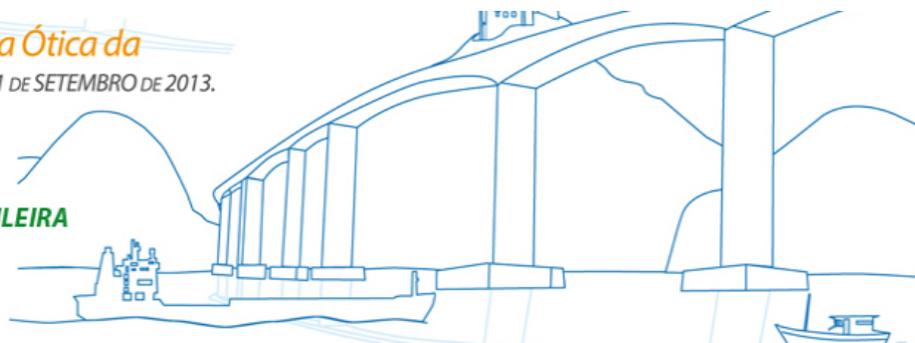


*Inovação e Sustentabilidade sob a Ótica da  
Economia Ecológica.* VITÓRIA/ES, 17 A 21 DE SETEMBRO DE 2013.  
*Hotel Vitória Grand Hall*

**X ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA  
DE ECONOMIA ECOLÓGICA**



X ENCONTRO DA ECOECO

Setembro de 2013

Vitória - ES - Brasil

---

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E AÇÕES DE RESPONSABILIDADE  
SOCIOAMBIENTAIS. O CASO DA BRASKEM

**Fabíola de Fatima da Silva Santos** *Graduada em Administração pela Universidade Estácio de Sá,  
pós-graduada em Comércio Exterior (lato sensu) e em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento (stricto sensu)  
pelo Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.*

## Processo de Internacionalização e Ações de Responsabilidade Socioambientais.

### O Caso da Braskem<sup>1</sup>.

---

**Resumo:** este artigo buscou investigar o processo de internacionalização da Empresa Multinacional Brasileira (EMN) Braskem, de modo a indicar os pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática desta EMN e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006) e, secundariamente, buscou investigar se as ações de responsabilidade socioambiental praticadas por esta EMN impactam suas estratégias de internacionalização e, além disso, se estas ações são percebidas como ativos importantes por tal EMN para alavancar suas reputação e imagem frente aos seus concorrentes, no Brasil e no exterior, de modo a levantar questões que possam fazer parte de uma agenda de pesquisa que poderia nomear-se *Internacionalização Sustentável*.

**Palavras chave:** Internacionalização; Empresas Multinacionais Brasileiras; Responsabilidade Socioambiental.

---

**Abstract:** this article has sought to investigate Braskem Multinational Enterprise's internationalization process in order to indicate divergent and convergent points set between the MNE' practice and the internationalization model developed by Mathews (2002; 2006), and, secondarily, this article has sought to investigate whether the actions of environmental and social responsibility practiced by this NME impact their internationalization strategy and, moreover, whether these actions are undertaken as important assets by this MNE to leverage their reputation and image over their rival in Brazil and abroad, in order to raise issues that can make part from a research agenda and that could be named *Sustainable Internationalization*.

**Key words:** Internationalization; Brazilian Multinational Enterprises; Social and Environmental Responsibility.

---

## 1. INTRODUÇÃO

Os processos de internacionalização das firmas do continente asiático e da costa do oceano Pacífico foram objetos de estudo da investigação desenvolvida por Mathews (2002; 2006). Os resultados desta pesquisa apontaram, como num paradoxo, que as firmas, carentes de recursos elementares e localizadas em região periférica, expandiram-se internacionalmente, enfrentaram a concorrência acirrada das grandes empresas nativas e conquistaram posição de destaque frente à dinâmica da economia global. Estes resultados suscitaram a ampliação das teorias existentes – *framework OLI* e o Modelo *Uppsala* de Internacionalização Incremental – e a elaboração de um modelo alternativo que justificasse o acelerado processo de internacionalização das firmas originadas naquela região. De maneira similar, o presente artigo buscou investigar o processo de internacionalização da EMN brasileira Braskem, de modo a indicar os pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática desta EMN e o modelo de internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006) e, secundariamente, buscou investigar se as ações de responsabilidade socioambiental praticadas por esta EMN impactam suas estratégias de internacionalização e, além disso, se estas ações são percebidas como ativos importantes por tal EMN para alavancar suas reputação e imagem frente aos seus concorrentes, no Brasil e no exterior, de modo a levantar questões que possam fazer parte de uma agenda de pesquisa que poderia nomear-se *Internacionalização Sustentável*.

---

<sup>1</sup> **Eixo Temático:** A Economia Verde e as Inovações Tecnológicas Ambientais.

## **2. O MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE JOHN A. MATHEWS**

Considerando ser imperativo a definição de internacionalização, a exaltação das suas motivações e a análise do seu processo, Mathews (2002; 2006) expõe as lacunas existentes nos conceitos de internacionalização elaborados pela literatura sobre *Negócios Internacionais* e demonstra a fragilidade da discussão do tema internacionalização feita pela literatura sobre Administração.

Segundo Mathews (2002; 2006), alguns pesquisadores compreendem o processo de internacionalização como o resultado decorrente da consecução de um objetivo estratégico. Para Welch e Luostarinen (1988 *apud* MATHEWS, 2002, p.41), a internacionalização pode ser compreendida como *o processo de participação crescente nas operações internacionais*. No entanto, para Mathews (2002), tal definição sugere que exista uma linearidade ascendente no processo de internacionalização das firmas, desconsiderando as flutuações que possam ocorrer durante esta trajetória. De acordo com Calof e Beamish (1995 *apud* MATHEWS, 2002, p.41), a internacionalização pode ser conceituada como *o processo de adaptação das operações empresariais (estratégia, estrutura, recursos etc.) aos ambientes internacionais*. Contudo, para Mathews (2002), esta definição sugere que as firmas compreendem o ambiente internacional como uma variável necessária à análise de suas operações, desconsiderando, assim, seus processos de internacionalização. Similarmente, Hitt, Hoskisson e Kim (1997 *apud* MATHEWS, 2002, p.41) definem a internacionalização *como a expansão transfronteiriça por entre países e regiões globais localizados em diferentes regiões geográficas ou mercados*. Contrariamente à ênfase dada pela literatura sobre *Negócios Internacionais*, Mathews (2002; 2006) sugere que a internacionalização seja compreendida como um processo de atração (*pull-oriented*). Assim sendo, o autor argumenta que as características da dinâmica da economia global favorecem o processo de expansão internacional das firmas, normalmente viabilizado pelas contratações, pelos licenciamentos e por outros tipos de acordos. Desta perspectiva, Mathews (2002) define a internacionalização como *o processo em que as firmas tornam-se integradas às atividades econômicas internacionais* (MATHEWS, 2002, p. 41).

Assim sendo, ao conceituar a internacionalização, Mathews (2002) contribuiu com uma alternativa às definições feitas previamente pela literatura sobre *Negócios Internacionais*. Desta perspectiva, o autor exalta tanto a necessidade das firmas de superar suas deficiências, quanto a atração exercida pela dinâmica da economia internacional. Além disso, Mathews (2002; 2006) argumenta que este processo é viabilizado pela implementação da estratégia de internacionalização nomeada *linkage*. Desta perspectiva, pode-se afirmar que o fator que

impulsiona a firma a internacionalizar-se é a integração às atividades econômicas internacionais.

Considerando que a análise do processo de internacionalização das firmas exige a investigação da sua estrutura organizacional, da sua gestão estratégica, do seu crescimento e desenvolvimento e, da diversificação da sua atividade negocial e dos seus mercados-alvo, Mathews (2002; 2006) argumenta que este processo pode ser compreendido de várias perspectivas. Assim sendo, são realizadas mensurações no tocante a: (i) a expansão internacional<sup>2</sup>, (ii) a integração à economia internacional<sup>3</sup>, (iii) a participação da firma ou o comprometimento desta para com um mercado estrangeiro<sup>4</sup> e (iv) a integração da firma à economia mundial<sup>5</sup>. Apesar disso, Mathews (2002) afirma que a literatura sobre Administração tende a analisar o processo de internacionalização das firmas como um objetivo estratégico, sobretudo no que diz respeito à seleção do modo de inserção internacional (com operações do tipo *greenfield* ou do tipo *sole-venture*), e a desconsiderar sua estrutura organizacional, tendo, portanto, resultados empíricos imprecisos.

Segundo Mathews (2002; 2006) as firmas implementam as estratégias denominadas *linkage*<sup>6</sup>, *leverage*<sup>7</sup> e *learning*<sup>8</sup> no decorrer dos seus processos de internacionalização.

Para o autor, a expansão internacional pode ser compreendida como um processo tanto de aprendizado e de busca, quanto de construção e de distribuição de suas competências (recursos), realizado à medida que a firma aplica as lições aprendidas com as experiências vivenciadas em um mercado estrangeiro num outro que pretende inserir-se. Assim sendo, Mathews (2002; 2006) argumenta que um *framework* teórico sobre internacionalização precisa descrever os pontos de decisão críticos enfrentados pela firma. Para tanto, é necessário analisar tanto as opções estratégicas disponíveis à firma, quanto as alternativas selecionadas pela mesma – que, ao acumularem-se, fornecem subsídios para o planejamento da trajetória

---

<sup>2</sup> Referente ao número crescente de países (Mathews, 2002).

<sup>3</sup> Referente ao valor agregado atribuído as diferentes configurações nacionais e as conexões com clientes globais; referente a uma ou várias alianças colaborativas, que são realizadas inclusive simultaneamente (Mathews, 2002).

<sup>4</sup> Referente à seqüência de etapas implementadas no sistema de cadeias que evidencia as alterações no grau de comprometimento para com o mercado estrangeiro. Esta mensuração pôde ser observada no Modelo *Uppsala* de Internacionalização Incremental, cuja seqüência de etapas abrange a ausência de exposição internacional, a prática da exportação (através da prestação dos serviços de um agente), a consolidação destas atividades de exportação (através da instalação de uma subsidiária de vendas) e a ampliação das funções desta subsidiária (através da adição das funções de produção, *marketing*, P&D e serviço ao cliente) (Mathews, 2002).

<sup>5</sup> Referente às alianças colaborativas internacionais que a firma pode manter com uma ou várias outras firmas, inclusive simultaneamente (Mathews, 2002).

<sup>6</sup> Que refere-se ao modo de inserção internacional implementado pela firma

<sup>7</sup> Que refere-se à alavancagem dos recursos e, ao processo interno de aperfeiçoamento da capacidade da firma, que deriva-se da absorção destes novos recursos

<sup>8</sup> Que refere-se ao aperfeiçoamento das capacidades que decorrem da reaplicação das estratégias de internacionalização *linkage* e *leverage*

seguida no processo de expansão internacional. Desta perspectiva, Mathews (2002) identifica e classifica quatro pontos de decisão: (i) buscar<sup>9</sup>, (ii) experimentar e validar<sup>10</sup>, (iii) selecionar<sup>11</sup> e (iv) construir e aperfeiçoar<sup>12</sup>.

Segundo Mathews (2002), as firmas elaboram suas estratégias de internacionalização *linkage* e *leverage* baseadas no *Princípio da Complementaridade Competitiva*. Este princípio refere-se à iniciativa de complementar as estratégias ou de satisfazer as necessidades das firmas residentes. Desta perspectiva, são identificados dois comportamentos complementares. O primeiro comportamento é de autoria da firma residente, que visa aumentar sua eficiência e administrar seus riscos. Para tanto, estas firmas terceirizam seus processos produtivos (segundo os critérios da contratação do tipo *OEM – Original Equipment Manufacturer*), contratam fornecedores (de acordo com os critérios do *second sourcing*) e licenciam suas tecnologias. Assim sendo, estas firmas atêm-se exclusivamente às múltiplas experiências na atuação em diversos países e adquirem capacidade organizacional para compreender suas subsidiárias como parceiras equivalentes. O segundo comportamento é de autoria das firmas *latecomer* e *newcomer* que atuam ou como fabricantes, ou como fornecedores. Além disso, tais firmas podem mostrar-se interessadas na exploração de tecnologias de processo e de produto. Deste modo, elas reduzem os riscos e o impacto intrínsecos à inserção no mercado estrangeiro, asseguram suas bases competitivas e alteram suas percepções sobre a competição internacional. Para tanto, estes novos *players* internacionais alavancam os recursos – habilidades, tecnologias e acesso aos mercados – necessários ao aperfeiçoamento continuado de suas capacidades e transformam seus competidores em clientes.

---

<sup>9</sup> O ponto de decisão denominado *buscar* consiste no processo de inserção a um novo mercado estrangeiro, ou seja, no processo de construção de novas conexões. Este processo visa buscar (i) agentes potenciais para venda e promoção, (ii) parceiros potenciais para o desenvolvimento do mercado e para a produção conjunta, (iii) fornecedores potenciais para operar a função produção e (iv) firmas-alvo para fusões e aquisições. Assim sendo, as firmas em processo de expansão internacional devem observar tanto as opções estratégicas disponíveis, quanto o enquadramento mais adequado de uma ou algumas opções sobre outras

<sup>10</sup> O ponto de decisão nomeado *experimentar e validar* consiste no processo de avaliação de desempenho dos agentes, dos parceiros, dos fornecedores e das firmas-alvo, através de uma etapa teste realizada pela firma que inicialmente é incapaz de apontar quais destes podem ser considerados como os mais confiáveis.

<sup>11</sup> O ponto de decisão denominado *selecionar* consiste no processo de escolha dos agentes, dos parceiros e dos fornecedores que são considerados mais dedicados à execução de suas tarefas e que obtêm um desempenho superior tanto na promoção dos produtos, quanto no aumento da parcela de mercado (*market share*) ou da base de suprimentos da firma. Assim sendo, a firma, ao selecioná-los, aborda-os para discutir a parceria que é estabelecida em grande escala e baseada na exclusividade mútua.

<sup>12</sup> O ponto de decisão nomeado *construir e aperfeiçoar* consiste no processo de expansão das conexões estabelecidas em um novo mercado, ou seja, no processo de aperfeiçoamento ou de rompimento destas conexões. Tais conexões, conforme visto anteriormente, são viabilizadas tanto pelas parcerias, quanto pelos acordos de cooperação, podendo evoluir para muitas direções. No entanto, alternativamente, os acordos de parceria e de cooperação podem manter-se inalterados, com cada uma das partes<sup>12</sup> obtendo suas respectivas parcelas de lucro.

De acordo com Mathews (2002), o desafio lançado às EMNs de desempenhar simultaneamente a coordenação global das transações operadas em múltiplos mercados estrangeiros e a receptividade local destas mesmas transações em cada um destes mercados foi identificado e denominado como o *Dilema da Receptividade Local e da Integração Global* por um grupo de pesquisadores pertencentes à *Harvard University*<sup>13</sup>. Este desafio foi classificado como um dilema porque as EMNs geralmente tendiam a atingir um objetivo em detrimento da consecução de outro. Assim sendo, cabiam a estas EMNs duas alternativas contrastantes. Ou elas superavam as diferenças identificadas entre os vários mercados estrangeiros através da padronização global, o que conseqüentemente resultaria na perda da receptividade local. Ou elas enfatizavam as características nacionais de cada mercado estrangeiro, o que conseqüentemente resultaria na inoperância das vantagens da coordenação global ou da padronização.

Segundo a Visão Baseada nos Recursos (VBR), as firmas ampliam suas vantagens competitivas ao fundamentá-las nos recursos que são difíceis tanto de imitar ou replicar pelas rivais, quanto de substituir por intermédio de canais tecnológicos alternativos (MATHEWS, 2002, p. 121). Assim sendo, Barney (1986 *apud* MATHEWS, 2002) e Dierickx e Cool (1989 *apud* MATHEWS, 2002) desenvolveram um conjunto de critérios atribuíveis aos recursos que eles julgaram ser mais receptivos e sustentáveis enquanto fonte de vantagem competitiva. Deste modo, os recursos não devem ser facilmente (i) imitados pelas firmas concorrentes, (ii) substituídos por outros (ao tornarem-se obsoleto) e (iii) transferidos aos mercados, (isto é, não devem ser facilmente comprados ou vendidos, devem permanecer associados à firma). Mathews (2002) sugere reformular este conjunto de critérios que caracteriza os recursos para que a estratégia da EMN *latecomer* torne-se ainda mais inteligível. Contudo, o autor esclarece que esta variante positiva somente é aplicada aos *tipos de recursos que as firmas latecomer desejam alavancar* de fontes externas (MATHEWS, 2002, p. 122), não sendo aplicável, portanto, àqueles que são desenvolvidos ou ampliados no interior da firma. Assim sendo, o processo de expansão internacional das firmas *newcomer* e *latecomer* centra-se no direcionamento dos recursos que são mais facilmente (i) imitados (através, por exemplo, do processo de reengenharia reversa), (ii) substituídos (ou seja, mais susceptíveis à derrubada tecnológica – competição Schumpeteriana) e (iii) transferidos (como, por exemplo, o conhecimento especializado, através dos serviços de consultoria ou, quando há a abertura dos mercados na forma de equipamento especializado).

---

<sup>13</sup> Este grupo inclui Yves Doz, Chris Bartlett, Sumantra Ghoshal, e C.K. Prahalad (Mathews, 2002).

Para Mathews (2002), as firmas utilizam-se de novas formas de organização para balizar tanto as suas operações (transacionadas em âmbito internacional), quanto as suas estratégias inovativas. Para tanto, estas firmas, além de abranger rapidamente os novos mercados (através de várias formas de parcerias colaborativas), formam os *clusters* celulares globais. Assim sendo, estas firmas podem instituir Unidades de Negócios (UNs) e delegar aos seus administradores a responsabilidade pelas suas gestões, ao transferir autoridade a cada um de seus representantes. Deste modo, as atividades empreendidas por estas firmas também desenvolvem-se, através dos esforços coletivos de diversos empresários.

Segundo Mathews (2002), o desafio lançado a estas EMNs tradicionais de exercer o controle sobre suas subsidiárias foi identificado e denominado *Problema da Iniciativa da Subsidiária*. Este desafio foi classificado como um problema porque cada subsidiária instalada no exterior normalmente é controlada por um estatuto específico e limitada a operar segundo determinadas diretrizes financeiras – como, por exemplo, metas para retornos mensais e trimestrais sobre o investimento (MATHEWS, 2002, p. 144). Assim sendo, o autor justifica o fato de as subsidiárias serem compreendidas como braços implementadores das operações instituídas pela sede, que contrariamente atuam como desenvolvedoras de ideias, de programas e de iniciativas.

O desenvolvimento de um novo negócio é uma questão fundamental para todo modelo organizacional (MATHEWS, 2002, p. 147). Assim sendo, esta iniciativa é compreendida de duas maneiras distintas. Da perspectiva das EMNs convencionais, o desenvolvimento de um novo negócio é uma ação nunca iniciada. Normalmente estas EMNs atêm-se ao negócio que empreendem e, caso queiram diversificá-lo, elas adquirem outra empresa através de fusões e de aquisições. Segundo Mathews (2002), a diversificação executada em nível global é uma estratégia que provoca vários tipos de problemas de compatibilidade. Em contrapartida, o desenvolvimento de um novo negócio, da perspectiva dos novos *players* internacionais, é compreendido como um desafio positivo. De tal modo, para Mathews (2002), os *clusters* celulares globais multiplicam-se objetivando a apropriação dos benefícios derivados do desenvolvimento de novos negócios.

Segundo Mathews (2002), o desenvolvimento de um novo produto é uma iniciativa compartilhada tanto pelas EMNs convencionais, quanto pelos novos *players* internacionais. As EMNs convencionais, por serem dotadas por uma estrutura divisional, normalmente possuem uma divisão funcional denominada *desenvolvimento de novos produtos* que, como o nome sugere, promove a canalização das ideias destinada a criação de novos produtos. Contudo, esta divisão funcional, segundo Mathews (2002), é capaz de conduzir apenas alguns

projetos paralelos num período de tempo, visto que carece de experiência em produção e em mercado. No que diz respeito às outras divisões funcionais que não aquela denominada *desenvolvimento de novos produtos*, Mathews (2002) argumenta que elas tendem a negligenciar as oportunidades emuladas pela dinâmica da economia internacional, por serem responsáveis pela operação de outras funções que não a de canalizar as ideias destinadas a criação de novos produtos. Em contrapartida, todas as células – que podem ser um centro de produção de uma fábrica, (ii) ser um conjunto de fábricas que operam em prol de uma única atividade, (iii) ser um conjunto de negócios, que produz uma variedade de produtos, pertencente a uma única corporação ou (iv) compor um *cluster de empresas distintas (cluster of separate businesses)*<sup>14</sup> – visam a ampliação de seus negócios através do desenvolvimento de novos produtos.

## 2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Num contexto de crescente globalização, principalmente a partir na década de 1980, dominado pelas políticas neoliberais, a internacionalização passou a ser uma estratégia crucial no processo de crescimento e de amadurecimento da maior parte das empresas, independentemente do seu tamanho e do setor ao qual pertenciam. Mas foi apenas nas primeiras décadas do século XXI que a sustentabilidade como valor da modernidade (VEIGA, 2011) viria se acoplar à globalização, transformando a questão ambiental numa estratégia competitiva de mercado e, portanto, de interesse igualmente compartilhado pelas empresas, em particular as multinacionais (VINHA, 2000).

A preocupação com este tema advém da gradual conscientização dos seus *stakeholders*, no que diz respeito (i) ao enfrentamento ou à antecipação aos problemas éticos e sociais resultantes da interação entre empresas e sociedade, (ii) à manutenção do moderno padrão de consumo e de produção, associado à resiliência dos recursos naturais e (iii) à formulação de estratégias geradoras de resultados econômicos, sociais e ambientais.

A produção de pesquisas que buscam promover uma discussão simultânea entre internacionalização e sustentabilidade é consideravelmente modesta, muito embora reconheça-se a forte correlação entre estes dois temas. Esta constatação tornou-se evidente com a publicação do artigo de Carpes et. al (2012), que apresentou um panorama nacional e internacional das produções que englobam concomitantemente os temas *internacionalização e sustentabilidade*, objetivando verificar e comparar o desenvolvimento do estudo no Brasil e

---

<sup>14</sup> Neste caso, a organização em sua totalidade consiste na rede (*network*) que surge da cooperação mantida entre várias firmas (Mathews, 2002).

no mundo neste campo de conhecimento.

Para analisar as publicações brasileiras, Carpes et. al (2012) verificou os anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e os periódicos a ela vinculados – Revista de Administração Contemporânea (RAC) e *Brazilian Administration Review (BAR)* – e, para avaliar as pesquisas internacionais consultou as publicações abrigadas na base *Web of Science*, que reúne apenas os periódicos mais citados no âmbito mundial.

Os resultados da pesquisa de Carpes et. al (2012) apontaram que estudos contendo os dois temas como tópicos centrais surgiram apenas em 2005, de modo consideravelmente tímido, tanto em nível nacional, quanto em nível internacional. A análise dos artigos publicados nos eventos e periódicos da ANPAD e na base *Web of Science*, no período entre 1997 e 2011, relacionados com as palavras-chave *internacionalização* e *sustentabilidade* possibilitou o levantamento de apenas 16 artigos nacionais e de 30 publicações internacionais. Desta perspectiva, torna-se evidente a escassez de trabalhos que busquem promover o diálogo entre as áreas de conhecimento em pauta.

No presente artigo, julgou-se oportuno investigar a relação entre os processos de internacionalização e a sustentabilidade, mapeando as ações de responsabilidade socioambiental da EMN brasileira Braskem, sem perder de vista o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006). Ao fazer uma pesquisa inicial sobre o tema, foi constatada a carência diagnosticada por Carpes (2012), mas foram identificadas algumas publicações que trataram de aspectos pontuais desta relação, as quais são comentadas a seguir.

O artigo intitulado *Internacionalização & Sustentabilidade*, elaborado por Turolla e Lima (2010), auxilia no levantamento de questionamentos acerca do impacto do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) sobre a sustentabilidade. Sua reflexão sobre o tema *Sustentabilidade* baseia-se na observação das implicações do crescimento econômico fomentado pela produção contínua de bens e serviços, que por sua vez necessita recorrer aos recursos naturais para atender as necessidades da sociedade, comprometendo a capacidade de renovação do meio ambiente. Os autores remontam ao cenário da Revolução Industrial vivenciado pela Europa, pelos Estados Unidos e pelo Japão, período que marcou o início do processo de industrialização destas nações. Com base nesta configuração, os autores exaltam o processo contínuo de expansão das necessidades materiais do indivíduo – promovido tanto pelas empresas, com a ampliação das suas capacidades produtivas, quanto pela sociedade, com a obsessão pelo acesso e pela acumulação de bens – e atribuem a este a percepção sobre a

desenfreada produção de bens e serviços e o irrestrito crescimento econômico, que incitou a extração deliberada de recursos naturais, trazendo impactos ambientais irreversíveis à sociedade. Na sequência, Turolla e Lima (2010) citam o *Relatório Brundtland* (1987)<sup>15</sup> – para ilustrar o contexto no qual as empresas e as sociedades estavam inseridas, considerando-o como o principal mecanismo delator da inconsistência ambiental do padrão de crescimento econômico dominante da época. Além disso, Turolla e Lima (2010) realçam a importância atribuída a este documento, ao apontá-lo como precursor do pensamento acerca do “desenvolvimento sustentável”, modo pelo qual busca-se *atender as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras*. Tendo criticado o crescimento econômico desordenado imposto pelo modelo inaugurado pela Revolução Industrial, baseado no uso predatório dos recursos naturais, Turolla e Lima (2010) enfatizam a necessidade da regulação estatal, ao apontar a incapacidade da exploração racional dos recursos naturais pelo mercado, em face das indefinições relacionadas aos direitos de propriedade. Segundo tais autores, a falta de coordenação das ações empreendidas pelos agentes econômicos constitui um entrave à promoção da sustentabilidade, visto que o Estado possui limitado poder de intervenção.

A avaliação do tema *Sustentabilidade* é, em geral, baseada na observação do comportamento das empresas, no que tange a sua atividade exportadora ou aos seus fluxos de IDE. Para Turolla e Lima (2010), a análise do IDE revela o quanto as empresas multinacionais estão preocupadas em praticar padrões ambientais elevados em seus principais mercados, de modo a manter vantagens competitivas em relação aos concorrentes. No que diz respeito à internacionalização via exportação de mercadorias, o alinhamento com a sustentabilidade estaria associado aos processos de produção que não causam danos ambientais, ao passo que, no território nacional, a gestão sustentável dos processos e dos produtos muitas vezes é vista como um diferencial competitivo, no ambiente internacional trata-se de uma exigência legal, podendo inclusive suspender as importações que desobedecem aos padrões requeridos. Recentemente, este comportamento vem sendo acompanhado por algumas instituições nacionais e internacionais. Turolla e Lima (2010) utilizam o Relatório de Investimento Mundial (2009), publicado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento, para entender o comportamento global do IDE, destacando a existência de 82 mil corporações transnacionais no controle de 810 mil subsidiárias estrangeiras, e o estoque global de IDE, que atingiu a marca de US\$ 14,9 trilhões

---

<sup>15</sup> Editado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas – *World Commission on Environment and Development (WCED)* – United Nations Organizations.

em 2008. Foi realizada a atualização de tais dados, obedecendo aos mesmos critérios adotados na pesquisa de Turolla e Lima (2010), e chegou-se aos seguintes resultados para o período 1990-2011: o estoque global de IDE foi de US\$ 18 trilhões, US\$ 19 trilhões e US\$ 20 trilhões, registrados nos anos subsequentes, segundo o Relatório de Investimento Mundial (2012) da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento<sup>16</sup>.

Outro aspecto observado por Turolla e Lima (2010) é o impacto exercido pelos fluxos de IDE sobre a formação bruta de capital fixo (FBKF). Segundo os autores, a relação IDE/FBKF é um indicador da importância dos fluxos estrangeiros em relação ao total dos investimentos realizados em determinados países, que no caso do Brasil atingiu a marca de 30% no início dos anos 2000, período em que houve uma intensificação no movimento de entrada de IDE no país, refletindo, assim, o financiamento do FBKF realizado por fontes estrangeiras.

A análise simultânea dos temas *Internacionalização* e *Sustentabilidade* exige que seja feita uma reflexão sobre o impacto que o IDE pode exercer sobre o meio ambiente do país anfitrião. Esta reflexão chama a atenção para diversos fatores<sup>17</sup>, que devem ser levados em conta pela EMN no seu processo de expansão internacional operacionalizado através de *joint-ventures*, *sole-ventures*, *greenfield* etc. Desta perspectiva, Turolla e Lima (2010) utilizaram-se dos argumentos de um trabalho patrocinado pelo *Fundo Mundial para a Natureza - WWF*<sup>18</sup> desenvolvido por dois pesquisadores da *Universidade Tufts*, em Massachusetts, nos Estados Unidos, para discutir as possibilidades do desenvolvimento fomentadas pelo IDE.

Os resultados deste trabalho sinalizaram a preocupação crescente das instituições internacionais com o aumento dos fluxos de investimento direcionados aos países em desenvolvimento e seus respectivos impactos, tanto no que tange à dimensão desenvolvimento, quanto no que tange à dimensão ambiental. Estas perspectivas, na avaliação de Turolla e Lima (2010), mostraram-se completamente antagônicas. Partindo de uma perspectiva otimista, o IDE proporciona benefícios tanto para a EMN, quanto para o país hospedeiro. Dentre os impactos observados no mercado-alvo pode-se destacar (i) a elevação dos padrões ambientais, promovida pela adoção de tecnologias ambientais mais eficientes e, (ii) o aumento da produtividade e do crescimento econômico, refletidos nos níveis de distribuição de renda e de emprego. Dentre os impactos ressaltados no desempenho da EMN

---

<sup>16</sup> World Investment Report (2012), United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).

<sup>17</sup> Obtenção de certificação ambiental, adoção de tecnologias ambientais, aperfeiçoamento da matriz energética, utilização racional de recursos hídricos, consumo racional de matéria-prima, tratamento de resíduos sólidos, tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos, minimização de emissões de gases de efeito estufa (GEE), preservação da biodiversidade, legislação ambiental etc.

<sup>18</sup> World Wide Fund for Nature – WWF

pode-se destacar: (iii) os ganhos em produtividade e a consequente economia de recursos naturais, fomentados pela difusão de tecnologias e métodos de gestão e, (iv) a manutenção das suas vantagens competitivas – frente aos concorrentes menos efetivos em termos de danos ambientais – promovidas pelo comprometimento com padrões de gestão de qualidade ambiental.

Partindo de uma perspectiva pessimista, o IDE proporciona malefícios tanto para a EMN quanto para o país hospedeiro. Dentre os impactos ressaltados no mercado-alvo pode-se destacar (i) a flexibilização dos padrões ambientais, promovida pela manutenção de tecnologias obsoletas (desprovidas de rigor ambiental), (ii) a aceleração da degradação ambiental e (iii) a ampliação do hiato entre ricos e pobres, impulsionada pelas transferências de renda. Dentre os impactos observados no desempenho da EMN pode-se destacar: (iv) a intensificação da concorrência, promovida pela negligência relacionada aos padrões de gestão de qualidade ambiental e (v) o abalo nas suas reputação e imagem.

Compartilham a visão pessimista sobre o IDE os autores do estudo *Globalização, Investimento Estrangeiro e Desenvolvimento Sustentável: Lições das Américas*, reunidos em torno do Grupo de Trabalho em Desenvolvimento e Meio-Ambiente nas Américas, fundado em 2004, com objetivo de estudar os impactos sociais e ambientais da liberalização econômica. Os resultados deste estudo foram resumidos em três lições recomendadas aos tomadores de decisão, a seguir reproduzidas:

1. O IDE não é um fim, mas um meio para o desenvolvimento sustentável. Simplesmente atrair IDE não é suficiente para gerar crescimento econômico de um modo ambientalmente sustentável. O relatório expõe que mesmo em nações que receberam a principal parcela do IDE na região (Brasil, Argentina e México) o IDE falhou em gerar *spillovers* e crescimento econômico sustentável. O IDE precisa ser parte de uma estratégia de desenvolvimento mais abrangente destinada a aumentar o padrão de vida da população nacional com danos mínimos ao meio-ambiente.
2. A política de IDE precisa ser conduzida em paralelo com políticas domésticas significativas e focadas que promovam as capacitações das firmas nacionais e forneçam um padrão de proteção ambiental.
3. Acordos internacionais, tanto ao nível da OMC quanto ao nível de acordos comerciais e/ou de investimento nacionais ou bilaterais (RBTIAs) devem deixar às nações em desenvolvimento o “espaço para política” para perseguirem as políticas domésticas necessárias ao desenvolvimento sustentável por meio do IDE.

### 3. METODOLOGIA

O estudo de caso foi a estratégia de pesquisa eleita para a realização do presente artigo. Yin (2005, p. 19) afirma que “em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Assim sendo, este artigo foi

orientado por três questões de pesquisa: (i) *como se deu o processo de internacionalização da Braskem?*, (ii) *quais os pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática desta EMN e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006)?* e (iii) *como são realizadas as ações de responsabilidade socioambiental da Braskem?*.

O critério adotado para a escolha do caso consistiu na seleção de uma empresa de capital brasileiro (i) que fosse associada ao *Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS*<sup>19</sup>, (ii) que participasse do *GRI (Global Reporting Initiative)* através da publicação de relatório socioambiental do *GRI*<sup>20</sup> e, (iii) que estivesse categorizadas no *Ranking of Brazilian multinationals finds internationalization steadily increasing*, publicado em Outubro de 2009<sup>21</sup>.

O presente artigo utilizou como fonte de coleta de dados um questionário, os relatórios anuais, de responsabilidade, consolidados e sociais, informações disponibilizadas nos *websites*, incluindo os *releases* e os comunicados de fatos relevantes ou oficiais, da Braskem. Além destas informações, foram utilizados também os relatórios publicados pelo CEBDS.

O questionário consistiu na principal fonte de coleta de dados. Sua elaboração foi parcialmente inspirada no questionário desenvolvido por GIÃO (2011) em sua tese de doutorado. Assim sendo, este questionário sofreu uma grande adaptação objetivando investigar o processo de internacionalização de tal EMN que possui unidades de negócios no exterior e, as ações de responsabilidade socioambiental praticadas no Brasil e no exterior, além de outros fatores, como a aquisição e o desenvolvimento de tecnologias ambientais.

#### **4. ANÁLISE DO CASO BRASKEM**

A Braskem é uma empresa que atua no setor químico e petroquímico, com a produção de matérias-primas básicas<sup>22</sup>, inclusive aquelas com origem na cana-de-açúcar, matéria-prima

---

<sup>19</sup> O *CEBDS* é uma associação civil que lidera os esforços do setor empresarial para a implementação do desenvolvimento sustentável no Brasil, com efetiva articulação junto aos governos, empresas e sociedade civil. O *CEBDS* é o representante no Brasil da rede do *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*.

<sup>20</sup> A *Global Reporting Initiative – GRI* – é uma Organização Não-Governamental composta por uma rede *multistakeholders* que foi fundada em 1997 pela CERES e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP). A *GRI* promove a elaboração de relatórios de sustentabilidade que pode ser adotada por todas as organizações. A *GRI* produz a mais abrangente estrutura para relatórios de sustentabilidade do mundo proporcionando maior transparência organizacional. Esta Estrutura, incluindo as Diretrizes para a Elaboração de Relatórios, estabelece os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e comunicar seu desempenho econômico, ambiental e social.

<sup>21</sup> Este relatório foi realizado conjuntamente entre a Sociedade Brasileira de Estudos e Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET), o Valor Econômico e o *Vale Columbia Center on Sustainable International Investment*. Disponível em ([http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/Brazil\\_2009.pdf](http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/Brazil_2009.pdf)).

<sup>22</sup> Tais como eteno, propeno, butadieno, cloro, soda e solventes.

renovável<sup>23</sup>, e resinas termoplásticas<sup>24</sup>. A Braskem é resultado da estratégia adotada pela Odebrecht<sup>25</sup> de construir uma empresa petroquímica líder no setor na América Latina. Esta estratégia fez parte de um processo de diversificação das áreas de negócios do grupo que incluiu uma série de aquisições, muitas destas motivadas pelo *Programa Nacional de Desestatização (PND)* promovido pelo Governo Federal, com a venda de participações de empresas do setor.

A proposta deste artigo é investigar o processo de internacionalização da EMN brasileira Braskem, de modo a indicar os pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática desta EMN e o modelo de internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006) e, secundariamente, investigar se as ações de responsabilidade socioambiental praticadas por esta EMN impactam suas estratégias de internacionalização e, além disso, se estas ações são percebidas como ativos importantes por tal EMN para alavancar sua reputação e imagem frente aos seus concorrentes, no Brasil e no exterior, de modo a levantar questões que possam fazer parte de uma agenda de pesquisa que poderia nomear-se *Internacionalização Sustentável*.

As questões gerais da pesquisa, dentre outras, buscaram indagar *‘como se deu o processo de internacionalização da Braskem*, objetivando indicar *‘quais os pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática da EMN e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006)*. A resolução destas perguntas exigiu que fossem realizados vários desdobramentos que originaram uma série de questões específicas, tal como disposto abaixo.

a) *Como a empresa inseriu-se em cada um dos países, ou seja, quais modos de inserção foram adotados?*

A Braskem, ao inserir-se nas Américas do Norte<sup>26</sup> e do Sul<sup>27</sup>, na Ásia<sup>28</sup> e na Europa<sup>29</sup>

---

<sup>23</sup> Tais como eteno e polietileno (PE) verdes

<sup>24</sup> Tais como polietileno (PE), polipropileno (PP), e policloreto de vinha (PVC)

<sup>25</sup> Empresa multinacional brasileira que possui negócios diversificados – nos setores de Engenharia e Construção, de Óleo e Gás, Imobiliário, de Engenharia Ambiental, de Química e Petroquímica, de Etanol e Açúcar, em Participações e Investimentos, de Transporte e Logística, de Defesa e Tecnologia, de Instituições auxiliares especializadas nas áreas de Seguros e Garantias e Previdência Complementar, de Energia e de Construção Naval, com participação no Estaleiro Enseada do Paraguaçu (EEP), Bahia – com atuação e padrão globais.

<sup>26</sup> Estados Unidos e México.

<sup>27</sup> Argentina, Colômbia, Peru e Venezuela.

<sup>28</sup> Cingapura.

<sup>29</sup> Alemanha e Holanda.

realizou uma série de operações do tipo *sole-venture*, *joint-venture* e *greenfield*. Partindo-se do pressuposto de que estratégia de internacionalização denominada *linkage* refere-se ao modo pelo qual a firma pode exercer e conseqüentemente difundir a sua influência sobre os mercados ou os negócios, através de operações do tipo *greenfield*, *sole-venture*, *joint-venture* e consórcios, além de contratos de licenciamento, de franquia e de serviços, pode-se concluir que *existe um ponto de convergência* estabelecido entre a prática da Braskem e o modelo em pauta.

b) *Por que a empresa decidiu internacionalizar-se, ou seja, quais motivos incitaram sua expansão internacional?*

A Braskem internacionalizou-se motivada, de modo preponderante, pelo acesso aos mercados, e pelo acesso aos recursos tangíveis. Considerando que as firmas internacionalizam-se motivadas pela possibilidade (i) do acesso aos mercados e/ou (ii) aos recursos tangíveis e/ou (iii) aos ativos intangíveis; (iv) da aquisição de competências/habilidades e/ou (v) da atração de clientes potenciais; da integração (vi) a uma rede de produção mundial e/ou (vii) as atividades econômicas internacionais, pode-se concluir que *existe um ponto de convergência* estabelecido entre a prática da Braskem, no que diz respeito ao fator motivacional identificado no modelo em questão.

c) *Estando o acesso aos recursos enquadrado entre os motivos que impulsionaram a internacionalização e conseqüentemente a alavancagem destes recursos emoldurada entre os objetivos da expansão internacional, como estes eram direcionados, em termos de absorção? A empresa buscou pelos recursos que eram mais facilmente imitados, substituídos ou transferidos?*

A Braskem teve o seu processo de expansão internacional motivado pelo acesso a recursos intangíveis em quatro situações. Tendo em vista que a Braskem produz matérias-primas básicas, inclusive aquelas com origem na cana-de-açúcar, matéria-prima renovável, e resinas termoplásticas – operações de primeira e de segunda gerações no setor de petroquímicos –, pode-se concluir que a companhia alavancou os recursos dos quais precisava, através de *joint-ventures* e de uma operação *greenfield*, como preconizado no Modelo de Mathews (2002; 2006), ou seja, através da alavancagem de recursos externos à firma. No entanto, o direcionamento a estes recursos não centra-se no acesso àqueles que são mais facilmente imitados, substituídos e/ou transferidos.

d) *Como a empresa elaborou suas estratégias de internacionalização? Ela buscou complementar as estratégias ou satisfazer as necessidades das firmas residentes no exterior? Ela procurou padronizar os seus produtos, objetivando superar as diferenças identificadas entre os países, ou procurou enfatizar as características nacionais de cada um destes, objetivando uma maior receptividade nos mesmos?*

A análise das estratégias de internacionalização da firma que se propõe a complementar as estratégias ou a satisfazer as necessidades de outras firmas no exterior refere-se necessariamente às *joint-ventures*, aos consórcios ou a outros tipos de parcerias colaborativas. No caso da Braskem ocorreram duas situações. A EMN, ao elaborar as suas estratégias de internacionalização, buscou satisfazer as necessidades das firmas residentes no exterior, mas não procurou complementar as estratégias destas. Assim sendo, a Braskem, *de certo modo*, tende a padronizar os seus produtos, objetivando a superação das diferenças identificadas por entre os países onde introduziu-se. Além disso, a Braskem, *em certa medida*, tende a enfatizar as características nacionais identificadas naqueles países-alvo. Tendo em vista que o *Dilema da Receptividade Local e da Integração Global* é solucionado por meio da implementação das estratégias de internacionalização *linkage*, *leverage* e *learning*, cujo critério consiste na complementaridade das estratégias ou na satisfação das necessidades das firmas residentes no exterior, pode-se concluir que a Braskem leva em conta o *Princípio da Complementaridade Competitiva*, ainda que parcialmente. Além disso, é difícil mensurar em que medida a implementação de tais estratégias impacta na solução daquele dilema, visto que tal EMN parece não sofrer com este problema.

e) *Como a empresa é estruturada em termos organizacionais? Ela adota qual tipo de estrutura organizacional: agrupa suas operações internacionais em divisões funcionais, ou estrutura seus negócios em Unidades de Negócios? Como as representações empresariais da empresa, no exterior, desenvolve novos produtos? Como a empresa utilizou as fusões e as aquisições? Ela adota estes últimos mecanismos objetivando expandir ou diversificar seus negócios?*

A Braskem estrutura os seus negócios de acordo com cinco UNs, sendo duas no exterior – Estados Unidos e Europa (Unuse)<sup>30</sup> e América Latina (Unala)<sup>31</sup> – e três no Brasil –

---

<sup>30</sup> Reúne as operações de polipropileno (PP) nos Estados Unidos e na Alemanha. Sob sua responsabilidade estão as unidades situadas em Marcus Hook e Pittsburgh (Pennsylvania), La Porte, Freeport e Seadrift (Texas) e Neal (West Virginia) – Estados Unidos – e Wesseling e Schkopau, na Alemanha, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

Petroquímicos Básicos (Unib)<sup>32</sup>, Poliolefinas, Comperj e Renováveis (Unpol)<sup>33</sup>, Vinílicos (Unvin)<sup>34</sup>. Além disso, a Braskem, em pouquíssimas situações, *diversificou* os seus negócios através de operações do tipo *sole-venture*.

Partindo-se do pressuposto de que a estruturação do negócio em UN denota uma postura mais descentralizadora e, portanto, uma orientação global, pode-se concluir que *existe um ponto de convergência* estabelecido entre a prática da Braskem e o modelo em pauta. Considerando que as células, integrantes da arquitetura organizacional celular, visam a ampliação de seus negócios, através do desenvolvimento de novos produtos, pode-se concluir que *existe um ponto de convergência estabelecido entre a prática da Braskem – no tocante à Arquitetura Organizacional Celular*. Dado que o desenvolvimento de novos negócios é uma iniciativa compartilhada por UNs, em geral, e que, inversamente, a diversificação dos negócios é uma iniciativa viabilizada normalmente por operações do tipo *sole-venture* e por fusões, pode-se concluir que *existe um ponto de convergência estabelecido entre a prática da Braskem e o modelo em pauta*.

f) *Como é mantida a relação entre a sede corporativa da empresa e as suas unidades de negócios?*

A resolução desta pergunta exigiu que fossem realizados vários desdobramentos que originaram uma série de questões atinentes (a) à autonomia, (b) à responsabilidade, (c) à influência (d) às práticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), de Marketing, de Produção e de Recursos Humanos (RH), (e) à base de suprimentos (f) à competição interna, (g) ao desempenho financeiro e (h) ao ambiente de negócios.

Partindo-se do pressuposto de que a *arquitetura organizacional celular* (i) confere as UNs a autonomia e a responsabilidade necessárias à gestão dos seus negócios, (ii) adota a governança compartilhada, que restringe o controle da sede corporativa sobre as suas UNs,

---

<sup>31</sup> Responsável pelo desenvolvimento dos projetos Etileno XXI, no México, e pelos que estão em análise para implantação na América do Sul, como Peru e Venezuela, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

<sup>32</sup> Responsável por servir com produtos químicos como eteno, propeno, benzeno, butadieno e paraxileno, entre outros, às unidades de Poliolefinas e Vinílicos, bem como vários segmentos da indústria química e petroquímica. As plantas da Unib localizam-se em Camaçari (BA), Duque de Caxias (RJ), Mauá (SP) e Triunfo (RS), segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

<sup>33</sup> Reúne as operações relacionadas às resinas polietileno (PE) e polipropileno (PP), além de eteno derivado de etanol e polietileno (PE) verde. Suas unidades fabris estão localizadas em Camaçari (Bahia), Paulínia, Mauá e Cubatão (São Paulo), Duque de Caxias (Rio de Janeiro) e Triunfo (Rio Grande do Sul). A unidade contempla, também, as atividades do projeto Comperj-Braskem e do projeto de propeno e polipropileno (PP) derivados do etanol da cana-de-açúcar, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

<sup>34</sup> Contempla as operações relacionadas à resina policloreto de vinha (PVC), além de cloro e soda, com unidades industriais em Maceió e Marechal Deodoro (Alagoas) e Camaçari (Bahia), segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

(iii) promove a competição interna, por meio do desenvolvimento de novos negócios e produtos e que, além disso, (iv) favorece a *Solução dos Problemas Relacionados às Iniciativas Tomadas pelas Subsidiárias e por entre as Subsidiárias*, o que conseqüentemente (v) promove um ambiente de negócios mais atento e receptivo à dinâmica da economia global, pode-se afirmar que *existe um ponto de convergência* estabelecido entre a prática da Braskem – (a) que confere às suas UNs autonomia e responsabilidade, (b) que exerce limitada influência sobre as suas UNs, (c) que permite à estas o desenvolvimento das funções de P&D, de marketing, de produção, de RH e de compras, (d) que favorece a equidade no desempenho financeiro entre as UNs e aquele atribuído a organização como um todo e, (e) que promove a atenção, a recepção e a iniciativa frente à dinâmica da economia global – e o modelo em pauta.

g) *Como é mantida a relação entre as suas unidades de negócios e os seus fornecedores localizados nos países-alvo?*

A resolução desta pergunta também exigiu que fossem realizados vários desdobramentos que originaram uma série de questões atinentes (i) ao trabalho em equipe, (ii) à determinadas habilidades, (iii) à multifuncionalidade em equipes, (iv) à cooperação, (v) aos processos de fabricação, (vi) à composição de custos, (vii) à durabilidade das relações contratuais, (viii) à confiança, (ix) à distorção de fatos, (x) ao comprometimento, (xi) ao compartilhamento de informações mercantis e (xii) ao cumprimento de prazos de entrega e de padrões de qualidade.

Considerando que (i) a expansão internacional pode ser compreendida como um processo tanto de aprendizado e de busca, quanto de construção e de distribuição de suas competências (recursos), realizado à medida que a firma aplica as lições aprendidas com as experiências vivenciadas em um mercado estrangeiro num outro que pretende inserir-se e, que, (ii) para tanto, esta firma deve planejar a trajetória a ser seguida no processo de expansão internacional, por meio dos pontos de decisão (a) buscar, (b) experimentar e validar, (c) selecionar e (d) construir e aperfeiçoar, pode-se concluir que *existe um ponto de convergência* estabelecido entre a prática da Braskem, no que diz respeito ao caso específico dos seus fornecedores localizados nos mercados-alvo – que após buscar, testar o desempenho e selecionar, mantém uma relação de longa duração, de confiança e de comprometimento mútuos e de partilha de experiências com aqueles fornecedores – e o modelo em questão.

Além de investigar os processos de internacionalização destas EMNs, o presente artigo buscou apurar, ainda que de modo secundário, *‘como são realizadas as ações de responsabilidade socioambiental das empresas’*. Conforme ocorrido anteriormente, a resolução desta pergunta exigiu que fossem realizados vários desdobramentos que originaram numa série de questões específicas, tal como disposto a seguir.

*h) A empresa possui certificação ambiental?*

Segundo o Relatório Anual 2011 publicado pela Braskem, a companhia tem certificação ISO 14001 em várias das suas unidades fabris (localizadas tanto no Brasil, quanto no exterior) e em seus escritórios no Brasil.

*i) Quais os percentuais de desenvolvimento e de aquisição de tecnologias ambientais?*

Na Braskem, 99% destinam-se a aquisição de tecnologias ambientais e apenas 1% destina-se ao desenvolvimento de tecnologias ambientais (renováveis).

*j) Quais são os principais temas dos projetos em desenvolvimento na área do meio ambiente?*

Os principais temas dos projetos em desenvolvimento na área do meio ambiente são: Sistema de Gestão Ambiental (SGA), aperfeiçoamento da matriz energética, utilização racional de recursos hídricos, consumo racional de matéria-prima, tratamento de resíduos sólidos, tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos, minimização de emissões de GEE, preservação da biodiversidade, legislação ambiental, educação ambiental e reciclagem.

*k) Quais os fatores que induzem a empresa a adotar tecnologias ambientais?*

Os fatores que induzem a Braskem a adotar tecnologias ambientais são: Aquisição de matéria-prima e otimização de processos, visão de sustentabilidade da empresa, desenvolvimento de produtos mais sustentáveis (posicionamento de mercado), desenvolvimento de soluções mais sustentáveis (como, por exemplo, Análise do Ciclo de Vida - ACV).

*l) Quais são os programas ambientais e sociais adotados pela empresa?*

Os principais programas ambientais e sociais adotados pela Braskem são: Sistema de Gestão Ambiental (SGA), programas voltados ao aperfeiçoamento da matriz energética, programas direcionados à utilização racional de recursos hídricos, programas voltados ao

consumo racional de matéria-prima, programas direcionados ao tratamento de resíduos sólidos, programas voltados ao tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos, programas direcionados à minimização de emissões de GEE, programas voltados à preservação da biodiversidade, programas direcionados à legislação ambiental, programas voltados à educação ambiental e programas direcionados à reciclagem.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das questões relacionadas às ações de responsabilidade socioambiental, sobretudo no que diz respeito à certificação ambiental, ao desenvolvimento e aquisição de tecnologias ambientais, aos temas dos projetos em desenvolvimento na área do meio ambiente, aos fatores indutores da adoção de tecnologia ambiental e aos programas ambientais e sociais, forneceu subsídios indispensáveis para saber *se as ações de responsabilidade socioambiental praticadas por esta EMN impactam suas estratégias de internacionalização e, além disso, se estas ações são percebidas como ativos importantes por tal EMN para alavancar suas reputação e imagem frente aos seus concorrentes, no Brasil e no exterior*. Neste sentido, pôde-se concluir que a Braskem é uma EMN que declara objetivamente praticar ações de sustentabilidade como diferencial de competitividade – estratégia que aparece claramente na apresentação institucional da companhia, principalmente na sua *homepage*.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARNEY, J. B. *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*. *Management Science*, 32 (10): 1231-1241, 1986.

BRASKEM. **Relatório Anual 1999-2002 / 2005-2011**. Disponível em < <http://www.braskem.com.br/> >Acessado em 15.06.2012

CALOF, J. L.; BEAMISH, P. W. *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*. *International Business Review*, 4 (2): 115-131, 1995.

CARPES, A. M., SANTOS, M. B., SCHERER F. L., BORGES, D. E., FONSECA, L. P. *A Sustentabilidade Aliada a Internacionalização: Panorama Nacional e Internacional da Produção Científica*. 2012. Trabalho apresentado no 1º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINOVAR, Santa Maria (RS), 2012.

**GDAE\_Grupo de Trabalho em Desenvolvimento e Meio-Ambiente nas Américas**. *Globalização, Investimento Estrangeiro e Desenvolvimento Sustentável: Lições das Américas*.

GIÃO, P. R. **Estratégia de Offshore em Subsidiárias de Corporações Multinacionais no Brasil**. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2011.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; KIM, H. *International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms*. **Academy of Management Journal**, 40 (4): 767-798, 1997.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. *Internationalisation in industrial systems - a network approach*. In N. Hood and J.-E. Vahlne (eds), *Strategies in Global Competition*. London: Groom Helm. (1988)

KUTSCHKER, M.; BAURLE, I. *Three plus one: Multidimensional strategy of internationalization*. **Management International Review**, 37 (2): 103-125, 1997.

MATHEWS, J. A. *Dragon multinational: a new model for global growth*. Oxford University Press, Inc. 2002

\_\_\_\_\_. *Dragon multinationals: New players in 21st century globalization*. *Asia Pacific J Manage* (2006) 23: 5–27

MDIC-CAMEX. O Processo de internacionalização de empresas brasileiras. Brasília-DF. Dezembro de 2009

NORDSTROM, K. A. *The Internationalization Process of the Firm: Searching for New Patterns and Explanations*. **Stockholm School of Economics**. Stockholm: Institute of International Business (1991)

SOBEET; Valor; VCC. *Ranking of Brazilian multinationals finds internationalization steadily increasing*. **Ranking of Brazilian outward investors**. Outubro, 2009.

TUROLLA, F. A.; LIMA, M. F. F. *Internacionalização e Sustentabilidade*, **GV-executivo**, vol. 9, n. 1 jan-jun 2010

VEIGA, J. E. *Sustentabilidade*. Editora Senac. 2010. São Paulo/SP. 160 p.

VINHA, V. *As empresas e o desenvolvimento sustentável: trajetória da construção de uma convenção* In: *Economia do Meio Ambiente*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 181-204.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. *Internationalization: Evolution of a concept*. **Journal of General Management**, 14 (2): 34-55, 1988.

YIN, R. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Terceira Edição. Artmed Editora, São Paulo, 2005.