

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**A ATIVIDADE DE EXPORTAÇÃO COMO FONTE DE ARTICULAÇÃO ENTRE  
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE: O CASO DA  
EMPRESA GLOBAL ADAMI/AS**

**EXPORT ACTIVITY AS JOINT SOURCE BETWEEN ORGANIZATIONAL  
STRUCTURE AND SUSTAINABILITY: THE CASE OF A GLOBAL COMPANY  
ADAMI/SA**

Celina Hoffmann, Laleska Lebioda, Emanuely Comoretto e Gilnei Luiz De Moura

**RESUMO**

Os contextos organizacionais que incluem o atendimento a mercados internacionais por meio da atividade de exportação devem considerar a interação coerente entre estrutura organizacional e a estratégia voltada à sustentabilidade, sobretudo quando o produto exportado provém de recursos naturais. Diante disso, objetivo de trabalho consiste em analisar de que forma a atividade de exportação aliada à estrutura organizacional pode viabilizar as práticas de sustentabilidade pela empresa exportadora. Neste caso, a organização considerada é a Adami S/A Madeiras, a qual exporta madeiras brutas para mercados internacionais como Emirados Árabes, Estados Unidos e Canadá. A presente pesquisa possui abordagem qualitativa, cuja estratégia de investigação pautou-se no estudo de caso. A coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado gravado em áudio com o supervisor de produção vinculado à Unidade de Negócio – Madeira e análise documental. Os resultados evidenciaram que apesar da empresa ter incorporada a sustentabilidade em suas práticas de gestão, não há formalização na estrutura organizacional dos setores relacionados à exportação e área ambiental. Além disso, as exigências quanto aos critérios de sustentabilidade variam da indiferença à certificação, conforme o país atendido.

**Palavras-chave:** sustentabilidade, estrutura organizacional, internacionalização.

**ABSTRACT**

Organizational contexts that include the service to international markets through export activity should consider the coherent interaction between organizational structure and focused on sustainability strategy, especially when the products exported come from natural resources. Thus, the main objective is to analyze how the export activity together with the organizational structure can facilitate sustainability practices by the exporting company. In this case, the organization considered is Adami S/A Madeiras, which exports wood for international markets such as United Arab Emirates, United States and Canada. This research has a qualitative approach, the strategy research was a case study. The data were collected through a semi-structured interview recorded in audio with the production supervisor. The results showed that although the company has incorporated sustainability into their management practices, there is no formal organizational structure of sectors related to export and environmental area. Moreover, the requirements regarding the sustainability criteria vary from indifference to certification, as the country attended.

**Keywords:** sustainability, organizational structure, internationalization.

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização pode ser definida como sendo um processo pelo qual as organizações aumentam suas consciências das influências diretas e indiretas das transações comerciais para os mercados internacionais (BEAMISH, 1990; ANDERSEN, 1997). Tendo em vista que a atividade de exportação considera o compartilhamento de regras e estratégias comuns às organizações envolvidas, representadas por exigências e normativas, a sustentabilidade pode representar o elo comum de afinidade interorganizacional. Nesse sentido, atendimentos a critérios que representam práticas sustentáveis podem demandar adaptações tanto da estratégia como da estrutura organizacional.

A literatura acadêmica e os contextos organizacionais têm apontado para a crescente incorporação da sustentabilidade na estratégia, que adquire aplicação na visão de empresa sustentável, definida por Barbieri e Cajazeira (2009) como aquela que procura incorporar os conceitos e objetivos relacionados com o desenvolvimento sustentável em suas políticas e práticas de forma consistente. Desse modo, a sustentabilidade de negócios pode ser definida como a “adoção de estratégias e ações que atendam às necessidades das empresas e dos diferentes *stakeholders*, enquanto protegem, mantêm e melhoram os recursos humanos e naturais com vistas ao futuro” (BARBIERI, 2007, p.382).

A estrutura organizacional exerce relação com as formas pelas quais o trabalho é diferenciado e dividido no contexto organizacional e como os níveis hierárquicos de autoridade e coordenação são distribuídos (MINTZBERG, 2003). Na perspectiva simbólica, a qual é tratada pela teoria das organizações, Wood (2001) afirma que a lógica pós-burocrática ou pós-industrial viabiliza uma maior integração inter e intraorganizacional mediante a ruptura de fronteiras, a partir disso as organizações internacionalizadas podem experimentar a integração interorganizacional no que condiz às políticas e práticas que norteiam a relação de exportação.

Nessa direção, Astley e Van de Ven (2007) sintetizam contribuições teóricas que concebem a estrutura organizacional como conjuntos semi-autônomos capazes de criar e modificar o ambiente por meio da interação, nesse contexto as mudanças são vistas como produtos de construção coletiva. Os gestores que definem a estratégia e a estrutura da empresa devem estar comprometidos com a adequação de cada estratégia com uma estrutura que forneça a estabilidade necessária para utilização de suas vantagens competitivas bem como devem estar atentos para a flexibilidade organizacional em favor da criação de novas vantagens competitivas.

A partir disso, a estrutura organizacional pode ser vista como reflexo da estratégia adotada pela organização, estudos de cunho histórico, realizados por Chandler (1962) sob a ótica contingencial corroboram esta confluência, ao comprovar empiricamente, que durante a trajetória organizacional a estratégia é fonte de concepção da estrutura organizacional. Nesse sentido os contextos organizacionais que incluem o atendimento a mercados internacionais por meio da atividade de exportação devem considerar a interação coerente entre estrutura organizacional e a estratégia voltada à sustentabilidade, sobretudo quando o produto exportado provém de recursos naturais não renováveis, cuja exploração possa se refletir em destruição ambiental.

Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo analisar de que forma a atividade de exportação aliada à estrutura organizacional pode viabilizar as práticas de sustentabilidade pela empresa exportadora. Neste caso, a organização considerada é a Adami S/A Madeiras, a qual exporta madeiras brutas, molduras e adornos de madeira para mercados internacionais como Emirados Árabes, Estados Unidos, Canadá, Israel, África, Arábia Saudita, na América Latina os países atendidos são Peru, Argentina, Chile e Uruguai, sendo localizada na cidade

de Caçador, na região meio-oeste do estado de Santa Catarina reconhecida por suas araucárias e como a maior produtora de pinho da América do Sul.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No intuito de alcançar o objetivo deste estudo, serão consideradas as temáticas relacionadas à Sustentabilidade e Estrutura Organizacional, tendo em vista o papel subjacente dos aspectos pertinentes à Internacionalização.

### 2.1 Internacionalização e Desenvolvimento Sustentável

A internacionalização pode ser definida como: “o processo crescente do envolvimento das operações internacionais” (BEAMISH, 1990). Fleury (2012) aborda a internacionalização como sendo um fenômeno relacionado aos atores sociais que participam do processo de globalização e que estes podem ser: empresas privadas e públicas; instituições governamentais e supragovernamentais; e, organizações não governamentais. Adicionalmente, a internacionalização de uma organização é vista como parte de um processo, ou seja, envolve diferentes fases de mudanças (DE VEN; POOLE; SCOTT, 1995).

Além disso, cada vez mais os investidores vêm exigindo das empresas que buscam investimento internacional a utilização dos padrões de sustentabilidade, visto que, proporcionará o crescimento da confiança, e como resultado, poderá ampliar as fontes de recursos e reduzir o custo do capital (BANZAS, 2005).

Neste contexto, Costa (2005) expõe as seguintes razões para o interesse organizacional crescente pela sustentabilidade: i) a sobrevivência corporativa a longo prazo; ii) a busca de novas oportunidades de negócios sustentáveis; iii) o aumento da competitividade internacional; iv) a permanência do negócios em certos mercados cada vez mais exigentes; v) as novas exigências do mercado financeiro para a realização de financiamentos; vi) as novas leis de proteção ao meio ambiente; vii) o acesso global às informações.

Sendo assim, a questão ambiental deve ser encarada como uma ferramenta competitiva e parte estratégica de empresas que pretendam buscar e conquistar novos mercados, ou simplesmente permanecerem atuantes em seus negócios. Dessa forma, a possibilidade de se obter vantagem competitiva dependerá, principalmente, da capacidade da empresa em operar com os recursos naturais e o meio ambiente, de maneira especial onde estes são sensíveis (VINHA, 2003; PORTUGAL JÚNIOR; REYDON; PORTUGAL, 2014).

De acordo com Sachs (1993) o desenvolvimento sustentável contempla três critérios obedecidos concomitantemente: equidade social, preservação ambiental e eficiência econômica. Fundamentado nesses critérios, Elkington (1998), desenvolveu o conceito do *Triple Bottom Line*, ou Tripé da Sustentabilidade: na perspectiva econômica tem-se a preservação da lucratividade da organização e o não comprometimento do seu desenvolvimento econômico; a esfera social inclui a questão da justiça social, onde a maior finalidade é o desenvolvimento de um mundo mais justo, por meio das relações com todos os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, governo); e na esfera ambiental destaca-se a utilização dos recursos de modo a não prejudicar as gerações futuras, com isso diminuindo impactos da ação das indústrias e utilizando de maneira sustentável os recursos naturais.

De forma geral, muitas organizações passaram a buscar apoio no modelo de Elkington (1998) para a construção de indicadores. Assim, surgem indicadores e relatórios de sustentabilidade através de entidades, órgãos, institutos (como o Global Reporting Initiative –

GRI), entre outros, e, capazes de ilustrar o uso da gestão sustentável para cada objetivo empresarial.

Dentre as iniciativas utilizadas para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, destaca-se o modelo GRI, o qual é considerado como um dos mais consistentes esforços para a consolidação das diversas iniciativas existentes para se chegar a um consenso sobre a avaliação de sustentabilidade empresarial (SKOULODIS; EVANGELINOS e KOURMOUSIS, 2009; PRADO-LORENZO; GALLEGO-ALVAREZ e GARCIA-SANCHEZ, 2009; BROWN; DE JONG e LEVY, 2009; OLIVEIRA et al., 2009; LEVY; SZEJNWALD-BROWN e DE JONG, 2010; BASSETTO, 2010).

Os 79 indicadores propostos envolvem questões sobre desempenho econômico, social e ambiental. Os indicadores de desempenho econômico envolvem aspectos sobre desempenho econômico geral, presença de mercado e impactos econômicos indiretos. Os indicadores de desempenho social contemplam práticas de mão-de-obra e trabalho decente, direitos humanos, desempenho em relação à sociedade e responsabilidade pelo produto. Enquanto os indicadores de desempenho ambiental abordam aspectos sobre consumo de materiais, energia, água, biodiversidade, emissões, efluentes e resíduos, produtos e serviços, conformidade, transporte e geral, que contempla gastos e investimentos em proteção ambiental (GRI, 2009; PEREIRA, FARIA; SOUZA, 2009).

## 2.2 Estrutura Organizacional

A partir dos estudos alicerçados na teoria da contingência foi possível conceber que não há uma estrutura única capaz de refletir eficácia em todos os tipos e tamanhos de empresas, estudiosos como Woodward (1958), Burns e Stalker (1961) e Lawrence e Lorsch (1967) deram destaque para elementos como tecnologia, ambiente externo e estrutura organizacional como condicionantes do desempenho econômico organizacional.

Os estudos de Burns e Stalker (1960) refletiram dois modelos contrários de gestão organizacional, o mecanicista alicerçado da abordagem clássica da administração que pressupõe a organização como um sistema fechado. E o organicista que concebe a organização como um sistema aberto prevendo menos rigidez, mais autonomia e mais flexibilidade em consonância com os pressupostos da teoria da contingência.

Bennis (1966) analisou o aspecto da organização em função das mudanças tecnológicas, no sentido de colocar a ideia de que uma estrutura organizacional é um produto de muitas variáveis, como tecnologia, ambiente, pessoas e processos, e a interação entre essas variáveis determina o modelo de organização. Chandler (1962) focalizou as implicações da estratégia corporativa como contingente para a estrutura organizacional, afirmando que historicamente a estratégia determina a estrutura e que deve haver uma compatibilidade entre estratégia e estrutura.

Estudos da Universidade de Aston realizados por Pugh et al (1968) tiveram por dar continuidade à vertente contingencial, ao introduzir um modelo multidimensional da burocracia por meio de um modelo metodológico capaz de ser replicado em diferentes culturas, o qual aborda três variantes da estrutura organizacional: centralização, especialização e formalização. Nos estudos propagados à luz da teoria da contingência está implícita a lógica do industrialismo que prediz o poder homogeneizante desse processo nas organizações e a tendência das sociedades em desenvolvimento em assimilar características das sociedades avançadas, tendo em vista o papel das multinacionais e avanço da tecnologia (RODRIGUES; RADAMÈS DE SÁ, 1984).

As críticas à teoria contingencial, sobretudo, consideraram a dimensão cultural como elemento de distinção das organizações e sociedades, dessa forma estudos de replicação sobre estrutura organizacional só seria viável mediante abordagem qualitativa. Nesse sentido, as respostas organizacionais devem ser entendidas como respostas culturais a partir de problemas a serem resolvidos a fim de alcançar eficácia organizacional (CROZIER, 1973). As discussões, polêmicas e ambiguidades que foram incutidas entre os estudos da área fizeram a teoria reduzir sua importância a partir dos anos 70, quando novos temas emergiram no mundo organizacional (DONALDSON, 1999).

Ao congregar os aspectos físicos e sociais que envolvem a estrutura organizacional os autores Ranson, Hinings e Greenwood (1980) elaboram o conceito a partir do entendimento sobre “configuração normal de regras, procedimentos e atividades: caracteristicamente duradoura e persistente [...]”. Nesse sentido, a estrutura organizacional assume duas vertentes que se complementam no contexto organizacional, a primeira prediz as características formais da estrutura organizacional a qual define a divisão de trabalho e recursos, além dos níveis hierárquicos de autoridade. A segunda refere-se à estrutura informal que consiste nas relações interpessoais entre os colaboradores da organização que transpõe os canais oficiais de comunicação (RANK, 2008).

A partir dos anos noventa a influência do pensamento institucional considera que estrutura formal das organizações repercutem em maior grau os mitos existentes no seu ambiente institucional do que as demandas propriamente ditas em seu contexto; decorre a partir disso a legitimidade weberiana, o isomorfismo e a incorporação das questões culturais como fator de influência relevante na estrutura organizacional (RIBEIRO, 2009).

### 3 MÉTODO

A presente pesquisa possui enfoque metodológico de cunho qualitativo, cuja estratégia de pesquisa pautou-se no estudo de caso que pode definir-se como uma estratégia de pesquisa que se caracteriza por estudar os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, utilizando várias fontes de evidência, com o objetivo de explicar o fenômeno observado, tendo em conta toda a sua complexidade (YIN, 2010).

A escolha da empresa Adami S/A ocorreu tendo em vista a atividade-fim voltada à exploração de recursos naturais, como é o caso da madeira, sendo pertinente a investigação dos preceitos de Sustentabilidade praticados; o porte da empresa tendo em vista sua robustez e solidez econômica e representatividade quanto à infraestrutura, a qual se faz pertinente a Estrutura Organizacional; e a atividade de exportação praticada quanto à relação dual entre exportadora e mercado externo diante dos dois temas suprarreferenciados.

A coleta de dados ocorreu por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado gravado em áudio com 18h44min, realizada 25/05/2016 com o supervisor de produção vinculado à Unidade de Negócio – Madeira, antes do início da entrevista foram esclarecidos o objetivo do estudo, os proponentes e respectiva instituição de origem, e na oportunidade foi recolhida assinatura que autorizou a divulgação no nome da empresa em trabalhos científicos produzidos a partir da pesquisa. De acordo com Duarte (2002), as entrevistas são pertinentes quando o pesquisador visa: “mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados”.

Quanto à análise documental ocorreu por meio do Relatório de Sustentabilidade expedido pela Adami S/A no ano de 2014, da mesma forma foram consideradas informações provenientes do site oficial da empresa.

A análise dos resultados condizentes às práticas de Sustentabilidade procurou contemplar os preceitos dados pela estrutura de indicadores legitimados e instituídos pelo GRI



(Global Reporting Initiative- Reports List), desta forma foi possível verificar que o relatório de sustentabilidade expedido pela Adami S/A buscou a mesma adequação às premissas estipuladas pelo GRI. Conforme ilustra a figura 1.

Figura 1 – Modelo para Medição de Desempenho em Sustentabilidade



Fonte: Modelo Global Reporting Initiative - GRI, (2006, p.44)

## 4 RESULTADOS

Os resultados estão divididos em duas subseções: a) Apresentação da Adami S/A que focaliza dados sobre a trajetória histórica da empresa, políticas e diretrizes adotadas, formato da estrutura organizacional e gestão; b) Análise documental e da entrevista, considerando a elucidação do objetivo proposto.

### 4.1 Apresentação da Adami S/A

De acordo com o relatório de sustentabilidade, a Adami S/A – Madeiras é uma empresa familiar de capital fechado, que possui 1.963 colaboradores, atualmente, mantém sua estrutura organizacional composta pelas seguintes Unidades de Negócio: Pasta Químico-Mecânica, Florestal, Madeireira, Papel, Embalagem e Energia Elétrica. Os principais produtos desenvolvidos pela atividade industrial são pasta químico-mecânica, madeira serrada e beneficiada, pallets, painéis, molduras, portas, kits portas prontas, papel para embalagens, embalagens de papelão ondulado secundárias, energia elétrica e o plantio de florestas produtivas, desde a produção de mudas até a colheita.

A gestão em nível estratégico ocorre por meio da Diretoria mediante diretores nomeados ou contratados, no nível tático e operacional é administrada pelo Comitê Gerencial, composto pelos responsáveis finais de cada atividade da empresa, cujo objetivo é avaliar, tomar decisões e indicar novas diretrizes para aprovação junto a Diretoria.

A história da Adami S/A Madeiras tem início no ano de 1942 quando seu fundador José Rossi Adami, contabilista por formação, introduz suas atividades no segmento

madeireiro inicialmente destinado a produção de caixas de madeira, preparação de madeiras aplainadas e comércio de madeiras brutas.

Na trajetória organizacional, ressaltam-se os desafios vivenciados na década de 60, em que os madeireiros perceberam que a reserva natural da floresta de pinhais de Caçador estava prestes a esgotar, até que na década de 70 a crise do ramo madeireiro foi efetivamente sentida, quando a floresta de araucárias deixou de ser abundante.

Diante da devastação em todo território, muitas serrarias foram falindo aos poucos, enquanto outras começaram a investir no reflorestamento de pinus, ainda que tenha sido uma espécie desacreditada pela maioria dos produtores, tendo sido vista como madeira “fraca”. O tempo provou o contrário, nos anos 90 a indústria teve um crescimento acelerado novamente, sendo que as madeiras passam a exportar mais, a Adami S/A iniciou as atividades de exportação no ano de 1994 efetivamente, mediante a implantação uma moderna serraria com capacidade de produzir 8.000 m<sup>3</sup>/mês de madeira beneficiada.

Na Adami S/A as reposições florestais iniciadas em 1975 com o plantio de 300ha de pinus atingem uma área de 18.000ha, com efetivo plantio de 11.000ha e com uma estrutura montada para o plantio de 500ha/ano. Possui viveiros e infraestrutura técnica adequada ao aproveitamento da madeira para exportação, destinando os desbastes e resíduos da serraria para a fabricação de pasta químico-mecânica.

Nesse sentido, as políticas e diretrizes voltadas à Sustentabilidade fazem parte do planejamento estratégico da empresa, exposto na visão, missão e valores preconizados pela Adami S/A. No aspecto ambiental da missão, por exemplo, visa considerar em todas as ações e decisões, os impactos gerados e tratar o crescimento organizacional de forma sustentável baseando-se no respeito ao meio ambiente, além disso, entre os valores elencados estão a Responsabilidade: com o desenvolvimento econômico, tecnológico, ambiental, social, cultural, político e comunidade e a Sustentabilidade: utilizando práticas eficientes na manufatura em respeito ao meio ambiente e a sociedade.

#### 4.2 Análise das entrevistas e documental

A Adami S/A é considerada empresa de grande porte cuja receita operacional bruta anual é superior a R\$ 300 milhões, mediante a definição elaborada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDS) que é aplicável a todos os setores da economia, visto que as vendas intercontinentais são superiores a 50% da receita.

As atividades de exportação ocorrem majoritariamente por via marítima, e a relação de mercados internacionais atendidos são os Emirados Árabes, Estados Unidos, Canadá, Israel, África, Arábia Saudita, na América Latina os países atendidos são Peru, Argentina, Chile e Uruguai, sendo que o mercado americano é apontado por ter maior representatividade. Conforme pode ser verificado por meio da figura 2.

Quanto à motivação que impulsionou a Adami S/A a iniciar a atividade de exportação exerce estreita relação com fatores externos à organização, no que condiz à demanda de mercados internacionais pela madeira e seus produtos derivados, sobretudo aqueles utilizados para construção e adornos de residências, nesse sentido a oportunidade precedeu a exportação.

Entrevistado: “*Sem dúvida foi uma oportunidade de mercado, existe uma demanda grande pelos produtos derivados do pinus brasileiro pelo mercado externo e naturalmente outras empresas estavam no mercado tendo sucesso e a empresa entrou nessa onde junto com essas empresas*”.

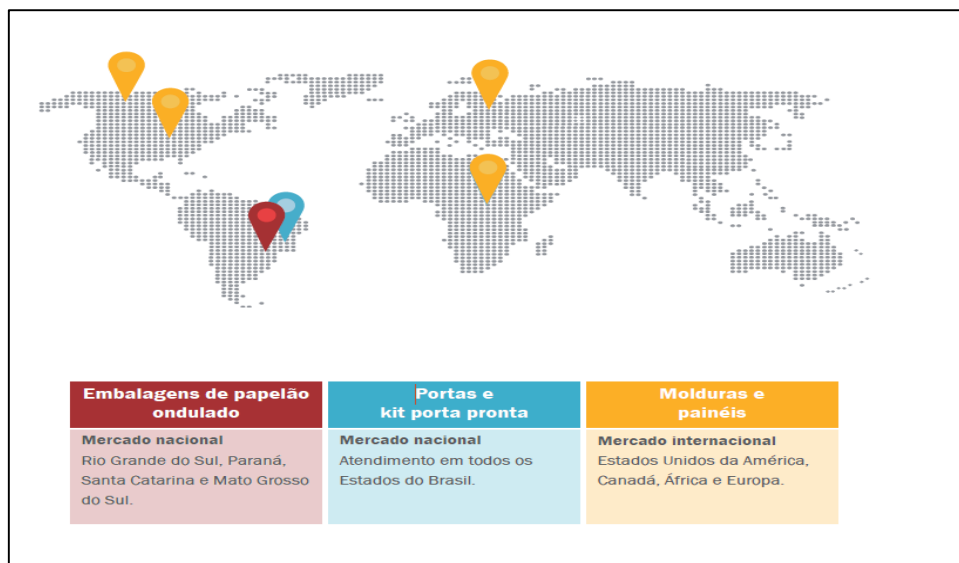
Quanto às práticas voltadas à Sustentabilidade são considerados os três pilares relacionados ao âmbito social, econômico e ambiental, por meio da manutenção do Selo

FSC® (Forest Stewardship Council®), evidenciando um trabalho ambientalmente correto, socialmente justo e economicamente viável, mediante o compromisso moral assumido com a sociedade e com o meio ambiente que motiva a empresa a utilizar as melhores técnicas silviculturais e de manejo.

Entrevistado: “[...] nós temos o FSC que é uma prática de sustentabilidade, é o tripé econômico, socialmente justo, economicamente viável e ambientalmente correto, basicamente nós temos essa certificação que exige essa questão de sustentabilidade. Temos auditorias anuais com relação a isso [...]”.

O relatório de sustentabilidade expedido no ano de 2014 enfatiza as ações praticadas pela empresa em relação ao cuidado com o ambiente, nas áreas de proteção e conservação ambiental a Adami S/A mantém investimentos equivalente a R\$200 mil por ano, em diversos segmentos para manutenção de convênios e parcerias com Universidades, Institutos de Pesquisas, Instituições de Segurança, Polícia Ambiental.

Figura 2 - Mercados Internacionais atendidos pela Adami S/A



Fonte: Relatório de Sustentabilidade (2014)

Entre as ações constam a preocupação com a destinação correta dos resíduos provenientes do processo produtivo, o qual ocorre de acordo com a NBR 10.004/2004, nesse sentido, a cultura existente com ações ecologicamente corretas no descarte dos resíduos gerados possibilitou a conquista do 16º prêmio Empresa Cidadã lançado pela ADVB/SC. Além desses, a empresa mantém outros projetos relacionados ao consumo racional de energia e água, controle da emissão e de poluentes, preservação da biodiversidade, entre outros.

Neste contexto, quando questionados sobre o papel da estrutura organizacional para o atendimento às questões de sustentabilidade a resposta contemplou todos os setores da empresa, sobretudo no que condiz aos procedimentos de controle instituídos como a auditoria, mencionado na resposta abaixo.



Entrevistado: *“Todos os setores porque basicamente quando se passa por uma auditoria você tem lá RH, segurança patrimonial, produção de maneira geral, florestal, qualidade então todos os setores da empresa envolvem-se nisso”.*

Em estudo realizado por Petrini e Pozzebon (2010) com cinco empresas brasileiras líderes em sustentabilidade permitiu a proposta de um modelo conceitual de integração da sustentabilidade nas práticas cotidianas, incluindo visão corporativa, estrutura organizacional e mecanismos organizacionais. No que condiz ao papel da estrutura organizacional, dois pontos são destacados: a estrutura de governança mediante comitês voltados a discussão de projetos para programar ações sustentáveis e a formalização no organograma de uma área ou departamento com foco na sustentabilidade e, portanto, a existência no quadro de um diretor de sustentabilidade.

Nessa direção, estudo realizado por Pereira e Jabbour (2015) as empresas investigadas foram consideradas proativas e maduras, tendo em vista a formalização da área ambiental no organograma, além de possuírem práticas ambientais de destaque como Sistema de Gestão Ambiental/ISO 14001, selo ambiental (FSC) e relatório de sustentabilidade (GRI). No caso da Adami S/A percebe-se que as práticas de sustentabilidade são existentes e integradas aos processos produtivos das Unidades de Negócio, no entanto, a formalização da área ambiental ainda não foi instituída na empresa.

Ao relacionar a temática sobre internacionalização e tipologias de estrutura organizacional Cavusgil et al (2013) introduz algumas formas de organização utilizadas pelas empresas que viabilizam as exportações tendo em vista a especificidade de cada uma, dessa forma, durante a entrevista foram apresentadas as seguintes classificações: a) Departamento de Exportação: existe uma unidade dentro da empresa responsável pelas operações de exportação; b) Divisão internacional - Todas as operações internacionais são centralizadas em uma divisão da empresa; c) Estrutura por área geográfica - a gestão e o controle são descentralizados por cada região geográfica; d) Estrutura por produto - a gestão internacional de operações é organizada por linha de produtos; e) Estrutura funcional - a gestão das operações internacionais é organizada por funções; f) Estrutura Matriz Global - agrega estrutura por produto, área geográfica e funcional.

Apesar da escolha pela resposta ter sido a alternativa “a”, durante a fala do entrevistado percebemos que a atividade de exportação é acoplada ao setor comercial, mais especificamente na pessoa do gerente comercial, além disso, a Trade localizada em Curitiba – PR também exerce atividade de exportação pela empresa.

Entrevistado: *“[...] na verdade temos uma empresa em Curitiba, uma TRADE e o Clemente que é o gerente comercial que tem uma longa experiência no mercado internacional [...] basicamente são esses dois canais de venda”.*

Nesse sentido, percebe-se assim como a área ambiental a Adami S/A não possui uma área ligada à exportação formalmente instituída, tendo sido agregado esse papel ao setor comercial da empresa, embora a receita obtida por meio das atividades de exportação ser demasiadamente expressivas e a relação de comércio ser intercontinental. Nesse contexto, as empresas parecem preferir o *status quo* estrutural e suas relações usuais de trabalho até que seu desempenho decline a um ponto que seja absolutamente necessário fazer as mudanças (HOSKISSON; JOHNSON; TIHANYI, 2005).

Quanto à influência da atividade de exportação para adoção de práticas sustentáveis, em termos de exigências impostas pelos mercados internacionais. O relato do entrevistado demonstra discrepância de exigências entre os mercados atendidos.

Entrevistado: *“Basicamente os americanos em si não exigem que é o nosso principal mercado, o europeu sim, tem uma consciência ambiental maior, então os produtos que vão destinados a Europa eles normalmente exigem o certificado FSC. Mas isso é uma pequena parcela dos produtos exportados. Para os Emirados Árabes eles também não estão preocupados com a certificação. Mas independente disso, isto é uma prática nossa, nós temos todos os nossos controles, controle desde a floresta da FSC até a entrada da tora aqui para o nosso processo, todo ele é FSC, independente se o cliente exige ou não. É uma prática nossa. Toda a floresta é da ADAMI”.*

Nesse caso, pode-se considerar que a atividade de exportação por si só não está relacionada ao fomento ou inibição das práticas de sustentabilidade, tendo em vista as possíveis demandas de certificação impostas. De um lado a menção ao mercado europeu que exige certificação, por outro lado, pode não representar tamanha influência como nos casos dos mercados americano e Emirados Árabes. Dessa forma, vale a reflexão sobre a cultura enquanto condicionante e precedente das políticas e diretrizes adotadas pelos diferentes países, além da cultura organizacional que também exerce relação direta com os valores adotados pelos gestores em benefício ou indiferença aos padrões voltados à Sustentabilidade.

Quanto às possíveis barreiras impostas pela atividade de exportação a Adami S/A não apresenta dificuldades, visto que a relação comercial entre a empresa e seus clientes que já possui histórico estabelecido.

Entrevistado: *Olha a questão cultural a gente não tem essa dificuldade porque normalmente esses países que nós exportamos eles são globais, são países que você exporta para França, EUA, Canadá, então você exporta para países que tem uma cultura particular deles, mas eles são globalizados então isso não interfere no processo de exportação. [...] Quando você já tem, como a grande maioria dos nossos clientes já são clientes de mais de 5 e 6 anos então não há uma dificuldade.*

No que condiz às barreiras para a internacionalização que podem ser definidas como “todas as limitações que dificultam a empresa para iniciar, desenvolver ou sustentar as operações de negócios em mercados estrangeiros” (PÉPECE, 2000; LEONIDOU, 2004, p. 281). Entre as quais, os diversos riscos elencados podem ser: normas técnicas, obtenção de informações confiáveis, localização geográfica (custos elevados de transporte), excessivo protecionismo na indústria local, poder de pressão dos sindicatos, excesso de regulamentações, nível tecnológico, instabilidade econômica, moedas não conversíveis, custos elevados da promoção do produto, falta de estrutura, alterações tributárias, pirataria tecnológica, formas de comercialização diferentes daquelas praticadas no mercado do exportador, entre outros (PASQUALOTTO, 2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo contemplou o objetivo de considerar a atividade de exportação aliada à estrutura organizacional nas práticas de sustentabilidade praticadas pela empresa exportadora, que neste caso foi a Adami S/A. Nesse sentido, a entrevista de abordagem qualitativa realizada colaborou para o entendimento do objetivo do estudo aplicado ao contexto organizacional.

A Adami S/A configura uma empresa de destaque não somente no território do estado de Santa Catarina como nacionalmente reconhecida, tendo em vista suas iniciativas em favor

da Sustentabilidade, mediante as certificações, premiações e homenagens recebidas. Adicionalmente, apresenta elevada solidez econômica por ser uma empresa de grande porte que comporta quase dois mil funcionários e é mantenedora de comércio intercontinental.

No entanto, diante os resultados retratados, percebem-se algumas características que não condizem com a representatividade da empresa, principalmente no que se refere à estrutura organizacional, já que não existe formalização dos setores ligados à exportação e nem mesmo à área ambiental. Tal aspecto pode estar prejudicando a articulação dos demais setores e a gestão da empresa como um todo, tendo em vista as atribuições que as tarefas ligadas à exportação e sustentabilidade demandam. Dessa forma, a centralização destas tarefas em departamentos específicos pode refletir vantagens competitivas para a empresa e diminuição de custos com retrabalho e comunicação ineficaz, por exemplo.

Com relação às exigências possivelmente demandadas pelos mercados internacionais quanto ao atendimento de critérios de sustentabilidade verificou-se que este atributo difere de país para país ao passo que a Adami S/A adota as medidas cabíveis quanto ao selo FSC® (Forest Stewardship Council®) independentemente da relação comercial. Além disso, a demonstração das certificações exigidas fica a encargo da atividade de exportação/comercial em si, enquanto que a execução dos critérios para a manutenção da certificação perpassa por diferentes unidades de negócio da empresa, tendo em vista o produto a ser exportado.

A principal limitação do estudo reside na fonte de coleta de dados, sendo possível apenas considerar um entrevistado mediante abordagem qualitativa, o que pode representar imparcialidade nos resultados, além disso, acredita-se que os diretores alocados no nível estratégico da empresa teriam uma visão mais holística da realidade organizacional. Entretanto, percebe-se que os novos modelos de gestão caminham para incorporação da sustentabilidade como alicerce dos mecanismos de inovação, nesse contexto a sustentabilidade passa a ser o centro das atividades de criação de valor da organização, isto significa repensar a estrutura organizacional em favor do atendimento das demandas concebidas em nível estratégico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, O. Internationalization and new market entry: a review of theories and concepts. *Management International Review*, v. 37, p. 27-42.1997.

ASTLEY, W.G.; VAN DE VEN, A. H. Debates e Perspectivas centrais na teoria das organizações. In: *Teoria das Organizações*, Org: Miguel P.Caldas e Carlos Osmar Bertero. São Paulo, Editora Atlas, 2007, p.80-116.

BANZAS, M.S. Governança corporativa no setor bancário: evolução recente no mercado brasileiro. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2005.

BARBIERI, J.C. Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2007, p.382.

BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, J. E. R. Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática. São Paulo: Saraiva, 2009.

BASSETTO, L. I. A incorporação da responsabilidade social e sustentabilidade: um estudo baseado no relatório de gestão 2005 da companhia paranaense de energia - COPEL. *Gestão & Produção*, v. 17, n. 3, 2010.

BENNIS, Warren G. *Changing organizations*. New York: McGraw-Hill Book, 1966.

BURNS, T. STALKER, G. M. *The management of innovations*. London: Tavistock, 1961.

BEAMISH, P. W. The internationalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. *Research in Global Business Management*, v.1, p.77-92, 1990.

BROWN, H. S., DE JONG, M., LEVY, D. L. Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, v. 17, n. 6, p. 571-580, 2009.

CAVUSGIL, S.T, KNIGHT, G., RIESENBERGER, J.R. *A Framework for international business*. New Jersey: Pearson, 2013.

COSTA, S. S. T. Introdução à economia do meio ambiente. *Análise*, v. 16, n. 2, p. 301-323, ago./dez. 2005

CHANDLER, A. D. *Strategy and structure – chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

CROZIER, M. Cultural determinants of organizational behavior. In: Negandhi, A.R., ed. *Modern organizational theory*. Kent, The Kent State University Press, 1973. p. 219-28.

DE VEN V., POOLE A: H.; SCOTT, M. Explaining development and change in organizations. *The Academy of Management Review*, Jul 1995.

DONALDSON, L. Teoria da contingência estrutural. Tradução de Marcos Amatucci. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. & NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 105-133.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. *Cadernos de Pesquisa*, n. 115, p. 139-154, mar. 2002.

ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks: the triple bottom line of 21st century business*. Canada: NSP, 1998.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. M. *Multinacionais brasileiras: competências para internacionalização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Sustainability reporting guidelines, 2006*. Disponível em <<https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>>. Acesso em 18 mai. 2016.

HOSKISSON, R.E.; JOHNSON, R.A.L. TIHANYI, R. E. W. Diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies, *Journal of Management*. 2005.

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. Organization and environment. Managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press, 1967. Versión castellana: Organización y ambiente. Barcelona: Labor, 1976.

LEONIDOU, L. C. An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, v.42,n.3, p. 279–302, 2004.

LEVY, D. L.; SZEJNWALD-BROWN, H.; DE JONG, M. The Contested politics of corporate governance the case of the global reporting initiative. *Business & Society*, v. 49, n. 1, p. 88-115, 2010.

MINTZBERG H. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C.K.; RANGASWAMI, M.R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. *Harvard Business Review*, set. 2009.

OLIVEIRA, M. C. et al. Disclosure of social information by Brazilian companies according to United Nations indicators of corporate social responsibility. *Revista Contabilidade e Finanças*, São Paulo, v. 20, n. 51, 2009.

PASQUALOTTO, Carina. Ações e Adaptações no Composto Mercadológico no Processo de Internacionalização de Empresas Gaúchas do Setor Moveleiro. Dissertação de Mestrado, PUC, Porto Alegre, 2006.

PÉPECE, O.M.C. Brasil, Japão e Estados Unidos: diferentes valores culturais, diferentes tipos de consumo. In: ENANPAD, 24., 2000, Florianópolis (SC). Anais... Florianópolis: ANPAD, 2000.

PEREIRA, R. S.; FARIA, A. C.; SOUZA, M. T. S. Análise de indicadores de sustentabilidade no segmento químico e petroquímico. In: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. XXXIII EnANPAD. Anais Eletrônicos... Rio de Janeiro: ANPAD, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/~anpad/>>. Acesso em: 02 fev. 2011.

PEREIRA,G.S; JABBOUR, A.B.L.S.; Interface entre as áreas de operações e meio ambiente: estudo de casos sobre os pontos de contato e seus potenciais conflitos. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 22, n. 4, p. 711-724, 2015.

PETRINI, M; POZZEBON, M .Integrating Sustainability into Business Practices: Learning from Brazilian Firms. *Brazilian Administration Review – BAR*, v.7, n. 4, pp362-378, 2010.

PORTUGAL JÚNIOR, P. S.; REYDON, B. P.; PORTUGAL, N. S. Sustentabilidade Ambiental e Internacionalização de Empresas Brasileiras: a convergência necessária para a competitividade. In: XVI ENGEMA: Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, São Paulo, novembro, 2014. Disponível em: <<http://www.engema.org.br/XVIENGEMA/399.pdf>> Acesso em 30 mai 2016.



- PRADO-LORENZO, J. M.; GALLEGO-ALVAREZ, I.; GARCIASANCHEZ, I. M. Stakeholder engagement and corporate social responsibility reporting: the ownership structure effect. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, v. 16, p. 94-107, 2009.
- PUGH et al. Dimensions of organizational structure. *Administrative Science Quarterly*, v. 13, n. 1, p. 65-105, jun., 1968.
- RANK, O. N. Formal structures and informal networks: structural analysis in organizations. *Scandinavian Journal of Management*, v.24, n.2, p.145-161, 2008.
- RANSON, S; HININGS, B; GREENWOOD, R. The structuring of Organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, p. 1-17, 1980.
- RODRIGUES, S.B. RADAMÉS DE SÀ. R.C. Estrutura organizacional brasileira: aplicação do modelo de Aston e implicações metodológicas. *Revista de Administração de Empresas – RAE*. v, 24, n, 4, p. 158-174, 1984.
- RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE. Disponível em: < <http://www.adami.com.br/wp-content/uploads/Relatorio2014.pdf>. Acesso em 04/jun. 2014.
- RIBEIRO, D. Estruturas organizacionais: um possível delineamento da produção científica nacional sobre o tema no período 1998-2008. *Gestão e Sociedade*, v 3, n 6, jul./dez.pp.1-26, 2009.
- SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Nobel, 1993.
- SKOULOUDIS, A., EVANGELINOS, K., KOURMOUSIS, F. Development of an evaluation methodology for triple bottom line reports using international standards on reporting. *Environmental Management*, v. 44, p. 298- 311, 2009.
- VINHA, V. da. As empresas e o desenvolvimento sustentável: da eco-eficiência à responsabilidade social corporativa. In: MAY, P. H.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. da *Economia do meio ambiente*. Rio de Janeiro: Campus, 2003. p. 173-196.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, v.14, p.36-64, 1999.
- WOODWARD, Joan. *Management and technology*. London: H. M. Stationary Office, 1958.
- WOOD JR, T. Novas configurações organizacionais: pesquisa exploratória empírica sobre organizações locais. São Paulo, EAESP/FGV/NPP – Núcleo de Pesquisas e Publicações, Relatório de Pesquisa nº 37/2001. Acesso em 28 mai 2016.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2010.