 1990; dentre outros). As empresas, dadas suas características peculiares de estrutura, processos e contexto ambiental, fazem suas escolhas estratégicas de tal modo que cada uma apresente uma configuração distinta em função das suas muitas especificidades.

Estudar tal comportamento das empresas – o que envolve o estudo das possibilidades estratégicas e das escolhas atuais de uma organização – pode auxiliar na prospecção de seu futuro. A esse respeito, Miles e Snow (1978) afirmam que, se padrões atuais de estratégia, processos e estrutura organizacionais são reconhecíveis, não é irracional especular sobre futuras formas de configuração organizacional e estratégica.

Somada à relevância do estudo do comportamento estratégico (usualmente referenciado como *tipo* estratégico), tem-se que um dos temas emergentes no campo da administração relaciona-se à gestão socioambiental e à sua prática por parte das empresas. As crescentes mudanças e necessidades impostas pela sociedade transformam a gestão dos aspectos socioambientais em um mecanismo fundamental para o desenvolvimento e competitividade das organizações. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável são expressões usadas com elevada frequência, tornando o tema de crescente interesse no ambiente acadêmico. Assumindo que escolhas estratégicas implicam escolhas relativas a práticas de gestão socioambiental, pode-se supor que as referidas práticas sociais e ambientais possam estar associadas ao tipo estratégico de uma empresa. Assim, o presente estudo objetiva identificar e analisar as relações existentes entre tipo estratégico e práticas de gestão socioambiental adotadas por empresas brasileiras exportadoras de calçados.

Avaliação de tipos estratégicos e sua relação com a gestão socioambiental

Dentre as possíveis tipologias de estratégias, a de Miles e Snow tem sido considerada como uma das mais importantes no campo. Conforme Hambrick (2003), as idéias desses autores, e sua tipologia em particular, influenciaram substancialmente as trajetórias de pesquisa de vários campos das ciências administrativas. A esse respeito, Desarbo et al. (2005) expõem que a tipologia de Miles e Snow tem sido amplamente utilizada por pesquisadores e tem recebido considerável atenção nas literaturas de gestão e de marketing. Para Ghoshal (2003), talvez a mais duradoura e profícua contribuição dos autores repouse no esquema para categorização de organizações, baseado em como elas respondem ao desafio da adaptação às mudanças. Ketchen (2003), por sua vez, entende que a maior contribuição de Miles e Snow está em como eles examinaram a estratégia do nível do negócio. Finalizando, Slater e Olson (2001) acreditam que as tipologias de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980) emergiram como os dois esquemas dominantes em estratégia de negócios.

No processo de permanente adaptação ao ambiente, empresas assumem diferentes tipos estratégicos que podem ser identificados. Tais perfis caracterizam a postura estratégica predominante em dada organização e servem para compreender trajetórias específicas de atuação. Com base nas respostas que as empresas atribuem aos problemas empresarial (domínio produto-mercado); de engenharia (tecnologias para produção e distribuição) e administrativo (racionalização e inovação), Miles e Snow (1978) propõem quatro diferentes perfis estratégicos: defensor, analista, prospector e reativo. Mais recentemente, o tipo reativo deixou de ser considerado como um tipo estratégico por representar, exatamente, a ausência de qualquer postura estratégica, e ser caracterizado por ações meramente reativas.

Miles e Snow (1978) explicam que organizações defensoras têm domínios estreitos de produto-mercado, com produtos estáveis, direcionados a um segmento de mercado claramente definido. Defensoras tipicamente crescem penetrando mais profundamente em seus mercados atuais. São empresas que se preocupam em manter a eficiência atual pela atualização de suas tecnologias. Outra característica está no grau relativamente alto de formalização de seus processos.

Prospectoras são organizações que tipicamente criam mudança e incerteza ambiental. São organizações que quase continuamente buscam oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes. Seu domínio de produto-mercado é normalmente amplo e em contínuo estado de desenvolvimento. Ao contrário da defensora, a prospectora desenvolve múltiplas tecnologias para seus diferentes produtos, garantindo a necessária flexibilidade tecnológica.

Por fim, organizações analistas operam em dois tipos de domínio de produto-mercado, um relativamente estável, e outro em mudança. Seu problema empresarial consiste em como localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado enquanto simultaneamente mantêm uma base estável de produtos e clientes.

Quanto à gestão socioambiental Cetindamar e Husoy (2007) afirmam que a responsabilidade social corporativa refere-se a uma iniciativa voluntária tomada pela comunidade dos negócios para agir responsavelmente em relação a todos os *stakeholders*, que pode ser caracterizada por meio de três aspectos: voluntarismo, gestão dos *stakeholders* e *networking*. O primeiro aspecto atina ao encorajamento para agir de modo responsável por meio do voluntarismo, em vez de impulsionado pela punição. De modo que as empresas podem adotar atitudes socialmente responsáveis por meio de condutas mais eficientes e produtivas se elas admitirem fazê-las voluntariamente e não em resposta a normas governamentais.

O segundo aspecto da responsabilidade social, a gestão dos *stakeholders*, significa que as empresas devem considerar para suas ações todas as partes influenciadas por suas operações como os consumidores, os empregados, fornecedores, parceiros, dentre outros. E por fim, um importante aspecto de muitas das atividades de responsabilidade social corporativa dizem respeito aos efeitos potencializados, quando a empresa é participante ou membro de uma rede

que favorece, por sua vez, a disseminação de informações, de tecnologias e de práticas de gestão. Assim, as organizações podem compartilhar experiências advindas dos projetos que já conduziram (CETINDAMAR; HUSOY, 2007).

No que se refere à questão ambiental, ocorreu a intensificação da consciência ambiental nas décadas de 1960 e 1970, com a participação ativa de grupos que passaram a reivindicar maior atenção às questões ambientais por parte das empresas (ASHLEY, 2003). Vislumbra-se, dessa maneira, que o setor empresarial, considerado um dos principais responsáveis pelos problemas ambientais existentes, está sendo solicitado a assumir maiores responsabilidades quando se trata da manutenção da qualidade de vida, valor que substituiu o até então adotado valor do progresso material e do crescimento econômico (DIAS, 2003).

Rosen (2001) apresenta três razões que motivaram as empresas a adotar medidas com vistas a melhorar a sua performance ambiental: primeiramente, o regime regulatório internacional está mudando em direção a exigências crescentes relacionadas à proteção ambiental; segundo, o mercado está mudando, tanto com relação aos fatores quanto aos produtos; e por fim, o conhecimento está mudando, com amplas descobertas e publicidade sobre as causas e conseqüências dos danos ambientais.

Nesse sentido, as empresas não puderam mais ignorar as questões ambientais, uma vez que a má gestão dos recursos ambientais interferiria nos custos finais dos produtos, podendo também afetar a continuidade do processo produtivo. Ainda, as empresas devem cumprir a legislação ambiental existente, que no caso brasileiro, consolidaram-se a partir da Constituição Federal de 1988 e posteriores Constituições Estaduais (1989) e Leis Orgânicas Municipais (1990) (DIAS, 2003).

A fim de mensurar as questões socioambientais utilizou-se dos indicadores propostos pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE).

Procedimentos metodológicos

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, sendo, conforme Mattar (1997), utilizada quando o propósito for descrever características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar relação entre variáveis. Sobre os métodos de coleta de dados, Malhotra (2001) esclarece que eles incorporam a busca por dados secundários, levantamentos, painéis e observação como principais estratégias a serem utilizadas na execução da pesquisa.

A abordagem quantitativa utilizada permitiu o alcance dos objetivos propostos a partir da verificação das relações de associação existentes entre as principais variáveis que compõem o modelo conceitual delineado.

O modelo conceitual da pesquisa é definido a partir da identificação de relações de interdependência entre o perfil estratégico e as práticas de gestão socioambiental das empresas objeto de análise.

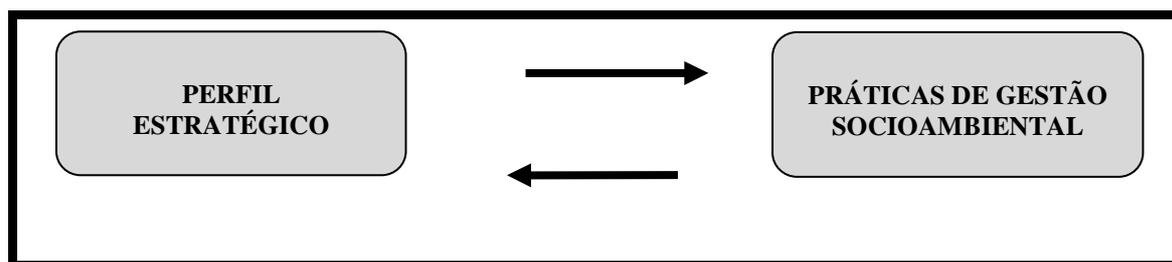


Figura 1 – Modelo conceitual da pesquisa

Com base no modelo conceitual adotado para a consecução dos procedimentos de pesquisa é elaborado o pressuposto fundamental: *As práticas de gestão socioambiental adotadas por empresas brasileiras do setor de calçados estão associadas ao perfil estratégico predominante.*

O modelo de análise de dados adotado, com o auxílio de técnicas estatísticas bivariada e multivariada, busca corroborar as pressuposições iniciais elaboradas.

Dimensões de análise

As variáveis analisadas, de acordo com os objetivos do estudo, foram agrupadas em duas dimensões fundamentais: tipo estratégico e práticas de gestão socioambiental.

3.1.1 Perfil estratégico

O perfil estratégico da empresa é definido pela variável tipo estratégico. As principais estratégias que as organizações podem usar para se relacionar com o mercado são descritas no Quadro 1, baseado em Miles e Snow (1978).

Quadro 1 – Tipos Estratégicos

1. *Defensivo*: a empresa tenta situar e manter um nicho seguro e relativamente estável de produtos. Tem uma oferta de produtos mais limitada que a das concorrentes, e tenta proteger seu mercado oferecendo maior qualidade, serviços superiores, preços mais baixos, e assim por diante. Frequentemente a empresa não está à frente de seus concorrentes no desenvolvimento tecnológico da indústria. Ela tende a ignorar as mudanças da indústria que não influenciam nas operações correntes da empresa, e, ao invés disso, foca na realização do melhor trabalho possível em uma área limitada.
2. *Analista*: a empresa tenta manter uma linha de produtos estável e limitada, enquanto se move rapidamente para seguir uma série, cuidadosamente selecionada, de novos desenvolvimentos tecnológicos promissores na indústria. Essa organização raramente é pioneira em lançar novos produtos. Entretanto, monitorando cuidadosamente as ações dos maiores concorrentes nas

áreas compatíveis com a base de produto e mercado, a empresa pode freqüentemente ser a segunda mais eficiente em lançar produtos.

3. *Prospector*: A empresa opera tipicamente com um amplo domínio de produtos e mercado que suporta modificações periódicas. A empresa valoriza ser a pioneira em novos produtos e mercados, mesmo que esses esforços mostrem não ser altamente lucrativos. Ela responde rapidamente a sinais prematuros relativos a oportunidades, e essas respostas freqüentemente levam a novas ações competitivas. Entretanto, a empresa pode não manter força de mercado em todas as áreas em que se insere.

Fonte: Vorhies e Morgan (2003), baseados em Miles e Snow (1978).

3.1.2 Gestão Socioambiental

As práticas de gestão analisadas foram categorizadas nas dimensões social e ambiental. Os indicadores avaliados em cada uma das dimensões são relacionados no Quadro 2.

Quadro 2 – Práticas de Gestão Socioambiental

INVESTIMENTO SOCIAL
1. Alimentação: restaurante, vale-refeição, lanches, cestas básicas e/ou outros relacionados à alimentação de empregados (as)
2. Previdência: planos especiais de aposentados, fundações previdenciárias e/ou complementações de benefícios a aposentados (as) e seus dependentes.
3. Educação: ensino regular em todos os níveis, reembolso de educação, bolsas, assinaturas de revistas, gastos com biblioteca (excluído pessoal) e/ou outros gastos com educação são atitudes da empresa.
4. Saúde: planos de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, programas de qualidade de vida e/ou outros gastos com saúde, inclusive de aposentados.
5. Cultura: eventos e manifestações artísticas e culturais (música, teatro, cinema, literatura e outras artes).
6. Capacitação: treinamento, cursos, estágios (excluído os salários) e/ou gastos voltados especificamente para a capacitação relacionada com a atividade desenvolvida por colaboradores.
7. Assistência familiar: creche na empresa e/ou auxílio-creche aos colaboradores.
8. Participação nos lucros: formas adicionais de remuneração a partir dos resultados da empresa .
INVESTIMENTO AMBIENTAL
9. Monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes.
10. Programa/projeto de despoluição ou com a introdução de métodos não poluentes.
11. Auditoria ambiental.
12. Educação ambiental para os funcionários
13. Estímulo à melhoria contínua da qualidade ambiental nas atividades de produção/operação da

empresa.
14. Campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa/sociedade em geral.
15. Metas ambientais estabelecidas pela empresa, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais.
16. Gerenciamento de impactos ambientais ocasionados pela própria atividade da empresa
17. Certificação ISO 14001.

Fonte: adaptado de IBASE (2007)

3.2 População e amostra

O público-alvo da pesquisa foi constituído por 150 empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro, vinculadas a ABICALÇADOS (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados). O questionário foi aplicado por meio do envio de e-mail, com *link* para acesso ao questionário eletrônico, de modo que se obteve a resposta de 43 empresas, implicando um índice de retorno de 28,67%.

3.4 Análise de dados

A análise dos dados exploratórios foi efetuada de forma descritiva a partir da aplicação de técnicas de análise univariadas, bivariadas e multivariadas. Inicialmente foram identificadas as medidas descritivas para caracterização da amostra. Para verificar o relacionamento existente entre as variáveis foram realizadas análises de correlação. De acordo com Pestana e Gageiro (2003, p.174) "a intensidade das relações pode ser medida através de medidas de associação, concordância ou correlação. Os vários tipos de medidas dependem da natureza das variáveis". O coeficiente de correlação utilizado foi o *Ró* de *Spearman*, recomendado para a mensuração da intensidade da relação entre variáveis nominais e ordinais. Os testes buscaram identificar a associação entre as variáveis estudadas.

Na seqüência foi efetuada a análise de correspondência múltipla para relacionar as variáveis, perfil estratégico e práticas de gestão socioambiental. O procedimento adotado para efetuar a análise de correspondência foi o *Homals* (Análise de Homogeneidade), técnica aplicada quando se pretende estudar a relação entre duas ou mais variáveis nominais ou ordinais (PESTANA e GAGEIRO, 2000).

Os dados foram tabulados e operacionalizados com o auxílio dos *softwares* Excel e SPSS e a análise foi elaborada de forma descritiva.

4. Análise dos resultados

Os resultados são apresentados de acordo com os objetivos e com os pressupostos básicos que orientaram a elaboração da pesquisa visando a caracterizar e identificar no conjunto de empresas analisadas: caracterização das empresas, perfil estratégico, gestão socioambiental e a relação entre perfil

estratégico e gestão socioambiental.

Caracterização da amostra

Para a caracterização da amostra foram avaliadas as variáveis tempo da empresa no setor, número de funcionários e identificação do porte das empresas.

Verificou-se o predomínio de empresas que demonstram ter experiência no mercado, tendo em grande parte duas décadas de atividade. A existência de empresas maduras predomina entre as respondentes (a maior parte atua no setor entre 11 e 50 anos). A análise de tais dados exige considerar que as empresas pesquisadas operam em mercados internacionais, seja por meio de exportação ou com a adoção de outra estratégia de maior envolvimento (como o licenciamento, por exemplo). O predomínio de empresas maduras pode indicar que são essas as empresas que têm conseguido sobreviver às adversidades próprias do comércio internacional dada as exigências de competitividade existentes.

As empresas participantes da amostra são na maioria caracterizadas como sendo de grande porte. Vale mencionar, novamente, que as respondentes são empresas de atuação internacional, o que pode levar à constatação de que são as empresas de grande porte as mais envolvidas, no setor de calçados, com operações internacionais.

Perfil estratégico

Para caracterizar o tipo de estratégia, optou-se pela utilização da auto-definição por meio da escolha da melhor opção, dentre três disponíveis, para explicar a postura da empresa diante do mercado. Tal critério, chamado de *enfoque do parágrafo*, foi proposto originalmente por Snow e Hrebiniak (1980) e utilizado por autores como Vorhies e Morgan (2003). Com base nas três descrições apresentadas aos respondentes, foi solicitada a escolha daquela que melhor descrevesse o comportamento estratégico típico de suas organizações. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Tipo estratégico

Tipo estratégico	Freqüência	%
Estratégia Prospectora	28	65,1
Estratégia Analista	9	20,9
Estratégia Defensiva	6	14,0
Total	43	100,0

A estratégia com a qual as empresas mais se identificaram foi a *prospectora* evidenciando que os respondentes consideram que suas empresas investem de forma pioneira no mercado, o que é próprio de empresas que possuem interesse contínuo pela busca de oportunidades de mercado e regularmente experimentam respostas potenciais a tendências ambientais emergentes. Esse resultado parece confirmar que empresas que internacionalizaram sua atuação são aquelas que buscam continuamente novas oportunidades. Em seguida, vem a estratégia *analista*, um pouco mais cuidadosa que a primeira e que reúne características dos tipos prospector e defensor. O tipo de estratégia menos citada foi a *defensiva*, que busca uma posição mais segura e estável no mercado, sem muitos riscos, com preferência na postura de especialização em área limitada de operação, sem a tendência de procurar novas oportunidades fora do domínio da empresa.

Gestão Socioambiental

As práticas de gestão socioambiental investigadas foram analisadas inicialmente a partir da verificação de medidas descritivas univariadas visando a verificar, de modo geral a intensidade de adoção dessas práticas. Na seqüência foi aplicada a técnica fatorial para reduzir e agrupar as práticas consideradas para facilitar a compreensão do modelo conceitual adotado.

Análise das medidas descritivas

A fim de avaliar as práticas de gestão adotadas pelo grupo pesquisado, foi questionada a intensidade do investimento feito pela empresa em aspectos socioambientais. Os dados demonstram que a intensidade com que as empresas efetivam seus investimentos sociais é, predominantemente, de baixa a média. Não se percebeu, portanto, um elevado investimento em práticas sociais, cujos principais beneficiários fossem os próprios colaboradores e suas famílias. No caso dos investimentos em práticas ambientais, observa-se uma concentração maior de respostas na faixa de intensidade média, o que sugere que os investimentos nesta área recebem maior atenção por parte das empresas pesquisadas. É adequado considerar que os controles ambientais apresentam-se intensos e que muitos mercados internacionais somente adquirem produtos de empresas que tenham algum tipo de certificação ambiental. Assim, não surpreende que a gestão ambiental seja mais intensa, no grupo pesquisado, do que as práticas sociais.

Os investimentos em gestão socioambiental são de baixa e média intensidade, no grupo de empresas analisado, revelando um nível pouco elevado de comprometimento da empresa com a adoção de práticas dessa natureza. É possível observar com base nos dados apresentados que os maiores investimentos sociais se localizam em questões básicas como *alimentação, capacitação e assistência familiar*. A maior parte dos investimentos de origem ambiental encontra-se nas questões relacionadas a *gerenciamento de impactos ambientais, campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade*

externa/sociedade em geral, auditoria ambiental e estímulo à melhoria contínua da qualidade ambiental nas atividades de produção/operação. Embora se possa observar um investimento maior em aspectos de ordem ambiental em relação ao investimento social, a postura das empresas em relação a ambos os aspectos ainda parece ser excessivamente tímida e voltada para interesses de origem básica operacional e regulatória. De modo geral, os resultados levam ao entendimento de que o comportamento das empresas analisadas, no que se refere à adoção de práticas socioambientais, pode ser considerado como ainda incipiente e concentrando-se prioritariamente em aspectos básicos e regulatórios.

Análise fatorial

Para a análise das características da gestão socioambiental foi adotado um modelo multivariado de análise fatorial visando à redução do número de indicadores em cada variável por meio da identificação dos componentes principais de cada fator. A verificação das estatísticas relacionadas à técnica indicou a adequação do seu uso no estudo, destacando-se a existência de altas e médias correlações entre os indicadores de cada variável. O índice *KMO* e o teste de esfericidade ($p < 0,05$) evidenciam a existência de relação entre os indicadores, o que permite o prosseguimento da análise. O método utilizado para a extração dos fatores foi o de componentes principais utilizando-se como critério de seleção a formação de dois fatores. Os indicadores selecionados no modelo ajustado foram aqueles que apresentaram elevados índices de correlação com os fatores gerados (superior a 0,6). Não foram incluídos no modelo inicial de análise os indicadores com elevados índices de não resposta.

Investimento Social

Os fatores extraídos, os indicadores e suas respectivas cargas fatoriais e o total da variância explicada são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Fatores extraídos na análise fatorial do Investimento Social

Investimento Social	Indicadores	Cargas fatoriais	Autovalores	% Var. Explic.
Fator 1 – Benefícios	Saúde	0,833	2,880	41,14
	Educação	0,785		
	Assistência Familiar	0,706		
	Alimentação	0,693		
	Participação nos lucros	0,686		
Fator 2 - Desenvolvimento	Cultura	0,884	1,851	67,59
	Capacitação	0,843		

Índice KMO = 0,620; p = 0,000

A solução convergiu em dois fatores, os quais explicam 67,59% da variância dos dados. A variável *previdência* foi desconsiderada da análise por apresentar baixa carga fatorial. Os fatores extraídos foram denominados de Ambiental e Social visando a sua adequação ao modelo conceitual previamente elaborado. O primeiro fator denominado de *benefícios* representa os aspectos básicos de assistência ao colaborador interno. O segundo fator, denominado de *desenvolvimento*, diz respeito aos investimentos na formação humana e técnica do colaborador.

a) Investimento Ambiental

Os fatores extraídos, os indicadores e suas respectivas cargas fatoriais e o total da variância explicada são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Fatores extraídos na análise fatorial do Investimento Ambiental

Investimento Ambiental	Indicadores	Cargas fatoriais	Auto valores	% Var. Explic.
Fator 1 - Foco externo	Campanhas ecológicas e educação socioambiental para a comunidade externa/sociedade em geral	0,899	3,565	39,61
	Estímulo à melhoria contínua da qualidade ambiental nas atividades de produção/operação da empresa	0,789		
	Certificação ISO 14001	0,740		
	Gerenciamento de impactos ambientais da própria atividade da empresa	0,732		
	Auditoria ambiental	0,697		
Fator 2 - Foco interno	Programa/projeto de despoluição ou com a introdução de métodos não poluentes.	0,913	2,922	72,07
	Educação ambiental para os funcionários	0,808		
	Metas ambientais estabelecidas pela empresa, por organizações da sociedade civil e/ou por parâmetros internacionais.	0,693		
	Monitoramento da qualidade dos resíduos/efluentes.	0,612		

Índice KMO = 0,847; p = 0,000

A solução convergiu em dois fatores, os quais explicam 72,07% da variância dos dados. A variável *previdência* foi desconsiderada da análise por apresentar baixa carga fatorial. Os fatores extraídos foram denominados de Ambiental e Social visando à sua

de *investimento com foco interno* representa os aspectos básicos de assistência ao colaborador interno. O segundo fator, denominado de *investimento com foco externo*, diz respeito aos investimentos na formação humana e técnica do colaborador.

4.4 Perfil estratégico e a gestão socioambiental

4.4.1 Análise de correlação entre as variáveis

Visando a verificação do grau de independência entre as variáveis realizou-se uma análise exploratória dos dados mediante teste de correlação (*Ró de Spearman*). Os testes buscaram identificar a associação entre as variáveis estudadas. A tabela 6 fornece os níveis de significância descritivos dos testes. Valores inferiores a 0,05 realçam a dependência entre pares de variáveis.

Tabela 4 - Medida de associação entre as variáveis perfil estratégico e os indicadores de gestão socioambiental (Correlação de Spearman)

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
V1								**										
V2																		
V3																		
V4																		
V5																		
V6																		
V7																		
V8																		
V9																		
V10																		
V11																		
V12																		
V13																		
V14																		
V15																		
V16																		
V17																		
V18																		

-* Correlação POSITIVA significativa, sendo $P = 0,05$; -** Correlação negativa significativa, sendo $P = 0,01$.

Os dados da Tabela 4 permitem verificar a existência de dois tipos de associação envolvendo três variáveis. As correlações significativas identificadas são representadas na Figura 2.

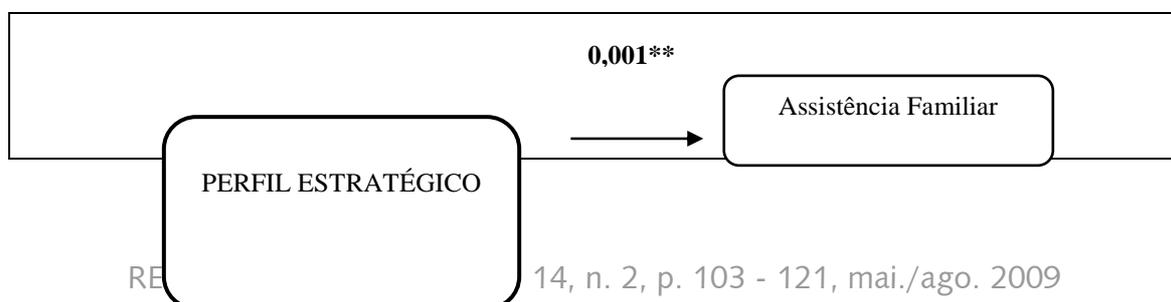




Figura 2 - Correlações existentes entre o perfil estratégico e as práticas de gestão socioambiental

Os testes de correlação realizados permitem dizer, de modo geral, que existe associação entre as variáveis: perfil estratégico, assistência familiar e educação ambiental para os funcionários. As correlações com as demais variáveis do modelo inicial não foram significativas. Com base nesse resultado é possível afirmar, que dentre as práticas socioambientais analisadas, são os investimentos efetuados em assistência familiar e em educação ambiental que diferenciam os grupos de empresas foco do estudo.

Análise de Correspondência entre os fatores identificados

A fim de verificar a relação existente entre as variáveis que compõem o *perfil estratégico* e as *práticas de gestão socioambiental* foi efetuada uma análise de correspondência múltipla (*homals*). O modelo inicial de análise foi formado pelas variáveis: perfil estratégico, investimento social e investimento ambiental. As variáveis denominadas de investimento social em benefícios e em desenvolvimento e investimento ambiental com foco interno e externo representam os fatores 1, 2, 3 e 4 gerados a partir da aplicação da análise fatorial na etapa anterior de análise. As novas variáveis geradas foram divididas em três categorias de análise:

Quadro 3 – Modelo inicial de análise (homals)

Modelo inicial	
Variáveis	Indicadores
Perfil estratégico	Defensivo Analista Prospector
Investimento social em benefícios/ desenvolvimento	Baixo Médio
Investimento ambiental com foco Interno/Externo	Alto

Com a aplicação da técnica de análise multivariada (*homals*) foi observado

que a dimensão 1 possui *eigenvalues* (autovalores) de 0,4075 e a dimensão 2 apresenta o valor de 0,3488. Os valores permitem identificar a desagregação nítida das diferentes categorias, discriminando cada variável, e levando, portanto, à formação de grupos diferenciados de categorias de variáveis. Na tabela 5 é possível observar as medidas de discriminação das variáveis segundo a dimensão.

Tabela 5 – Medidas de discriminação das variáveis

Variáveis	Escore	
	Dimensão 1	Dimensão 2
Perfil estratégico	0,027	0,494
Benefícios	0,472	0,396
Desenvolvimento	0,555	0,124
Foco interno	0,556	0,512
Foco externo	0,428	0,218

As variáveis: perfil empresarial estratégico, o investimento social e o investimento ambiental discriminam as empresas analisadas. No gráfico 1 são apresentadas as relações de correspondência entre as categorias das variáveis e dos indicadores analisados.

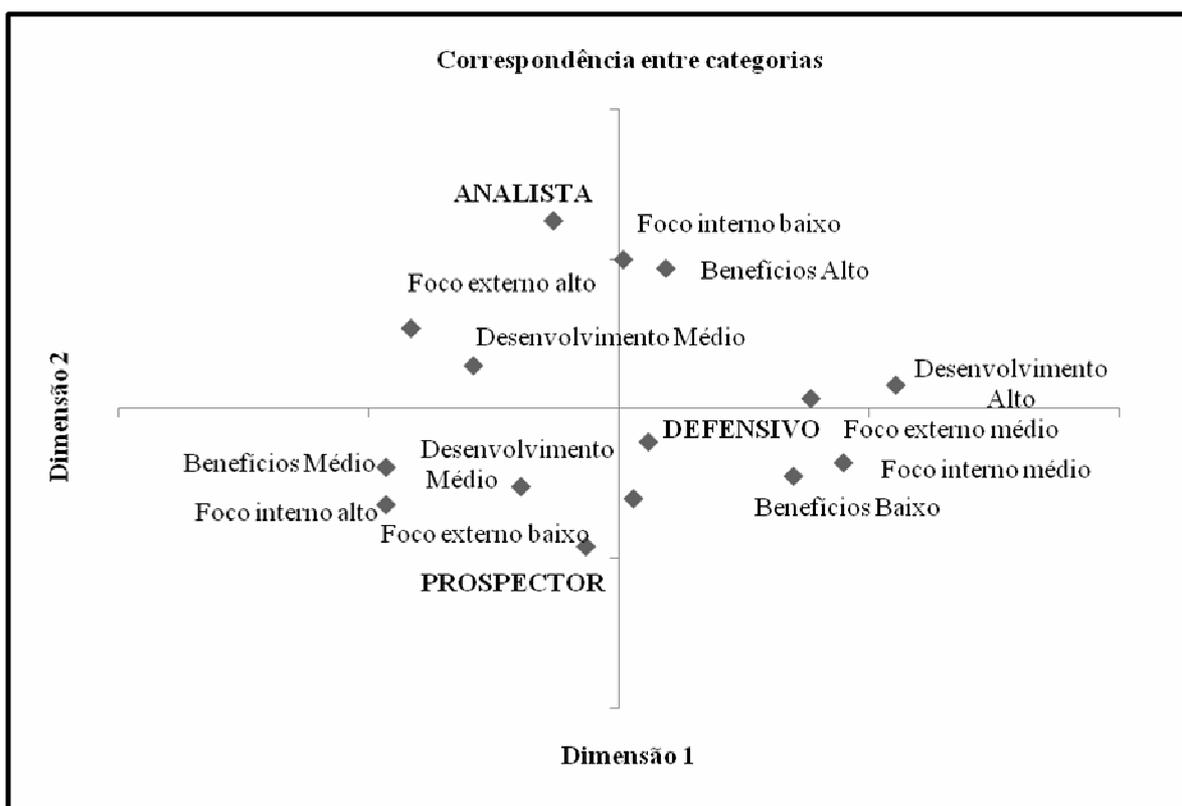


Gráfico 1 - Correspondência entre categorias

Os dados apresentados no Gráfico 1 permitem efetuar algumas considerações a respeito da relação entre o perfil estratégico e os investimentos na gestão socioambiental:

- a) O perfil estratégico *prospector* está associado ao médio *investimento social* em *benefícios* e em *desenvolvimento* e ao elevado *investimento ambiental* em atividades com *foco interno* e baixo *investimento ambiental* com *foco externo*;
- b) O perfil estratégico *analista* está associado ao alto *investimento social* em *benefícios* e ao médio *investimento social* em *desenvolvimento*, assim como ao elevado *investimento ambiental* em atividades com *foco externo* e ao *baixo investimento ambiental* com *foco interno*;
- c) O perfil *estratégico defensivo* está associado ao *baixo investimento social* em *benefícios* e ao *alto investimento social* em *desenvolvimento*, assim como ao médio *investimento ambiental* em atividades com *foco interno e externo*.

Essas considerações levam ao entendimento de que as empresas *prospectoras* investem mais fortemente em aspectos ambientais do que em aspectos sociais provavelmente porque esse tipo de investimento lhes confere maior competitividade no seu mercado de atuação. Por serem empresas com atuação internacional, também é possível pensar que mercados internacionais sejam mais exigentes em termos da adoção de práticas de gestão ambiental, o que levaria as empresas brasileiras a se dedicarem de forma mais intensa a esses investimentos. Entretanto, cabe ressaltar que os dados evidenciam uma maior preocupação com aspectos relacionadas com a gestão ambiental interna, relativos à gestão e aos controles operacionais. Esse resultado é bastante compreensível, na medida em que a gestão ambiental apesar de sua importância para a competitividade empresarial, ainda não está presente na gestão estratégica da maior parte das empresas brasileiras. O nível médio de investimento social, neste grupo de empresas, faz supor que, apesar de importante para o desempenho empresarial, ainda não é considerado como um fator de influência direta na ação empresarial.

Nas empresas de perfil *analista* observa-se um comportamento orientado para um maior investimento em atividades de cunho social, notadamente em relação aos *benefícios*. Essa orientação mais conservadora em relação ao investimento ambiental pode ser explicada pela existência de uma visão de mercado mais introspectiva nesse tipo de empresas. Destaca-se, entretanto, um elevado investimento em atividades ambientais com *foco externo*. Nota-se nesse tipo de empresa, que os desafios de mercado são encarados de modo menos pró-ativo e, portanto, o investimento social elevado passa a ser uma variável importante de manutenção das estratégias adotadas em relação ao mercado e em relação à gestão interna da empresa. O investimento ambiental com *foco externo*, apesar de parecer um pouco dissonante nesse tipo de perfil estratégico, pode estar vinculado à tentativa de migração para uma postura mais próxima do perfil *prospectivo*. Como empresas *analistas*, segundo Miles e Snow (1978) operam em dois tipos de domínios, um mais estável e outro tendendo à instabilidade típica da *prospectora*, talvez seja possível ver na dualidade própria deste tipo estratégico uma explicação para o achado de pesquisa.

As empresas com perfil *estratégico defensivo* por sua vez, alinhadas com o modelo teórico estratégico apresentam médio investimento ambiental em atividades com *foco interno e externo* devido à sua postura eminentemente

conservadora em relação às atividades de mercado. O investimento social elevado pode significar a tentativa de melhoria na ação empresarial para a manutenção da parcela de mercado já conquistada ou mesmo o início de uma perspectiva mais analista em relação a esse ambiente empresarial.

Empresas *prospectoras* buscam oportunidades fora de seu domínio e são caracterizadas por maior flexibilidade. São, segundo Miles e Snow (1978), criadoras de mudança e incerteza ambiental. O inconveniente típico da adoção de um comportamento predominantemente prospector reside na obtenção de resultados financeiros, pois em razão da necessidade de flexibilidade e de investimentos significativos em suas operações, a empresa prospectora raramente atinge a necessária eficiência para colher benefícios econômicos máximos em sua área de atuação.

CONCLUSÕES

O estudo teve como principal objetivo descrever e analisar como se dão as relações entre tipo estratégico adotado e práticas de gestão socioambiental em empresas brasileiras do setor de calçados.

Com a adoção de modelos bivariados e multivariados de análise buscou-se caracterizar a relação entre o tipo estratégico e as práticas de gestão socioambiental. Para tanto, foram utilizadas as técnicas de correlação e de correspondência. As estatísticas analisadas demonstraram a adequação do uso de tais técnicas na base de dados do estudo.

A análise do perfil empresarial mostrou empresas maduras (a maior parte atua no setor entre 11 e 50 anos) e em sua maioria de grande porte. Quanto ao tipo estratégico, o estudo mostrou o predomínio de empresas prospectoras, que são aquelas que constantemente buscam novas oportunidades em termos de mercados e produtos.

Quanto à relação entre tipo estratégico e práticas de gestão socioambiental, os testes de correlação realizados permitem afirmar existência de associação entre as variáveis: perfil estratégico, assistência familiar e educação ambiental para os funcionários. Dentre as práticas socioambientais analisadas, são os investimentos efetuados em assistência familiar e em educação ambiental que diferenciam os grupos de empresas foco do estudo.

Adicionalmente, a análise de correspondência evidenciou que as empresas *prospectoras* investem mais fortemente em aspectos ambientais do que em aspectos sociais provavelmente porque esse tipo de investimento lhes confere maior competitividade no seu mercado de atuação. Por serem empresas com atuação internacional, também é possível pensar que mercados internacionais sejam mais exigentes em termos da adoção de práticas de gestão ambiental, o que levaria as empresas brasileiras a se dedicarem de forma mais intensa a estes investimentos. Os dados evidenciam uma maior preocupação com aspectos relacionados com a gestão ambiental interna que dizem respeito à gestão e a controles operacionais. A gestão ambiental apesar de sua importância para a

competitividade empresarial, ainda não está presente na gestão estratégica da maior parte das empresas brasileiras. O nível médio de investimento social, neste grupo de empresas, ainda não é considerado como um fator de influência direta na ação empresarial.

Nas empresas de perfil analista observa-se um comportamento orientado para um maior investimento em atividades de cunho social, notadamente em relação aos benefícios. Essa orientação mais conservadora em relação ao investimento ambiental pode ser explicada pela existência de uma visão de mercado mais introspectiva nesse tipo de empresas. Destaca-se, entretanto, um elevado investimento em atividades ambientais com foco externo. Nota-se nesse tipo de empresa, que os desafios de mercado são encarados de modo menos pró-ativo e, portanto, o investimento social elevado passa a ser uma variável importante de manutenção das estratégias adotadas em relação ao mercado e em relação à gestão interna da empresa. O investimento ambiental com foco externo, apesar de parecer um pouco dissonante nesse tipo de perfil estratégico, pode estar vinculado à tentativa de migração para uma postura mais próxima do perfil prospectivo.

As empresas com perfil estratégico defensivo por sua vez, alinhadas com o modelo teórico estratégico apresentam médio investimento ambiental em atividades com foco interno e externo devido à sua postura eminentemente conservadora em relação às atividades de mercado. O investimento social elevado pode significar a tentativa de melhoria na ação empresarial para a manutenção da parcela de mercado já conquistada ou mesmo o início de uma perspectiva mais analista em relação a esse ambiente empresarial.

Empresas *prospectoras* buscam oportunidades fora de seu domínio e são caracterizadas por maior flexibilidade. São, segundo Miles e Snow (1978), criadoras de mudança e incerteza ambiental. O inconveniente típico da adoção de um comportamento predominantemente prospector reside na obtenção de resultados financeiros, pois em razão da necessidade de flexibilidade e de investimentos significativos em suas operações, a empresa prospectora raramente atinge a necessária eficiência para colher os benefícios econômicos máximos em sua área de atuação.

Com base nas análises efetuadas foi possível concluir, confirmando os pressupostos iniciais que orientaram o estudo, que as práticas de gestão socioambiental adotadas por empresas brasileiras do setor de calçados estão associadas ao perfil estratégico predominante. Com o estudo foi possível visualizar a pertinência do uso de modelos multivariados como formas facilitadoras para a compreensão de dados em pesquisas sociais. Na tentativa de aprofundar a questão objeto deste estudo, sugere-se a ampliação da amostragem em termos quantitativos e qualitativos.

Sustainable Strategies in Globalized Enterprises: a multiple case study in the footwear sector

ABSTRACT

The study seeks to identify and analyze the relationship between strategic type and environmental management practices adopted by Brazilian footwear export companies. Based on the analysis it was not possible to conclude, confirming initial assumptions, that the environmental management practices adopted by Brazilian companies of the footwear sector are associated with the strategic profile. Regarding the relationship between strategic type and environmental management practices, correlation tests confirm the existence of association among the variable: strategic profile, family assistance and environmental education for employees. Among the environmental practices analyzed were the investments made in family assistance and environmental education that differentiate the groups of companies. Additionally, the correspondence analysis showed that the prospector's companies strongly invest in environmental aspects rather than in social aspects, probably because this type of investment give them greater competitiveness in the market. The data show a greater concern with aspects related to internal management. Environmental management despite its importance for business competitiveness is not yet present in the strategic management of most Brazilian companies. The average level of social investment is not yet considered a factor of influence in entrepreneurial action.

Keywords: Strategy, Sustainability, Globalization.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASHLEY, P. A. *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BOWEN, H. R. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row, 1953.
- CETINDAMAR, D.; HUSOY, K. Corporate social responsibility practices and environmentally responsible behavior: the case of The United Nations Global Compact. *Journal of Business Ethics*, v. 76, p. 163-176, 2007.
- DESARBO, W.S. et al. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*. V. 26, pp.47-74, 2005.
- DIAS, R. A sustentabilidade nas organizações. In: DIAS, R.; ZAVAGLIA, T.; CASSAR, M. *Introdução à administração: da competitividade à sustentabilidade*. Campinas: Alínea, 2003.
- GHOSHAL, Sumantra. Miles and Snow: enduring insights for managers. *Academy of Management Executive*, 2003. v. 17, n. 4, pp. 109-114.
- HAMBRICK, Donald C. On the staying power of defenders, analyzers, and

- prospectors. *Academy of Management Executive*, 2003. v. 17, n. 4, pp. 115-118.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE ANÁLISES SOCIAIS E ECONÔMICAS (IBASE). (2008) *Balanco Social Anual/ 2007*. Disponível em: www.balancosocial.org.br/media/BS_Empresas2007_novo.pdf. Acesso em: 16 abril 2008.
- KETCHEN, David J Jr. Introduction: Raymond E. Miles and Charles C. Snow's *Organizational Strategy, Structure, and Process*. *Academy of Management Executive*, 2003. v. 17, n. 4, pp. 95-96.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. v.1. São Paulo: Atlas, 1997.
- MILES, R. E.; SNOW, C.C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILES, Raymond e SNOW, Charles C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- PESTANA, Maria Helena, GAGEIRO, João Nunes. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*. 2ª ed. Lisboa: Sílabo, 2000.
- ROSEN, C. M. *Environmental strategy and competitive advantage: an introduction*. *California Management Review*. Berkeley, Haas School of Business, v.43, 2001.
- SHELLENBERGER, Robert E. e BOSEMAN, Glenn. *Policy formulation and strategy management: text and cases*. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 1982.
- SHOHAM, A.; EVANGELISTA, F.; ALBAUM, G. *Strategic Firm Type and Export Performance*. *International Marketing Review*. v. 19, n.3, 2002, pp.236-258.
- SLATER, S.F. e OLSON, E.M. *Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis*. *Strategic Management Journal*, vol. 22, p. 1055-1067, nov 2001.
- SNOW, C. C. e HREBINIAK, L. *Strategy, distinctive competence, and organizational performance*. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, june, p. 317-336, 1980.
- VORHIES, D. W. e MORGAN, N. A. *A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance*. *Journal of Marketing*, v. 67, p.100-115, January 2003.
- WBCSD. *Corporate Social Responsibility: making good business sense*. Disponível em: <http://www.wbcd.org/includes/getTarget.asp?type=d&id=MzE0>, 2000.