

# **Modelo de custos compartilhados de exportação e serviços socioambientais: inserção de micro e pequenas empresas ao mercado internacional**

**Mariano Yoshitake** (UNIVERSIDADE CEUMA) - kimimarinamariano@gmail.com

**Marize Kozlowski** (Faccamp) - marizeak@yahoo.com.br

**Takeshy Tachizawa** (FACCAMP) - usptakes@uol.com.br

## **Resumo:**

*O objetivo deste artigo é propor um modelo de custos compartilhado de exportação e serviços socioambientais como forma de inserção de micro e pequenas empresas ao mercado internacional da indústria de transformação de plástico. Nesse modelo, os custos e serviços de sustentabilidade, suporte às exportações e atividades administrativas operacionais podem ser compartilhados, a fim de facilitar o acesso das MPEs ao mercado internacional. O modelo concebido compõe-se de quatro etapas: identificação dos instrumentos de gestão socioambiental e indicação de atividade exportadora das organizações; classificação dessas empresas em estágios de sustentabilidade; agrupamento das micro e pequenas empresas do setor econômico analisado para formação da central; e mapeamento dos agentes institucionais. O enfoque metodológico adotado foi o estudo de multicasos. Como resultado do trabalho, foi possível formular estratégias para a implantação do modelo a ser efetivado em um estágio posterior ao presente artigo.*

**Palavras-chave:** *Serviços de exportação. Serviços socioambientais. Rede de empresas. Sustentabilidade empresarial*

**Área temática:** *Abordagens contemporâneas de custos*

## **Modelo de custos compartilhados de exportação e serviços socioambientais: inserção de micro e pequenas empresas ao mercado internacional**

### **RESUMO**

O objetivo deste artigo é propor um modelo de custos compartilhado de exportação e serviços socioambientais como forma de inserção de micro e pequenas empresas ao mercado internacional da indústria de transformação de plástico. Nesse modelo, os custos e serviços de sustentabilidade, suporte às exportações e atividades administrativas operacionais podem ser compartilhados, a fim de facilitar o acesso das MPEs ao mercado internacional. O modelo concebido compõe-se de quatro etapas: identificação dos instrumentos de gestão socioambiental e indicação de atividade exportadora das organizações; classificação dessas empresas em estágios de sustentabilidade; agrupamento das micro e pequenas empresas do setor econômico analisado para formação da central; e mapeamento dos agentes institucionais. O enfoque metodológico adotado foi o estudo de multicase. Como resultado do trabalho, foi possível formular estratégias para a implantação do modelo a ser efetivado em um estágio posterior ao presente artigo.

Palavras-chave: Serviços de exportação. Serviços socioambientais. Rede de empresas. Sustentabilidade empresarial.

Área temática: Abordagens contemporâneas de custos

### **1 Introdução**

As micro e pequenas empresas (MPEs) representam 99% do número de empresas brasileiras. Porém, apresentam baixa representatividade nas exportações. Em 2004, as MPEs responderam por 2,6% do total das exportações no país, número que caiu para 0,9% em 2013, de acordo com dados do Ministério de Desenvolvimento da Indústria e Comércio (MDIC, 2010). No resultado da balança comercial de 2012, que demonstra a divisão das exportações por porte de empresa, esse canal foi o que mais perdeu exportadores em relação ao ano anterior. Nos últimos 10 anos, o número de MPEs exportadoras reduziu-se de 9.479 para 9.171 de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que também relata que o Brasil apresenta 8,3 milhões de empreendimentos enquadrados como MPE, o que evidencia a ausência de cultura voltada à exportação por parte desse público.

Exportar está entre as principais forças propulsoras do crescimento de uma nação, pois é um instrumento de geração de divisas, emprego e renda. Assim, é de fundamental importância a implantação, manutenção e aperfeiçoamento de políticas públicas que propiciem o crescimento das exportações (MDIC, 2010).

Por outro lado, os processos de certificação de produtos são cada vez mais exigidos no Brasil. Essa situação suscita que uma maior quantidade de produtos deverá ser produzida considerando níveis de qualidade cada vez mais elevados, a permitir, inclusive, sua comercialização no mercado internacional de forma mais eficiente e efetiva.

O fato motivador deste estudo consiste em apoiar as MPEs que procuram atingir níveis de qualificação nos processos produtivos, considerando que podem convergir com a necessidade de qualidade dos produtos para exportar ativamente. Por focar o universo de empresas de pequeno porte, a intenção é demonstrar o benefício facultado pela Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal – SRF - nº 611, de 18/01/2006 (exportação simplificada) ou outro tratamento aduaneiro que conceda simplificação.

A considerar que a exportação é um recurso para o desenvolvimento e sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas, pergunta-se: como auxiliar essas empresas a explicitar seu compromisso com o pensamento socioambiental e atrelar com o objetivo de facilitar sua inserção no mercado internacional?

Rundh (2007) alude que a situação da concorrência também é diferente no campo internacional e uma vantagem competitiva no mercado nacional pode ter um valor diferente em outros mercados. Assim, MPEs devem concentrar esforço em preparar-se à empreitada de expandir seus negócios, buscando alternativas que incluam fatores chaves de sucesso, os quais as diferenciem e qualifiquem-nas ao seu desenvolvimento em outros mercados.

Amparar-se nessa linha para a pesquisa, abarca o aumento da consciência ecológica dos consumidores, do progressivo incremento das organizações que têm utilizado instrumentos de gestão socioambiental como estratégia de negócios para otimizar seus resultados econômicos, da importância de se ter um cenário diagnosticado das MPEs que se utilizam de tecnologias sustentáveis, de certificações de sustentabilidade, de balanços sociais, do selo verde, de logística reversa, de procedimentos de higiene e segurança no trabalho e de demais instrumentos socioambientais que o mercado demanda cada vez mais. No cumprimento dessas tendências, é viável inferir que empresas padronizadas convergiriam mais facilmente para a exportação.

## **2 Fundamentação teórica**

### **2.1 Exportação com sustentabilidade**

No quesito qualidade, há certificações que a comprovam e, por isso, obtê-las adquire um caráter importante para demonstrar perante o mercado. Hoskins & Shinya (2003) mencionam a certificação como um procedimento em que uma terceira parte fornece uma declaração por escrito atestando que um produto, um processo ou um serviço atende a específicos requisitos. Quando empresas adquirem as certificações e rotulagens ambientais passam a possuir uma espécie de passaporte, abrindo um novo leque de possibilidades aos seus negócios, de forma consciente e com sustentabilidade, abrangendo aspectos sociais, ambientais e econômicos.

O termo sustentabilidade ficou popularmente conhecido em meados de 1987, por meio da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas (Relatório de Brundtland), quando então passou a se difundir o conceito de desenvolvimento sustentado. Conceito ainda pouco utilizado no Brasil, mormente nas MPEs, é possível presumir que diante das exigências atuais de mercado, àquelas que aderem a essa concepção, passam a ter viabilidade comercial e perenidade. Ademais, adquirem potencial de qualidade para competir internacionalmente.

Ram Nidomulu e Prahalad (2009) narram que os executivos de empresas vivem divididos entre escolher os benefícios sociais do desenvolvimento de produtos e

processos sustentáveis e os custos financeiros de fazer isso. Todavia, argumentam que a sustentabilidade concede inovações na organização e que o respeito ao meio ambiente redundaria em menor custo, pois não são gastos para minimizar possíveis malefícios.

## **2.6 Modelo de Sustentabilidade Tachizawa**

O modelo proposto por Tachizawa (2014) prescreve o agrupamento de diferentes organizações em classes equivalentes entre si. Podem constituir níveis de concentração (que é, basicamente, determinado pelas barreiras à entrada de novas empresas no setor) e de grau de diferenciação de produtos e processos produtivos. Esse modelo, partiu da constatação de que existem no mercado organizações distintas entre si, que podem ser agrupadas em categorias, distinguindo, por exemplo, aquelas que se caracterizam por ganho no giro do ativo (empresas de setores comerciais altamente competitivos como os supermercados) daquelas que ganham na margem de rentabilidade (empresas caracterizadas como monopólios e oligopólios como o cimento, siderurgia e afins), somente para citar dois elementos de análise.

## **3 Método**

A pesquisa relacionada a este trabalho é de cunho exploratório e descritivo. Descritivo por que relatou as características do impacto ambiental nas indústrias fabricantes de plástico, decorrente do uso de instrumentos de gestão socioambiental e descreveu os benefícios advindos da atividade exportadora. É exploratória em razão de ter como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, visando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores.

Fundamentada nessa descrição e aliada aos objetivos gerais deste trabalho, a pesquisa descritiva demonstra ser a mais consistente, pois os procedimentos técnicos utilizados analisou os fatos do ponto de vista empírico, que foi o levantamento. Conforme De Sordi (2013), a pesquisa descritiva apoia-se nas características de determinado fenômeno e pode instituir correlações entre variáveis e também definir sua natureza, não necessitando explicar os fenômenos que descreve, conquanto seja base para tal explicação.

### **3.1.1 População da pesquisa**

O presente trabalho teve como população da pesquisa o conjunto de indústrias de plásticos da microrregião de Jundiaí (SP) e do ABCD (SP). A escolha pelo setor da indústria de plásticos, usuárias ou não de instrumentos de gestão socioambiental e atividade exportadora, deu-se pela necessidade em delimitar o universo a ser investigado. Pela natureza do segmento, é possível presumir a necessidade das certificações socioambientais, além de toda cadeia produtiva ser de interesse global, sendo possível, pelos objetivos do Modelo, adquirir melhor competência para uma atividade exportadora sustentável.

### **3.1.2 Amostra da pesquisa**

A amostra da pesquisa foi composta de vinte e cinco indústrias fabricantes de plásticos da microrregião de Jundiaí (SP) e mais vinte e cinco do ABCD (SP). Conforme afirma Triviños (1987), não é preocupação da pesquisa qualitativa a quantificação da amostragem, podendo ser decidida intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, de acordo com o ponto de vista do investigador, a fim de esclarecer o tema em pauta).

Foram usados os seguintes critérios para a seleção das organizações: Ser Micro ou Pequena Empresa e estar localizada na microrregião de Jundiá e do ABCD (SP).

### 3.1.3 Tipos de Dados

Para responder as perguntas da pesquisa foram empregados dois tipos de dados: primários e secundários. Os dados primários foram coletados diretamente do site das empresas pesquisadas e registrados em uma planilha. Os secundários foram aqueles obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, conforme fundamentação teórica explicitada no capítulo 2 e resumida no quadro 2 do capítulo 4 deste artigo. Ou seja, foram selecionados de autores consagrados que escreveram a respeito do tema.

### 3.2 Coleta e análise dos dados

O procedimento de coleta de dados foi estabelecido em função dos objetivos e, dessa forma, realizada a coleta de dados em fontes primárias (site das empresas pesquisadas) e fontes secundárias (artigos acadêmicos, livros, revistas especializadas, dissertações etc.). O objetivo é obter máxima amplitude na descrição e compreensão dos dados, a partir de triangulações, pois como aponta Triviños (1987).

## 4 Resultados

A pesquisa realizada demonstra que o modelo de custos compartilhado de exportação e serviços socioambientais pode ser um recurso a contribuir com a inserção de MPEs no cenário internacional. As considerações abstraídas da pesquisa foram advindas da bibliografia estudada e dos respectivos desdobramentos que foram dela provocados. O quadro 1 indica as principais fontes, seus autores e os argumentos básicos que serviram de base à análise e interpretação dos resultados deste trabalho.

### Quadro 1 – Principais fontes bibliográficas (por ordem de ano de publicação)

Título da Fonte	Justificativa
Contador (2005a): Modelo de Campos e armas.	Aos serviços possíveis de serem desenvolvidos pela <b>Central de Exportação e de Serviços Socioambientais</b> , utiliza-se também os conceitos de Contador (2005a), relacionados ao <b>modelo de campos e armas</b> , coerentes que são com aqueles preceituados por Hamel e Prahalad (1995).
Rundh (2007): International marketing behaviour amongst exporting firms. European Journal of Marketing	<b>Competir em um mercado em mudança</b> é necessário à construção de um planejamento estratégico, que deverá preocupar-se com a <b>adaptação da organização a um ambiente mutatório</b> .
Amato Neto (2009) Capital Social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomeração de empresas.	<b>As redes de empresas surgem por meio do agrupamento formal ou informal de empresas autônomas</b> , com o objetivo de realizar atividades comuns, permitindo que elas se concentrem apenas nas suas principais atividades.
Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, and M.R. Rangaswami. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation, 2009. Harvard Business Review.	Ram Nidumolu e Prahalad (2009) narram que os executivos de empresas vivem divididos entre <b>escolher os benefícios sociais do desenvolvimento de produtos e processos sustentáveis e os custos financeiros de fazer isso</b> .
UPU (2012): The 25th Universal Postal CongressL	<b>Exporta fácil</b> foi <b>apontado</b> como um dos instrumentos que os correios mundiais devem usar para <b>diversificar as suas atividades e, com isso, ajudar a expandir o comércio</b>

---

**internacional.**

---

Tachizawa, T. (2015): Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira. Sobre a venda externa de produtos da empresa, **recomenda-se implementar estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social**, de forma a torná-la uma empresa fabricante inovadora, com tais estratégias determinadas em função da demanda no mercado interno e, principalmente, no mercado externo.

---

Fonte: elaborado pelos autores

#### **4.1 Análise de dados socioambientais e potencial exportador**

A proposta do modelo é agrupar as MPEs que tenham a intenção de crescimento econômico a partir do comprometimento socioambiental e internacionalização. Àquelas que ainda não são padronizadas na ISO 9000 (estágio 1), implementaria esta ISO na sequência de sua admissão à Central. O direcionamento para que as MPEs adotem a ISO 9000 é em razão dos procedimentos padronizados de qualidade total capacitados por esta certificação. Estes assegurarão a viabilidade da central de serviços comuns, cujo requisito é a standardização das condutas, a fim de induzir essas organizações às certificações socioambientais e à exportação, conforme alcançados os níveis de sustentabilidade – item 4.4.2.

Tais organizações poderão utilizar-se do Modelo de custos compartilhados de Exportação e de Serviços Socioambientais, contudo deverão assumir contratualmente o compromisso em atingir o estágio 2, logo depois do início das atividades dentro do conglomerado. A proposta é que os participantes rapidamente consigam a ISO 9000 (estágio 2), com a finalidade de iniciar sua capacitação para se habilitar ou progredir na ação de exportar ativamente.

Essas organizações usufruirão dos serviços especializados e estruturas disponíveis do Modelo. Não obstante, os níveis seguintes deverão ser, obrigatoriamente, a meta das empresas participantes.

##### **4.1.1 Dados das MPEs de Jundiaí e região**

A tabulação dos dados de identificação dos instrumentos de gestão socioambiental, em uso pelas empresas pesquisadas, evidenciou quais têm ISO 9000, quais exportam e quais possuem os certificados de sustentabilidade, como: ISO14000, ISO1600, SA8000, AA1000, selo verde e lei da logística reversa.

Com base na informação do uso dos instrumentos de gestão ambiental utilizados pelas empresas pesquisadas, foi possível classificar em qual estágio de sustentabilidade se encontram as MPEs da microrregião de Jundiaí.

Verificou-se que as organizações da amostra pesquisada apresentam características que as enquadram nos dois primeiros estágios da sustentabilidade, considerados embrionários. A partir desta classificação será possível estabelecer o agrupamento, conforme etapa 3 do modelo proposto.

A tabulação dos dados da pesquisa, resumida na tabela 1, explicitada nas etapas anteriores, forneceram elementos para a análise a seguir.

No total, onze empresas, correspondendo a 44% da amostra, foram classificadas no Estágio 2, considerado o estágio ideal, no modelo proposto, para a oferta de serviços específicos de assessoramento ambiental no Modelo de custos compartilhados de Exportação e Serviços Socioambientais.

Tabela 1 – Uso de instrumentos de gestão da área de Jundiá.

Exporta	ISO 9000	ISO 14000	ISO 16000	SA 8000	AA 1000	Selo Verde	Logística Reversa
5	11	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	4

Fonte: síntese da pesquisa – elaborada pelos autores

Contudo, quatorze empresas, correspondendo a 56% da amostra, foram classificadas no Estágio 1. Embora não estejam aptas a receber, a princípio, o assessoramento ambiental poderá associar-se e obter do Modelo de custos compartilhados outros serviços administrativos e iniciar sua habilitação à padronização de gestão. Em seguida, estarão habilitadas às certificações socioambientais e ao desenvolvimento de atividade exportadora. O objetivo é que reconheçam a importância de progredir nos estágios de sustentabilidade como forma de inserção ao mercado externo e, assim, perpetuarem-se com lucratividade.

#### 4.1.2 Dados das MPEs da região do ABCD

A metalurgia e as indústrias de cosméticos e de plásticos são os principais polos econômicos dessa região. Este estudo foca a indústria de plástico que pela própria natureza do segmento tem necessidade de certificações socioambientais e características exportadoras.

A tabulação dos dados de identificação dos instrumentos de gestão socioambiental ISO 9000, de certificações de sustentabilidade, ISO14000; ISO16000; SA8000, AA1000, GRI – Global Report Initiative, balanço social, logística reversa (Lei dos resíduos sólidos) e da prática de exportar foram extraídos da pesquisa (Anexo 2) e sintetizados na Tabela 2, a seguir.

Ampliando a cadeia produtiva em direção aos clientes industriais das cinco empresas que adotam logística reversa, obtiveram-se dados conforme explicitados na sequência pela tabela 3. Essas cinco empresas, são aquelas típicas dos estágios 3 a 5, que focam uma cadeia produtiva sustentável, tanto no sentido dos seus clientes, como no fluxo reverso, em direção aos seus fornecedores.

Tabela 2 - Uso de instrumentos de gestão da área do ABCD

Exporta	ISO 9000	ISO 14000	ISO 16000	SA 8000	AA 1000	GRI	Selo Verde	Aplica Lei nº 12.305
3	14	1	1	0	0	2	0	5

Fonte: síntese da pesquisa – elaborada pelos autores

**Tabela 3 - Resumo dos instrumentos de gestão em empresas do ABCD – base lei 12305**

SITE DAS EMPRESAS DA REGIÃO DO ABCD (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Diadema e Mauá).				INSTRUMENTO DE GESTÃO UTILIZADO PELA ORGANIZAÇÃO								
Empresa	Tipo de Empresa	Exporta	Balanco Social, AKATU, ETHOS, IBASE	ISO 9000	ISO 14000	ISO 16000	S A 8000	AA 1000	GRI	Código de Ética	Selo Verde	Aplica Lei nº 12305
2	AFA PLÁSTICOS LTDA - <a href="http://www.afa.com.br">www.afa.com.br</a>	Média	X		X							X
4	COPLAS INDUSTRIA DE PLÁSTICO LTDA - <a href="http://www.coplas.com.br">www.coplas.com.br</a>	Pequena		X					X			X
5	FASTPLAS AUTOMOTIVE LTDA - <a href="http://www.fastplas.com.br">www.fastplas.com.br</a>	Média	X		X	X			X	X		X
16	PLASTIFAMA IND. E COM. DE PLÁSTICOS LTDA - <a href="http://www.plastifama.com.br">www.plastifama.com.br</a>	Pequena										X
18	POLIEMBALAGENS INDÚSTRIA E COMERCIO DE EMBALAGENS LTDA - <a href="http://www.poliembalagens.com.br">www.poliembalagens.com.br</a>	Pequena		X								X

Fonte: síntese da pesquisa – elaborada pelos autores

Dados de pesquisa semelhante à realizada na microrregião de Jundiaí, também foi aplicado na região do ABCD (SP). Conforme apurado nos dados coletados a partir do site das empresas reforçam a conclusão que todas as empresas em qualquer estágio devem ser abarcadas pelo Modelo de custos compartilhados, com o intento de, conforme diagnóstico para a região de Jundiaí, sejam desenvolvidas para alcançar o nível 5 e, dessa forma, atingir o que pretende a formação do citado Modelo.

A tabulação (empresas ABCD – tabela 3) da especificação dos efeitos da legislação e certificações de sustentabilidade (comprovar exportação e certificados de sustentabilidade, tais como: ISO14000, ISO1600, SA8000, AA1000 e afins) evidenciou as MPEs que fazem uso das certificações bem como as demais que comprovem potencial para uso desses serviços.

## **Especificação do Modelo de custos compartilhados**

Fomenta-se o desenvolvimento e implantação de um pool de empresas do setor de indústria de plástico, que se agrupariam para obter maior poder de mercado (dividir tecnologia, aumentar o poder de negociação com fornecedores comuns, obtenção de economia de escala, complementação produtiva, utilização de serviços compartilhados para suas atividades operacionais e de logística (Pozo, 2008).

A determinação do Modelo de custos compartilhados de Exportação e de Serviços Socioambientais é que as MPEs admitidas atinjam seu próprio protagonismo, sendo beneficiadas, desde o estágio inicial, em todos os elos da cadeia.

### **4.2 Modelo de custos compartilhados de exportação e serviços socioambientais**

Os trabalhos analisados foram os que se mostraram relevantes, a fim de que a pesquisa bibliográfica bastasse neste momento, para demonstrar que a aquisição de certificações socioambientais atreladas à inserção ao mercado externo pode gerar o crescimento da receita de micro e pequenas empresas. A partir de algumas premissas que os autores expõem, permite-se concluir que ambas estratégias são fomentadoras de vantagem competitiva.

O modelo em discussão a ser adotado pelas micro e pequenas empresas de um determinado setor econômico foi inspirado em Tachizawa (2014). Neste, deu-se por uma composição de três estágios: (1) análise contextual e do setor econômico e delimitação das MPEs dentro da cadeia de sustentabilidade que formariam o segmento econômico; (2) identificação dos critérios para definição dos serviços socioambientais e outras funções terceirizáveis; e (3) constituição da central de exportação e serviços socioambientais.

Os critérios para atendimento pela Central, no quesito exportação, seriam: existência de um produto, definição de um mercado-alvo, possuir planejamento de curto prazo de implantação a ISO 9000 (estágio 2 mencionado), comungar o interesse pelos propósitos socioambientais; e intenção de exportar de forma permanente.

Dessa forma, propõe-se a prestação de serviços de consultoria, principalmente direcionada à exportação simplificada, caso a carga possua características para ser cursada por esse regime aduaneiro. Nesse contexto, assessorar os processos de exportação das empresas do *pool*, quais sejam: capacitação específica; feiras e exposições; missões ao exterior; rodada de negócios; publicidade e propaganda conjunta; melhoria da qualidade do produto e do processo produtivo; atendimento a normas técnicas internacionais; qualificação de produtos para obtenção de selos e marcações internacionais; design do produto; embalagens, rotulagem; exigências técnicas do mercado-alvo; e outras atividades correlatas.

O *pool* visa a criação de uma cultura empresarial voltada para pesquisa e desenvolvimento de produtos, guiada por critérios de qualidade e adoção de padrões internacionais, a partir das exigências de certificações socioambientais propostas. Assim, os produtos exportados, sob a orientação do Modelo em estudo, serão produzidos com maior valor agregado e conteúdo tecnológico.

### **4.3 Estratégias para formação da central**

O modelo aqui proposto é composto de quatro etapas: identificação dos instrumentos de gestão socioambiental e atividade exportadora das organizações;

classificação das organizações em estágios de sustentabilidade; agrupamento das micro e pequenas empresas do setor econômico analisado para formação da central e mapeamento dos agentes institucionais

### **1ª Etapa: Identificação dos Instrumentos de Gestão Socioambiental e atividade exportadora**

A identificação dos instrumentos de gestão socioambiental que as organizações utilizam, permitiram identificar características estruturáveis, na forma de estágios que se encontram. Nesta etapa, são verificados: o tamanho das empresas, se mantêm atividade exportadora, se possuem certificação de qualidade ISO9000 e quais instrumentos de gestão socioambientais aplicam. A identificação pode ser realizada diretamente nas informações disponibilizadas nos sites/páginas da internet das empresas pesquisadas, conforme planilha de coleta de dados.

### **2º Etapa: Classificação das Organizações em Estágios de Sustentabilidade**

Com base nos dados de identificação dos instrumentos de gestão ambiental utilizados pelas empresas pesquisadas, foi possível classificar as organizações de acordo com o estágio de sustentabilidade em que se encontram. O parâmetro para acesso ao Modelo proposto será a organização, incluída no estágio 1, almejar prontamente a inclusão no estágio 2, com o propósito gradual de atingir o quinto.

### **3º Etapa: Agrupamento das MPEs do setor econômico**

A proposta de agrupamento, neste modelo, abrange as organizações desde o estágio 1, mas que almejam a curto prazo o Estágio 2. As MPEs utilizam, exclusivamente, a ISO 9000 e nenhum instrumento de gestão socioambiental. Seriam organizações que reconhecem os impactos causados por seus produtos, processos e instalações, apresentando algumas ações isoladas no sentido de minimizá-los.

O mérito da ISO 9000 é unir as diferentes bases normativas universalmente aceitas e, assim, dar mais condição de competitividade às empresas exportadoras ou com potencial exportador. Conforme ABNT NBR ISO 9000:2015, o objetivo é descrever os conceitos fundamentais e princípios de gestão da qualidade que são universalmente aplicáveis a: organizações que buscam sucesso sustentado pela implementação de um sistema de gestão da qualidade; clientes que buscam confiança na capacidade de uma organização prover consistentemente produtos e serviços em conformidade com seus requisitos; organizações que buscam confiança de que, em sua cadeia de fornecedores, requisitos de produto e serviço serão atendidos; organizações e partes interessadas que buscam melhorar a comunicação por meio da compreensão comum do vocabulário utilizado na gestão da qualidade organizações que fazem avaliação da conformidade com base nos requisitos da ABNT NBR ISO 9001; provedores de treinamento, avaliação ou consultoria em gestão da qualidade; desenvolvedores de normas relacionadas.

A importância de a organização ter foco em adotar a ISO 9000, assegura que há pelo menos intenção de padronização dos processos e consciência dos requisitos exigidos pelos seus clientes e fornecedores em termos de qualidade total dos produtos e serviços. Por conseguinte, ampliam-se as possibilidades de inserção e/ou continuidade no mercado internacional, com o propósito de gerar valor de mercado a partir das vantagens competitivas obtidas.

Acatar todas as empresas no Modelo, desde o primeiro estágio, significa que estas tenham a percepção que a perenidade dos seus negócios está em progredir até o

alcance do quinto estágio, o qual efetivamente conduzirá na criação e aumento de valor de mercado. Por conseguinte, para que a associação ao Modelo seja viável, contratualmente, terão esse compromisso firmado.

Dessa forma, a implantação de uma central de serviços compartilhados para MPEs pretende o agrupamento para obter maior poder de mercado pela melhoria da qualidade angariada com menor custo (divisão de tecnologia, aumento do poder de negociação com fornecedores comuns), permitindo a obtenção de economia de escala, maior produtividade e complementação interorganizacional, das atividades operacionais e de logística. Esse polo, concebido de “fora-para-dentro” da organização (visão de mercado e parcerias estratégicas), e do geral para o particular (do estratégico para o nível operacional de suas atividades empresariais), propiciaria a aglomeração espacial e virtual, de micro e pequenas empresas com atividades produtivas e de comercialização complementares.

#### **4º Etapa: Mapeamento dos Agentes Institucionais**

O Modelo de custos compartilhados de Serviços Socioambientais seria estruturado de “fora-para-dentro” das organizações (visão de mercado e parcerias estratégicas), e do geral-para-o particular (do estratégico para o nível operacional de suas atividades empresariais)

Neste sentido, é imprescindível a presença de agentes institucionais. Nesta etapa, estes agentes seriam mapeados vislumbrando uma futura parceria no processo de implantação do Modelo, abrangendo: instituições de ensino e de apoio ao micro e pequeno empresário; organizações da sociedade civil (Fundações, Agências etc.); instituições financeiras; representações governamentais em âmbito municipal, estadual e federal; representantes da classe empresarial; representantes da classe trabalhadora

Posterior a este mapeamento, etapa final do modelo ora proposto, poderia se efetivar providências específicas de implementação da Central de Exportação e de Serviços Socioambientais.

Uma das estratégias de implementação seria estabelecer parceria institucional com a ADEJ – Agência de Desenvolvimento de Jundiaí, para que a Central de Exportação e de Serviços Socioambientais pudesse utilizar as instalações físicas dessa organização de fomento de desenvolvimento local. Seria uma parceria convergente com a missão da ADEJ que é promover o desenvolvimento local, integrado e sustentável.

Dessa mesma forma, pode-se promover essa interação com as associações comerciais e industriais locais, pois, de maneira geral, os agentes institucionais regionais provocam o fomento das organizações por intermédio de parcerias. Como também pode ser observado pela proposta da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, que divulga:

Ao estimular processos locais de desenvolvimento, é preciso ter em mente que qualquer ação nesse sentido deve permitir a conexão do arranjo com os mercados, a sustentabilidade por meio de um padrão de organização que se mantenha ao longo do tempo, a promoção de um ambiente de inclusão de pequenos e micro negócios em um mercado com distribuição de riquezas e a elevação do capital social por meio da promoção e a cooperação entre os atores do território.

Para criação jurídica da central, ainda deverá ser formalizada uma empresa de prestação de serviços para comercialização dos produtos interna e externamente às organizações do *pool*.

Além das instituições locais (prefeituras, associações comerciais etc.), interações e contatos com as estaduais (InvesteSP, ExportaSP etc.) e federais (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX. BRASIL, Correios etc.) serão sempre demandadas a participar de parcerias com a Central.

#### 4.4 Análise comparativa e inferências

##### 4.4.1 Análise comparativa

Os dados sintetizados na linha 1 da tabela 4, evidencia que das 25 empresas pesquisadas na microrregião de Jundiá, 5 (20%) são exportadoras, 11 (44%) são certificadas pela ISO 9000 e 4 (16%) aplicam a lei 12.305. Pelo princípio de agrupamento em estágios de sustentabilidade a que se propõe o modelo, considera-se que 56% dessas organizações classificam-se no estágio 1 e 44% no estágio 2 pela padronização ISO 9000 – tabela 5.

Já os dados extraídos do anexo 2, sintetizados na linha 2 da mesma tabela 4, evidencia que das 25 empresas pesquisadas na área do ABCD, 3 (16%) são exportadoras, 14 (56%) são certificadas pela ISO 9000 e 5 (20%) aplicam a lei 12.305. Pelo preceito do agrupamento em estágios de sustentabilidade a que se propõe o modelo, considera-se que 44% dessas organizações classificam-se no estágio 1 e 56% no estágio 2 pela padronização ISO 9000 – tabela 6.

**Tabela 4 - Organizações pesquisadas de Jundiá e ABCD que exportam e se utilizam da gestão socioambiental**

Área da amostra	Exporta	ISO 9000	ISO 14000	ISO 16000	SA 8000	AA 1000	GRI	Logística Reversa
Jundiá	5	11	- o -	- o -	- o -	- o -	- o -	4
ABCD	3	14	1	1	- o -	- o -	2	5

Fonte: síntese da pesquisa – elaborada pelos autores

**Tabela 5 - Classificação das empresas de Jundiá por estágios de sustentabilidade**

Estágio Identificado	Número de Empresas	Representação em Porcentagem
Estágio 1	14	56%
Estágio 2	11	44%

Fonte: síntese da pesquisa – elaborada pelos autores

**Tabela 6 - Classificação das empresas do ABCD por estágios de sustentabilidade**

Estágio Identificado	Número de Empresas	Representação em Porcentagem
Estágio 1	11	44%
Estágio 2	14	56%

Fonte: síntese da pesquisa – elaborada pelos autores

Observou-se em ambas as amostras, nas 50 organizações, que apenas nove (18%) utilizam os conceitos de logística reversa e que a grande maioria das organizações pesquisadas não possuem certificações socioambientais. Este fato, pode ser o fator determinante para o baixo índice de empresas que exportam, apenas 16% dos dois universos. Advoga-se assim, que mais chance de exportar pode ser lograda por essas organizações, a partir da dinâmica da Central, direcionada às MPEs, pois os seus participantes assumirão o comprometimento em melhor qualificar-se, sendo o alcance das certificações a evidência cabal.

#### **4.4.2 Inferências**

Isto posto, pelo princípio a que se propõe o modelo, as empresas tanto de Jundiaí quanto do ABCD mostram possuir tendência à padronização para melhor desempenho, pois na primeira área geográfica constatou-se 44% e na segunda 56% certificadas com a ISO 9000. É incipiente, porém presume-se que são empresas com foco em crescimento sustentável.

Mais inferências significativas podem ser deduzidas no cruzamento entre a posse das certificações indicadas versus aumento da competência corporativa pelo acesso ao mercado internacional. Certificação mais exportação, igual a melhor desempenho será uma fórmula facilitada pelo modelo de serviços compartilhados da Central. Os estágios de sustentabilidade serão o norte para alcance do objetivo proposto. Abaixo, elenca-se exigência de cada estágio e as consequências possíveis que serão adquiridas.

**Estágio 1** - quando nenhum instrumento de gestão socioambiental é utilizado, propõe-se:

Acesso ao Modelo, a fim de preparar-se com competência às necessidades atuais do mercado. Comprometimento socioambiental em conjunto à atividade de exportação deve ser a meta. Para tanto, a ISO 9000 será o primeiro passo a ser almejado.

**Estágio 2** - utiliza a ISO9000 - participando da Central, pretende-se que:

A organização passe a reconhecer que o crescimento empresarial é acessível a partir desta qualificação. Busque o mercado internacional para diversificar estratégias de melhoria. Procure capacitação para exportar. Identifique que empresas exportadoras, além de possuir a ISO9000 como pré-requisito, pois essa certificação assegura uniformidade e padronização dos processos internos, com foco na qualidade, também deverá ampliar seus objetivos, abrangendo todos os stakeholders.

**Estágio 3** - utiliza ISO 14000; ISO16000 e SA8000. Inicia logística reversa. Presume-se:

A organização adere à SA 8000 para melhor contribuir nas relações internas, mas, concomitantemente, desdobra para a comunidade envolvida, por meio da ISO 16000. Inicia seu compromisso com o meio ambiente, certificando-se pela ISO 14000, pelo processo de logística reversa e rotulagem ambiental. Sua produção passa a ter melhor qualidade, depreendendo mais condições em possuir atividade exportadora constante;

**Estágio 4** - utiliza ISO14000/16000, SA8000. Utiliza logística reversa e balanço social. Pressupõe-se que:

Já internalizou habitualmente processos socioambientais e tem condição de exercer e divulgar seu comportamento ético aos atores envolvidos. Cada vez mais

solidifica sua interação com o mercado internacional, pois sua conduta é adequada às exigências demandadas.

**Estágio 5** - utiliza ISO14000/16000, SA8000, AA1000, Logística Reversa (Lei dos resíduos sólidos); balanço social e é exportadora ativa. Infere-se:

Os requisitos mínimos foram atendidos para tornar-se uma empresa alinhada à ética e comprometimento socioambiental. Por essa conduta, é totalmente capaz de competir com qualquer outra empresa em âmbito global e seus processos são alicerçados nas três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental.

## **5 Conclusões**

### **5.1 Conclusões específicas**

O objetivo deste artigo é conceber um modelo de custos compartilhados de exportação e serviços socioambientais para micro e pequenas empresas (MPEs) da indústria de plástico da microrregião de Jundiaí e da região do ABCD. No formato concebido, serviços de apoio à atividade de exportação e padronização socioambiental, além de funções administrativas operacionais seriam executados compartilhadamente para que as organizações participantes acessem o mercado global com efetividade.

Em função do propósito almejado, crescimento da receita e perenidade da organização, a recomendação para a efetiva operação é implementar estratégias de gestão ambiental e de responsabilidade social, como mencionado em Tachizawa (2015), de forma a torná-la uma empresa fabricante inovadora, com tais estratégias determinadas pela demanda no mercado interno e, principalmente, no mercado externo.

Artigos que provocam esse questionamento foram revisitados, os quais conduziram aos desdobramentos que concluem que a prática exportadora pode trazer resultados positivos às empresas, inclusive tornando-a mais concorrencial no mercado interno.

O desenvolvimento de um Modelo de custos de exportação e de serviços socioambientais compartilhados para MPEs do segmento das indústrias de plástico, que se agrupariam pelos níveis de sustentabilidade tem a meta de se angariar maior poder de mercado (dividir tecnologia, aumentar o poder de negociação com fornecedores comuns), permitindo a obtenção de economia de escala, maior produtividade e complementação inter-organizacional, das atividades operacionais e de logística. O Modelo desenvolveria serviços comuns a todas as empresas do segmento plástico da região e, abrangeria, inclusive, empresas que normalmente atuam como “concorrentes” entre si.

### **5.2 Sugestões para futuros trabalhos**

Neste contexto, os programas de certificação mantidos pelos países do primeiro mundo devem incidir sobre os produtos fabricados pelas empresas exportadoras de forma diferenciada. Sendo assim, certificações de sustentabilidade podem variar de acordo com as características dos produtos (bens e serviços).

Portanto, recomenda-se que o universo de empresas possa ser ampliado a outros segmentos econômicos e outras regiões, visto que o presente artigo foi delimitado a um rol restrito de micro e pequenas empresas de um só setor e de uma limitada localização geográfica.

Aufere-se, então, como decorrência do estudo realizado, a viabilidade da implantação do Modelo como aqui mencionado. Subsídios foram apresentados para se estabelecer, mais adiante, um estudo a fim de que efetivamente o modelo seja implantado.

Sugerem-se futuras pesquisas para complementar o presente trabalho, que não esgotou o tema em foco. Outros tipos de organizações podem ser pesquisados em relação ao modelo de custos compartilhados implantado nas empresas, objeto do estudo. Ou seja, a depender do tipo de organização, que varia em função do setor econômico a que pertença, pode corresponder a tipos diferenciados de modelo de gestão.

## REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – **ABNT NBR ISO 9000:2015**  
Disponível em <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345040>

AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DO GRANDE ABC – **Projetos APL**. Disponível em <http://www.agenciagabc.com.br/grandeabc0709br/projetos/?id=177>. Acesso em 04/02/2015.

AMATO NETO, J.; AMATO, R. C. F. **Capital Social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomeração de empresas**. Revista Gestão Industrial, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 18-42, 2009.

CONTADOR, J.C. **Modelo de campos e armas da competição**. São Paulo: Mai. 2005a. (mimeo).

\_\_\_\_\_. **Campos da competição**. Saint Paul, São Paulo - SP: 2008.

CONTADOR, J. L.; TINOCO, J. E. P.; TACHIZAWA, E. T.; QUADRADO, C. M. V. **Modelo de Gestão em Empresas Varejistas: Estudo de Caso no Contexto de um Polo Têxtil**. Reuna, v. 20, n. 2, p. 91-114, 2015.

CORREIOS - EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. **Exporta Fácil dos Correios facilita envio de remessas postais para o exterior** - Disponível em <http://www.correios.com.br/para-voce/noticias/exporta-facil-dos-correios-facilita-envio-de-remessas-postais-para-o-externo>. Acesso em 02/02/2016.

DE SORDI, J. O. **Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação**. 1ª. Edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K., RANGASWAMI, M.R. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.

MILES, M.B.; HUBERMAN, M.A. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Bervely Hills, C.A.: Sage, 1984.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Mecanismos de Apoio às Exportações de Bens e Serviços pelas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras. Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Secretaria de Comércio e Serviços, dezembro de 2010.  
[www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1292325675.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1292325675.pdf). Acesso em 03/06/2015.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Questionário para Identificação dos Gargalos às Exportações de Micro e Pequenas Empresas - Avaliação dos Resultados. Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Secretaria de Comércio e Serviços, julho de 2011.  
[www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl\\_1292933024.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1292933024.pdf). Acesso em 03/06/2015.

MDIC, [http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/aprendex/default/index/conteudo/id/1](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/1). Acesso em 03/06/2015.

RAM NIDUMOLU, C.K. PRAHALAD, AND M.R. RANGASWAMI. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation, 2009. Harward Business Review. <https://hbr.org/>. Acesso em 20/12/2015.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Instrução Normativa SRF N° 611, de 18 de Janeiro de 2006 – art. 29 a 49.**

<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=15544> – Acesso em 03/06/2015.

RUNDH, B. **International marketing behaviour amongst exporting firms. European Journal of Marketing**. Vol. 41, No. 1/2, 2007.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade Gerencial - Série Gestão e sustentabilidade**. 1ª. edição. São Paulo: Livros & Cia – Cultura e Lazer, 2014.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UPU – UNIVERSAL POSTAL UNION - **The 25th Universal Postal Congress**, 24 de outubro de 2012. [http://dohacongress.upu.int/no\\_cache/cnd/article/upu-looks-to-post-congress-era/](http://dohacongress.upu.int/no_cache/cnd/article/upu-looks-to-post-congress-era/). Acesso em 03/06/2015.