

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA
DE EMPRESAS INDUSTRIAIS DO SETOR
MOVELEIRO EM BUSCA DA SUSTENTABILIDADE**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Mario Fernando de Mello

Santa Maria, RS, Brasil.

2013

**RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA DE
EMPRESAS INDUSTRIAIS DO SETOR MOVELEIRO EM
BUSCA DA SUSTENTABILIDADE**

Mario Fernando de Mello

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, Linha de Pesquisa: Gestão Ambiental, Produção Segura e Processos, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, RS, Brasil.

2013

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Mello, Mario Fernando de
Responsabilidade social como estratégia de empresas industriais do setor moveleiro em busca da sustentabilidade / Mario Fernando de Mello.-2013.
131 p.; 30cm

Orientador: Alberto Souza Schmidt
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, RS, 2013

1. Indústrias do setor moveleiro 2. Estratégias 3. Responsabilidade social 4. Sustentabilidade I. Schmidt, Alberto Souza II. Título.

© 2013

Todos os direitos autorais reservados a Mario Fernando de Mello. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: mariofernandomello@yahoo.com.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA DE EMPRESAS
INDUSTRIAIS DO SETOR MOVELEIRO EM BUSCA DA
SUSTENTABILIDADE**

elaborada por
Mario Fernando de Mello

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA

Alberto Souza Schmidt, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

João Hélio Righi de Oliveira, Dr. (UFSM)

Lucia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS 16 de setembro de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por ter me dado forças para depois de muitos anos longe dos bancos escolares, voltar e cursar um Mestrado onde as dificuldades são imensas, porém com um aprendizado muito gratificante.

Agradeço à minha esposa Mara e aos meus filhos Arthur e Laura por compreenderem o quanto era importante eu voltar a estudar e fazer um curso de Mestrado. Privei-os, muitas vezes, da convivência familiar em troca de aulas e estudos, porém tenho certeza de que sabiam o esforço que eu estava fazendo para equilibrar o tempo em que estava envolvido com as atividades escolares.

Não poderia deixar de lembrar, de meu pai, Seu Dêncio e de minha mãe Dona Selma (ambos in memoriam) por terem me proporcionado tantos ensinamentos e deixado um legado de honestidade, dedicação e de amor ao próximo. À minha irmã Iracema agradeço pelo amor incondicional que tem por mim e por ter me ensinado, desde criança, a estudar.

Faço um agradecimento aos meus colegas do mestrado que ao longo do curso se transformaram em amigos e não simples colegas. Em especial agradeço ao colega Fábio Redin, coordenador do Curso de Graduação em Engenharia de Produção, de uma importante Universidade, que me proporcionou a oportunidade de exercer a docência no referido curso, concretizando a realização de um antigo sonho.

Às empresas que permitiram que seus funcionários participassem da pesquisa, também meus sinceros agradecimentos, bem como aos entrevistados.

Agradeço aos professores Rolando Estrada, Adriano Mendonça, Dênis Rabenschlag, Leoni Godoy e Julio Siluk que com suas experiências e ensinamentos me tornaram uma pessoa e um profissional muito melhor do que eu era há dois anos. Agradecimento especial aos Professores Lucia Madruga, João Hêlvio Oliveira e Alberto Schmidt. Agradeço à Professora Lúcia que com sua simpatia e generosidade foi minha incentivadora quando a procurei pela primeira vez para falar sobre o Mestrado. Ela me oportunizou cursar a primeira disciplina como seu aluno especial. Na sequência o Professor João Hêlvio me acolheu com enorme simplicidade e carinho para ser seu orientando no curso de Mestrado. E, por fim, apenas na sequência cronológica, o Professor Alberto que foi meu grande orientador na elaboração e conclusão desta Dissertação. Agradeço de coração, Professor Alberto, pela sua competência, paciência e muita sabedoria nos momentos difíceis que enfrentamos durante o curso. Muito obrigado a todos!

**As pessoas que não ambicionam nada e não arriscam nada,
não servem para nada.**

Benjamin Franklin

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria

RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO ESTRATÉGIA EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DO SETOR MOVELEIRO EM BUSCA DA SUSTENTABILIDADE

Autor: Mario Fernando de Mello

Orientador: Alberto Souza Schmidt

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 16 de setembro de 2013.

Vigorosas transformações na realidade mundial indicam a necessidade de uma consciência empresarial responsável no processo de desenvolvimento e passam a exigir dos gestores atitudes e práticas que contemplem a responsabilidade social e a sustentabilidade. A presente pesquisa teve como objetivo analisar as práticas e a relação entre a gestão da responsabilidade social, a sustentabilidade e as estratégias de empresas industriais do setor moveleiro. A característica do estudo realizado é uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso e de natureza descritiva com entrevistas semiestruturadas. A concretização empírica da pesquisa qualitativa deu-se em duas empresas industriais do setor moveleiro localizadas nas cidades de Santa Maria e Sarandi, no Estado do Rio Grande do Sul. Os resultados da pesquisa evidenciaram a importância da responsabilidade social e da sustentabilidade, uma vez que os temas fazem parte dos valores das empresas. Como desafios internos evidenciaram, barreiras internas para a implantação da sustentabilidade; evidenciaram que as empresas sensibilizam os funcionários em relação à responsabilidade social e sustentabilidade, o que demonstra o interesse da gestão com os temas; evidenciaram práticas integradas aos processos produtivos contemplando a sustentabilidade e evidenciaram, ainda, que a sustentabilidade e a responsabilidade social não fazem parte das estratégias essenciais do negócio, mas sim como estratégias complementares. Como desafios externos, de modo geral, foi possível verificar que as empresas envolvem fornecedores, consumidores e comunidade com algum tipo de ação visando o entendimento das questões de responsabilidade social e sustentabilidade. Os dados coletados e analisados permitiram identificar que as empresas dão importância a sustentabilidade e responsabilidade social e que suas práticas contribuem positivamente para o desempenho econômico e social das organizações.

Palavras-chave: Indústrias do setor moveleiro. Estratégias. Responsabilidade social. Sustentabilidade.

ABSTRACT

Master Degree Dissertation
Program of Post-Graduation on Production Engineering
Federal University of Santa Maria

SOCIAL RESPONSIBILITY AS A STRATEGY IN THE INDUSTRIAL COMPANIES OF THE FURNITURE SECTOR IN THE SEARCH OF SUSTAINABILITY

Author: Mario Fernando de Mello

Supervisor: Alberto Souza Schmidt

Date and local of defense: Santa Maria, September 16th 2013.

The vigorous transformations in the worldwide reality indicate the need of a responsible entrepreneurial awareness in the development process and require attitudes and practices from the businessmen that are socially responsible and sustainable. The current research aimed to analyze the practices and the relation between social responsibility management, sustainability and the strategies of furniture industries. The characteristic of this paper is a qualitative research from a study case and a descriptive one with semi-structured interviews. The empiric concretization of this qualitative research happened in two furniture factories located in the cities of Santa Maria and Sarandi, in Rio Grande do Sul state, Brazil. The results highlighted the importance of social responsibility and sustainability once these themes are part of these company values. As internal challenges, they pointed out internal barriers for the implementation of sustainability; showed that the companies made their employees more sensitive about their social responsibility and also about sustainability, what demonstrates that the management is concerned about these themes; highlighted practices which are integrated to the productive processes on sustainability and also showed that sustainability and social responsibility are not part of the essential aspects of the business but are complementary ones. As external challenges, in a broader way, it was possible to verify that the companies involve their suppliers, customers and their communities in some kinds of actions aiming to understand the questions about social responsibility and sustainability. The data which were collected and analyzed allowed us to realize that these enterprises give importance to the sustainability and to social responsibility and that their practices contribute positively for the economic and social performance of the organizations.

Key words: Furniture industrial companies. Strategies. Social responsibility. Sustainability.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento do setor moveleiro.....	41
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma da cadeia produtiva de móveis	39
Figura 2 – Dimensões do setor moveleiro.	41
Figura 3 – Perfil da indústria moveleira gaúcha	43
Figura 4 – Empresas por polos	44
Figura 5 – Produção por polos.....	44
Figura 6 – Estratégias deliberadas e emergentes	51
Figura 7 – A economia e a sociedade que desejamos.....	56
Figura 8 – A roda da estratégia competitiva.....	57
Figura 9 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.	58
Figura 10 – Mapa dos <i>stakeholders</i> ¹ – matriz de interesse/poder.....	60
Figura 11 – A rede cultural.....	61
Figura 12 – As cinco dimensões do desenvolvimento sustentável.....	64
Figura 13 – Mudança do foco da sustentabilidade	65
Figura 14 – Congruência entre responsabilidade social e cultura organizacional.....	82
Figura 15 – Gestão interna da responsabilidade social.....	83
Figura 16 – Responsabilidade corporativa	84
Figura 17 – Sustentabilidade e responsabilidade social nas estratégias	87
Figura 18 – Relação das estratégias com sustentabilidade e responsabilidade social	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Funções dos móveis	37
Quadro 2 – Principais polos moveleiros gaúchos	42
Quadro 3 – Categorias de aumento da produtividade	47
Quadro 4 – Áreas de concordância da estratégia	53
Quadro 5 – Proposta de um modelo de atuação	69
Quadro 6 – Paradigma cartesiano e paradigma sustentável	71
Quadro 7 – Perfil do líder em sustentabilidade	73
Quadro 8 – Atividades realizadas com maior regularidade pelo gestor.....	74
Quadro 9 – Educação como foco da responsabilidade social	79
Quadro 10 – Fases do estudo.....	89
Quadro 11 – Perfil dos respondentes da empresa A.....	98
Quadro 12 – Perfil dos respondentes da empresa B.....	99
Quadro 13 – Desafios internos. Importância da Responsabilidade Social.....	100
Quadro 14 – Desafios Internos. Importância da Sustentabilidade	101
Quadro 15 – Principais barreiras na implantação da sustentabilidade	102
Quadro 16 – Práticas sustentáveis integradas	104
Quadro 17 – A Responsabilidade Social e a Sustentabilidade nas estratégias empresariais .	108
Quadro 18 – Formação interna.....	110
Quadro 19 – Estrutura interna	111
Quadro 20 – Desafios externos.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faturamento da empresa A em milhões de reais	96
Tabela 2 – Faturamento da empresa B em milhares de reais	97

LISTA DE SIGLAS

ABNT	– Associação Brasileira de Normas Técnicas
BOVESPA	– Bolsa de Valores de São Paulo
CNI	– Confederação Nacional da Indústria
DJSGI	– Dow Jones Sustainability Group Index
FEPAM	– Fundação Estadual de Proteção Ambiental
FF	– Finish Foil
HDF	– High Density Fiberboard
INMETRO	– Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
ISE	– Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISSO	– International Organization Standardization
MAIS	– Método para Avaliação de Indicadores de Sustentabilidade
MDF	– Medium Density Fiberboard
MOVERGS	– Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul
MPF	– Medium Density Particleboard
PLR	– Participação nos Lucros e Resultados
SEBRAE	– Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	– Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SGA	– Sistema de Gestão Ambiental

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Protocolo de entrevista.....	127
APÊNDICE 2 – Apresentação do pré-projeto de pesquisa aos entrevistados	128
APÊNDICE 3 – Formulário de coleta de dados da pesquisa qualitativa.....	129

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	27
1.1 Problema de Pesquisa.....	31
1.2 Objetivos.....	31
1.2.1 Objetivo Geral	31
1.2.2 Objetivos Específicos	32
1.3 Justificativa Teórica e Prática	32
1.3.1 Justificativa Prática.....	32
1.3.2 Justificativa Teórica.....	33
1.4 Estrutura do Estudo	34
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	37
2.1 Aspectos gerais da indústria moveleira	37
2.1.1 A indústria moveleira no Brasil e no Rio Grande do Sul	40
2.1.2 Processos industriais	45
2.1.3 Principais resíduos gerados na indústria moveleira de madeira	47
2.1.4 Influências da ISO 14000	48
2.2 Estratégia.....	49
2.3 Sustentabilidade.....	62
2.3.1 Dimensões da sustentabilidade	63
2.3.2 Aspectos gerais e evolução da sustentabilidade	64
2.3.3 A sustentabilidade como um dos objetivos das organizações	69
2.3.4 O líder sustentável	72
2.3.5 Atividades realizadas com maior regularidade pelos gestores	74
2.2.6 Sustentabilidade como indicador em Bolsa de Valores.....	75
2.4 Responsabilidade social.....	76
2.4.1 Contexto sobre a Responsabilidade Social	77
2.4.2 O conceito de responsabilidade social	79
2.4.3 Uma visão da responsabilidade social	81
2.4.4 A responsabilidade social empresarial	83
2.4.5 O Balanço Social como diferencial competitivo	85
2.5 Síntese	86
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	89
3.1 Introdução	89
3.2 Pesquisa Qualitativa – Estudo de Caso	90
3.3 Abordagem.....	91
3.4 Procedimentos	91
3.5 Técnicas	92
3.6 Delimitação do Tema.....	92
3.7 Tratamento e análise dos dados	93

3.7.1 Unidade empírica da pesquisa qualitativa.....	93
4 RESULTADOS.....	95
4.1 Análise dos resultados da pesquisa qualitativa	95
4.1.1 Caracterização das empresas.....	95
4.1.2 Perfil dos respondentes	97
4.1.3 Desafios Internos.....	99
4.1.4 Desafios Externos	111
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	115
REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA	119
APÊNDICES.....	125

1 INTRODUÇÃO

Em uma realidade mundial caracterizada por vigorosas transformações, a existência de uma consciência empresarial responsável é fundamental para que haja possibilidade de engajamento de todos no processo de desenvolvimento, objetivando a preservação do meio ambiente, a preservação do patrimônio cultural, a promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa.

As constantes mudanças impostas pelo mercado e pelas atividades das empresas com seu universo de relações e práticas estão a impor inquietações e a exigir atitudes das organizações e seus gestores, com uma nova ordem: a sustentabilidade e a responsabilidade social.

As empresas sejam públicas ou privadas passaram a ser cobradas em relação às agressões que as mesmas causam ao meio ambiente. Assim, empresários e gestores iniciaram um processo de mudanças no sentido de amenizar os impactos negativos causados ao meio ambiente.

Segundo Tachizawa (2009, p. 25-26):

Em razão das exigências da sociedade de um posicionamento mais consistente e responsável das organizações, a fim de minimizar a diferença verificada entre os resultados econômicos e sociais, bem como da preocupação ecológica que tem ganhado destaque significativo, e em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações, tem-se exigido das empresas um novo posicionamento em sua interação com o meio ambiente.

Observa-se a necessidade de as organizações acompanharem os constantes avanços, principalmente tecnológicos, incorporar inovações, superar expectativas de stakeholders¹ e maximizar atuações no mercado com estes novos componentes agregando às práticas da gestão tradicional, a gestão socioambiental.

Dentro desse contexto, segundo Tachisawa (2011), a tendência de preservação ambiental e ecológica por parte das organizações deve ser permanente e definitiva; os resultados econômicos passam a depender cada vez mais de decisões empresariais que levem em conta que:

¹ Stakeholders (em português, parte interessada ou interveniente) é qualquer indivíduo ou entidade que afete as atividades de uma empresa. São os colaboradores, funcionários, clientes, consumidores, acionistas, fornecedores, governo e demais instituições que direta ou indiretamente interfiram nas atividades da empresa (REBOUÇAS, 2009).

a) Não há conflito entre lucratividade e a questão ambiental;

b) o movimento ambientalista cresce em escala mundial;

c) clientes e comunidade em geral passam a valorizar cada vez mais a proteção do meio ambiente;

d) a demanda, e, portanto, o faturamento das empresas passa a sofrer cada vez mais pressões e a depender diretamente do comportamento de consumidores que enfatizam suas preferências para produtos e organizações ecologicamente corretas.

Em vista dessa nova ordem, fica clara a necessidade de que cada vez mais as organizações apoiarem e intensifiquem a aprendizagem e a sua transferência. Grande parte das qualificações exigidas dos gestores, na atualidade é complexa e requer um conjunto de ações educacionais contínuas e variadas para desenvolvê-las (ABBAD; BORGES-ANDRADE, 2004).

Com a importância que se passou a dar à aquisição, à manutenção e à transferência do conhecimento como ferramenta estratégica e de sustentação das organizações e como instrumento de empregabilidade para os trabalhadores, é fundamental a incorporação dos conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social às lideranças e colaboradores da organização (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS e COLS, 2004).

Em uma época em que as relações societárias, nos seus diferentes matizes, passam por profundas e rápidas transformações, tornando ainda cada vez mais explícita a gravidade dos problemas sociais, torna-se inevitável a aproximação das empresas a esses problemas. Assim, seus gestores devem ser vistos como elos de uma corrente na busca pelo desenvolvimento econômico, social, ambiental e cultural.

Há pouco tempo atrás, sustentabilidade era basicamente sinônimo de meio ambiente, hoje evoluiu para o espectro mais amplo de sustentabilidade centrada no crescimento econômico, na equidade social e também na proteção ambiental (MELO NETO, 2004).

Já, a responsabilidade social das organizações, como importante movimento de consciência, não pode ser reduzida a mais uma nova e inovadora ferramenta de marketing, mas ser ampliada para um novo modelo de comportamento de gestão de negócio, que em sua essência resgata valores humanos universais, pressupõe a tomada de decisões de maneira ética, preservando interesses de todas as partes direta ou indiretamente envolvidas no negócio, assim como interesses de toda a sociedade, numa relação na qual todos podem ganhar: sociedade e organizações. Planejar e gerir os negócios de maneira ética e responsável pode contribuir para o desenvolvimento, resultando em sustentabilidade da sociedade, do ponto de vista social e econômico, e maior sustentabilidade do próprio negócio (REIS, 2007).

Donaire (2009) afirma que com a ideia de que uma organização deveria olhar além de seus próprios interesses e dar uma contribuição para a sociedade, a repercussão da questão ambiental nas empresas e o crescimento de sua importância ocorrem a partir do momento em que as empresas veem que essa atividade em lugar de só propiciar despesas pode transformar-se em excelente oportunidade de redução de custos além de uma melhoria significativa seja nos produtos ou serviços oferecidos bem como na própria imagem.

A mudança mais importante que pode ser conseguida, internamente na organização em relação à questão ambiental é o comprometimento gerencial. Donaire (2009) salienta que este comprometimento dissemina no seio da organização a formação de um clima propício ao surgimento de conhecimentos sobre qualidade ambiental que se traduz em contínua busca de melhorias. O desempenho de uma organização está fortemente ligado à qualidade de seus recursos humanos. Assim, se uma empresa pretende implantar a gestão ambiental em sua estrutura organizacional, deve saber que seu pessoal pode se transformar em grande ameaça ou em grande potencial para que os resultados sejam alcançados.

Ainda, segundo Donaire (2009), como a questão ambiental está em evidência, muitas empresas têm-se engajado apenas no discurso e não com ações efetivas, pois não conseguem sensibilizar nem mesmo seus executivos que a preocupação com a proteção ambiental é realmente um objetivo empresarial importante e por isso deve ser perseguido, evitando assim ações meramente superficiais.

Segundo Oliveira (2002), essa nova sociedade está cada vez mais consciente dos abusos sociais e ambientais e cada vez mais discrimina organizações que na geração de seu produto ou na prestação de seu serviço os cometem. Assim, auferir lucro à custa da integridade física, mental e moral dos trabalhadores, da destruição do meio ambiente e do desprezo-discriminação-exclusão de uma parcela significativa da sociedade, pode acabar gerando prejuízos ou a morte da organização a médio e longo prazo. A sustentabilidade das organizações produtivas passa necessariamente pelo processo de melhoria contínua nas políticas de gestão e nas ferramentas de tomada de decisão.

Portanto, empresas com escopo produtivo tem uma responsabilidade intrínseca nos seus objetivos que é o cuidado com os impactos sociais e ambientais, pois se trata de uma atividade cujo uso inadequado dos recursos naturais pode gerar sérios problemas ao meio ambiente e conseqüentemente à sociedade. A percepção dessa dimensão socioambiental e a visão de que deva ser agregada às práticas gerenciais e empresariais podem transformar e direcionar a organização rumo ao crescimento econômico, à equidade social e ao equilíbrio ecológico.

Para as organizações a sobrevivência não é mais suficiente para garantir seu sucesso. Elas devem buscar longevidade com qualidade, em parceria com o meio ambiente e tendo como cúmplice a sociedade com a qual convive e para qual deve demonstrar sua preocupação com a qualidade da vida dessa e das futuras gerações, e a busca de sua sustentabilidade (OLIVEIRA, 2002).

Ainda, segundo Melo Neto (2004), a responsabilidade social e a sustentabilidade, juntas representam uma nova forma de gerenciar políticas e ações sociais, ao mesmo tempo em que um dos maiores desafios no campo da gestão da Responsabilidade Social Corporativa é torna-la parte da cultura empresarial e do modelo de gestão estratégica da empresa, fazendo parte do processo de gestão, suas crenças, valores e princípios consagrados no “credo” da empresa.

A sustentabilidade vem sendo inserida nos modelos de gestão das empresas, pois a sociedade vem exigindo tal comportamento e para Melo Neto (2004) este se constitui no novo desafio da gestão moderna, pois a responsabilidade social e a sustentabilidade, juntas representam uma nova forma de gerenciar as organizações podendo abrir, desta forma, um novo caminho na busca de soluções verdadeiras para o desenvolvimento sustentável.

Estratégia para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) existe há muito tempo, é usada livre e afetosamente e é considerado o ponto alto da atividade dos executivos. Porém, ainda ressaltam esses mesmos autores que estratégia requer uma série de definições, pois é uma palavra que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra.

Com as constantes mudanças acontecidas nos mercados nos últimos anos, como a globalização, a intensificação de parcerias com fornecedores, exigências crescentes dos clientes, diferenciação de produtos, aumento da concorrência de forma universalizada, entre outros fatores, fica mais evidente a necessidade de estratégias competitivas para as empresas.

A estratégia implica movimento da organização de sua atual posição para outra no futuro que seja desejável, mas que ainda é desconhecida e incerta. Por isso a importância de estratégias com hipóteses interligadas que possam ser testadas, diminuindo os riscos, e fazendo, quando identificadas, as adaptações necessárias.

A indústria moveleira é conhecida como uma indústria tradicional caracterizada pela reunião de diversos processos de produção, com o emprego de diferentes matérias-primas e conseqüente geração de diversos produtos. É conhecida também como uma indústria que gera uma série de resíduos que podem impactar o meio ambiente.

Assim, este estudo se propõe a analisar, como a responsabilidade social e a sustentabilidade estão inseridas entre as estratégias em empresas do setor moveleiro. Os

resultados e conclusões deste estudo se oferecerão como informações e subsídios, que poderão ser úteis, às organizações no sentido de mostrar a importância da sustentabilidade e responsabilidade social como instrumentos na formulação de estratégias das empresas para enfrentar o competitivo mercado.

1.1 Problema de pesquisa

É sabido que as organizações produtivas passam por processos de atualizações e melhoria contínua nas políticas de gestão e nas ferramentas usadas para a tomada de decisões. As estratégias definidas pelas organizações permitem seu posicionamento no mercado bem como o uso de práticas que contemplem a sustentabilidade e a responsabilidade social.

As incursões teóricas e as justificativas apresentadas neste projeto nos levam ao seguinte problema de pesquisa:

“As empresas do setor moveleiro empregam os conceitos da sustentabilidade e da responsabilidade social, como práticas nas suas estratégias de gestão?”

1.2 Objetivos

Para identificar de que forma empresas do setor moveleiro colocam em prática em sua gestão os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social, foram definidos os seguintes objetivos.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar e analisar se as práticas de gestão da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade fazem parte das estratégias de empresas industriais do setor moveleiro.

1.2.2 Objetivos específicos

- I. Identificar as características que compõem o perfil organizacional das empresas pesquisadas;
- II. Caracterizar as experiências de responsabilidade social e sustentabilidade das empresas pesquisadas;
- III. Avaliar a percepção dos gestores quanto aos desafios internos como: caracterização das experiências; práticas sustentáveis integradas; barreiras à implantação da sustentabilidade; integração da sustentabilidade e da responsabilidade social nas estratégias.
- IV. Avaliar a percepção dos gestores quanto aos desafios externos à organização, e
- V. Analisar as práticas operacionais e gerenciais das empresas estudadas, em relação à sustentabilidade e responsabilidade social.

1.3 Justificativa teórica e prática

Nesta parte do trabalho pretende-se explicitar possíveis contribuições do estudo seja no campo teórico e acadêmico ou no campo prático.

1.3.1 Justificativa prática

A responsabilidade social e a sustentabilidade ganharam um papel de destaque nas organizações nos últimos anos. O interesse tornou-se crescente e chegou às organizações de diversas formas. Destaca-se aqui, a importância que as contribuições práticas do presente estudo poderão proporcionar aos empresários do setor moveleiro em relação à aplicabilidade de práticas da sustentabilidade e responsabilidade social em suas estratégias empresariais.

O presente estudo pretende apresentar informações relacionadas às práticas de sustentabilidade e responsabilidade social que os empresários poderão servir-se para formulação das estratégias empresariais.

A pesquisa pretende, também, prover informações relevantes sobre os temas sustentabilidade e responsabilidade social, para que os dirigentes de empresas do setor moveleiro possam incorporar nas estratégias empresariais práticas que venham trazer melhor competitividade no mercado.

As organizações do setor produtivo buscam não mais apenas sobreviverem no mercado competitivo, mas sim buscar uma longevidade que garanta seu sucesso buscando o equilíbrio com a sociedade em que convive respeitando as questões relacionadas ao meio ambiente, sustentabilidade e responsabilidade social.

1.3.2 Justificativa teórica

No campo teórico e acadêmico, esta pesquisa visa contribuir para que os conhecimentos sobre estratégias, sustentabilidade e responsabilidade social, sejam ampliados e que as empresas possam utilizar os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social em suas estratégias tornando-os em ações práticas uma vez que o mercado consumidor está sinalizando que uma postura ativa nestas áreas pode ser um diferencial competitivo.

Com o mercado atribuindo uma importância crescente aos produtos ecologicamente corretos, a tendência do setor é encontrar atributos “verdes” (certificação e rotulagem) em seus produtos como fator de diferenciação. Assim uma maior credibilidade pode ser dada aos produtos, bem como maior adequação em relação às exigências atuais dos consumidores proporcionando desta forma, uma vantagem competitiva.

Existem programas de certificação florestal e de rotulagem que se aplicam ao setor moveleiro onde o Conselho de Manejo Florestal (FSC) e Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) atuam acerca de certos aspectos e práticas ambientais executados pelas empresas do setor moveleiro.

Justifica-se ainda este trabalho pelo fato da indústria moveleira inserir-se de forma ampla no contexto da gestão ambiental, uma vez que praticamente todas suas etapas do processo de produção estão diretamente ligadas às questões ambientais e de sustentabilidade. Assim sendo, suas políticas e estratégias são de extrema importância para posicioná-las no mercado competitivo. É fato, também, que em vários setores da sociedade as questões relacionadas à sustentabilidade e responsabilidade social vêm sendo abordadas de forma cada

vez mais intensa. Isto causa certa pressão nas empresas para que insiram em suas estratégias e atividades o uso de práticas que contemplem a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Embora as ações empresariais de sustentabilidade e responsabilidade social ainda não sejam adotadas por grande parcela das organizações, aquelas que o fazem apresentam lideranças que vão se tornando referências em seus respectivos setores e constituindo-se em modelos para a adoção de padrões e patamares de excelência. As empresas vistas há muito tempo como as vilãs do desequilíbrio ecológico, estão de alguma forma conseguindo dar respostas a muitas questões da sociedade em relação à sustentabilidade e responsabilidade social (DIAS, 2006).

Dentro do contexto mundial, precisamos viver em sociedade, sejamos pessoas físicas ou organizações. Por isso são necessárias regras para esta convivência. A sociedade está cada vez mais consciente e exigente em relação aos abusos que muitas organizações ainda praticam seja nas questões de sustentabilidade ou de responsabilidade social. Assim as organizações estão preocupadas em ter estratégias que contemplem as questões da sustentabilidade e responsabilidade social na geração de seus produtos ou serviços.

1.4 Estrutura do estudo

O presente estudo está estruturado em seis capítulos que se organizam da seguinte maneira:

No primeiro capítulo apresenta-se uma introdução sobre o tema e o contexto em que o trabalho será desenvolvido. São descritos neste capítulo o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, as justificativas teóricas e práticas, bem como a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, chamado de revisão bibliográfica, é feita uma análise sobre estratégia, sustentabilidade e responsabilidade social. Neste capítulo também são descritos aspectos gerais da indústria moveleira no Brasil e no Rio Grande do Sul, processos industriais da indústria moveleira, principais resíduos gerados pela indústria moveleira e as influências da ISO 14000.

O terceiro capítulo está reservado para descrever os métodos e procedimentos aplicados na pesquisa, de acordo com a natureza e os objetivos traçados.

No quarto capítulo são apresentadas as análises e o conjunto de resultados da pesquisa feita através da metodologia descrita e utilizada para atingir os objetivos propostos.

No quinto capítulo são feitas as avaliações e considerações finais identificadas no trabalho com possíveis sugestões e propostas de melhorias.

No sexto e último capítulo são descritas todas as referências bibliográficas utilizadas durante a execução deste trabalho. Seguem-se à bibliografia os apêndices do trabalho.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Aspectos gerais da indústria moveleira

A indústria moveleira é uma tradicional indústria caracterizada pela reunião de diversos processos de produção. São empregadas diversas matérias-primas e são gerados vários produtos finais, por isso trata-se de uma indústria bastante diversificada. Embora existam móveis de metais, plásticos, estofados, entre outros, trataremos aqui especificamente da indústria moveleira cuja matéria-prima é a madeira.

Os consumidores são motivados a adquirir móveis basicamente em duas circunstâncias: por uma necessidade específica ou por uma necessidade funcional seja em ambientes residenciais ou em ambientes organizacionais.

Lucie-Smith (1993) destacam que o estudo dos móveis iniciou no século XIX e, como objeto de estudo os móveis podem ser abordados pelo menos por quatro diferentes aspectos conforme o Quadro 1.

ASPECTOS	ABORDAGEM
Função Prática	Embora as peças de mobília possam servir às necessidades culturais, são sempre destinadas a cumprir uma das quatro funções práticas básicas: servir para sentar (cadeiras e bancos); servir para apoiar materiais (mesas e balcões); servir para armazenamento (baús e roupeiros); servir para deitar ou descansar (camas e sofás). Ocorre muitas vezes a combinação de mais de uma função na mesma peça.
Função de indicação de <i>status</i> social	Estudos apontam que conforto e conveniência associados a determinados tipos de móveis aumentam em proporção direta ao <i>status</i> social e ao poder aquisitivo de quem os compra.
Função de revelar aspectos pessoais e subjetivos de seu usuário	Os móveis são uma resposta às necessidades práticas do dia-a-dia, mas está igualmente a serviço da imaginação do usuário, abrindo espaço para o desenvolvimento de estilos pessoais.
Função relativa aos aspectos tecnológicos de sua fabricação	Os materiais usados na fabricação, os tipos de madeira e as técnicas utilizadas dizem muito a respeito das condições sócio econômicas e das preferências dos consumidores em variadas épocas.

Quadro 1 – Funções dos móveis

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Lucie-Smith (1993).

A principal matéria-prima utilizada na indústria moveleira é a madeira que pode ser oriunda de duas fontes: a) a madeira maciça que pode ser nativa ou de reflorestamento e; b) painéis de madeira reconstituída que podem ser os chamados painéis compensados, painéis de *medium-density fiberboard* (MDF) ou placa de fibra de madeira de média densidade. Nesta linha de painéis, a indústria tem lançado uma variedade de novos tipos de chapas de madeira reconstituída. Dentre as novas chapas destacam-se o *medium density particleboard* (MPF), o Finish Foil (FF) e o High Density Fiberboard (HDF) este, mais resistente, utilizado na fabricação de pisos e divisórias.

Atualmente o dinamismo tecnológico e o aprimoramento do design, constituem-se em fatores determinantes para que a indústria moveleira torne-se cada vez mais competitiva não só no Brasil, mas também no exterior. Em relação às máquinas e equipamentos utilizados na indústria moveleira a grande mudança das últimas duas décadas, foi a introdução de máquinas robotizadas eletronicamente, substituindo as máquinas eletromecânicas das décadas de 80 e 90. Essas novas máquinas além de permitir um maior aproveitamento dos materiais, maior flexibilidade na produção e melhor qualidade nos produtos, melhorou sensivelmente as condições de trabalho no que diz respeito à ergonomia e produtividade.

O fluxograma da cadeia produtiva da indústria de móveis tem em sua representação as etapas de origem da madeira até o consumidor final. Na figura 1 a representação deste fluxograma.

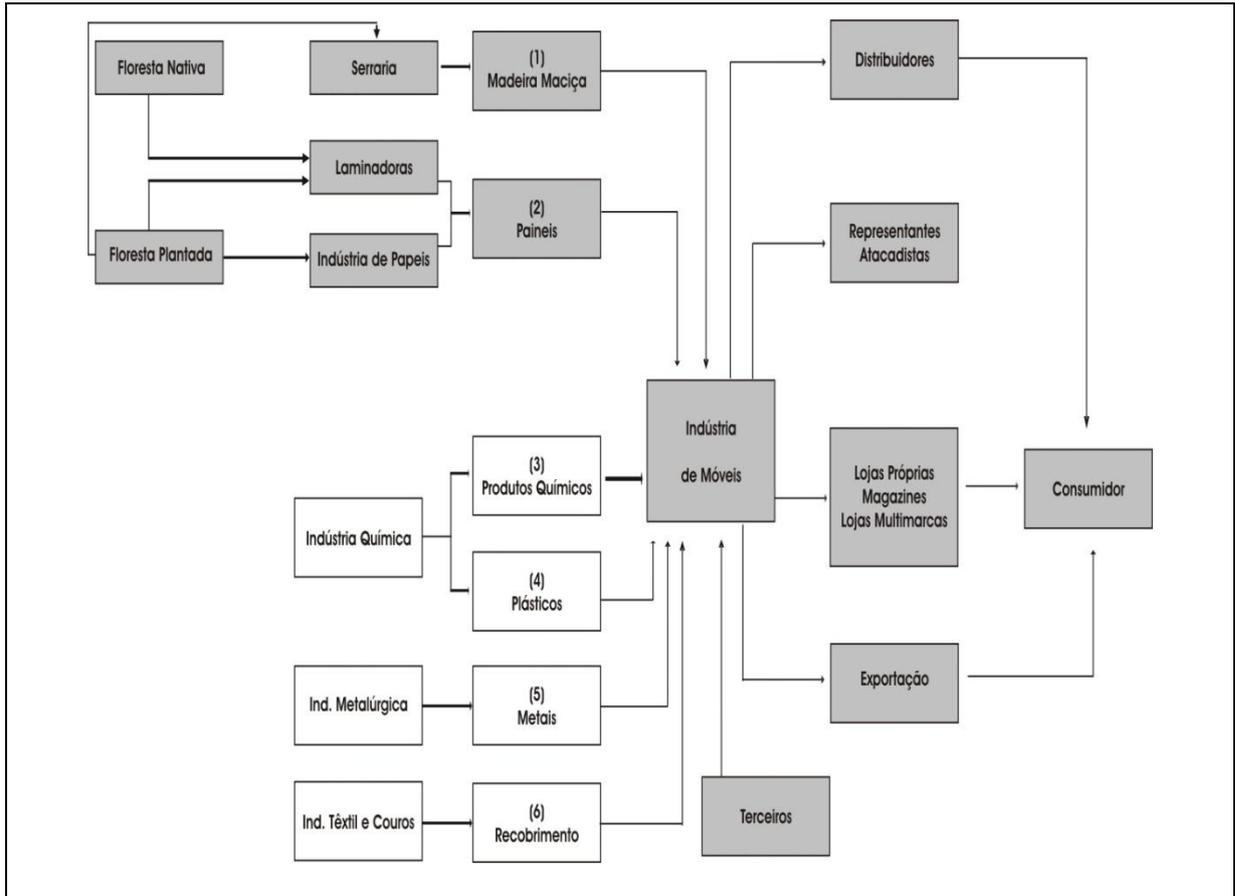


Figura 1 – Fluxograma da cadeia produtiva de móveis

Fonte: Unicamp, ABDI, 2008

Com a incorporação de novas tecnologias e materiais aos processos produtivos da indústria moveleira é possível substituir cada vez mais o uso de madeiras nativas por madeiras reconstituídas. Segundo Hawquem, Lovins e Lovins (1999), as inovações factuais, assim como o potencial muito maior ainda inexplorado, nos dão bons motivos para acreditar que a eficiência e a substituição, em toda a cadeia moveleira, têm condições de dispensar a derrubada de florestas naturais. Assim, proteger e restaurar o capital natural pode ser oportunidades para as empresas melhorarem sua sustentabilidade.

A tecnologia industrial é de uma forma geral, o encontro entre ciência e engenharia, incluindo desde as ferramentas e processos simples até as ferramentas e processos mais complexos criados pelo homem. O aumento da competitividade no setor moveleiro tem feito com que as empresas estejam cada vez mais atentas à qualidade de seus produtos. Para garantir esta qualidade é crescente a incorporação de tecnologias mais avançadas nos métodos de produção com a utilização de equipamentos computadorizados e robotizados no processo

produtivo. Estas novas tecnologias além de proporcionar um novo estágio em termos de produtividade, também trazem consigo o caminho da inovação e da qualidade.

Para Hawquem, Lovins e Lovins (1999) a integração entre os sistemas gerenciais da empresa e os processos de produção permitirão maior desempenho e agilidade dos processos produtivos industriais e um maior controle de produção o que significa um produto mais competitivo no mercado aliado às práticas sustentáveis que fortalecem a marca da empresa.

2.1.1 A indústria moveleira no Brasil e no Rio Grande do Sul

Transformar ambientes para o bem-estar das pessoas implica em realizar um trabalho conjunto de excelência, integrando desenvolvimento do projeto, produção com qualidade e uma montagem precisa. A indústria moveleira brasileira vem se destacando nas últimas décadas pela qualidade de seus produtos e pela competitividade alcançada.

Segundo a Associação das indústrias de móveis do Rio Grande do Sul, MOVERGS, em 2011 o Rio Grande do Sul fechou o ano com 2.370 empresas que geraram 40.855 postos de trabalho, que por sua vez, produziram 86 milhões de peças gerando um valor de R\$ 5,6 bilhões (MOVERGS, 2012).

A produção do Rio Grande do Sul representa 14,4% das empresas em atividade no país, 18,6% da produção nacional, 13,3% em volume de pessoal ocupado, 16% do faturamento e 27,4% das exportações brasileiras, ocupando a primeira posição dentre os estados exportadores de móveis.

Ainda segundo a Associação da Indústria de Móveis do Rio Grande do Sul (AIMRGS), o faturamento das empresas gaúchas produtoras de móveis cresceu 55% no período de 2007 a 2011, o que representa uma expansão média de 11,6% ao ano. Salienta-se que o crescimento de 2011 em relação a 2010 foi de 14,8%, ou seja, acima da média dos últimos quatro anos.

A figura 2 demonstra as dimensões do setor moveleiro nacional destacando o Estado do Rio Grande do Sul.

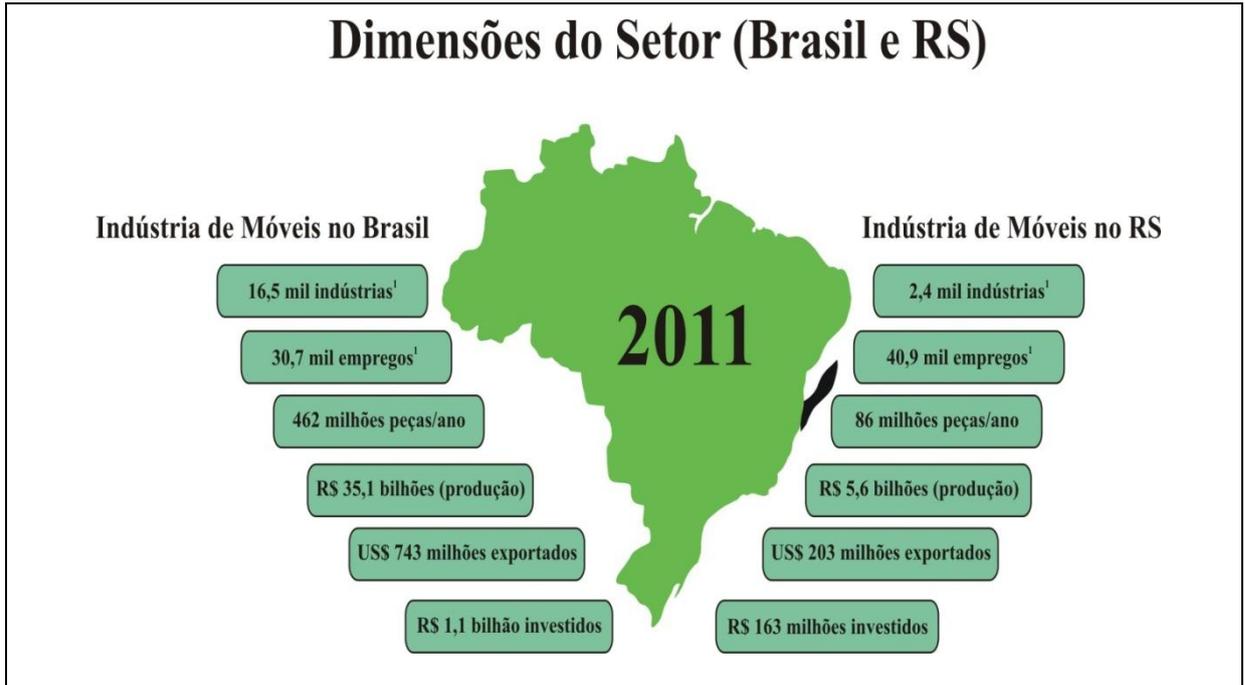


Figura 2 – Dimensões do setor moveleiro.

Fonte: Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul, 2012, adaptada pelo autor

No gráfico 1 está demonstrado o faturamento das indústrias moveleiras nos Brasil e no Rio Grande do Sul. Verifica-se que embora o faturamento entre 2002 e 2011 crescesse 138% no Brasil, no Rio Grande do Sul foi de 122%, justificado pelo maior crescimento, neste período, da indústria moveleira no Estado de São Paulo.

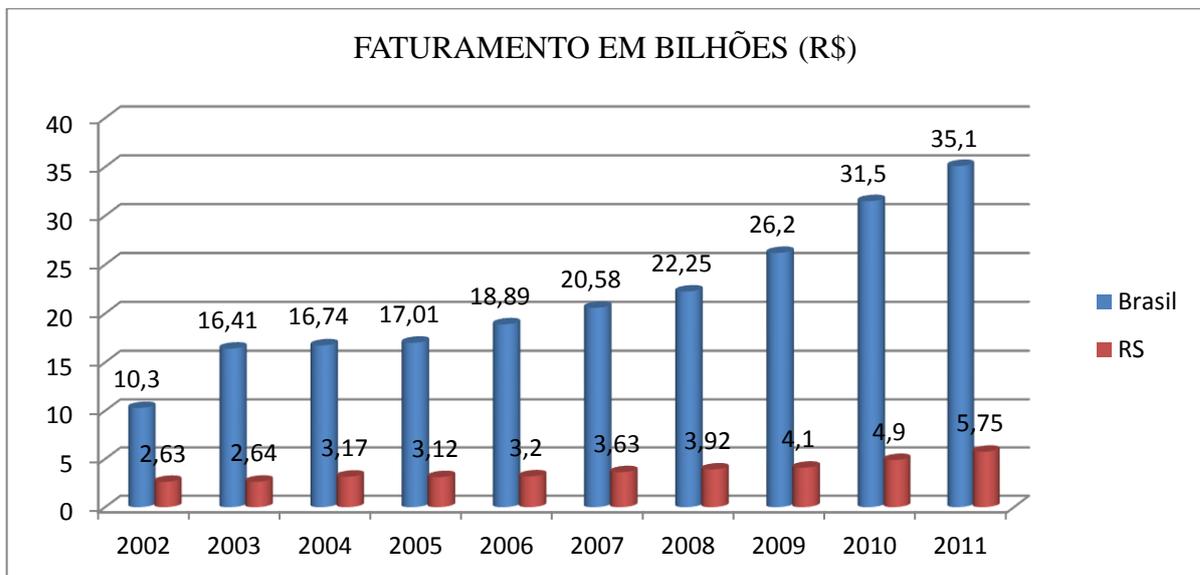


Gráfico 1 – Faturamento do setor moveleiro.

Fonte: Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul, 2012, adaptada pelo autor

Os principais polos moveleiros gaúchos apresentam algumas características próprias das regiões onde se localizam. Na serra gaúcha a principal característica é a produção de móveis seriados com predominância em chapas e grande concentração de móveis planejados. Já, na região das hortênsias a predominância é de móveis seriados, porém em madeira. A região metropolitana se caracteriza por fábrica de móveis em pequena escala e artesanais (marcenarias). Segundo a Associação das indústrias de móveis, o Rio Grande do Sul, é o Estado com maior número de indústrias moveleiras que possuem lojas exclusivas. São mais de 2.800 lojas distribuídas em todo país e no exterior.

No Quadro 2 vemos os principais polos moveleiros gaúchos e sua representatividade em percentual.

REGIÃO	PERCENTUAL
Serra	33,8%
Metropolitana	14,5%
Vale dos Sinos	9,4%
Região das Hortênsias	8,4%
Vale do Taquari	4,2%
Demais regiões	29,7%

Quadro 2 – Principais polos moveleiros gaúchos

Fonte: Associação das indústrias moveleiras do RS, 2012

Na figura 3 é feito um comparativo entre o perfil da indústria moveleira gaúcha, com o perfil da indústria moveleira brasileira. É notória a semelhança dos perfis uma vez que as políticas de produção são idênticas.

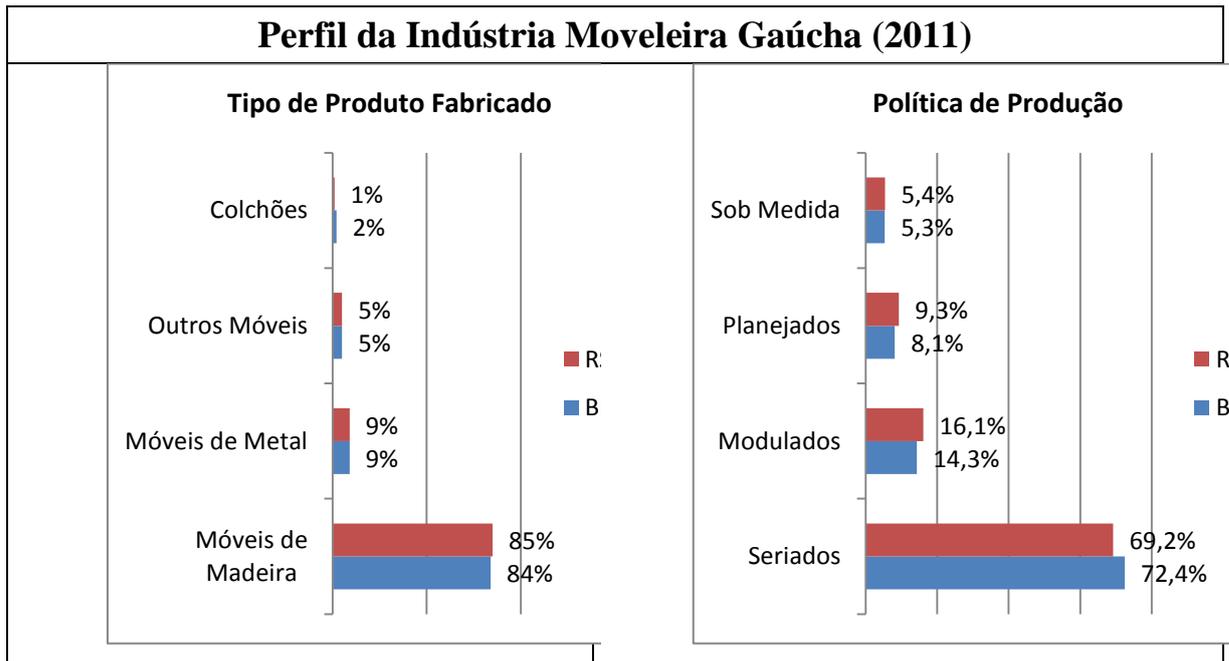


Figura 3 – Perfil da indústria moveleira gaúcha

Fonte: Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul, 2012, adaptada pelo autor

A indústria moveleira desenvolveu muito sua capacidade de produção nos últimos anos tendo em vista que a demanda por produtos do setor moveleiro também cresceu em função de um crescimento demográfico e do crescimento da renda per capita experimentado pelo país.

Notadamente as indústrias do setor moveleiro agrupam-se por polos, como demonstra a Figura 4 em função de uma série de facilidades que este agrupamento pode acarretar. Dentre as facilidades, podemos destacar a logística nestes polos moveleiros, uma vez que as empresas estando próximas, muitos custos com fornecedores e outros insumos podem ser diminuídos.

Outro fator importante destacado pela Associação das Indústrias de móveis do Rio Grande do Sul (2012) é que o agrupamento facilita, também, em termos de mão-de-obra uma vez que cursos profissionalizantes concentrados nos polos tornam-se mais produtivos. No Rio Grande do Sul, o polo moveleiro de Bento Gonçalves, conforme a figura 4 representa o principal agrupamento de empresas do setor moveleiro do Brasil, ficando um pouco acima da região da Grande São Paulo o que demonstra a importância e a força do setor moveleiro no estado.

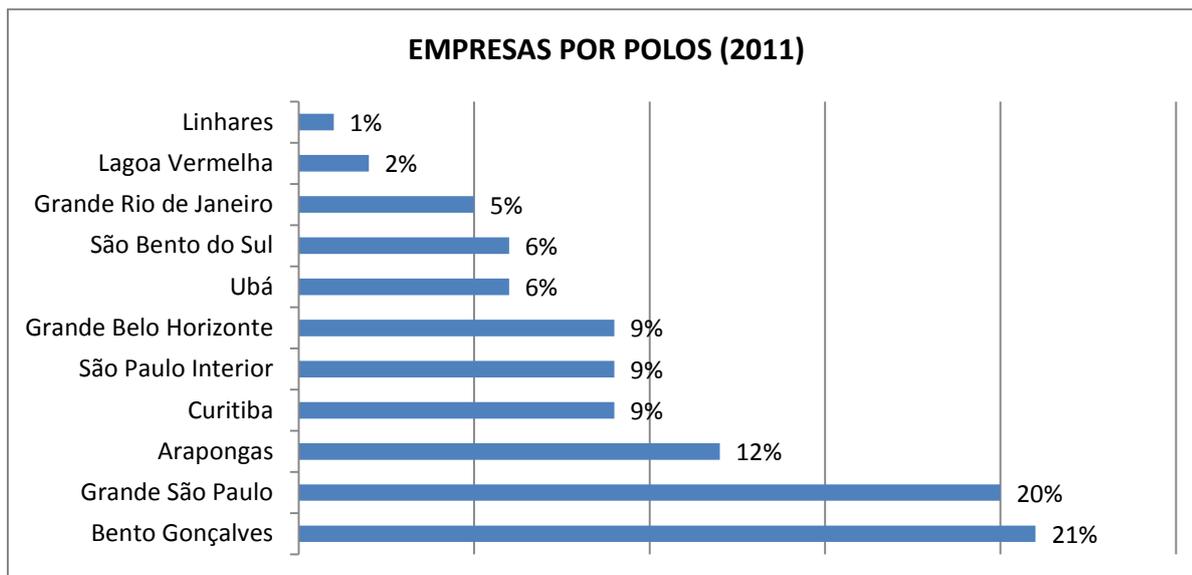


Figura 4 – Empresas por polos

Fonte: Associação das Indústrias Moveleiras do RS, 2012

Na Figura 5 destaca-se a produção por polos e nota-se que embora exista relação com a Figura 4 na questão do número de empresas por polo, esta relação é mantida somente em três polos: Bento Gonçalves, Grande São Paulo e Arapongas. Ou seja, nem sempre um maior número de empresas é responsável pela maior produção.

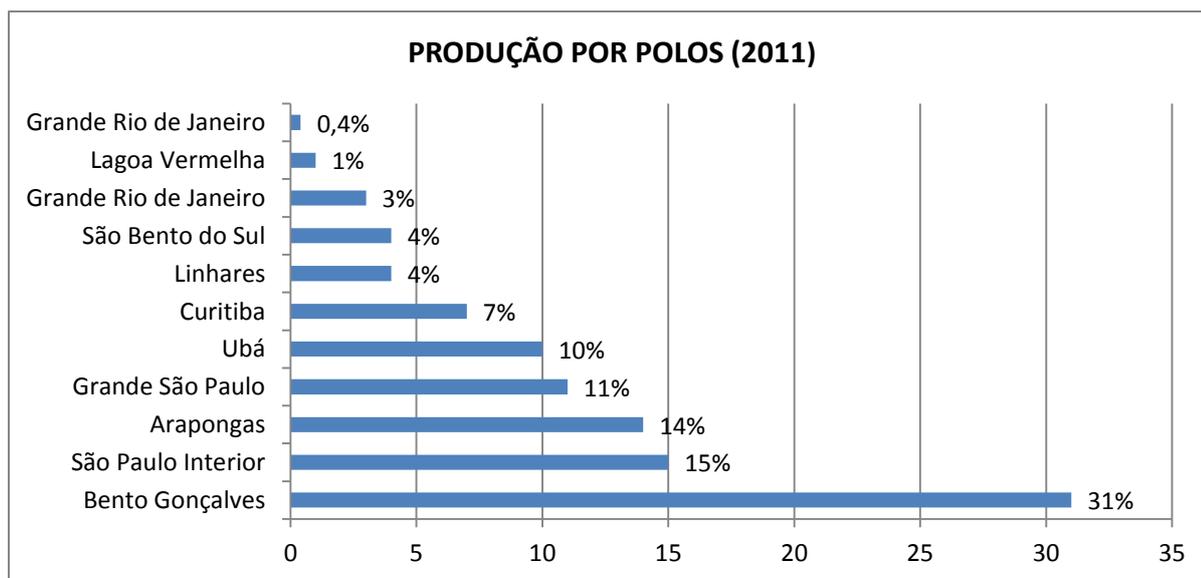


Figura 5 – Produção por polos

Fonte: Associação das indústrias moveleiras do RS, 2012

2.1.2 Processos industriais

Os processos industriais de uma maneira geral, vêm sofrendo modificações ao longo do tempo em busca de mais produtividade e qualidade. Segundo Hawkem, Lovins e Lovins (1999), se considerarmos em termos suficientemente gerais, os métodos de aumento de produtividade da energia e do material na indústria, podem se classificar em pelo menos seis categorias principais, as quais muitas vezes reforçam-se mutuamente. São elas:

- * O design
- * As novas tecnologias
- * Os controles
- * A cultura empresarial
- * Os novos processos
- * A economia de material

Para Hawkem, Lovins e Lovins (1999), a indústria faz coisas como retirar o material da natureza e o processar na forma desejada. Esses objetos são distribuídos, vendidos, usados, descartados e acabam novamente jogados sobre o solo ou dentro dele. Como o consumo econômico não cria nem destrói matéria, limitando-se a modificar a localização, a forma e o valor, as mesmas toneladas que foram extraídas da natureza como recurso e, depois tratadas, transportadas, transformadas em bens e distribuídas aos consumidores, voltam a ser expelidas como lixo ou disseminadas na forma de poluição.

Há décadas, os engenheiros procuram reduzir o uso de energia e recursos na indústria, porém em cada etapa do processo industrial continua existindo toda uma legião de oportunidades de fazer mais e melhor com muito menos. Hawkem, Lovins e Lovins (1999), p. 59, destacam:

Mesmo nos países e nas indústrias mais eficientes, à medida que o engenho humano desenvolve novas tecnologias e descobre melhores maneiras de aplica-las, as oportunidades de eliminar o desperdício e melhorar a qualidade do produto se expandem mais depressa do que são aproveitadas. Isso se deve, em parte, a que a tecnologia avança mais aceleradamente do que se substituem as fábricas obsoletas, porém muitas vezes apenas porque as pessoas e as empresas ainda não conseguem aprender com a rapidez com que deviam.

Desta forma, nenhuma indústria carece de potencial para melhorar a eficiência de seus processos buscando a sustentabilidade baseada em seu tripé consagrado universalmente: eficiência econômica, ambiental e social.

<p><i>Design</i></p>	<p>Muitas vezes as melhores mudanças no <i>design</i> são as mais simples. Um <i>design</i> adequado ao uso possibilita economia de matéria-prima, energia, diminuído custos e aumentando a segurança e o desempenho. O bom <i>design</i> é o que usa menos material para criar um objeto belo e funcional. O <i>design</i> de hoje, além do talento humano, recebe a poderosa ajuda de computadores que calcula exatamente quantidades mínimas e adequadas de material necessário para que aquele produto tenha resistência e funcionalidade adequadas.</p>
<p>Novas Tecnologias</p>	<p>Os novos materiais, o <i>design</i>, as técnicas de fabricação, a eletrônica e <i>softwares</i> podem fundir-se em padrões inesperados: tecnologias mais eficientes que a soma de suas partes. A inovação não corre perigo de definhir, pelo contrário, as novas tecnologias são capazes de economizar recursos nas indústrias de forma que os limites se modificam a todo o momento. E, toda vez que os limites práticos à inovação parecem estreitar-se, alguém consegue um meio de contorna-lo mediante a redefinição do problema ou do objetivo.</p>
<p>Os controles</p>	<p>As tecnologias de informação possibilitam grandes economias à medida que diversas indústrias as vão adotando. No mundo inteiro, a maioria das fábricas ainda carece da mais simples otimização em larga escala e de controle. O império Toyota foi construído com a renda obtida pelos teares “auto monitorados” da Sakichi Toyda, que paravam instantaneamente quando um fio se rompia, evitando fazer um tecido defeituoso e com isso evitando o desperdício. Esse princípio óbvio continua sendo ignorado nas indústrias em que o que sai mais caro é o adiamento da inovação. A fábrica cujos operadores dependem da sorte ou da intuição para otimizar processos complexos, com centenas de variáveis, já está perdendo terreno para aquelas cujos operadores se voltaram para computadores capazes de desenvolver soluções mais convenientes.</p>
<p>A cultura empresarial</p>	<p>Uma empresa que funcione como uma instituição de ensino – recompensando a medição, a monitoração, o pensamento crítico e o aperfeiçoamento contínuo – sempre estará à frente da cultura empresarial povoada de gente que observa mostradores e aperta botões. Uma empresa que ignore as medições ficará inevitavelmente atrasada em descobertas úteis que diminuem os custos e melhorem a produtividade visando aspectos econômicos e de sustentabilidade ambiental. A cultura empresarial em relação à sustentabilidade e responsabilidade social é diretamente proporcional ao envolvimento da direção das empresas. Difundir conceitos e práticas sustentáveis nas indústrias faz com que os avanços nesta área vão tornando-se culturalmente aceitos e dificultando retrocessos.</p>
<p>Os novos processos</p>	<p>As inovações nos processos de fabricação ajudam a cortar etapas e a reduzir materiais e custos. Obtêm melhores resultados com o uso de insumos mais simples e mais baratos. Praticamente em toda indústria, os visionários têm aperfeiçoado os processos graças ao desenvolvimento de materiais, técnicas e equipamentos altamente eficientes em recursos. A indústria moveleira sofreu nas últimas décadas uma mudança significativa nos processos quando passou da produção individualizada para a produção seriada. É necessário aprender que devemos sustentar o máximo de riqueza com o mínimo de fluxo de materiais.</p>
<p>A economia de Material</p>	<p>Se todos na sociedade devem ter uma coisa qualquer, quantas dessas coisas é preciso fazer por ano? Apenas o suficiente para acomodar o número que se quebra, se desgasta ou se perde, mais o necessário para atender o crescimento do número de pessoas. Um material mais duradouro continuará poupando permanentemente o material descartável. Outra área que se pode poupar é a da eficiência com que se transforma a matéria-prima em objeto acabado. Na indústria moveleira os resíduos sólidos chamados “cavacos” podem ser reaproveitados para a confecção de chapas compensadas. As inovações disponíveis podem elevar o aproveitamento de material, trabalho e energia, reduzindo o desperdício. Por fim, aperfeiçoando o <i>design</i> não só de componentes específicos como também de todo produto ou processo que os utiliza. Como filosofia é possível afirmar</p>

Continua

	<p>que o crescimento sustentável deve se concentrar na funcionalidade e não em um produto, e que o próximo passo importante rumo ao crescimento sustentável é aumentar o valor de nossos produtos ou serviços por unidade de recursos naturais empregados, isto é, elevar de forma generalizada a produtividade dos recursos. O efeito potencial no sistema industrial da combinação dessas etapas: a eficácia e a longevidade do produto, os projetos e a fabricação com o mínimo de material, a recuperação, a reutilização, a refabricação e a reciclagem das sobras, assim como a economia de material graças à melhor qualidade, à maior eficiência do produto e do <i>design</i> mais inteligente certamente levaria às indústrias a um efeito sobre a estrutura da economia como um todo e a redução do fluxo total de material e recursos naturais necessários.</p>
--	---

Quadro 3 – Categorias de aumento da produtividade

Fonte: Hawkem, Lovins e Lovins (1999) – adaptado pelo autor

O Quadro 3 mostra as seis categorias principais como métodos de aumento da produtividade e a importância da cultura empresarial e da economia de material.

2.1.3 Principais resíduos gerados na indústria moveleira de madeira

Com o crescente e acelerado processo de industrialização no setor moveleiro é esperado que também os problemas de natureza ambiental pela geração de resíduos tenham crescimento. A matéria-prima principal na fabricação de produtos da indústria moveleira ainda é a madeira, seja oriunda de florestas nativas ou de reflorestamentos.

Embora os resíduos gerados pela indústria moveleira não apresentem os mesmos volumes de outros setores industriais, devem ser devidamente analisados e tratados, valorizando assim as práticas sustentáveis.

Existe uma cadeia produtiva no setor que envolve a indústria petroquímica, fornecedora de tintas e vernizes; a indústria de plásticos que fornece componentes e acessórios para os móveis; a indústria metalúrgica que fornece os metais que complementam os móveis; a indústria de máquinas que fornece os equipamentos utilizados pelo setor moveleiro.

Sendo a madeira a base para a fabricação das chapas de aglomerados largamente utilizadas pela indústria moveleira muitas vezes seus resíduos são jogados em aterros ou queimados inadequadamente gerando impactos ambientais.

Segundo a FEPAM (2012), existem vários resíduos sólidos gerados pelo setor industrial, entre eles os resíduos de madeira e derivados provenientes da indústria moveleira.

Para a FEPAM (2012), a degradação ambiental causada pelas pressões dos processos produtivos ou pela falta de alternativas para algumas comunidades incitou à busca de novos conceitos de desenvolvimento.

A crescente conscientização dos limites impostos aos processos produtivos pela finitude dos recursos naturais e a necessidade de sociedades mais justas motivaram o surgimento de novos conceitos de desenvolvimento, genericamente chamados de desenvolvimento sustentável.

O trabalho define e adota o conceito de desenvolvimento sustentável como aquele no qual há eficiência produtiva, sustentabilidade ambiental e justiça social, propõe técnicas e métodos de análise quantitativa de atributos socioeconômicos e ambientais, e avalia as influências do espaço nas suas relações.

2.1.4 Influências da ISO 14000

A ISO 14000 é uma norma elaborada pela *International Organization for Standardization*, com sede em Genebra, na Suíça, que reúne mais de 100 países com a finalidade de criar normas internacionais. Cada país possui um órgão responsável por elaborar suas normas. No Brasil temos a ABNT, na Alemanha a DIN, no Japão o JIS, etc. A ISO é internacional e por, essa razão, o processo de elaboração das normas é muito lento, pois levam em consideração as características e as opiniões de vários países membros.

Para Oliveira (2002) a (NBR) ISO 14001, ao propor metodologias e normatizações relativas à qualidade ambiental, torna-se um dos marcos da mudança de filosofia de produção. A ISO 14001 fornece os mecanismos e as ferramentas para que qualquer processo produtivo esteja em conformidade com os padrões de qualidade ambiental estabelecidos por força legal ou pela própria organização. A implementação de um Sistema de Gestão Ambiental sugerido pela ISO 14001, constitui importante estratégia para que os empresários e diretores de organizações identifiquem oportunidades de melhorias para reduzir os impactos sobre o meio ambiente, conquistando assim novos mercados e melhor lucratividade.

Todo o processo de elaboração da ISO 14000 foi semelhante ao que aconteceu com a ISO 9000 – Normas para o Sistema de Garantia da Qualidade. A ISO 9000 estabelece as diretrizes para selecionar qual norma deve ser usada em determinada empresa, enquanto que a ISO 9001, 9002 e 9003 são as normas que determinam quais são as especificações/requisitos

que as empresas deverão seguir e atender para que possam obter a certificação através de auditoria realizada por um organismo Certificador.

A ISO 14000 segue a mesma sistemática, ou seja, não haverá certificação ISO 14000, mas, sim, uma certificação baseada na ISO 14001, norma esta que é a única da família ISO 14000 que permitirá ter um certificado de Sistema de Gerenciamento Ambiental (SGA).

A ISO 14000 – Sistema de Gestão Ambiental – Especificações com Guia para uso, estabelece requisitos para as empresas gerenciarem seus produtos e processos para que eles não agridam o meio ambiente, que a comunidade não sofra com os resíduos gerados e que a sociedade seja beneficiada num aspecto amplo.

A implementação do ISO 14001 é além de um instrumento de promoção da imagem da empresa, uma oportunidade de revisão de todo os processos produtivos, identificação de desperdícios e aproveitamento de resíduos.

A certificação em ISO 14001 é mais uma etapa que as empresas inseridas num mercado globalizado terão que conquistar, é também uma oportunidade de garantir o desenvolvimento, preservando os recursos naturais do meio ambiente.

É notório que com o passar dos anos o consumidor está mais consciente sob o ponto de vista das questões ambientais e isso remete às empresas a utilizarem práticas sustentáveis que não só sejam exigidas por legislação, mas principalmente pela preferência dos consumidores. Isso por si só, já constitui um avanço significativo para um consumo ambientalmente correto.

Desta forma, existe uma expectativa de que todos envolvidos possam ter vantagens. A empresa que visa um mercado muito mais amplo, mercado esse cada vez mais exigente que busca a preservação de todos os recursos naturais, e também a sociedade em geral que é beneficiada pelos próprios trabalhadores destas empresas que disseminam a cultura de sustentabilidade no meio social e pelas práticas das empresas.

2.2 Estratégia

A palavra estratégia conhecida e usada há centenas de anos hoje é considerado o ponto alto da atividade dos executivos. Segundo Mintzberg (2000) podemos definir estratégia como um plano da alta administração para atingir resultados consistentes com a missão e objetivos

da organização. Sem dúvida esta definição clássica tem sido usada ao longo dos anos tanto pelas empresas como por estudantes.

Invariavelmente as pessoas de organizações, quando solicitadas a descrever a estratégia que a organização dela seguiu realmente ao longo dos últimos anos verão que o que fizeram de fato é diferente do que pretendiam fazer. Para Mintzberg (2000) estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. A estratégia como padrão, significa olhar o comportamento passado, e a estratégia como um plano significa olhar para frente, olhar para o futuro.

Mintzberg (2000) classifica as duas definições como válidas, pois as organizações desenvolvem planos para seu futuro, mas, também extraem padrões de seu passado e assim pode-se chamar de uma estratégia pretendida e outra realizada.

Como Mintzberg (2000) já classificou que estratégia frequentemente é definida como: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”, em seu estudo, ele não oferece uma definição pontual, mas uma reflexão com base em uma série de definições, cinco em particular:

1. Estratégia é um *plano* ou equivalente;
2. É um *padrão*; isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo;
3. Uma *posição*; isto é, a localização de determinados produtos em determinado mercado;
4. Uma *perspectiva*; isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
5. E também pode ser um *truque*; isto é, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Nesse contexto as organizações desenvolvem planos (estratégia pretendida) para o futuro e também extraem padrões de seu passado (estratégia realizada).

Como posição, a estratégica olha baixo e para fora, ou seja, respectivamente para o ponto em que o produto encontra o cliente e para o mercado. Já a perspectiva olha para dentro (para cabeça dos estrategistas) e para cima (grande visão da organização).

Apesar do conceito de estratégia estar baseado na estabilidade, grande parte do estudo da estratégia é focado em mudanças. O gerenciamento das fórmulas de mudanças estratégicas é difícil de ser efetivado, principalmente quando envolve mudança de perspectiva (Ex: o estado mental dos colaboradores), pois a estratégia tentará proteger as pessoas da organização de desvios, e ao mesmo tempo estará prejudicando a capacidade delas de reagir à mudança no

ambiente. Assim as estratégias mantem a organização em uma linha reta, mas dificilmente encorajam uma visão periférica.

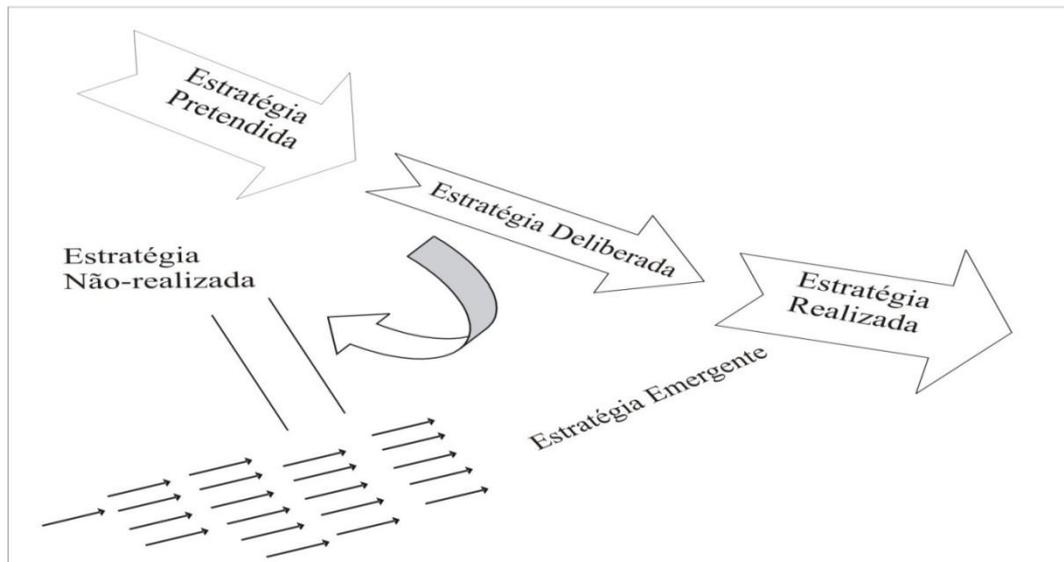


Figura 6 – Estratégias deliberadas e emergentes

Fonte: Mintzberg et al.(2000, p. 19), adaptada pelo autor

Um livro clássico chamado “A arte da guerra”, escrito por volta de 360 a.C. por Sun Tzu, escritor chinês, afirma que a estratégia é de vital importância para o Estado, chegando a converter-se em uma questão de vida ou morte, ou sua sobrevivência num caminho que conduz à segurança ou à ruína. A associação deste clássico com as empresas e organizações tem acontecido ao longo dos anos, tanto no meio acadêmico como empresarial buscando concepções e teorias já utilizadas.

Sun Tzu propõe a análise de cinco fatores que devem ser levados em conta na hora de elaborar estratégias. São eles:

1. O caminho – significa induzir o povo a ter os mesmos objetivos dos dirigentes para poder arriscar a própria vida, sem temor ao perigo;
2. O clima – significa conhecer as estações do ano;
3. O terreno – deve ser valorizado em termos de distância, facilidade ou dificuldade de acesso, dimensões e segurança;
4. O líder é a autoridade – é uma questão de inteligência, honradez, humanidade, valor e severidade;
5. A disciplina – significa organização, cadeia de mando e logística eficiente.

Nas organizações não é diferente, pois o conhecimento destes pontos fará com que a estratégia esteja mais adequada àquela empresa e àquele momento.

Para Sun Tsu, todo general deve estar familiarizado com estes cinco fatores e aquele que os conhece profundamente alcançará a vitória e não fracassará. Na comparação com as empresas fica claro que o líder deve conhecer todos os pontos da organização para que possa elaborar estratégias compatíveis com as questões internas e também externas.

A realidade é que muito difícil para as empresas manterem suas posições vantajosas durante longos períodos de tempo. O mais normal é encontrarmos empresas que tendo chegado ao êxito graças a uma grande ideia ou a um grande produto, ao longo do tempo perderam sua posição privilegiada no mercado por questões, muitas vezes, de falta de estratégia.

Para Mintzberg (2000) pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia. A estratégia está ligada diretamente à organização bem como ao ambiente em que a mesma está inserida, ou seja, é impossível separar a organização do ambiente. As estratégias, sejam elas bem feitas ou não, afetam a organização como um todo, pois toda estratégia necessita de práticas a serem colocadas em ação o que envolverá a empresa.

O Quadro 4 mostra as áreas de concordância da estratégia e descreve cada uma delas.

A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente.	Uma premissa básica para se pensar a respeito de estratégia diz respeito à impossibilidade de separar organização e ambiente. A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes. O ambiente deve estar preparado para o entendimento das estratégias.
A essência da estratégia é complexa.	Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não estruturada, não programada, não rotineira e não repetitiva. Cada estratégia traz diferentes aspectos a serem implementados.
A estratégia afeta o bem estar geral da organização.	Decisões estratégicas são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem estar geral da organização. Decisões equivocadas afetam negativamente o bem estar da organização.
A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo.	O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito da estratégia e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas. As ações relativas à sustentabilidade, além do conteúdo, têm grande envolvimento nos processos.
As estratégias não são puramente deliberadas.	Os teóricos concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si. Mudanças na legislação ambiental, por exemplo, podem afetar as estratégias já deliberadas.
As estratégias existem em níveis diferentes.	Embora as empresas tenham as estratégias corporativas, as estratégias de negócios e de processos alcançam níveis diferentes dentro da organização.

Continua

A estratégia envolve vários processos de pensamento.	A estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. O coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização. Em se tratando de liderança sustentável vários processos devem ser levados em conta para a consecução da estratégia.
--	---

Quadro 4 – Áreas de concordância da estratégia

Fonte: Mintzberg et al. (2000), adaptado pelo autor

Ainda segundo Mintzberg (2000 p.22), quatro pontos devem ser destacados quando se fala em estratégia:

1) A estratégia fixa a direção – o principal papel da estratégia é mapear o curso de uma organização para que ela navegue coesa através do seu ambiente.

2) A estratégia focaliza o esforço – a estratégia promove a coordenação das atividades. Sem a estratégia para focalizar os esforços, as pessoas puxam em direções diferentes afastando-se dos objetivos.

3) A estratégia define a organização – a estratégia propicia às pessoas uma forma específica para entender sua organização e distingui-la das demais. A estratégia dá significado às coisas além de uma forma conveniente para se entender o que faz a organização.

4) A estratégia provê consistência – a estratégia é necessária para reduzir a ambiguidade e prover ordem. A estratégia funciona como uma teoria para simplificar, explicar e facilitar às ações a serem tomadas na organização.

Um dos papéis importantes da estratégia nas organizações é resolver grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes. É importante que os executivos gerenciem suas organizações no contexto em que se encontram, ou seja, não se pode questionar constantemente este contexto. Como as situações e o contexto sofrem mudanças constantes, ambientes se desestabilizam, nichos desaparecem, oportunidades se abrem. É preciso estar atento para que as estratégias não ceguem a organização quando envolvem mudança de perspectiva.

Salienta Mintzberg (2000 p. 23):

A ausência de estratégia não precisa ser associada ao fracasso organizacional... Organizações com controles rígidos, altamente dependentes de procedimentos formalizados e uma paixão pela consistência podem perder a capacidade para experimentar e inovar... As estratégias e o processo de administração estratégica podem ser vitais para a organização tanto por sua ausência quanto por sua presença.

Segundo a Confederação Nacional da Indústria - CNI, a indústria brasileira tem ambições. A visão da CNI em relação ao Brasil é a de um país capaz de superar a pobreza e

desigualdade sobre as bases de uma sociedade democrática e de uma economia de mercado competitiva. Essa economia deve ser integrada aos fluxos de comércio, investimentos e conhecimentos mundiais e ancorada em uma plataforma manufatureira de elevada produtividade e capacidade de inovação. Neste sentido, as estratégias com práticas sustentáveis e de responsabilidade social nas organizações têm um papel decisivo no crescimento industrial brasileiro.

O elo que une estes sonhos é a capacidade de crescer de forma expressiva e sustentável. Esta possibilidade existe, porém é preciso respeitar as lições do passado e adotar ações sistemáticas de sustentabilidade e responsabilidade social dirigida ao crescimento. O passado transmite mensagens fortes: instabilidade macroeconômica e excesso de regulações, intervenções e proteções são inimigos do crescimento sustentável. Evitar a repetição de erros não é suficiente. A agenda do crescimento vai além da estabilidade e do respeito aos fundamentos econômicos. O crescimento econômico precisa estar aliado ao crescimento social e ambiental. Exige visão estratégica, ações de múltiplas direções com capacidade de garantir a sua implementação integrando empresas, comunidades e governos.

Para a Confederação Nacional da Indústria (2002) o padrão de crescimento que se espera da economia brasileira depende fundamentalmente da educação e do conhecimento. A educação e o conhecimento nas empresas, sobre sustentabilidade e responsabilidade social coloca as organizações em um patamar mais competitivo no mercado global. A contribuição da educação, seja corporativa ou acadêmica, para a nova sociedade vai além do seu impacto na economia. É o ponto central da agenda de desenvolvimento social e de redução de desigualdades. Assim, nesta nova sociedade a indústria tem um papel estratégico na busca da produtividade, da eficiência e da eficácia. A afirmação do Brasil como um dos principais polos industriais da economia mundial exigirá também uma crescente inovação de processos e produtos, uso de tecnologias modernas e foco em práticas sustentáveis e de responsabilidade social.

O impacto das exigências ambientais nas atividades produtivas tem aumentado nas últimas décadas em função de acordos internacionais, de legislações locais e da crescente preocupação da sociedade em assegurar a qualidade de vida das gerações futuras. A Confederação Nacional da Indústria recomenda que as indústrias em suas estratégias tenham o compromisso com o desenvolvimento sustentável e realizem iniciativas voltadas para a eco eficiência de processos e produtos e o desenvolvimento de tecnologias limpas. Um dos principais desafios é o de garantir simultaneamente padrões crescentes de qualidade e de

conservação ambiental e um sistema eficiente de regulação que não implique incertezas, elevação do risco empresarial e bloqueio de decisões de investimentos.

A Figura 7 demonstra, segundo a Confederação Nacional da Indústria (2002), ações que devem ser feitas, fontes de crescimento de longo prazo e o objetivo ou horizonte de onde chegar. Percebe-se que estrategicamente nos objetivos está o crescimento sustentado e a responsabilidade social representada pela redução da pobreza e desigualdade social.

Fica claro que como objetivo busca-se uma sociedade democrática e consolidada, com uma economia de mercado competitiva e com capacidade de inovação. A Confederação Nacional da Indústria (2002) propõe, também, o crescimento sustentado e a redução da pobreza e desigualdade. Tais objetivos vêm ao encontro do tema do presente trabalho uma vez que para se atingir os referidos objetivos, são necessárias estratégias e práticas empresariais que contemplem a sustentabilidade e a responsabilidade social.

Os novos valores sociais vêm afetando a forma como a sociedade se organiza para responder adequadamente os inúmeros desafios que estão postos por essa nova realidade. Novas formas de organização social foram criadas ampliando o discurso em torno da responsabilidade social na sociedade, evidenciando-se o papel dos indivíduos, organizações de qualquer natureza e dos movimentos sociais (MADRUGA, 2009).

Para Melo Neto (2004) a responsabilidade social depende de muitos fatores numa sociedade instruída, porém o papel das organizações é importante, pois através delas é possível a busca da redução da pobreza e desigualdade.

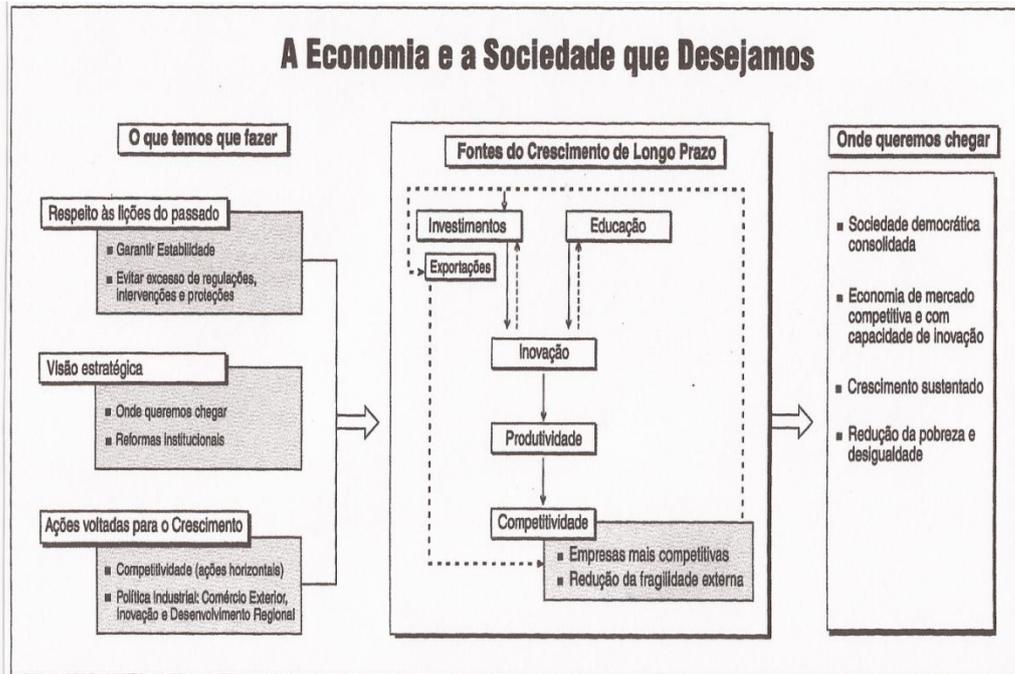


Figura 7 – A economia e a sociedade que desejamos

Fonte: Confederação Nacional da Indústria (2002)

Corroborando com Mintzberg, Porter (2004) entende que cada indústria ou organização possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita e que esta estratégia tanto pode ser desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente a partir das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. Muitas vezes cada departamento funcional, através de seus próprios meios buscará métodos ditados pelas suas próprias experiências, pela sua orientação profissional e pelos incentivos dos funcionários, porém, destaca Porter (2004), raramente a soma desses métodos departamentais equivale à melhor estratégia.

A importância dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia; garantindo que pelo menos as políticas dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de ações e metas.

O reconhecimento da importância da estratégia vem aumentando nos dias de hoje. A preocupação com questões internas das empresas ao longo da última década teve limites que estão se tornando aparentes, e há uma consciência renovada da importância da estratégia. Para Porter (2004) está mais claro do que nunca o lugar da estratégia competitiva nas esferas

gerenciais das organizações proporcionando assim, uma visão ampla e integrada da competição que existe no mercado.

Porter (2004) salienta a importância do método clássico para formulação de estratégia. O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar a cabo essas metas. Como ponto de partida para formulação de estratégia o método clássico que se tornou padrão no estudo e na aplicação está mostrado na Figura 8.

Segundo Porter (2004) esta é uma metodologia abrangente de técnicas analíticas visando auxiliar uma empresa a analisar sua indústria como um todo e prever a sua futura evolução, compreender a concorrência e a sua própria posição e traduzir essa análise em uma estratégia competitiva para qualquer ramo de negócio. Uma parte importante da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.

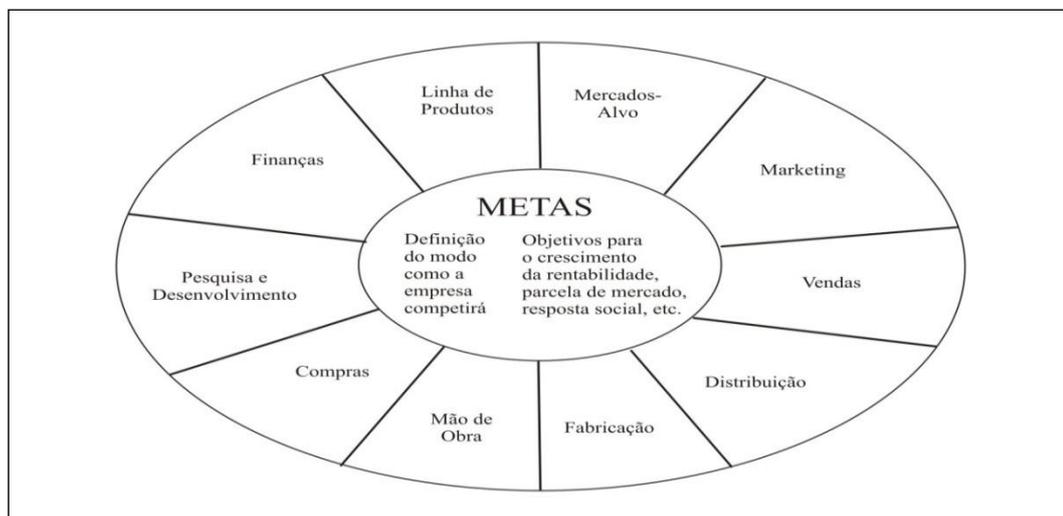


Figura 8 – A roda da estratégia competitiva

Fonte: Porter 2004 p. XXVI introdução.

A afirmação de Porter (2004), mostrada na Figura 8 é que a estratégia corporativa é uma combinação dos fins, que são as metas, com os meios, que são as políticas. Assim a roda

da estratégia competitiva é um dispositivo para a articulação dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa esquematizada na figura de uma roda. No centro da roda, estão as metas da empresa, que são a definição geral do modo como ela deseja competir e seus objetivos econômicos e não econômicos. Os raios da roda são as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir estas metas. Como uma roda, os raios (políticas) devem originar-se de, e refletir, o centro (metas), devendo estar conectados entre si; do contrário a roda não girará.

Em um nível mais abrangente, a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso. Para Porter (2004) os pontos fortes e os pontos fracos são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida.

Na Figura 9, está descrito o contexto em que uma estratégia competitiva é formulada, ou seja, num nível mais amplo, é necessário conhecer fatores internos e externos à organização.

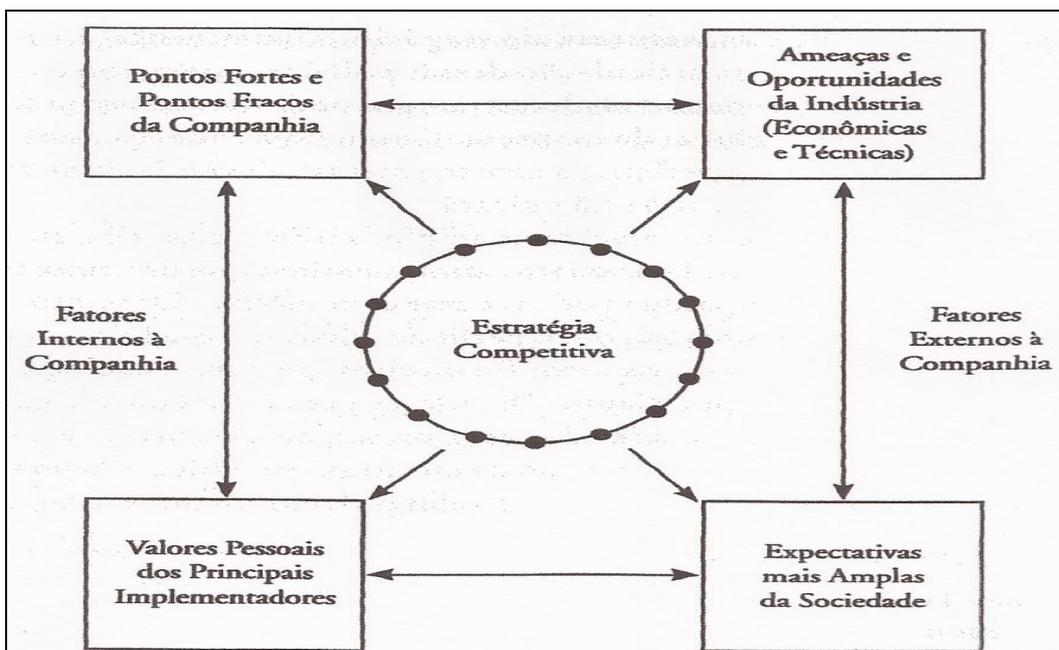


Figura 9 – Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.

Fonte: Porter 2004, p. XXVII introdução.

Neste contexto, os quatro dados: pontos fortes e pontos fracos; ameaças e oportunidades; expectativas da sociedade e valores pessoais devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas. Porter (2004) sugere que a adequação de uma estratégia competitiva pode ser determinada fazendo um teste das metas e das políticas propostas quanto à sua consistência, elaborando várias perguntas para serem respondidas pelas áreas envolvidas da organização.

Segundo Maroto (2007) existem fatores que influenciam em um processo estratégico. Maroto (2007) corrobora com Mintzberg (2000) e Porter (2004) em relação à visão da estratégia como um processo integrado nas organizações. Existem três grandes processos estratégicos: análise estratégica; formulação da estratégia e implantação da estratégia. Maroto (2007) presume que em qualquer processo lógico está presente a análise, a formulação e a implementação, porém a realidade nos leva a um interação constante entre as diferentes fases das estratégia.

Para Maroto (2007), cinco fatores são determinantes para influenciar um processo estratégico;

1) A evolução empresarial – a evolução empresarial dificulta a planificação formal e obriga a criar estratégias emergentes. Sobreviverão aquelas empresas que estão com as estratégias mais adequadas e mais aptas. O mercado tomará decisões que a empresa terá que assumir, por isso é necessário preparar-se para competir. Este fator introduz uma visão de curto prazo que não tem que ser necessariamente incompatível com a visão de longo prazo.

2) A governança corporativa – a governança corporativa determina a quem deve servir a organização e como se decidem quais são os propósitos e prioridades. Os interesses, os objetivos, as prioridades, os risco a assumir, são implicações centrais da governança corporativa que exige controle da direção para levar a cabo os objetivos definidos. Existem fatores internos e externos à organização que influenciam na governança corporativa e nas ações dos executivos.

3) Os grupos de interesses (*stakeholders*)¹ - nas empresas com fins lucrativos, o primeiro grupo de interesse são os acionistas da empresa. Cada empresa pode ter distintos grupos de interesse, porém os mais comuns são: acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, governo, comunidade em que se situa a empresa, entre outros. Para a empresa é importante identificar a analisar o poder e as expectativas dos diversos grupos de interesse. A Figura 10 mostra a relação entre os níveis de interesse.

		NÍVEL DE INTERESSE	
		Baixo	Alto
PODER	Alto	A Esforço mínimo	B Manter informados
	Baixo	C Manter satisfeitos	D Jogadores Chave

Figura 10 – Mapa dos *stakeholders*¹ – matriz de interesse/poder

Fonte: Maroto (2007 p. 50), adaptada pelo autor

4) A ética empresarial – a posição ética de uma organização se define como o grau em que ela poderá cumprir suas obrigações mínimas com os grupos de interesse. Relacionando com nosso trabalho, a empresa deve incorporar objetivos relacionados com a sociedade em que se desenvolve. Nos últimos anos a sociedade está cobrando especial importância com a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade. A partir deste ponto de vista, as empresas devem considerar as necessidades da comunidade de forma mais ampla, ou seja, a responsabilidade social e a sustentabilidade fazem com que as empresas se comportem de forma responsável beneficiando a sociedade em geral. Atualmente existe um enorme interesse sobre o meio ambiente, por isso, cada vez mais as empresas se preocupam em utilizar técnicas e práticas sustentáveis.

5) O contexto cultural e o entorno social – a cultura de uma empresa pode influir enormemente em seu planejamento estratégico, inclusive na execução da estratégia. Muitas vezes as organizações encontram-se presas em sua cultura rançosa do passado. A combinação estratégia-cultura é de extrema importância. A cultura é algo intangível e informal que não é fácil entender se não estamos no meio. A cultura é a representação do que se dá por dentro de uma organização, como por exemplo, valores, normas, mitos, heróis, etc. Para entender uma cultura é preciso conhecer sua rede cultural que a representação das manifestações internas e externas de uma organização. Na Figura 11 está demonstrada a rede cultural existente na maioria das organizações.



Figura 11 – A rede cultural

Fonte: Maroto (2007 p.51), adaptada pelo autor

O conjunto de crenças básicas de uma organização se cria ao longo do tempo e refletem os comportamentos que levam ao êxito ou ao fracasso. Por isso, não existe uma única forma de criar estratégias de êxito. Dependendo da cultura e da sociedade em que opera a empresa alguns planejamentos são válidos e outros não. O importante é ter conhecimento deste contexto cultural para a formulação de estratégias.

Embora um conjunto de estratégias possa parecer teoria, para Mintzberg (2006) teoria não é um palavrão e nem devemos nos desculpar por fazer dela um componente importante e todos os profissionais, entre eles, médicos, engenheiros, físicos, matemáticos bem-sucedidos seriam incapazes de praticar seu trabalho moderno, sem as teorias. As teorias permitem armazenar e acessar convenientemente suas próprias experiências e também as de outras pessoas.

Mintzberg (2006) salienta:

A pessoa pode sofrer não apenas com a ausência de teorias, mas também ao ser dominada por elas sem perceber. Quer a gente perceba ou não, nosso comportamento é guiado por sistemas de ideias que vamos internalizando com o decorrer dos anos. Muito pode ser aprendido ao colocar tudo isso para fora, examinar tudo mais cuidadosamente e comparar com formas alternativas de ver o mundo – incluindo aquelas baseadas em estudo sistemático, ou seja, pesquisa.

Assim, para Mintzberg (2006), nada é tão prático como uma boa teoria. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma

postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas e mudanças antecipadas no ambiente.

2.3 Sustentabilidade

As empresas estão na busca da sustentabilidade e isto requer estratégias e planejamento de longo prazo. A competitividade acirrada no mercado obriga as empresas a buscarem diferenciais competitivos para não serem aniquiladas e extintas pela concorrência. Desta forma, é necessário que as empresas busquem estratégias voltadas para a sustentabilidade visando o atendimento dos três pilares do desenvolvimento sustentável: econômico, social e ambiental.

Na medida em que foi acontecendo o crescimento da economia mundial a falta de cuidado com o planeta cresceu em paralelo, e desta forma a sustentabilidade era tratada superficialmente. Mas atualmente as organizações e as pessoas têm se preocupado cada vez mais com desenvolvimento sustentável, e com práticas de medidas sustentáveis.

O interesse das pessoas em manter nosso planeta em condições de habitabilidade pensando não só no presente, mas preservando para o futuro é um tema atual e recorrente em convenções, trabalhos científicos, debates, escolas, organizações governamentais e não governamentais.

Madruca (2009) ressalta que o movimento em prol do Desenvolvimento Sustentável, tem mobilizado a sociedade em discussões na busca de soluções para os graves problemas ambientais que assolam o Planeta.

A partir de muitos estudos e compreensões do assunto é que as comunidades começaram a perceber a necessidade de cuidados com o nosso planeta, e também do entendimento de que só com cultura e estudo é que as pessoas vão conseguir preservar o meio em que elas vivem preservando para gerações presentes e futuras os recursos necessários à sobrevivência.

Madruca (2009) enfatiza:

A ótica puramente econômica de exploração de recursos naturais sofre contestações de diferentes ordens e, até mesmo de suas próprias bases estruturais. Novas correntes de pensamento, como a economia ecológica ou economia do meio ambiente, inserem o ecossistema e suas limitações nas discussões e decisões de como conduzir a economia global.

Portanto estamos diante de um movimento que procura romper com uma visão apenas econômica do mundo, para incorporar preocupações socioambientais nesta nova ordem econômica e social.

2.3.1 Dimensões da sustentabilidade

O tripé da sustentabilidade representado pela sustentabilidade social, a melhoria de qualidade de vida; a sustentabilidade econômica, compatibilidade entre padrões de produção e consumo e a sustentabilidade ambiental, a conservação e preservação do meio em que vivemos deve servir como uma busca constante de aprendizado em todos os níveis escolares e nas próprias organizações, visando o equilíbrio necessário ao desenvolvimento sustentável.

Na década de 1990, Sachs (1993) propôs cinco dimensões da sustentabilidade que devem ser consideradas simultaneamente no processo de planejamento e estratégias, para qualquer área da atividade humana.

Segundo Sachs (1993) para haver sustentabilidade é preciso observar as seguintes dimensões:

a) Sustentabilidade social – o ideal é que se formem sociedades com princípios igualitários na distribuição de renda e bens, nas oportunidades oferecidas e na busca de qualidade de vida;

b) Sustentabilidade econômica – o ideal é um gerenciamento eficiente dos recursos econômicos gerados nas diversas atividades produtivas;

c) Sustentabilidade ecológica – é necessário que se priorize o uso de tecnologias adequadas, minimizar os danos ao meio ambiente, diminuir o uso dos recursos finitos, usar os recursos naturais de forma consciente, diminuição do consumo desenfreado de bens, criar meio mais eficazes de proteção ambiental, entre outros;

d) Sustentabilidade espacial – o crescimento populacional e a concentração nas grandes cidades é sem dúvida um grande problema. Reduzir esta concentração, promover manejos sustentáveis na agricultura, eliminar a destruição de ecossistemas, uso de tecnologias limpas, uso de energia renovável, entre outros, são medidas necessárias.

e) Sustentabilidade cultural – os processos de modernização e os sistemas de produção integrados precisam desenvolver uma cultura baseada nos conceitos do eco desenvolvimento com continuidade visando enraizar uma cultura adequada à sustentabilidade.

Segundo Sachs (1993 p. 39):

Para a promoção de uma vida sustentável deve-se tornar parte da linha mestra da estratégia de desenvolvimento e não pode ter sucesso sem a participação dos grupos e das comunidades locais.

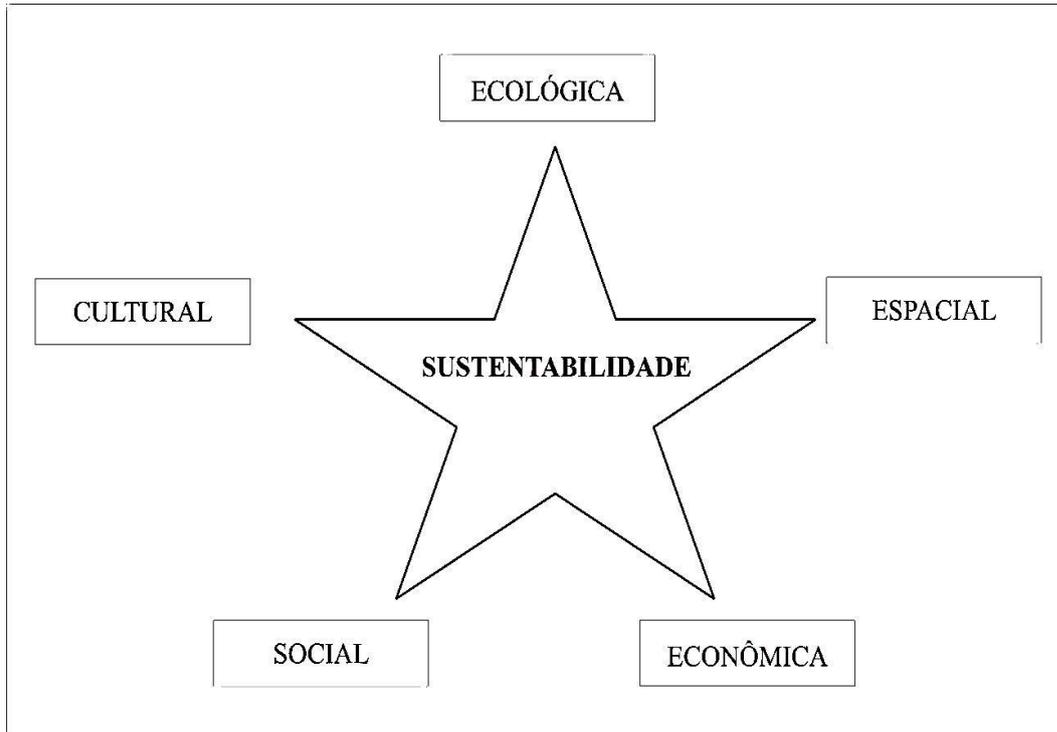


Figura 12 – As cinco dimensões do desenvolvimento sustentável

Fonte: Sachs (1993)

A figura 12 demonstra as cinco dimensões da sustentabilidade sugeridas por Sachs (1993) onde são acrescentadas ao tripé da sustentabilidade as dimensões cultural e espacial.

2.3.2 Aspectos gerais e evolução da sustentabilidade

A responsabilidade social e a sustentabilidade, juntas representam uma nova forma de gerenciar políticas e ações sociais. Para Melo Neto (2004) os resultados a serem alcançados na sociedade, já não mais dependem exclusivamente da capacidade de gestão social, mas principalmente da mobilização e do entendimento da sociedade como um todo.

Ainda segundo Melo Neto (2004), a sustentabilidade no ímpeto dos movimentos ambientalistas, a partir dos anos 70, consolidou-se nos anos 80 e foi a grande “vedete” da conferência das Nações Unidas, no Rio em 1992. Em seguida ganhou dimensão ao ser transportada para níveis mais abrangentes de atuação, como: sociedades sustentáveis, economias sustentáveis, modelos sustentáveis.

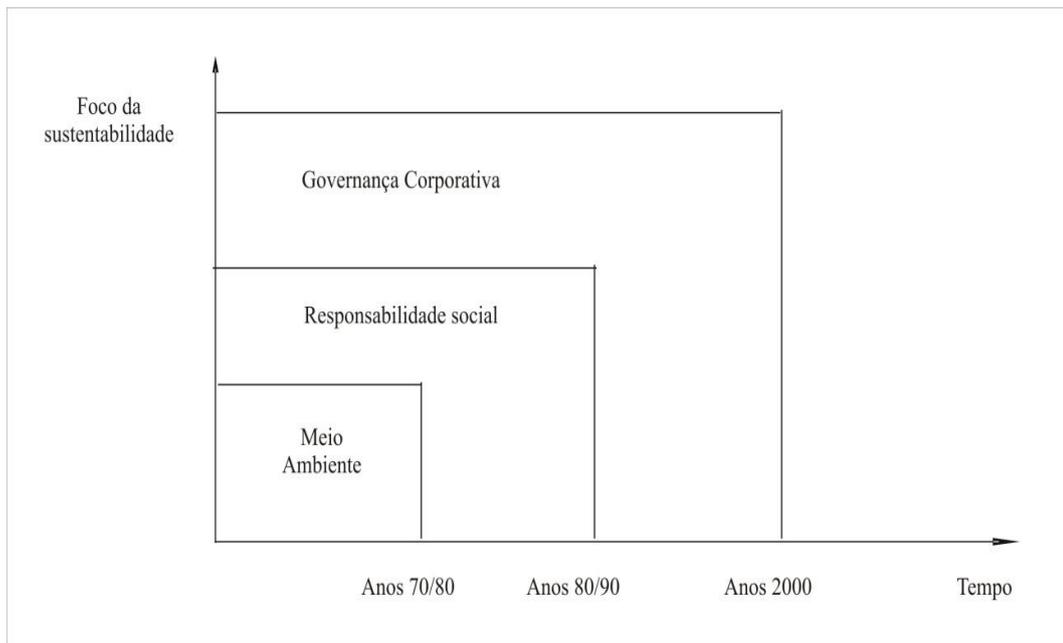


Figura 13 – Mudança do foco da sustentabilidade

Fonte: Melo Neto, 2004

Melo Neto (2004 p. apresentação) sobre a sustentabilidade destaca:

Hoje, ressurge com ímpeto nos meios acadêmicos, políticos e empresariais como uma referência obrigatória em políticas, programas e projetos de todos os tipos; e com novas propostas, como por exemplo, a Sustentabilidade Humana e Política.

A sustentabilidade atualmente implica na integração dos aspectos financeiros, sociais e ambientais do negócio. Também o conceito de sustentabilidade passou a ser visto pelas empresas como um negócio e não mais como um atributo das ações, projetos, produtos e serviços da empresa, mas principalmente como um pré-requisito essencial para a sobrevivência e sucesso do negócio.

Para Dias (Comissão Brundtland, 2011) a Sustentabilidade é definida como: Procura estabelecer uma relação harmônica do homem com a natureza, como centro de um processo

de desenvolvimento que deve satisfazer às necessidades e às aspirações humanas. Enfatiza que a pobreza é incompatível com o desenvolvimento sustentável e indica a necessidade de que a política ambiental deve ser parte integrante do processo de desenvolvimento e não mais uma responsabilidade setorial fragmentada.

São diversos autores defendendo seus conceitos da sustentabilidade, mas o que precisamos são todos esses conceitos positivos em ação nas diversas áreas onde os recursos ambientais são afetados de maneira tanto reversível, quanto irreversível.

Sabemos que, com a tecnologia atual, são usados diversos recursos naturais totalmente prejudiciais à natureza, mas não estamos nos dando conta do quanto isso está degradando a mesma, e na maioria das vezes com atitudes irreversíveis à natureza.

Para algumas pessoas a sustentabilidade só acontece no setor econômico se os agentes procuraram realizar processos sustentáveis com energias e recursos renováveis com o objetivo de poluir menos, já para outras pessoas a sustentabilidade apenas é focada no setor social as quais procuram realizar ações para melhorar a qualidade de vida das pessoas e conscientizando-as as para se tornarem sustentáveis. Para outras pessoas a questão ambiental é a mais importante diante de todos os desafios a serem superados.

Segundo Dias (2011, p. 45):

O mais importante na abordagem das três dimensões da sustentabilidade empresarial é o equilíbrio dinâmico necessário e permanente que devem ter, e que tem de ser levado em consideração pelas organizações que atuam preferencialmente em cada uma delas: organizações empresariais (econômica), sindicatos (social) e entidades ambientalistas (ambiental). Deve ser estabelecido um acordo entre as organizações de tal modo que nenhuma delas atinja o grau máximo de suas reivindicações e nem o mínimo inaceitável, o que implica num diálogo permanente para que as três dimensões sejam contempladas de modo a manter a sustentabilidade do sistema.

Desta forma destacamos que não existe sustentabilidade se esses três parâmetros não estiverem alinhados.

As tendências de crescimento e de se formar uma condição de estabilidade ecológica e econômica pode ser modificada de maneira com que mantenham um futuro remoto, ecologicamente correto. Ao passo que as necessidades básicas materiais de cada um na Terra venha a ser satisfatória e também de modo que cada pessoa venha a ter oportunidades igualmente para realizar o seu potencial humano, é possível planejar um estado de equilíbrio global para os mesmos.

A sustentabilidade para as empresas, conforme Bassetto (2007, p 31) torna-se um ambiente em que o negócio passa por uma gestão comprometida a promover o crescimento e gerar lucro, com melhor e maior inclusão social e sem causar danos aos seres vivos e sem

destruir o meio ambiente. Ou seja, Bassetto (2007) reforça os conceitos do tripé da sustentabilidade onde o desenvolvimento econômico deve acontecer simultaneamente ao desenvolvimento social e a preservação ambiental.

Para um desenvolvimento sustentável, para Razzolini Filho (2009, p 132) algumas diretrizes precisam ser alcançadas pelas organizações:

- a) reduzir desperdícios e volume de resíduos gerados;
- b) segregar os resíduos por classes e tipos;
- c) reutilizar materiais, elementos e componentes que não requeiram transformações;
- d) reciclar os resíduos, transformando-os em matéria-prima para a produção de novos produtos.

Assim, um conjunto de ações empresariais será necessário, para que as empresas não só sobrevivam no mercado cada vez mais competitivo, mas que sejam reconhecidas pela sociedade de acordo com sua política estratégica que contemple a sustentabilidade.

Para Mota (2001), na área ecológica, a sustentabilidade é definida por uma estrutura institucional ajustando desenhos das instituições a atuais modelos de recursos naturais protegidos. O meio tecnológico adequado ao desenvolvimento urbano, rural e industrial ocorre por meio do procedimento de simbiose, por ser equilibrado. Há uma relação mutuamente vantajosa da simbiose, sendo dois organismos diferentes que se beneficiam por esta agregação.

Há algumas empresas que estão criando tecnologias no final do processo produtivo, fazendo com que seja filtrado o material tóxico contaminante, mantendo-o em um recipiente, com local determinado e adequado. A prevenção da contaminação de maneira adequada é feita utilizando de recursos, tanto naturais, quanto preparados para tal prevenção (MOTA, 2001).

Dias (2011) ressalta que na sustentabilidade social há uma preocupação maior no bem-estar, condições e meios que são utilizados para manter a qualidade de vida humana. O embasamento no conceito da melhor distribuição de renda e bens deve partir do princípio da justiça social, permitindo a redução das diferenças nos padrões e vida entre as diversas classes sociais. O quadro geral da sustentabilidade social é a importância da riqueza humana.

Com a facilidade dos acessos aos serviços básicos que o ser humano necessita, como água limpa, ar puro, serviços médicos, segurança, educação, entre outros, referindo-se ou não as classes sociais diretas, a sustentabilidade vem a ser na sociedade a minimização dos diferentes níveis sociais e o acrescentamento de condições de vida, devido a um processo crescente estável, na distribuição justa da renda para cada um (DIAS, 2006).

Para Melo Neto (2004) a busca de um conceito adequado para a sustentabilidade é tão importante quanto a sua disseminação. Os empresários estão mais conscientes da ênfase na sustentabilidade e já incorporam práticas gerenciais sustentáveis em suas gestões de negócios. Apesar da maior conscientização da importância da sustentabilidade e da adoção de práticas no dia-a-dia das empresas, a compreensão do conceito de sustentabilidade ainda é reduzida.

Para Andrade (2002), externamente a empresa consegue passar a imagem de uma empresa que a acredita e contribui para a preservação do planeta, fazendo que os seus clientes passem a 'olhar' diferente para a mesma, também pode criar programas de conscientização nas escolas, como muitas já fazem, que é promovendo palestras e programas que procuram conscientizar e educar os jovens em relação à sustentabilidade, e mostrando que todos (empresa, escola, alunos) devem cuidar do planeta. Já internamente a gestão estratégica consegue construir uma cultura diferenciada de muitas empresas, pois passa para os seus funcionários uma consciência diferenciada das outras organizações, pois o funcionário vai perceber a preocupação da empresa com um assunto tão importante.

Ao utilizarmos sustentabilidade agregada a uma determinada ação, seja econômica, política, cultural ou social, a transformamos em ação transformadora. E, ao fazê-lo, colocamos foco na comunidade e na sociedade em geral. Neste caso, já não é a ação que é sustentável, mas a comunidade/sociedade que se torna sustentável ao buscar novas alternativas de geração de emprego e renda, melhoria da qualidade de vida e busca de soluções inovadoras na solução de problemas sociais (MELO NETO, 2004).

Melo Neto (2004) apresenta um modelo de programa que compreende ações voltadas para o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável que pode e deve ser disseminado em escolas, empresas e sociedade em geral.

Corroborando com Melo Neto (2004), Madruga (2009) salienta que uma base conceitual elaborada deve servir de suporte para uma aprendizagem social, pois a aprendizagem individual está baseada no relacionamento dos seres humanos entre si. E ainda, para Madruga (2009) os principais pressupostos da aprendizagem organizacional estão nas capacidades que as pessoas têm de refletirem sobre seus atos e sobre as ações organizacionais de modo que isso possa proporcionar mudanças de posturas e valores coletivos.

O Quadro 5, a seguir, demonstra a modelagem proposta que é centrada nos seguintes elementos: área de atuação, foco, problemas centrais, elenco de ações e objetivos.

A proposta é definir área de atuação, ter foco, identificar problemas centrais, escolher ações a serem executadas e por fim ter claramente os objetivos a serem atingidos.

Área de atuação
. Meio Ambiente . Desenvolvimento Sustentável
Foco
. Práticas ambientais de racionalização e reutilização de resíduos sólidos e hídricos . Formação de uma nova consciência no consumo de recursos
Problemas centrais
. Poluição dos mananciais . Escassez de água potável . Desperdício de recursos . Doenças provocadas pelo consumo de água contaminada . Desemprego e baixa renda
Elenco de ações
. Ações de conscientização . Ações de fomento de práticas de racionalização e reutilização de recursos naturais . Ações de fomento ao empreendedorismo local . Ações práticas na escola . Uso de metodologias adequadas para disseminação dos conceitos nas escolas
Objetivos
. Disseminar práticas de racionalização e reutilização de recursos naturais . Formação de uma nova consciência no consumo de recursos sólidos e hídricos . Preparar as novas gerações para enfrentar os desafios do futuro

Quadro 5 – Proposta de um modelo de atuação

Fonte: Melo Neto (2004), adaptado pelo autor

2.3.3 A sustentabilidade como um dos objetivos das organizações

A ampliação dos conceitos de administração das organizações, transformando em administrações modernas, não pode deixar de ter a inclusão da proteção do ambiente como um dos principais objetivos. Empresários, administradores e executivos, nos últimos anos, vêm introduzindo em suas empresas vários programas de reciclagem, reaproveitamento de matérias-primas, medidas para economia de energia, substituição de fontes de energias, entre outras inovações.

Para Almeida (2002) essas práticas podem difundir-se rapidamente e muitas organizações desenvolveram práticas abrangentes de administração com a visão ecológica. Esse é um novo paradigma que precisa vir acompanhado de uma mudança de valores passando da expansão para a conservação, da quantidade para a qualidade.

Segundo Almeida (2002) neste novo paradigma a ideia é de integração e interação, propondo uma nova maneira de olhar e transformar o mundo baseada no diálogo entre saberes e conhecimentos diversos. A atividade econômica, por exemplo, no mundo sustentável não pode ser pensada e muito menos praticada em separado, porque tudo está interrelacionado em permanente diálogo.

A sustentabilidade, como objetivo das organizações, depende muito da importância que a empresa, através de seu empreendedor, dá a este tema.

A Ashoka (2013) que é uma organização mundial, sem fins lucrativos, pioneira no campo da inovação social, trabalho e apoio aos empreendedores sociais define os empreendedores sociais como indivíduos com soluções inovadoras para os problemas mais prementes da sociedade. Eles são fortemente engajados e muito persistentes, enfrentando as principais questões sociais e oferecendo novas ideias para a mudança em larga escala. Em vez de deixar as necessidades da sociedade só para o governo ou a iniciativa privada, os empreendedores sociais identificam o que não está funcionando e buscam colocar em ação soluções para os problemas estruturais e sistêmicos da sociedade. Além disso, se comprometem a disseminar essas novas soluções e a persuadir toda a sociedade a tomar esses novos saltos também. Os empreendedores sociais podem ser dirigentes de empresas que com suas ideias, podem mudar a sociedade. Conseguem ser visionários e realistas ao mesmo tempo, preocupando-se com a aplicação prática da sua visão acima de tudo.

Para Razzolini Filho (2009) a questão ecológica deve ser tratada de forma mais abrangente, bem como do meio ambiente, pois a importância dessas questões é cada vez maior para a sociedade. O Desenvolvimento sustentável é possível e as organizações empresariais podem contribuir para que o meio ambiente seja tratado mais adequadamente. Ainda para Razzolini Filho (2009), a questão do tratamento dos resíduos gerados nos processos produtivos e a forma como eles impactam sobre o desenvolvimento econômico, devem ter um cuidado especial por parte das organizações, fazendo parte dos objetivos organizacionais, contribuindo assim para a preservação do meio ambiente.

Para Silva (2010) o objetivo da empresa é o resultado da somatória e composição dos objetivos de seus dirigentes. Para alcançar seus objetivos, uma empresa necessita da cooperação dos indivíduos; e estes, por sua vez, ao serem admitidos na empresa, trazem

consigo necessidades, aspirações e expectativas que esperam sejam satisfeitas em troca de seu trabalho. Pode-se concluir que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, com a compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Uma empresa pode ter diversos objetivos e uma das tarefas do executivo é determinar o grau de importância de cada um deles. A empresa só poderá alcançar seus objetivos quando todos os seus funcionários tiverem alta capacitação e motivação em direção aos seus resultados esperados. Dentre uma das formas de estabelecimento de objetivos, Silva (2010) ressalta a importância da forma qualitativa, ou seja, é uma das maneiras de melhorar a imagem da empresa perante clientes, fornecedores e sociedade em geral. Assim, objetivos empresariais que tratem de sustentabilidade certamente serão percebidos pelos *stakeholders*¹ e sociedade.

No Quadro 6 são apresentadas as diferenças de um modelo tradicional ou cartesiano e um modelo moderno e sustentável, ou seja, o velho e o novo paradigma que auxilia na elaboração de objetivos empresariais.

Cartesiano	Sustentável
Reducionista, mecanicista, tecnocêntrico	Orgânico, holístico, participativo.
Fatos e valores não relacionados	Fatos e valores fortemente relacionados
Preceitos éticos desconectados das práticas cotidianas	Ética integrada ao cotidiano
Separação entre o objetivo e o subjetivo	Interação entre o objetivo e o subjetivo
Seres humanos e ecossistemas separados, em uma relação de dominação.	Seres humanos inseparáveis dos ecossistemas, em uma relação de sinergia.
Conhecimento compartimentado e empírico	Conhecimento indivisível, empírico e intuitivo.
Relação linear de causa e efeito	Relação não linear de causa e efeito
Natureza entendida como descontínua, o todo formado pela soma das partes.	Natureza entendida como um conjunto de sistemas inter-relacionados, o todo maior que a soma das partes.
Bem-estar avaliado por relação de poder (dinheiro, influência, recursos).	Bem-estar avaliado pela qualidade das inter-relações entre os sistemas ambientais e sociais
Ênfase na quantidade (renda per capita)	Ênfase na qualidade (qualidade de vida)
Análise	Síntese
Centralização de poder	Descentralização de poder
Especialização	Transdisciplinariedade
Ênfase na competição	Ênfase na cooperação
Pouco ou nenhum limite tecnológico	Limite tecnológico definido pela sustentabilidade

Quadro 6 – Paradigma cartesiano e paradigma sustentável

Fonte: Almeida (2002).

Este é um novo papel que os empresários e diretores de empresas devem compreender. Estarem aptos, disciplinados e treinados para participarem destas mudanças estruturais nas áreas econômica, social e ambiental requer um grande desafio pessoal e profissional. Este novo papel está a exigir novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos valores nos dirigentes de organizações.

2.3.4 O líder sustentável

O Quadro 7 relaciona o perfil do líder em sustentabilidade definido pela revista *Ideia Socioambiental* em março de 2009. São visíveis as mudanças no perfil do líder que o mercado passa a exigir dos profissionais, para atender o novo paradigma da sustentabilidade.

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES	VALORES
1 Compreender a complexidade do tema, sua transversalidade e suas conexões em toda a cadeia produtiva.	1 Identificar as oportunidades e criar soluções novas	1 Coragem para enfrentar resistências e romper barreiras	1 Elevado senso de justiça
2 Entender que sustentabilidade é inovação	2 Visão ampla e de longo prazo do propósito da empresa	2 Crença firme e coerência nas atitudes	2 Apego á liberdade
3 Cultura geral e ampla visão de mundo	3 Saber escutar e dialogar, envolver colaboradores e identificar sinergias.	3 Respeitar a diversidade	3 Senso de humanidade
4 Compreender o conceito de interdependência	4 Integrar com <i>stakeholders</i> ¹	4 Inserir o tema na cultura da empresa	4 Solidariedade
5 Considerar os dilemas atuais da humanidade nas estratégias de negócio	5 Planejar de modo sistêmico	5 Pró-atividade e paixão pelo que faz	5 Tolerância
6 Saber equilibrar os resultados com base no <i>triple bottom line</i> ²	6 Analisar riscos e oportunidades sob vários ângulos	6 Perseverar na implantação da cultura sustentável	6 Transparência
7 Saber como alterar modelos de gestão	7 Saber comunicar estratégias	7 Ter visão coletivista, acreditar no valor das pessoas.	7 Ética

Continua

² *Triple bottom line* significa tripé da sustentabilidade e corresponde aos resultados de uma organização em termos sociais, ambientais e econômicos.

CONHECIMENTO	HABILIDADES	ATITUDES	VALORES
8 Dominar as variáveis do sistema	8 Construir redes de relacionamento	8 Estreitar pontes com os setores públicos e da sociedade civil	8 Fé no futuro
	9 Autoconhecimento e autoconsciência	9 Mente aberta, coração aberto e vontade aberta.	

Quadro 7 – Perfil do líder em sustentabilidade

Fonte: Ricardo Voltolini, Revista Ideia Socioambiental (2009), adaptado pelo autor.

A questão da sustentabilidade chegou há poucas décadas e já se faz presente em muitas organizações. Para Voltolini (2011), o tema assusta muita gente como se fosse um sinal vermelho para o crescimento econômico. Nada disso. Não se trata de ameaça ou risco, mas sim, de oportunidade. As empresas que entendem que o melhor caminho é a sustentabilidade são aquelas que querem permanecer ativas no mercado e serem bem-sucedidas. Precisam adotar mudanças em seus processos internos como estratégias de desenvolvimento. Não é tão simples, entretanto, mudar conceitos, estruturas e comportamentos arraigados nas organizações. Isto requer postura pioneira de quem está no comando dessas empresas. Esses profissionais que tem uma visão mais integrada de seus negócios com o contexto ambiental e social são os líderes sustentáveis. Profissionais que inspiram e transformam. Sabem que diante do novo há a incerteza, porém também há a coragem.

Segundo Voltolini (2011) na construção de um futuro ainda incerto, precisamos de líderes sonhadores, que inspirem seguidores a arriscar neste novo mundo da sustentabilidade, pois as motivações que movem os empresários pioneiros em sustentabilidade vão muito além daquelas convencionais do mundo dos negócios e que o desafio da sustentabilidade é o desafio de uma nova concepção de mundo, economia e sociedade. É verdade também, diz Voltolini (2011), que empresários em geral não gostam de incertezas e são avessos ao risco. Este, portanto, é um grande desafio de se pensar empresas que se preparam para cumprir um papel relevante e significativo em uma nova economia.

Voltolini (2011) ressalta que os mercados ainda tem opinião relativamente comum que só irão incorporar, de fato, a cultura da sustentabilidade quando houver à frente das empresas, mais líderes motivados pelo tema. As melhores escolas de negócios preparam gestores qualificados no Brasil e no mundo, mas o que parece ainda não tem sido suficiente para formar líderes com um perfil de líder sustentável.

Voltolini (2011) cita Peter Drucker, considerado o mais importante filósofo dos negócios em administração dos últimos anos. O que atrai os profissionais do conhecimento, nas corporações e os mantém estimulados em seu trabalho, é um intento desafiador e uma boa causa com os quais se identificarem. A sustentabilidade tem sido mais modernamente, uma dessas causas, talvez a mais complexa delas, dada a sua amplitude. Para Drucker liderança é sobre tudo uma questão de “como ser” e não de “como fazer”. Os fundamentos de liderança permanecem intocados, porém hoje, devem ser adicionadas a essas virtudes gerais, algumas qualidades específicas da dimensão do “ser sustentável”, como elevado senso ético, visão coletivista, respeito pela diversidade e a habilidade de conjugar resultados econômicos, sociais e ambientais, tem-se um perfil bem próximo do que seria um líder em sustentabilidade. Assim, é necessário converter uma visão desafiadora em prática transformadora.

2.3.5 Atividades realizadas com maior regularidade pelos gestores

Corroborando com os autores Melo Neto (2004), Almeida (2002), Voltolini (2011) e Dias (2006) todos citando preocupações com o tema sustentabilidade e como ele é tratado nas organizações, apresentamos a seguir dados da Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul, onde através de pesquisa foram levantadas informações sobre as atividades realizadas com maior regularidade pelos gestores.

Atividades mais regulares dos gestores (respostas múltiplas)		
	Número	%
Cuidar da produção	844	70,10%
Vender	727	60,40%
Cuidar da parte financeira	589	48,90%
Buscar melhorias no processo	514	42,70%
Comprar	379	31,50%
Pensar no futuro da empresa	359	29,80%
Buscar novos produtos e mercados, através de pesquisas e viagens	183	15,20%
Número total = 1203 pesquisados		

Quadro 8 – Atividades realizadas com maior regularidade pelo gestor

Fonte: Associação das indústrias de móveis do RS, 2012

Verifica-se que as atividades executadas com maior regularidade pelo gestor são: cuidar da produção (70,10%), seguida de vender (60,40%) e cuidar da parte financeira (48,90%) conforme apresentado na tabela. O que é menos feito é buscar novos produtos e mercados. Ou seja, os gestores estão preocupados com a produção e com as vendas. Pensar no futuro da empresa, aliando aqui a sustentabilidade é preocupação de apenas 29,80% dos gestores entrevistados.

2.2.6 Sustentabilidade como indicador em Bolsa de Valores

Oliveira (2002) destaca a importância de um índice capaz de referenciar o desempenho dos investimentos em fundos e companhias sustentáveis, além de um índice fidedigno independente que servisse como uma base para derivados e fundos concentrados em companhias sustentáveis. Em setembro de 1999 foi lançado o Índice do Grupo de Sustentabilidade Dow Jones (DJSGI – *Dow Jones Sustainability Group Index*), considerado o primeiro índice global que pretendia rastrear o desempenho das companhias líderes em relação ao desenvolvimento sustentável.

A partir desse momento o mundo dá uma nova importância para companhias sustentáveis uma vez que estas empresas tem um compromisso superior com os princípios da sustentabilidade.

Oliveira (2002) cita que o DJSGI é uma parceria entre o Dow Jones Indexes, organização responsável pela apuração dos índices da Bolsa de Valores de Nova York e o SAM – *Sustainability Group*, organização sediada em Zurique, especializada em administração de ativos, investimentos em empresas e pesquisa de cenários e classificação de empresas quanto à sustentabilidade. O índice de sustentabilidade Dow Jones é baseado na primeira metodologia sistemática do mundo para identificar as mais importantes companhias mundiais em sustentabilidade dirigida. Assim, o conceito de sustentabilidade corporativa tem sido muito atraente para investidores por causa de seu propósito de aumentar o valor das ações a longo prazo.

Os critérios de pontuação do índice de sustentabilidade Dow Jones são: oportunidades, riscos e qualidade de informação. Esses critérios facilitam uma qualificação financeira do desenvolvimento sustentável através do enfoque na busca de oportunidades sustentáveis da companhia (OLIVEIRA, 2002).

Segundo documento da BOVESPA, no Brasil, essa tendência já teve início e há expectativa de que ela cresça e se consolide rapidamente. Atentas a isso, a BOVESPA, em conjunto com várias instituições – ABRAPP, ANBID, APIMEC, IBGC, IFC, Instituto ETHOS e Ministério do Meio Ambiente – decidiram unir esforços para criar um índice de ações que seja um referencial para os investimentos socialmente responsáveis, o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial.

O ISE tem por objetivo refletir o retorno de uma carteira composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial, e também atuar como promotor das boas práticas no meio empresarial brasileiro.

O ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial é um índice que mede o retorno total de uma carteira teórica composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial (no máximo 40). Tais ações são selecionadas entre as mais negociadas na BOVESPA em termos de liquidez, e são ponderadas na carteira pelo valor de mercado das ações disponíveis à negociação.

Desta forma, fica clara a importância de empresas que tem a sustentabilidade como um de seus objetivos estratégicos, pois o mercado está exigindo práticas não só econômicas que se consolidem nas organizações.

2.4 Responsabilidade social

O comportamento das empresas acostumadas à pura e exclusiva maximização dos lucros vem se modificando ao longo dos últimos anos em função da incorporação da ideia de responsabilidade social aos negócios. Com o surgimento de uma pressão maior por transparência nos negócios, a responsabilidade social surge como uma postura mais responsável das empresas em suas ações.

2.4.1 Contexto sobre a Responsabilidade Social

Na década de 1990 o termo responsabilidade social começou a ser mais empregado pela sociedade, empresas e governo à medida que os avanços em relação à sustentabilidade e ao desenvolvimento sustentável foram sendo percebidos. A importância da participação da sociedade nas decisões, o respeito ao posicionamento das entidades, a capacidade de entendimento dos processos que envolvem a responsabilidade social são fatores importantes no contexto recente.

Nos últimos trezentos anos o desenvolvimento tecnológico da humanidade foi sem dúvida inigualável se comparado com outros períodos históricos. Foram tantas descobertas em todos os campos da ciência gerando uma incrível capacidade de produção de bens e serviços, porém, por outro lado, é verdade também, que a excessiva utilização de recursos naturais, a geração de desigualdades sociais são temas preocupantes na atual conjuntura mundial, seja no âmbito governamental, empresarial ou da sociedade (INMETRO, 2012).

A partir da década de 1970, tendo como marco histórico a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e diante dos problemas oriundos da degradação ambiental, iniciou-se no mundo uma crescente consciência de que seria necessária uma forma diferenciada do ser humano se relacionar com a natureza, e de gerar e distribuir riquezas. Por outro lado, em paralelo a este movimento chamado “verde”, a desigualdade social foi nas últimas décadas expandindo numa velocidade vertiginosa e com ela crescendo a exclusão social e a violência (INMETRO, 2012).

É diante desta conjuntura que nasce o movimento da responsabilidade social. Movimento este que vem crescendo e ganhando apoio em todo o mundo, e que propõe uma aliança estratégica entre 1º, 2º e 3º setores na busca da inclusão social, da promoção da cidadania, da preservação ambiental e da sustentabilidade planetária, na qual todos os setores têm responsabilidades compartilhadas e cada um é convidado a exercer aquilo que lhe é mais peculiar, mais característico. E, para que essa aliança seja possível, a ética e a transparência são princípios fundamentais no modo de fazer negócios e de relacionar-se com todas as partes interessadas.

Segundo o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO o Brasil tem sido protagonista desse movimento, tendo elaborado uma Norma Nacional de Responsabilidade Social: a ABNT NBR 16001:2004 Responsabilidade Social – Sistema de gestão - Requisitos, para a qual o Inmetro desenvolveu o Programa Brasileiro de Certificação

em Responsabilidade Social. O Brasil também liderou, em parceria com a Suécia, o Grupo de Trabalho da ISO (*International Organization for Standardization*) incumbido de elaborar a ISO 26000:2010 - Diretrizes em responsabilidade social, publicada em 1º de novembro de 2010. Em decorrência destas ações foi criado o Fórum Governamental de Responsabilidade Social, do qual o Inmetro é um dos coordenadores.

Para o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia cabe à sociedade civil organizada papel fundamental pelo seu poder ideológico – valores, conhecimento, inventividade e capacidades de mobilização e transformação. A responsabilidade social conclama todos os setores da sociedade a assumirem a responsabilidade pelos impactos que suas decisões geram na sociedade e meio ambiente. Nesse sentido, os setores produtivos e empresariais ganham um papel particularmente importante, pelo impacto que geram na sociedade, pelo seu poder econômico e pela sua capacidade de formular estratégias e concretizar ações.

Para Melo Neto (2004), a educação desponta como importante alavanca para sustentabilidade da empresa, cujo investimento empresarial traz benefícios importantes para a organização. As empresas podem investir internamente e externamente. O quadro 9 mostra as diferenças básicas entre os modelos.

Na responsabilidade social interna o alvo prioritário e único é a empresa, ou seja, há a preocupação apenas com o desenvolvimento dos negócios sob a ótica dos ganhos econômicos obtidos pelo melhor desempenho da sua força de trabalho.

Já, na responsabilidade social externa o foco é a comunidade, o viés econômico dá lugar ao viés social. A ênfase é no problema social: educação como fator de alavancagem do desenvolvimento da comunidade. A visão de ganhos econômicos de curto e médio prazo cede lugar à visão de ganhos sociais e institucionais de longo prazo.

Educação como foco de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Interna	Educação como foco de Sustentabilidade e Responsabilidade Social Externa
1. Visão da educação como estratégia de negócios	Visão da educação como estratégia social de desenvolvimento sustentável
2. O objetivo principal é a qualificação da força de trabalho	O objetivo principal é a qualificação de alunos da rede pública e membros da comunidade, além da formação de cidadãos
3. Perspectivas de curto e médio prazos.	3. Perspectivas de longo prazo.
4. A ênfase é na obtenção de resultados econômicos.	A ênfase é na obtenção de resultados sociais.
5. Prevaecem ações de escolaridade e capacitação.	5. Prevaecem ações de reforço escolar, melhoria do desempenho escolar e formação de cidadãos.

Quadro 9 – Educação como foco da responsabilidade social

Fonte: Melo Neto, 2004

2.4.2 O conceito de responsabilidade social

Melo Neto (2004), argumenta que definir responsabilidade social é tarefa difícil ou quase impossível nos dias de hoje. Muito se tem escrito e debatido sobre esse assunto e por isso, tem muitas definições e conceitos. A dificuldade de definir corretamente o termo responsabilidade social começa com a ideia que lhe é subjacente. Como entender o exercício da responsabilidade social das empresas? Como dever, obrigação legal, compromisso ético?

A nossa sociedade, no que se refere à trajetória de exploração dos recursos naturais de nosso planeta, encontra-se em um momento crucial, pois o planeta apresenta sinais de alarme que apontam para evidências de esgotamento de sua capacidade de suporte para as atividades humanas. Nesta conjuntura, torna-se urgente redimensionarmos projetos de crescimento econômico contemplando o desenvolvimento social.

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (2004), os 20% mais pobres do Brasil se apropriam de apenas 2% da renda do país, enquanto que os 20% mais ricos se apropriam de 64% da renda do país. Pobreza e desigualdade são marcas evidentes na sociedade brasileira, contrastam e denigrem o sucesso que o país tem em outros campos. Esta cada vez mais difícil viver em uma sociedade rica de recursos, mas com grande desigualdade social. Daí a importância das empresas, governo e sociedade buscarem conceitos e práticas de responsabilidade social que contemplem e amenizem as desigualdades.

Segundo Melo Neto (2004), para atingir os objetivos junto à sociedade a responsabilidade social pode ser dividida em quatro tipos de responsabilidade: econômica, legal, filantrópica e ética.

a) A responsabilidade econômica da empresa consiste em produzir bens e serviços que a sociedade necessita a preços que possam garantir as atividades da empresa e satisfazer suas obrigações com os investidores;

b) A responsabilidade legal da organização diz respeito às leis que elas precisam cumprir;

c) A responsabilidade filantrópica diz respeito aos comportamentos e atividades desejados pela sociedade e que são ditados pelos valores da empresa, ou seja, aquilo que a sociedade espera e que não esteja ditado em leis.

d) A responsabilidade ética diz respeito às três anteriores e referem-se ao conjunto de princípios morais e valores que guiam o comportamento das empresas.

Como para Melo Neto (2004) é amplo o conceito de responsabilidade social a análise e discussões do exercício de responsabilidade social são inevitáveis. Assim cada esfera de atuação da empresa e cada relacionamento que ela mantém com seus diversos públicos (funcionários, acionistas, consumidores, fornecedores, etc.) têm a sua dimensão de responsabilidade social. Quando situamos a responsabilidade social no âmbito das empresas, podemos discorrer sobre responsabilidade social corporativa.

Melo Neto (2004) apresenta o seguinte conceito:

Uma empresa socialmente responsável é aquela que respeita seus compromissos com seus empregados, acionistas e parceiros que exercem uma gestão ética, transparente e responsável de seus negócios. Uma empresa socialmente responsável também é aquela que cumpre suas obrigações para com o governo e que atua como agente de desenvolvimento sustentável, de fomento da cidadania e promotora da qualidade de vida e do desenvolvimento individual e coletivo das diversas comunidades com as quais manterá vínculos e com a sociedade como um todo.

A dimensão ética da responsabilidade social é certamente a principal e as empresas definem caminhos de duas formas: o estabelecimento de “Políticas de Responsabilidade Social” e a definição das “Ações Sociais” a serem desenvolvidas pela empresa. Para Melo Neto (2004), são os seguintes os exemplos de políticas de responsabilidade social:

- Dar um sentido público às suas atividades empresariais;
- Assumir uma responsabilidade pelos interesses públicos;
- Pagar os impostos;
- Criar empregos;

- Cumprir as leis;
- Estabelecer padrões éticos mais elevados;
- Contratar, reter e promover talentos;
- Propiciar maior engajamento dos funcionários com os objetivos da empresa;
- Adotar práticas empresariais e gerenciais socialmente responsáveis;
- Promover e assegurar uma boa imagem institucional como uma empresa ética e socialmente responsável;
- Adotar de fato e de forma séria e consistente a gestão socialmente responsável;
- Atuar como parceira na construção de uma sociedade.

2.4.3 Uma visão da responsabilidade social

Como vimos no capítulo de estratégia a preconização da busca de vantagem competitiva necessita de estratégias que levem ao sucesso empresarial. Com o advento do movimento da responsabilidade social surgiram questionamentos sobre a gestão centrada em lucros e resultados financeiros. É necessário atingir outros resultados que não apenas os do negócio propriamente ditos como lucros, rentabilidade, posição no mercado, entre outros.

Para Melo Neto (2004) a ética ganhou um novo *status* nas empresas e tornou-se fator de sucesso empresarial e atributo essencial de todas as práticas gerenciais adotadas pela empresa. Assim, começou-se a utilizar conceitos como empresa ética e gestão ética, empregados e gestores éticos. Ética e responsabilidade social tornaram-se sinônimos. Uma empresa ética e socialmente responsável, ou, pelo menos, com uma imagem construída de tal forma, adquiria uma forte vantagem competitiva sobre os concorrentes. E o impacto junto aos clientes era, e continua, sendo extraordinário.

Segundo Oliveira (2002) somente apoiar o desenvolvimento das comunidades e a preservação do meio ambiente não confere a uma organização condição de socialmente responsável. É necessário investimentos no bem-estar dos trabalhadores e de seus dependentes, garantindo um ambiente de trabalho saudável, e que com isso garanta uma qualidade de vida melhor para as pessoas. A responsabilidade social pode contribuir decisivamente para o negócio e para a excelência do desempenho da organização, desde que,

a organização assuma de forma consistente e inteligente as práticas na busca de soluções para os vários e sérios problemas sociais que se apresentam.

Desta forma, ressalta Oliveira (2002), a autopreservação empresarial, depende de um tripé: a elevada consciência social da organização; o exercício pleno da cidadania empresarial; e o volume de seus investimentos sociais, o que consolida a imagem de empresa socialmente responsável.

Não é mais admissível imaginar uma empresa socialmente responsável, com práticas abusivas de gestão, falta de confiança nos funcionários, falta de transparência em seus negócios, sonegação de impostos, condições inadequadas de trabalho, entre outros.

Para Melo Neto (2004) a empresa exerce sua cidadania empresarial plena, quando se torna um agente de transformação social da sua comunidade e de seu setor de atividades. Quando há total congruência entre o exercício da responsabilidade social e o gerenciamento da cultura organizacional, aparece a combinação de fatores mostrada na Figura 14.

A combinação e o somatório de tais fatores fazem de uma empresa uma “inovadora de valor social” em seu setor de atividades e um agente de transformação social no ambiente onde atua.

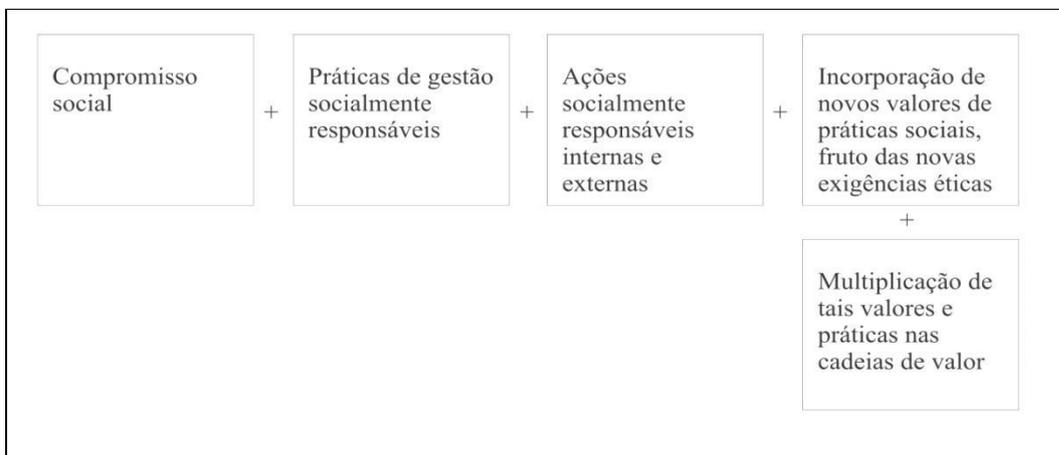


Figura 14 – Congruência entre responsabilidade social e cultura organizacional

Fonte: Melo Neto, 2004.

A responsabilidade social exerce papel importante como estratégia de relacionamento e desenvolvimento com os funcionários. Segundo Melo Neto (2004) empresas eticamente íntegras e responsáveis são bastante focadas nas práticas de recursos humanos. Uma empresa começa o seu processo de responsabilidade social a partir da sua capacidade de gerenciar o

seu relacionamento com os funcionários. É aqui que a ética empresarial deve primeiramente surgir e tornar-se visível, tornando práticas éticas de estão de pessoas e do ambiente de trabalho um dos fatores mais importantes na sustentabilidade da empresa. Na figura 15 está demonstrado o conjunto de ações de gestão ética de pessoas. Tais ações são interdependentes, porém integradas e seus efeitos compartilhados mutuamente.

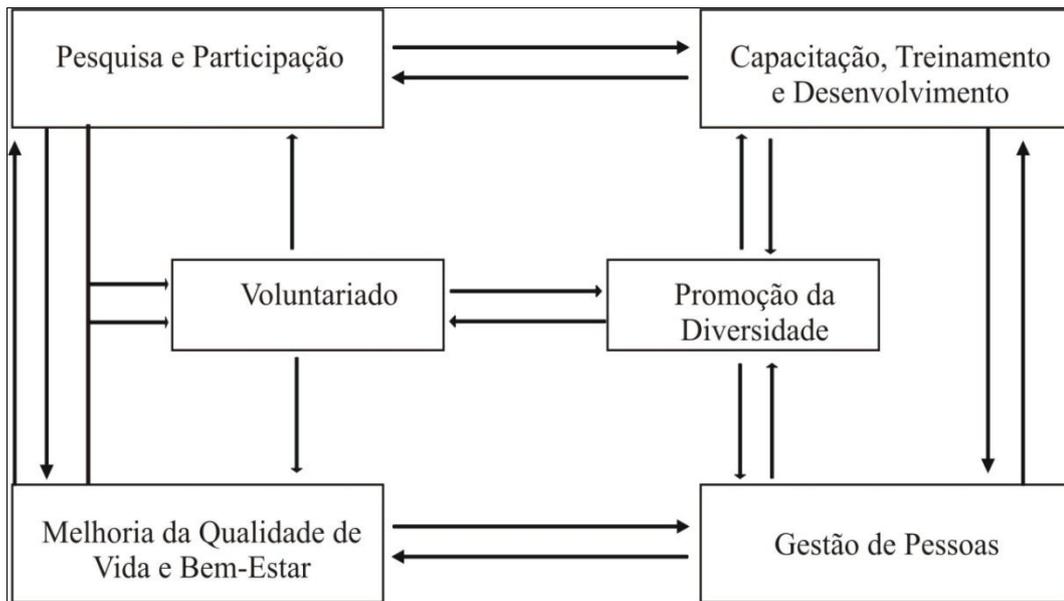


Figura 15 – Gestão interna da responsabilidade social

Fonte: Melo Neto (2004), adaptada pelo autor

2.4.4 A responsabilidade social empresarial

Segundo Dias (2011), um dos aspectos mais visíveis do movimento gerado em torno da questão ambiental nos últimos anos é a responsabilidade social tanto de indivíduos quanto de organizações, sejam elas do setor privado, sejam do setor público, sejam do terceiro setor. A responsabilidade social em questões ambientais tem-se traduzido em adoção de práticas que extrapolam os deveres básicos tanto do cidadão quanto das organizações. Constitui-se em sua maioria em ações voluntárias que implicam um comprometimento maior que a simples adesão formal de obrigações oriundas de legislação.

Para Melo Neto (2004), a responsabilidade social e a sustentabilidade firmaram-se como novos paradigmas nas esferas de governos, empresas e comunidades. A

responsabilidade social começou sua trajetória de forma ainda tímida, sob a roupagem da filantropia, porém com o agravamento das condições socioeconômicas do mundo, na década de 80, encontrou um campo fértil para o seu crescimento. De ação beneficente evoluiu para o patamar de ação estratégica e consolidou o crescimento do setor social como uma nova forma de exercício das ações sociais das empresas, surgindo nos anos 90 as primeiras estratégias e modelos sociais empresariais.

Ainda para Melo Neto (2004) no início dos anos 2000 uma empresa é considerada socialmente responsável quando atinge seus resultados de lucro e liquidez sem perder de vista o seu papel de geração de empregos, pagamento de impostos e de gestão ética. Hoje, já não basta gerar empregos, pagar impostos, remunerar bem seus funcionários e parceiros, cumprir e honrar compromissos, fabricar produtos corretos, usar tecnologia limpa, prestar serviços de conveniência, manter uma boa imagem institucional e evitar manipulações. É necessário adotar práticas éticas de gestão e contribuir para a construção de uma sociedade melhor, adotando o modelo de gestão de responsabilidade social corporativa e, através de seus projetos de investimentos sociais atuar como gestores de transformação social.

Na Figura 16 temos a representação do escopo do exercício da responsabilidade corporativa, que compreende as dimensões éticas nos negócios, da responsabilidade social e da responsabilidade ambiental.

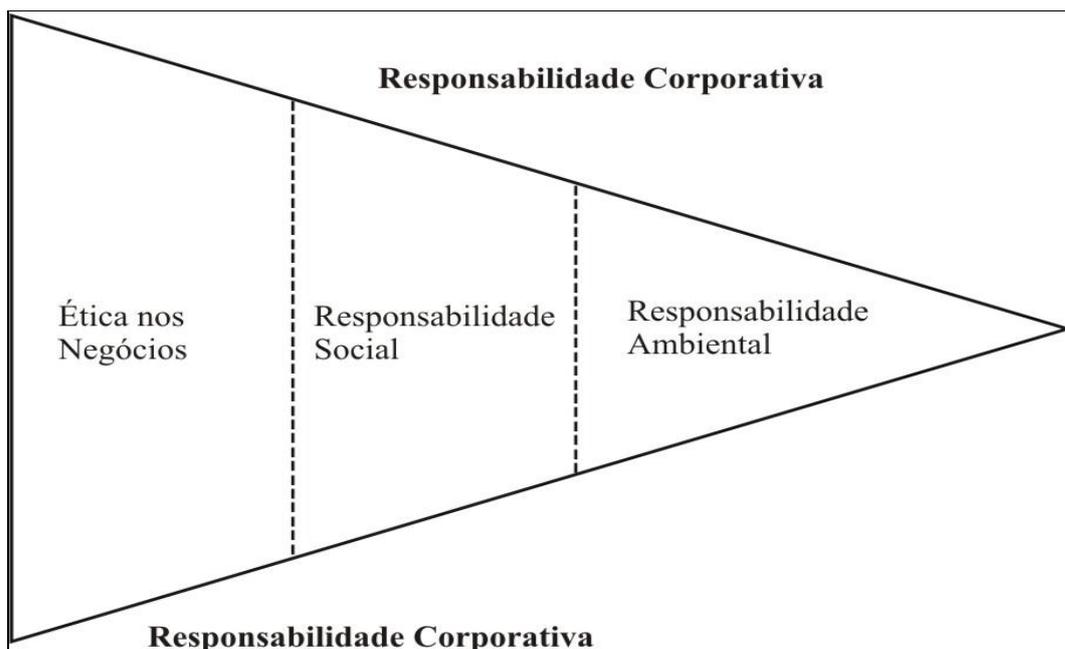


Figura 16 – Responsabilidade corporativa

Fonte: Melo Neto e Froes (2004).

Desta forma, a responsabilidade corporativa abrange além das ações sociais, práticas de modelos e gestão ética e socialmente responsáveis e de governança corporativa que ganha importância na busca de soluções que contemplem os diversos problemas empresariais, sociais que possam afetar as comunidades de relação com a empresa.

2.4.5 O Balanço Social como diferencial competitivo

A gestão centrada em lucros e resultados financeiros, segundo Melo Neto e Brenand (2004) começa a ser questionada pelo advento do movimento da Responsabilidade Social. Era necessário buscar formas mais originais nas estratégias das empresas. Os estrategistas das empresas começaram a sentir na pele a “comoditização do processo estratégico”, pois todas as empresas buscaram diferenciar suas marcas, produtos, serviços e diminuir seus custos, bem como focar em segmentos específicos de mercado.

Assim, destaca Melo Neto (2004), diante dos clientes mais exigentes e em busca de valor (menor preço, maior qualidade, mais serviços) as empresas se viram obrigadas a descobrir uma nova maneira de vantagem competitiva – o valor ético institucional. Uma empresa socialmente responsável, ou, de certa forma, buscando esta imagem adquire uma forte vantagem competitiva frente a sua concorrência no mercado e certamente o impacto junto a seus clientes é muito favorável.

Para Tachizawa (2009), conceitualmente, pode-se dizer que um modelo de gestão estratégica e de responsabilidade social depende de medição, informação e análise das medições decorrentes das estratégias corporativas da organização abrangendo seus processos e resultados. Envolvem ainda análises relacionadas com o processo produtivo, o desempenho dos produtos, o mercado, a concorrência, as referências de excelência, os fornecedores, os colaboradores e claro, os aspectos econômico-financeiros.

Neste contexto, o Balanço Social, que tecnicamente é chamado de Demonstração de Informações de Natureza Social e Ambiental, torna-se importante instrumento de divulgação reunindo um conjunto de informações sobre os planos, projetos, benefícios e ações sociais da empresa, destinados a todos que tem interesse como empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas, clientes, fornecedores, empresas parceiras, terceiros e demais envolvidos que direta ou indiretamente se favorecem dos processos desenvolvidos pela instituição, ou seja, o Balanço Social é um instrumento para divulgar a gestão econômico-social da empresa.

Goldstein (2007) destaca que desde a década de 1980 o tema responsabilidade social empresarial vem ganhando espaço tanto no mundo corporativo como nos meios acadêmicos, porém uma das razões reside no fato de que projetos sociais representam um grande filão para o marketing. Este valor intangível das organizações, expresso pela marca e pela imagem tende a aumentar, porém os consumidores devem estar atentos para que este valor percebido não seja apenas de marketing.

Ainda segundo Goldstein (2007) muitas organizações já não se concebem mais somente como “negócio” apenas com foco no investidor e no lucro a qualquer custo; é preciso perceber que fazem parte de uma rede de relacionamentos com a sociedade, e que precisam contribuir para o equilíbrio desta mesma sociedade.

Embora a conscientização da sociedade, e dos consumidores de maneira geral seja percebida pela exigência de produtos e serviços que tenham algum tipo de apelo de responsabilidade social, ainda não se percebe com clareza nas organizações este direcionamento de parte de suas atividades à responsabilidade social. Desta forma o Balanço Social ainda não tem sido usado pela maioria das organizações com a força que poderia a favor de sua imagem.

Para Melo Neto (2004) um tema que vem sendo muito discutido e com uma notada evolução, é a responsabilidade corporativa que nada mais é do que uma gestão ética, com adoção de práticas de governança corporativa, gestão com transparência e responsabilidade, respeito à diversidade, pagamento correto de impostos, respeito aos contratos e legislação vigentes, pagamento de salários justos, não uso de propaganda enganosa, fabricação ou revenda de produtos que não causem impactos negativos aos clientes e público em geral e na criação e manutenção de um ambiente saudável com qualidade de vida no trabalho.

Todas estas práticas valorizam e acrescentam valor intangível à organização, uma vez que certamente serão percebidas pela comunidade e consumidores e terão ainda mais visibilidade se divulgadas através do instrumento chamado Balanço Social.

2.5 Síntese

A sustentabilidade e responsabilidade social adquiriram importância relevante nos últimos anos em função de vários fatores que têm obrigado às empresas se adaptarem às novas realidades.

Formular estratégias adequadas a atender a essência do negócio é imperioso para as organizações, porém formular estratégias mais abrangentes que contemplem a sustentabilidade e a responsabilidade social são um grande desafio a ser superado. As empresas buscam, através de suas estratégias e implementações com práticas adequadas o seu crescimento enquanto organização capaz de competir no concorrido mercado atual. A internalização dessas estratégias levam ao entendimento mais preciso para a implementação de boas práticas.

Proporcionar mudanças não só nas posturas e valores individuais, mas também nas posturas e valores coletivos e compartilhados no ambiente organizacional torna-se um processo de aprendizagem necessário dentro das organizações. O paradigma da visão apenas econômica deve dar espaço para uma visão mais abrangente onde a sustentabilidade e responsabilidade social estejam inseridas.

A figura 17 representa esquematicamente a sustentabilidade e a responsabilidade social como temas importante que devem ser incorporados às estratégias empresariais. A figura 17 demonstra a importância que a sustentabilidade e a responsabilidade social podem desempenhar na elaboração das estratégias empresariais. Embora ainda não façam parte das estratégias da essência do negócio de muitas empresas, sua importância tem se revelado crescente nas organizações.



Figura 17 – Sustentabilidade e responsabilidade social nas estratégias

Fonte: Elaborada pelo autor

Na figura 18 está demonstrado o fluxo desde o desenvolvimento da estratégia até as práticas aplicadas com o objetivo de verificar a relação entre as estratégias, a sustentabilidade e a responsabilidade social.

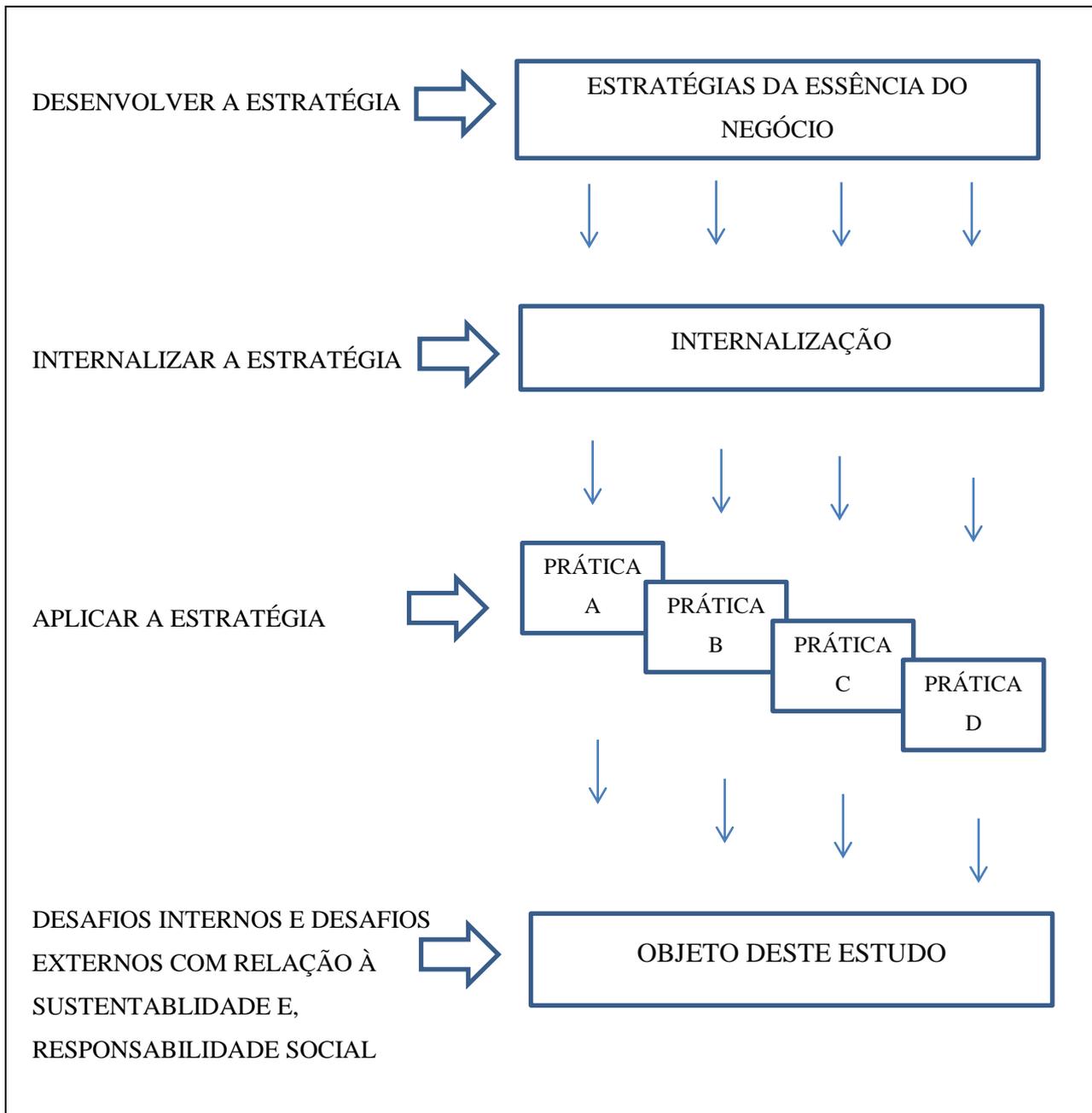


Figura 18 – Relação das estratégias com sustentabilidade e responsabilidade social

Fonte: Elaborada pelo autor

Assim, em razão das estratégias e das práticas das empresas pesquisadas a pesquisa pretende identificar a relação com a responsabilidade social e a sustentabilidade.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 Introdução

Foi escolhido o setor moveleiro para esta pesquisa por ser um setor em franco crescimento no Brasil, bem como por apresentar processos produtivos que geram impactos ambientais. As empresas selecionadas são empresas que trabalham com móveis planejados e sob medida, ou seja, através de projeto prévio. Uma das empresas tem suas vendas em todo território nacional, através de lojas representantes e a outra empresa tem atuação na região central do Rio Grande do Sul. São empresas que possuem portes diferentes e estão localizadas no Estado do Rio Grande do Sul.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo estudo de caso, de caráter exploratório e descritivo, no campo teórico e prático de estratégia, de responsabilidade social e da sustentabilidade. Segundo Yin (2010), em geral os estudos de caso são o método preferido quando:

- a) as questões “como” ou “por que” são propostas;
- b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos; e
- c) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

O ambiente das empresas é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o instrumento-chave.

	Fonte	Coleta	Instrumentos	Análise
Fase 1	Documental	Documentos	Quadros e relatórios	Qualitativa
Fase 2	Gestores	Entrevistas/questionários	Roteiro semiestruturado	Qualitativa
Fase 3	Estudo realizado	Documentos e questionários	Técnicas de análise	Qualitativa

Quadro 10 – Fases do estudo

Fonte: elaborado pelo autor

3.2 Pesquisa qualitativa – estudo de caso

Para Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que trata um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Ainda segundo Yin (2010), a investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir, usando das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise dos dados.

Segundo Godoy, (1995, p. 78) a pesquisa qualitativa deve apresentar as seguintes características:

- considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave;
- possuir caráter descritivo;
- o processo ser o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto;
- a análise dos dados ser realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador;
- não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, e;
- ter como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Yin (2005) recomenda que embora todos os projetos possam levar a estudos de caso bem-sucedidos, quando pudermos escolher, é melhor preferir projetos de casos múltiplos a projetos de caso único, pois chegar a conclusões comuns, a partir de ambos os casos, terão estendido de forma incomensurável a capacidade externa de generalização de suas descobertas, em comparação àquelas retiradas de um único caso.

Assim, este estudo, tem as características de um estudo multicaso.

3.3 Abordagem

Quanto à forma de abordagem o estudo se caracteriza como pesquisa qualitativa, que é aquela que considera a existência de uma relação dinâmica entre mundo real, organização e sujeito, onde o processo é o foco principal.

A abordagem foi feita diretamente pelo pesquisador junto às direções das empresas e os gestores respondentes.

As entrevistas foram feitas através de questionários semiestruturados com respondentes que exercem função de gestão nas organizações. As funções de gestão contemplaram todos os processos da organização, ou seja, desde os processos produtivos até os processos administrativos e de suporte. Foram entrevistados cinco (5) gestores na empresa aqui denominada A e três (3) gestores nas empresa B.

3.4 Procedimentos

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, pois envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou tem experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para formulação de abordagens posteriores (GIL, 2009).

Esta pesquisa classifica-se, segundo a natureza como do tipo aplicada, uma vez que ela objetiva gerar conhecimento para a aplicação prática em soluções de problemas específicos (SILVA & MENEZES, 2000).

Como pesquisa qualitativa, este estudo foi desenvolvido a partir de um referencial teórico existente como livros, documentos da organização pesquisada, sites da internet, artigos publicados, teses de mestrado e doutorado, revistas especializadas ou ainda outras fontes que surgirem no decorrer do trabalho e de um estudo de caso. O objeto de um estudo de caso é a análise profunda de uma unidade de estudo. Segundo GODOY (1995b, p.25) o estudo de caso visa ao exame detalhado de um ambiente, de sujeito ou de uma situação em particular.

A pesquisa é composta de três fases:

- Fase exploratória: onde haverá a delimitação do estudo, a busca do referencial teórico e a construção do projeto;
- Trabalho de campo: busca de dados, informações, documentos;
- Análise e interpretação dos dados: análise, interpretação de dados e a apresentação de relatórios.

Desta forma, este é um estudo multicaso de caráter qualitativo, pois foram abordados a organização, sujeito, sistema de treinamento e gestão e as práticas resultantes e aplicadas.

Os procedimentos de coleta de dados do público alvo ocorreram pelo contato com o indivíduo, explicação dos objetivos da pesquisa e aplicação do questionário/entrevista.

Para o levantamento dos dados que dizem respeito à organização o contato foi feito com a área responsável com a devida explicação dos objetivos da pesquisa para obtenção das informações.

3.5 Técnicas

As técnicas utilizadas no estudo foram as seguintes para as três fases da pesquisa:

- a) Na fase exploratória a busca de referencial teórico atualizado e reconhecido.
- b) Na fase do trabalho de campo as técnicas na coleta de dados, da observação, entrevista, questionário e pesquisa documental.
- c) Na fase de análise e interpretação dos dados, a compreensão dos dados, a confirmação ou não dos pressupostos e as possíveis respostas às questões do estudo.

3.6 Delimitação do Tema

Foram estabelecidos alguns critérios para a delimitação do tema. Segundo GIL (2009), o primeiro critério é o *espacial*. Por ser a pesquisa social eminentemente empírica, é preciso delimitar o *locus* da observação, ou seja, o local onde o fenômeno em estudo ocorre. (um município, uma área metropolitana, uma região, etc). Outro critério de delimitação é o *temporal* (GIL, 2009) isto é, o período em que o fenômeno a ser estudado será circunscrito.

Podemos definir a realização da pesquisa situando nosso objeto no tempo presente, ou recuar no tempo, procurando evidenciar a série histórica de um determinado fenômeno. Porém, para usar a terminologia de Franz Victor Rudio a definição do "campo de observação", comporta, além do local (recorte espacial) e circunstâncias (recorte temporal), a *população* a ser estudada (sujeitos a serem indagados) (RUDIO, 2009).

Assim, a delimitação da presente pesquisa foi nos municípios sede das indústrias moveleiras pesquisadas. Os sujeitos da pesquisa são os gestores da organização e no recorte temporal foram estudados os últimos três anos.

3.7 Tratamento e análise dos dados

Para o tratamento dos dados utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo, para aprofundar o entendimento dos dados coletados através das entrevistas, como propõe Bardin (2009), que consiste num conjunto de técnicas de análise de comunicações como: base de dados, análise de conversação, documentação, entre outros.

Como técnica de análise dos dados foi utilizada a técnica de análise temática, que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação. Utilizou-se, dessa forma, o método de análise de conteúdo, mais especificamente no que diz respeito à análise temática de um texto proposto por Bardin (2009).

A análise da temática foi da seguinte forma: leitura das respostas dos questionários com anotações de palavras e trechos significativos para a pesquisa para posterior consecução do trabalho.

3.7.1 Unidade empírica da pesquisa qualitativa

A pesquisa empírica foi concretizada em duas empresas industriais localizadas no Estado do Rio Grande do Sul, nas cidades de Sarandi e Santa Maria. As empresas são de capital fechado e privado, de origem nacional e atuam no setor industrial moveleiro.

As entrevistas da pesquisa foram realizadas nas próprias empresas durante o mês de junho de 2013. O pesquisador entregou diretamente os questionários aos respondentes. Após

o preenchimento dos questionários os mesmo foram remetidos ao pesquisador para as fases de compilação e análise.

4 RESULTADOS

Nesta parte do trabalho foi feita a análise dos dados que foram coletados pelas pesquisas efetuadas nas empresas selecionadas. O objetivo desta etapa consiste em responder ao problema de pesquisa.

4.1 Análise dos resultados da pesquisa qualitativa

Foram analisadas duas empresas, aqui denominadas empresa A e empresa B. Os resultados da fase qualitativa da pesquisa contêm a descrição e a interpretação dos dados coletados nas duas empresas pesquisadas. A apresentação dos dados está organizada em quatro categorias de análise: caracterização das empresas; perfil dos respondentes; desafios internos e desafios externos.

4.1.1 Caracterização das empresas

As principais características que definem o perfil das empresas pesquisadas são apresentadas a seguir.

A empresa A está inserida numa das regiões promissoras do estado do Rio Grande do Sul. Localizada na região norte do estado foi fundada há trinta e quatro (34) anos. A indústria foi criada por uma família de origem alemã. Fruto dessa descendência germânica, a marca traz a paixão pelo *design*, a ousadia e a preocupação com ambientes personalizados. A empresa possui como slogan: “o design europeu com a precisão alemã” o que demonstra a preocupação com a qualidade dos seus produtos. De capital privado a indústria conta hoje com cerca de duzentos e vinte (220) funcionários diretos e cerca de cinquenta (50) funcionários terceirizados totalizando aproximadamente duzentos e setenta (270) funcionários.

A atuação da empresa A é no ramo de móveis planejados para ambientes residenciais e profissionais. Ambientes residenciais como cozinhas, áreas de serviço, dormitórios, banheiros salas de estar são atendidos pela empresa. Nos ambientes profissionais, escritórios e consultórios, são os principais alvos da empresa. Os móveis são fabricados usando como matérias-primas madeiras maciças oriundas de reflorestamentos bem como madeiras do tipo *Medium Density Fiberboard* (MDF) e *Medium Density Particleboard* (MDP), além de acessórios em metal. A empresa modernizou seu parque fabril em 2012, adquirindo novas máquinas importadas da Itália proporcionando um aumento na produtividade e na qualidade dos móveis produzidos. Possui sessenta e três (63) pontos de venda distribuídos em vinte e um (21) estados do Brasil. Não possui ainda representações no exterior. As informações foram obtidas na entrevista, com o diretor geral da empresa que possui formação acadêmica em Administração de Empresas e atua no setor moveleiro e na empresa há vinte (20) anos.

Seu faturamento bruto está demonstrado na tabela 1.

Tabela 1 – Faturamento da empresa A em milhões de reais

Ano	Faturamento	Crescimento em relação ano anterior
2010	40,8	nd
2011	50,8	24,5%
2012	55,7	9,7%

A empresa B está localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul e possui dezoito (18) anos de existência. A indústria evoluiu, desde sua criação, de uma pequena marcenaria para uma empresa de pequeno porte. A empresa é de capital privado e conta hoje com vinte e um (21) funcionários diretos. Seu faturamento bruto está demonstrado na tabela 2.

Tabela 2 – Faturamento da empresa B em milhares de reais

Ano	Faturamento	Crescimento em relação ano anterior
2010	450	nd
2011	550	22,2%
2012	650	18,2%

A atuação da empresa B é idêntica a da empresa A, ou seja, é no ramo de móveis planejados para ambientes residenciais e profissionais. Ambientes residenciais como cozinhas, áreas de serviço, dormitórios, banheiros salas de estar são atendidos pela empresa. Nos ambientes profissionais, escritórios e consultórios, são os principais alvos da empresa. Os móveis são fabricados usando como matérias-primas madeiras maciças oriundas de reflorestamentos bem como madeiras do tipo *Medium Density Fiberboard* (MDF) e *Medium Density Particleboard* (MDP), além de acessórios em metal. Diferentemente da empresa A, a empresa B não possui lojas físicas para venda de seus produtos. Possui na própria sede da empresa um espaço destinado ao atendimento de clientes que buscam seus produtos. A empresa tem parcerias com arquitetos e decoradores para fabricar e vender seus produtos, que são sempre sob encomenda. As informações foram obtidas na entrevista, com o diretor geral da empresa que é também o sócio majoritário e fundador.

4.1.2 Perfil dos respondentes

Na empresa A, cinco (5) gestores foram entrevistados e responderam ao questionário. Foram entrevistados o Diretor Geral, o Gerente Industrial, a Gerente de Recursos Humanos, o Supervisor de Manutenção e o Supervisor da Qualidade, abrangendo desta forma todas as áreas produtivas da empresa. O tempo de serviço na empresa variou de vinte (20) anos do Diretor Geral para um (1) ano do Supervisor da Qualidade. Em relação ao nível de escolaridade dois (2) respondentes possuem superior completo e três (3) respondentes estão cursando alguma graduação. O quadro 11 mostra um resumo do perfil dos cinco (5) respondentes e suas áreas de atuação na empresa.

Empresa	Cargo ocupado	Tempo na empresa	Tempo no setor moveleiro	Formação/Escolaridade
A	Diretor Geral	20 anos	20 anos	Curso Superior em Administração
A	Gerente Industrial	12 anos	12 anos	Curso Superior em Administração – incompleto
A	Gerente de RH	9 anos	9 anos	Curso Superior em Contabilidade e Especialização em Gestão de Pessoas
A	Supervisor de Manutenção	1 ano e 3 meses	1 ano e 3 meses	Curso Superior em Engenharia Mecânica – incompleto
A	Supervisor da Qualidade	1 ano	1 ano	Curso Superior em Administração – incompleto

Quadro 11 – Perfil dos respondentes da empresa A

Analisando o Quadro 11 percebe-se que todos os cargos de gestão da empresa estão preenchidos por profissionais com graduação completa ou cursando alguma graduação. Observa-se, também, que a Gerente de Recursos Humanos, possui especialização na área o que demonstra a atenção da empresa com o quadro de pessoal. Já, na área de manutenção o Supervisor está cursando Engenharia Mecânica o que também demonstra a atenção da empresa com o setor. O cargo de Diretor Geral é ocupado por profissional com graduação em Administração de Empresas o que demonstra o interesse da organização em ter pessoas qualificadas em seus postos mais importantes. Na entrevista com o Diretor Geral ficou clara a intenção da empresa de que seus funcionários, não apenas os gestores, tenham um nível de escolaridade maior. A questão do Supervisor da Qualidade ainda não ter curso superior completo é porque o mesmo estava residindo na Itália onde adquiriu larga experiência em empresas europeias, retornando ao Brasil em 2011 quando foi contratado pela empresa A.

Na empresa B, por tratar-se de uma empresa menor, três (3) gestores foram entrevistados e responderam ao questionário. Foram entrevistados o Diretor Geral, o Supervisor de Produção e o Arquiteto responsável pelos projetos.

Empresa	Cargo ocupado	Tempo na empresa	Tempo no setor moveleiro	Formação/Escolaridade
B	Diretor Geral	18 anos	20 anos	Segundo grau
B	Supervisor de Produção	18 anos	24 anos	Segundo grau
B	Arquiteto	5 anos	10 anos	Curso superior de Arquitetura e Urbanismo.

Quadro 12 – Perfil dos respondentes da empresa B

O tempo de serviço na empresa do Diretor Geral e do Supervisor da Produção é de dezoito (18) anos e do Arquiteto é de cinco (5) anos. Percebe-se uma larga experiência de todos eles no setor moveleiro. O quadro 12 mostra um resumo do perfil dos respondentes da empresa B.

Assim, as informações das tabelas 1 e 2 e os quadros 11 e 12 atendem o objetivo específico de número 1.

4.1.3 Desafios internos

Diante das dificuldades enfrentadas pelas empresas é natural que ocorram desafios internos para a incorporação da responsabilidade social e da sustentabilidade nas estratégias empresariais. Variáveis como a importância da sustentabilidade, a importância da responsabilidade social para os funcionários, barreiras internas para implantação da sustentabilidade, conscientização dos funcionários, inovação no desenvolvimento de novos produtos incorporando práticas sustentáveis, melhora da imagem da empresa na utilização de práticas sustentáveis, sustentabilidade na PLR (Participação nos Lucros e Resultados) entre outras, são os desafios internos que serão apresentados a partir da análise feita em cima das respostas dos questionários aplicados aos gestores da empresa A.

Os quadros 13 a 19 apresentam os principais desafios internos, em relação à Sustentabilidade e Responsabilidade Social, apontados pela pesquisa com os gestores das empresas pesquisadas.

Importância da Responsabilidade Social		
Desafios internos com os funcionários		
Empresa	Desafios	Informações da pesquisa
A	Conscientização interna	“...cuidado com a segurança e o bem estar dos funcionários, mantendo relações éticas com os funcionários.” “...envolvimento dos colaboradores em ações para com a sociedade.”
A	Ações externas	“...ações de doação de sangue...campanhas anuais de doação de alimentos e vestuário para carentes.” “...ajuda à entidades carentes.”
B	Conscientização interna	“utilizamos como exemplo empresas parceiras que praticam a responsabilidade social ...”
B	Ações externas	“...explicando a nossos colaboradores como participar e prever futuras ações dentro da nossa cidade e comunidade.” “doamos as sobras de MDF para entidades para fins de artesanato”

Quadro 13 – Desafios internos. Importância da Responsabilidade Social

Fica demonstrado no Quadro 13 que a Responsabilidade Social tem importância tanto para a empresa quanto para os funcionários, pois existem pelas evidências levantadas na pesquisa, ações empresariais que envolvem os funcionários com o tema. É comum nas duas empresas pesquisadas a conscientização junto aos funcionários.

Existem semelhanças em relação as ações de responsabilidade social nas empresas A e B pois ambas fazem doações à comunidade o que demonstra o engajamento dos funcionários em relação ao tema.

Melo Neto (2004) salienta que existem desafios internos e externos nas empresas em relação à Responsabilidade Social. Na pesquisa ficou demonstrado que a empresa A preocupa-se internamente com a segurança e bem estar de seus funcionários e também desenvolve ações externas com ajuda à entidades, doação de alimentos e doação de sangue, confirmando assertivamente o que diz Melo Neto (2004).

Importância da Sustentabilidade		
Desafios internos com os funcionários		
Empresa	Desafios	Informações da pesquisa
A	Conscientização interna	“...temos a sustentabilidade como um dos valores da empresa.” “...planejamento evidencia os aspectos positivos em fazer as coisas conscientes sem comprometer o desenvolvimento das gerações futuras.” “...são destacados assuntos sobre o tripé da sustentabilidade,

Continua

		principalmente nas ações do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) de que a empresa participa.” “muito é trabalhado nos conceitos do PGQP, que é a ferramenta de gestão usada pela empresa.”
A	Dinâmicas em favor da sustentabilidade	“cursos que envolvam sustentabilidade, workshop e programa de avaliação do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade).” “através de treinamentos, informações repassadas através dos canais de comunicação interna...” “através de reuniões é passado a todos a importância de se evitar desperdícios.”
B	Conscientização interna	“através de consultorias privadas e reuniões explicativas e expositivas dentro da empresa.” “...instruímos nossos empregados sobre a necessidade de não desperdiçar a matéria-prima...e de como descartar o não aproveitável”
B	Dinâmicas em favor da sustentabilidade	“através de conversas e reuniões com a equipe, explicando as necessidades e formas de aplicação e o retorno que se ganhe com a sustentabilidade” “...instruímos nossos funcionários a não desperdiçar a matéria-prima e sim de reaproveitar e reinventar...”

Quadro 14 – Desafios Internos. Importância da Sustentabilidade

No Quadro 14, a importância da sustentabilidade junto aos funcionários ficou evidenciada pelas ações desenvolvidas pelas empresas. A empresa A por ter maior porte, tem programas estruturados de treinamentos e coloca a sustentabilidade entre os seus valores empresariais. Isto é importante sob o ponto de vista de conscientização, pois demonstra a preocupação da empresa com o tema. A empresa B além de reuniões internas para conscientização dos funcionários já contratou consultoria privada para auxiliar na tarefa de instruir os funcionários nas questões de desperdício e reaproveitamento de materiais. Portanto, as evidências colhidas na pesquisa, são claras no sentido de que as empresas dão importância à sustentabilidade. Ações desta natureza além da função de integrar os funcionários permite uma conscientização sobre as ações de sustentabilidade na empresa. Para Madruga (2009) deve existir uma base conceitual elaborada para servir de suporte para uma aprendizagem social. As evidências reveladas na pesquisa mostram que as empresas oferecem palestras, cursos, programas de qualidade e consultorias aos funcionários, corroborando com Madruga (2009) sobre a necessidade de uma aprendizagem sobre o tema, proporcionando mudanças de posturas e valores coletivos.

Os resultados demonstrados tanto no quadro 13 quanto no quadro 14 trazem evidências importantes em relação ao atingimento do objetivo específico de número 2:

1- Caracterizar as experiências de responsabilidade social e sustentabilidade das empresas pesquisadas.

Fica, desta forma, caracterizado que existem experiências de responsabilidade social e sustentabilidade nas empresas A e B demonstrando assertivamente a contribuição de Madruga (2009) em relação a importância da aprendizagem.

Barreiras na implantação da sustentabilidade		
Principais barreiras		
Empresa	Barreiras	Informações da pesquisa
A	Conscientização interna	<p>“...barreiras culturais como falta de conhecimento das pessoas, resistência à mudança e adoção de novos hábitos e postura.”</p> <p>“...dificuldade em mudar e aceitar..”</p> <p>“...falta de uma postura sustentável.”</p> <p>“Não, todos queremos fazer parte de uma empresa sustentável.”</p>
B	Conscientização interna	<p>“sim, não há planejamento e orientações adequadas para tal implantação...”</p> <p>“...não existe apoio dos órgãos municipais competentes...”</p>

Quadro 15 – Principais barreiras na implantação da sustentabilidade

As principais barreiras para a implantação da sustentabilidade nas empresas estão descritas no Quadro 15. Segundo as evidências da pesquisa, existem barreiras culturais. A resistência à mudança de hábitos, a dificuldade de aceitar e ter uma nova postura são os principais pontos destacados pelos respondentes. A falta de planejamento e o apoio de órgãos competentes foram citados pela empresa B como importantes barreiras de implantação. Fica evidenciado que existem, sim, dificuldades por parte das empresas na implantação da sustentabilidade como processo rotineiro. Almeida (2002) diz que é necessário um novo paradigma para que as práticas sustentáveis possam difundir-se rapidamente e assim propõe uma nova maneira de olhar e transformar o mundo num diálogo entre saberes e conhecimentos diversos. As barreiras só irão sendo minimizadas à medida que todos percebam a preocupação da empresa com uma cultura diferenciada sobre a sustentabilidade e se comprometem em praticá-la.

Corroborando com Almeida (2002), Voltolini (2011) ressalta que existe um perfil do líder, chamado sustentável, que agrega conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, que o mercado passa a exigir para atender um novo paradigma de sustentabilidade. O papel do líder

para quebrar as barreiras internas é fundamental, porém é preciso que todos percebam em seus líderes as características descritas por Voltolini (2011).

Estão descritas no Quadro 16 as práticas sustentáveis integradas à inovação tecnológica e de processos. Algumas semelhanças no comportamento das empresas ficaram evidenciadas na análise dos dados. As semelhanças ficam por conta do uso de matérias-primas renováveis, aquisição de máquinas que contemplem tecnologias limpas e preocupação com o consumo energético.

Na empresa A são coletados resíduos sólidos que servirão para a geração de energia bem como aquisição de novas tecnologias sustentáveis. Na empresa B a aquisição de novos equipamentos teve como uma das prioridades o baixo consumo energético. Este aspecto demonstra que ambas as empresas tem o consumo de energia como uma de suas preocupações visando às práticas sustentáveis. Outra semelhança entre as empresas é na redução de emissão de poluentes sejam eles oriundos dos cortes das madeiras, ou o pó de tinta nas seções de pintura.

A análise dos dados do quadro 16, também nos remete ao objetivo específico de número 2, pois fica evidente pelas respostas dos entrevistados, a aplicação de práticas sustentáveis em vários processos produtivos tanto na empresa A como na empresa B.

Inovação tecnológica e de processos		
Práticas sustentáveis integradas		
Empresa	Práticas	Informações da pesquisa
A	Práticas integradas aos processos produtivos	“...aquisição de máquinas que utilizam menos energia e geram menos poluentes.” “...separação de resíduos com destinação adequada.” “...organização de seus processos produtivos...” “...investimento em máquinas modernas e coleta de resíduos para geração de energia...”
A	Práticas integradas no desenvolvimento de novos produtos	“...procuramos usar somente matérias primas renováveis.” “...pesquisa de novos materiais que sejam possíveis de reciclar.” “...desenvolvendo produtos provenientes de madeiras tratadas e ecologicamente corretas.”
A	Emprego de inovações tecnológicas sustentáveis	“...aquisição de máquinas que trabalham com tecnologias sustentáveis. Ex: sistema de exaustão com níveis de partícula de poeira abaixo do exigido. “...gerar energia com a queima do pó e dos retalhos de MDF.” “...adquirir tecnologias que visem o uso racional de energia e a redução de emissão de poluentes.” “...inovações que atendam os 3 pilares (da sustentabilidade)...”
B	Práticas integradas aos processos produtivos	“sim, com aplicação de equipamentos e técnicas que proporcionem correto descarte ou reutilização de sobras de materiais”

Continua

		<p>“coletamos e enviamos para local apropriado todos os resíduos de tintas, lixas, latas...”</p> <p>“temos coletores de pó que reduzem quase a zero a propagação de resíduos de materiais”</p>
B	Práticas integradas no desenvolvimento de novos produtos	<p>“sempre procuramos seguir as inovações e tendências do mercado moveleiro...”</p> <p>“sim, chapas confeccionadas a partir da sobra de MDF, alguns tipos de suporte para utilidades domésticas...”</p>
B	Emprego de inovações tecnológicas sustentáveis	<p>“prensamos todos os pedaços de chapas de todos os tamanhos e fizemos novas chapas”</p> <p>“...aquisição de equipamentos que diminuem a emissão de poluentes e que gerem menos ruído, priorizando o baixo consumo energético.”</p> <p>“na pintura instalamos cabine de pintura com cortina d’água que retém todo cheiro e o pó da tinta...”</p>

Quadro 16 – Práticas sustentáveis integradas

No questionamento feito às empresas sobre o emprego de inovações tecnológicas sustentáveis tanto a empresa A como a empresa B ressaltam a aquisição de máquinas e equipamentos que trabalham com tecnologias sustentáveis e que tenham um baixo consumo energético respeitando assim, as práticas sustentáveis.

Em relação às práticas integradas no desenvolvimento de novos produtos outra semelhança entre as empresas é a pesquisa de novos materiais que sejam passíveis de reciclagem ou de reutilização.

Oliveira (2002) destacou a importância da ISO 14001 ao propor metodologias e normatizações relativas à qualidade ambiental. Um Sistema de Gestão Ambiental, sugerido pela ISO 14001 constitui-se num importante instrumento estratégico gerencial para a redução de impactos ambientais gerados pelos processos produtivos.

Foi possível perceber, nas entrevistas realizadas e na análise dos dados que as empresas não possuem uma estratégia formalizada que contemple as práticas sustentáveis integradas em processos, mas sim estratégias complementares visando à implementação dessas práticas, ou seja, embora a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental sugerido por Oliveira (2002) seja importante, ainda não é prática implementada nas empresas A e B.

A integração da sustentabilidade e responsabilidade social nas estratégias empresariais estão demonstradas no Quadro 17. A empresa A destaca que a sustentabilidade está inserida nas estratégias, pois faz parte dos valores da organização e está presente através de planos de ações bem fundamentados. Para a empresa B a sustentabilidade está inserida visando benefícios de curto e longo prazo. Em relação a responsabilidade social existem diferenças de

abordagem entre as empresas A e B. Enquanto a empresa A coloca que existem objetivos específicos estratégicos na área de recursos humanos a empresa B diz que está inserida, porém separada das ações empresariais e que não há um planejamento específico e a atuação é reativa, ou seja, quando alguma entidade procura a empresa para desenvolver algum tipo de trabalho.

A empresa A entende que a integração da sustentabilidade na sua estratégia se dá através do planejamento estratégico que contemple ações em todas as áreas, ou seja, ações que visem o desenvolvimento e o bem estar de todas as partes interessadas no negócio. Entende, ainda, que a responsabilidade social também está inserida pelo planejamento estratégico que contenha ações que trabalhem o bem estar dos funcionários e da comunidade onde a empresa está inserida.

A empresa B acredita que a sustentabilidade está inserida em suas estratégias, pois visa benefícios à colaboradores, empresa e a sociedade de modo geral. Em relação à responsabilidade social a empresa B atua, porém, sem um planejamento específico para o tema.

A empresa A considera que a sustentabilidade é importante para melhorar a sua imagem e que a mesma traz consigo um grande potencial. Vincular sustentabilidade a uma marca é sempre positivo, porém a empresa não tem utilizado a sustentabilidade de forma mais marcante em campanhas junto ao mercado. Em relação à responsabilidade social a empresa A diz que não trabalha este tema com o enfoque de melhorar a imagem, porém demonstra que é uma empresa inovadora e atualizada em gestão social.

Para a empresa B a sustentabilidade tem importância na melhoria da imagem pois a empresa tenta montar e manter um perfil de empresa voltado a estas questões e que com equipamentos que reduzem os impactos ambientais inerentes à atividade. A imagem da empresa certamente melhora com as ações de doação de sobras de material para escolas e entidades com o fim de promover o artesanato, atendendo assim, requisito da responsabilidade social.

As empresas foram questionadas sobre a inserção da sustentabilidade e responsabilidade social na Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Enquanto a empresa A possui PLR, mas não vincula nenhuma ação de sustentabilidade e responsabilidade social ao programa, a empresa B não possui PLR e portanto não trata esses temas em relação aos lucros.

É entendimento da empresa A que a sustentabilidade deveria fazer parte da avaliação de desempenho da empresa, porém, ainda não faz parte. Para a empresa B existe uma

avaliação através da redução de custos ou geração de renda com materiais reutilizados. Receber algum tipo de premiação seria importante para as empresas, porém ainda nenhuma das empresas pesquisadas foi contemplada com prêmios envolvendo a sustentabilidade ou responsabilidade social.

Mintzberg (2000) entende que a estratégia está ligada diretamente à organização bem como ao ambiente que a mesma está inserida, é impossível separar a organização do ambiente. Baseado neste entendimento de Mintzberg (2000) as empresas foram questionadas sobre o papel dos funcionários em relação à sustentabilidade e responsabilidade social. Corroborando com Mintzberg (2000), Maroto (2007) salienta que a cultura de uma empresa pode influir enormemente em seu planejamento estratégico, inclusive na execução da estratégia. A cultura é uma reprodução do que se dá por dentro de uma organização, ou seja, as manifestações internas desempenham papel preponderante.

A empresa A considera que os funcionários devem ter uma postura receptiva a novos hábitos, mais interesse no aprendizado e desenvolver o espírito de trabalho em equipe, ou seja, colaborar com as resoluções da empresa nestas questões e ainda, assumir o compromisso de ter as atitudes adequadas aos temas.

Na empresa B o importante é não prejudicar a vida e o cotidiano de nossos vizinhos e não agredir o meio ambiente, por isso, os funcionários devem ser participativos, compromissados e empreendedores.

Como para Mintzberg (2006) uma estratégia bem formulada é baseada nas competências e deficiências internas, fica evidenciada a importância do papel dos funcionários em relação à implantação de estratégias que contemplem a sustentabilidade e responsabilidade social dentro das organizações.

Para Madruga (2009) a aprendizagem organizacional é uma questão relacionada à educação interna, porém é muito mais ampla que apenas o entendimento de conceitos e práticas. A aprendizagem é metodológica, sistemática e deve ser contínua na busca do conhecimento das ações práticas e estratégicas dentro das organizações.

A sustentabilidade e a responsabilidade social nas estratégias da empresa		
Integração da sustentabilidade e da responsabilidade social		
Empresa	Sustentabilidade e Responsabilidade Social – ações	Informações da pesquisa
A	Sustentabilidade inserida nas estratégias	<p>“integra através da busca de novos equipamentos tecnológicos que visem a sustentabilidade.”</p> <p>“sim, tendo a sustentabilidade nos valores da empresa.”</p> <p>“...planejamento estratégico que contemple ações em todas as áreas, ações que visem o desenvolvimento e o bem estar de todas as partes interessadas no negócio.”</p> <p>“sim, através de planos de ações bem fundamentados.”</p> <p>“...está inserida quando vemos a preocupação em relação à diminuição de retrabalhos e desperdícios.”</p>
A	Responsabilidade Social inserida nas estratégias	<p>“...objetivos estratégicos na área de recursos humanos que atenda à responsabilidade social.”</p> <p>“através de planejamento estratégico que contenha ações que trabalhem o bem estar dos funcionários e da comunidade onde a empresa está inserida.”</p> <p>“está inserida nas estratégias organizacionais.”</p> <p>“...ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam bem.”</p> <p>“...está inserida em relação aos colaboradores...”</p>
A	A sustentabilidade tem sido fator importante para melhorar a imagem da empresa	<p>“sim, a mesma traz consigo um grande potencial...”</p> <p>“...vincular sustentabilidade a uma marca é sempre positivo...a empresa não tem utilizado a sustentabilidade de forma mais marcante em campanhas...”</p> <p>“a empresa não tem trabalhado a sustentabilidade com o foco de melhorar a imagem da empresa...”</p> <p>“...existe sustentabilidade no nosso processo mas não está sendo divulgado junto ao mercado.”</p>
A	A responsabilidade social tem sido fator importante para melhorar a imagem da empresa	<p>“...não trabalhamos este tema com enfoque de melhorar a imagem.”</p> <p>“sim, a responsabilidade social é vista de maneira muito positiva...”</p> <p>“sim, porque demonstra que é uma empresa inovadora e atualizada em gestão social...”</p> <p>“...são feitas ações que afetam mais a sociedade local...”</p> <p>“sim, porque queremos consumir produtos de empresas que não estão interessadas só no lucro e sim que usam sua força para o bem comum.”</p>
A	A sustentabilidade e responsabilidade social na Participação nos lucros e resultados (PLR) como estratégia	<p>“a empresa possui PLR, mas a sustentabilidade não está atrelada ao PLR.”</p> <p>“a empresa possui PLR, mas não tem ligação...”</p>
A	A sustentabilidade como parte da avaliação de desempenho da empresa	<p>“não saberia dizer,...mas deveria fazer parte para termos um coeficiente de desempenho real.”</p> <p>“não faz parte.”</p>
A	A empresa já ganhou	“não”

Continua

	algum prêmio na área de sustentabilidade e responsabilidade social	
A	Papel dos funcionários em relação à sustentabilidade e responsabilidade social	<p>“devem ter uma postura receptiva a novos hábitos, mais interesse no aprendizado, desenvolver o espírito de trabalho em equipe...”</p> <p>“...colaborar com as resoluções da empresa nessa questão...”</p> <p>“...participar das ações que a empresa promove.”</p> <p>“deve disseminar o conhecimento para seus colegas, principalmente para a próxima geração.”</p> <p>“...assumir o compromisso de ter as atitudes adequadas em relação ao tema.”</p>
B	Sustentabilidade inserida nas estratégias	“está inserida na estratégia organizacional, visando benefícios de curto e longo prazo a nossos colaboradores, à empresa e a sociedade de modo geral”
B	Responsabilidade Social inserida nas estratégias	<p>“está inserida separada das ações empresariais, pois não há um planejamento específico...”</p> <p>“atuamos junto a quem procura a empresa...”</p>
B	A sustentabilidade tem sido fator importante para melhorar a imagem da empresa	<p>“certamente, o investimento em palestras e equipamento para reduzir a quantidade de poluentes, trouxe bons benefícios à empresa”</p> <p>“temos máquina que processam os resíduos de tintas e solventes, que uma vez processados nos retorna em mais solventes limpos e ocupáveis...”</p> <p>“sim, tentamos montar e manter um perfil de empresa voltado a estas questões”</p>
B	A responsabilidade social tem sido fator importante para melhorar a imagem da empresa	<p>“certamente, somos reconhecidos pela comunidade local, em prestar ajuda...”</p> <p>“doamos as sobras de MDF para escolas e entidades para fins de artesanato”</p>
B	A sustentabilidade e responsabilidade social na Participação nos lucros e resultados (PLR) como estratégia	“não possui PLR”
B	A sustentabilidade como parte da avaliação de desempenho da empresa	“sim, através da redução de custos para a empresa, ou até mesmo geração de renda sobre materiais reutilizados, parte da renda destinada aos colaboradores”
B	A empresa já ganhou algum prêmio na área de sustentabilidade e responsabilidade social	“não, nenhum prêmio”
B	Papel dos funcionários em relação à sustentabilidade e responsabilidade social	<p>“participativo, compromissado e empreendedor”</p> <p>“...temos cuidado para não prejudicar a vida e o cotidiano de nossos vizinhos e para não agredir o meio ambiente...”</p>

Quadro 17 – A Responsabilidade Social e a Sustentabilidade nas estratégias empresariais

No quadro 18 estão demonstradas as evidências coletadas na pesquisa realizada relacionando a educação interna voltada para a responsabilidade social e sustentabilidade. Existem ações concretas de treinamento para gestores e funcionários tanto na empresa A como na empresa B.

A aprendizagem para Abbad; Borges-Andrade (2004) refere-se às mudanças comportamentais dos indivíduos resultantes de sua interação com o contexto. Grande parte das qualificações exigidas dos gestores e funcionários requer um conjunto de ações educacionais contínuas e variadas. Concordando com Abbad; Borges-Andrade (2004), Robbins (2005) ressalta que existem cinco processos pelos quais acontece a aprendizagem, que são: atenção, retenção, reprodução, motivação e interesse. Estes processos devem ser seguidos quando é necessário ensinar novos comportamentos, novas formas de pensar e sentir, para facilitar a pré-disposição dos indivíduos a responderem aos estímulos.

Não é pretensão deste item, dialogar com as várias teorias de aprendizagem, mas sim demonstrar a importância da aprendizagem no contexto e na formação das estratégias contemplando os temas da sustentabilidade e responsabilidade social.

No caso da sustentabilidade e responsabilidade social é necessária uma mudança de comportamento nas pessoas para incorporar em suas práticas esses conceitos. Por isso a importância do aprendizado sugerido por Abbad, Borges-Andrade (2004).

É evidenciado pela empresa A que os gestores têm treinamentos internos através de cursos, palestras e com a participação da empresa no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Para os funcionários, não existe um treinamento que atinja a todos, porém sempre que possível são feitas palestras sobre os temas. A empresa A formou grupos de controle da qualidade (CCQ) onde a sustentabilidade e a responsabilidade social foram temas abordados.

Na empresa B os gestores têm treinamentos efetuados pelo SENAI e SEBRAE e os funcionários são instruídos através de reuniões e palestras.

Educação interna voltada para a reponsabilidade social e sustentabilidade		
Formação interna		
Empresa	Ações de Treinamentos	Informações da pesquisa
A	Gestores	“sim, através de cursos, palestras, workshop...” “...sim, como a empresa participa do PGQP, este proporciona diversas oportunidades de capacitação...”
A	Funcionários	“sim, porém não de maneira que atinja a todos.” “não diretamente, mas sempre que possível tem palestras...”

Continua

		“sim, na formação dos grupos de CCQ (círculo do controle da qualidade) se falou um pouco sobre o assunto...” “sim, através de reuniões...”
B	Gestores	“sim, por programas e palestras gerados, como por exemplo, pelo SENAI e SEBRAE.”
B	Funcionários	“sim, através de reuniões e palestras” “instruímos nossos funcionários...de como melhor utilizar e de como descartar o não aproveitável”

Quadro 18 – Formação interna

O quadro 19 representa as evidências colhidas na pesquisa sobre a estrutura da empresa em relação à sustentabilidade e responsabilidade social.

Na empresa A não existe formalmente um setor de sustentabilidade porém, devido às ações que vêm sendo realizadas a empresa acredita que futuramente poderá ter, ou pela complexidade da questão deveria ser formado um grupo de colaboradores para tratar do tema. Foi questionado, também, se a empresa possui alguma pessoa ou chefia responsável pela sustentabilidade e responsabilidade social e ficou evidenciado que as responsabilidades são divididas entre a gerente de recursos humanos e o coordenador da qualidade porém, nenhum dos dois responsáveis tratam exclusivamente dos temas.

Na empresa B existe um setor que por meio de oficinas cuida da questão de sustentabilidade com foco na reutilização de materiais que sobram na empresa. Também existe uma pessoa responsável pela sustentabilidade e responsabilidade social, que é o arquiteto urbanista, porém, não trata exclusivamente das questões.

Estrutura interna de empresa em relação à sustentabilidade e responsabilidade social		
Estrutura		
Empresa	Ações	Informações da pesquisa
A	A empresa possui ou pretende implantar um setor de sustentabilidade	“...devido suas ações que vem desenvolvendo acredito que sim.” “não, mas pela complexidade da questão deveria ser formado um grupo de colaboradores...” “a empresa não possui um setor específico, mas acredito que futuramente poderá ter.”
A	A empresa possui alguma pessoa/chefia responsável pela sustentabilidade e responsabilidade social	“não, as ações ficam sob responsabilidade das áreas de RH e segurança do trabalho.” “...é a gerente de RH...” “...um coordenador da qualidade que cuida das práticas. A pessoa não é exclusiva para a sustentabilidade.”
B	A empresa possui ou pretende implantar um	“sim, através de oficinas, escolhas de reutilização dos materiais que sobram na empresa”

	setor de sustentabilidade	
B	A empresa possui alguma pessoa/chefia responsável pela sustentabilidade e responsabilidade social	“sim, um arquiteto e urbanista”

Quadro 19 – Estrutura interna

Para Voltolini (2011) a estrutura formal em uma organização é necessária mas nem sempre cumpre seu papel. A figura do líder sustentável ganhou importância nos últimos anos uma vez que as pessoas valorizam muito o exemplo. E, se esse líder tem as práticas e os exemplos de ações sustentáveis fica mais fácil a organização perceber, aprender e praticar ações concretas.

O objetivo específico de número 3 fica atendido com as informações aqui demonstradas por meio dos quadros 13 ao quadro 19.

4.1.4 Desafios Externos

O Quadro 20 apresenta os principais desafios externos, em relação à Sustentabilidade e Responsabilidade Social, apontados pela pesquisa com os gestores das empresas pesquisadas. Os desafios externos foram analisados em relação aos aspectos do envolvimento dos *stakeholders*¹. Fornecedores, consumidores, comunidade, escolas e consultorias internas foram as questões colocadas às empresas para o entendimento do envolvimento desses agentes nas ações empresariais.

Para Maroto (2007) existem fatores que influenciam um processo estratégico. Um dos fatores são os grupos de interesse, onde as empresas podem ter distintos grupos e é importante para a empresa analisar o poder e as expectativas dos grupos de interesse. Porter (2004) destaca que o contexto em que uma estratégia competitiva é formulada, é necessário num nível mais amplo conhecer os fatores externos àquela organização. Ainda para Porter (2004) uma parte importante na formulação da estratégia competitiva é relacionar a organização ao seu meio ambiente. Por isso, identificar o envolvimento dos grupos de interesse foi o objetivo dessa etapa da pesquisa.

As práticas utilizadas pela empresa A coletadas pela pesquisa demonstram que os fornecedores são sensibilizados para as ações que a empresa se propõe a realizar. Existem

critérios para avaliação de fornecedores, como por exemplo, a origem da matéria-prima. O envolvimento dos consumidores se dá através da divulgação de materiais sobre o tema em revista própria da empresa A. A comunidade tem envolvimento através de parcerias com entidades assistenciais, visitação permitida à escolas e universidades quando são mostradas as práticas nos processos produtivos da empresa. Existe também um pensamento da empresa em fazer parceria com universidades para incluí-las em projetos de novos produtos, bem como no reaproveitamento de resíduos. Não foi contratada nenhuma consultoria externa com fim específico de tratar sobre a sustentabilidade e responsabilidade social, porém outros trabalhos efetuados por consultorias externas trataram sobre os temas.

Percebe-se ainda, a partir dos dados analisados que a empresa A possui sistematizado em suas estratégias o envolvimento dos *stakeholders*¹, uma vez que existem alguns critérios definidos pela empresa, principalmente na compra de matérias-primas. A análise feita da correlação entre as práticas sustentáveis e os desafios externos ficou evidenciada nas assertivas da empresa com relação ao envolvimento dos vários grupos de interesse que se relacionam de alguma maneira com a empresa.

Portanto, pode-se concluir que a empresa A tem práticas que envolvem os diversos grupos de interesse e que atender esses desafios externos são importantes no competitivo cenário empresarial.

Na empresa B, as práticas utilizadas para envolver os diversos grupos de interesse diferem um pouco das práticas da empresa A provavelmente pelo tamanho diferente das duas organizações. A empresa B não tem um sistema criterioso de escolha de fornecedores, porém procura comprar matéria-prima que tenha procedência de reflorestamentos. Os consumidores são envolvidos com orientações de como descartar os materiais não mais utilizáveis de maneira correta. Esta é uma boa prática, uma vez que o descarte adequado tem sido tema de grande importância para o processo de logística reversa bastante discutida na atualidade. A empresa B envolve a comunidade doando sobras de materiais para entidades com o fim de promover o artesanato gerando uma possível fonte de renda a essas entidades. Diferentemente da empresa A, não há na empresa B o envolvimento de escolas e universidades. Já foram contratadas consultorias externas, através de parcerias com a rede moveleira e com o SEBRAE com o objetivo de desenvolvimento de estratégias. Os dados aqui analisados identificaram a associação das práticas com os desafios externos.

Assim, conclui-se que a empresa B tem práticas, embora mais discretas que da empresa A, que envolvem os diversos grupos de interesse e que, os desafios externos ainda são grandes.

Para Mintzberg; Lampel; Quinn; Ghoshal (2006) as pessoas na organização e as pessoas com quem elas interagem são conduzidas pela compreensão do comportamento apropriado. Elas tentam agir apropriadamente e esperam que os outros também o façam, por isso a adaptação organizacional passa por esses desafios externos evidenciados na pesquisa. Ainda segundo Mintzberg; Lampel; Quinn; Ghoshal (2006), não há um jeito melhor de criar estratégias, diferentes formas funcionam bem em contextos específicos, assim, as empresas podem explorar sistematicamente seus contextos para criar estratégias mais úteis ligando a teoria à prática.

Desta forma, tanto para Porter (2004), Maroto (2007) e Mintzberg; Lampel; Quinn; Ghoshal (2006) os desafios externos não podem e não devem ser minimizados pelas organizações na hora de elaborar suas estratégias empresariais.

Desafios externos em relação à responsabilidade social e sustentabilidade		
Desafios externos envolvendo <i>stakeholders</i>⁴		
Empresa	Desafios – ações	Informações da pesquisa
A	Envolvimento de fornecedores	“sensibilizando para as ações que a empresa se propõe a fazer.” “através de uma avaliação que é realizada antes de se optar pelo fornecedor.” “através de critério de compra onde a questão da sustentabilidade tem peso na decisão.” “...exigindo matéria-prima proveniente de reflorestamento.”
A	Envolvimento de consumidores	“através da divulgação de materiais sobre o tema em sua revista feita exclusivamente para os consumidores...” “divulgando que a matéria-prima é proveniente de reflorestamento.” “não tenho conhecimento.”
A	Envolvimento da comunidade	“através de parcerias com entidades assistenciais e abertura a escolas e universidades para visitação.” “abrindo para visitação de instituições e disseminando as técnicas aplicadas na empresa.” “estando sempre aberta � visitas...”
A	Envolvimento de escolas/universidades	“...existe um pensamento em incluir universidade em desenvolvimento de projetos.” “...envolver uma universidade no assunto de reaproveitamento de r�sduos.”
A	Contratação de consultorias para desenvolvimento de estratégias sustentáveis	“para este fim específico não, mas vários trabalhos propostos por parceiros externos atendem a este tema.” “recentemente foi concluído com uma consultoria um curso de Produção Enxuta, onde teve temas envolvendo sustentabilidade.”
B	Envolvimento de fornecedores	“comprando chapas de procedência de florestas de reflorestamento e tintas com menor grau de poluentes...”
B	Envolvimento de consumidores	“instruímos para o correto descarte dos móveis não mais utilizados”

Continua

B	Envolvimento da comunidade	“palestras, panfletos informativos distribuídos na comunidade” “doamos as sobras de MDF para entidades para fins de artesanato”
B	Envolvimento de escolas/universidades	“...não realizamos ainda atividades com escolas e universidades”
B	Contratação de consultorias para desenvolvimento de estratégias sustentáveis	“sim, através da rede moveleira temos parcerias com o SEBRAE para conseguirmos consultorias.”

Quadro 20 – Desafios externos

Para Voltolini (2011) não é tão simples, entretanto, mudar conceitos, estruturas e comportamentos arraigados nas organizações. Isto requer postura pioneira de quem está no comando dessas empresas, por isso os desafios externos requerem uma participação ativa da direção das empresas buscando envolvimento dos diversos grupos de interesse. O Balanço Social, como um possível diferencial competitivo não é elaborado por nenhuma das empresas pesquisadas, deixando assim de ter um envolvimento maior de grupos de interesse que percebessem nesse instrumento práticas sociais realizadas pelas empresas. As práticas sustentáveis referentes aos desafios externos evidenciadas na pesquisa aqui realizada demonstram que as empresas dão uma importância maior à compra de matérias-primas que tenham procedência, e de fornecedores com algum tipo de prática sustentável, contribuindo, assim, com a cadeia de suprimentos sustentável. Por fim, os relacionamentos estruturais e interpessoais dentro do contexto de cada organização orientarão as forças dentro dos grupos de interesse na busca de soluções coletivas sustentáveis.

Assim, os resultados demonstrados no quadro 20 trazem as evidências para que o atingimento do objetivo específico de número 4 se materialize.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo é importante alinhar as evidências coletadas na pesquisa com o objetivo principal do trabalho. O objetivo principal da pesquisa consistiu em analisar as práticas e a relação entre a gestão da responsabilidade social e sustentabilidade com as estratégias adotadas pelas empresas pesquisadas. Nesse sentido, foi importante identificar as práticas, os desafios internos, as principais barreiras à integração da sustentabilidade e responsabilidade social como estratégias nas empresas, bem como os desafios externos enfrentados pelas organizações.

Para a obtenção dos objetivos propostos foram realizadas três fases no presente trabalho: a primeira fase consistiu num levantamento documental para caracterizar aspectos importantes das empresas pesquisadas; na segunda fase foi realizada uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, com entrevistas semiestruturadas junto aos gestores, referente ao estudo de caso das duas empresas pesquisadas do setor moveleiro no estado do Rio Grande do Sul; na terceira fase foram feitas as análises dos dados coletados para apresentação dos resultados.

Os resultados da primeira fase da pesquisa evidenciaram que são empresas tradicionais no mercado moveleiro, ambas com mais de vinte (20) anos de atuação no setor e com crescimento de faturamento nos últimos três anos, período definido na metodologia como espaço temporal de pesquisa. O maior índice de crescimento no faturamento aconteceu no ano de 2011 para ambas as empresas, superando a casa dos 22% em relação ao ano anterior. Este crescimento acima 22% , em ambas empresas, é superior a média de crescimento do setor no estado do Rio Grande do Sul, que foi de 17,4% em 2011, demonstrado na tabela 1. Embora o crescimento tenha sido superior à média das empresas gaúchas, não foi possível identificar a relação do crescimento do faturamento com práticas sustentáveis, uma vez que não existe esse indicador de desempenho nos controles gerenciais das empresas pesquisadas.

A segunda fase da pesquisa envolveu as entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas com o objetivo de definir o perfil dos respondentes, os desafios internos e os desafios externos em relação à responsabilidade social e sustentabilidade como estratégias empresariais.

Na terceira fase da pesquisa foram feitas as análises e os resultados mostraram que as empresas possuem estrutura definida em relação aos seus postos principais e a maioria dos

ocupantes das funções de gestão possui curso superior completo, ou está cursando. É importante destacar, também, que em ambas empresas a função de Diretor Geral, é ocupada por pessoas com mais de vinte anos de atuação no setor moveleiro o que caracteriza uma larga experiência para gerir as empresas. Embora haja diferença de tamanho das empresas pesquisadas, o que provoca obviamente diferença de estrutura organizacional, ficou evidenciado que existe o cuidado com a responsabilidade social e sustentabilidade, ainda que tímido, nas respectivas estruturas.

Na análise dos desafios internos os resultados permitiram concluir que as empresas pesquisadas praticam ações de conscientização de seus funcionários em relação à importância da responsabilidade social e sustentabilidade. Cuidados com a segurança e o bem estar dos funcionários, ajuda à entidades carentes são exemplos de ações que dizem respeito à responsabilidade social. Em relação à sustentabilidade, também foi possível concluir através da análise dos resultados que ambas as empresas têm práticas evidenciadas como: ter a sustentabilidade nos valores da empresa; promover treinamentos, palestras e reuniões com as equipes explicando as necessidades e formas de aplicação de práticas sustentáveis. Ainda dentro dos desafios internos, também ficou evidenciado que existem barreiras para a implantação da sustentabilidade. Os resultados demonstraram que barreiras culturais como a falta de conhecimento e a resistência das pessoas à mudança, adoção de novos hábitos e postura dificultam um melhor entendimento do tema sustentabilidade. Ficaram evidenciadas ações de treinamento tanto para os gestores, quanto para os funcionários como: reuniões, palestras, workshop, participação no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, parcerias com SENAI e SEBRAE que podem diminuir o conflito com as barreiras internas, pois é importante a disseminação dos conceitos e práticas sustentáveis em toda organização. Existem, ainda, dentro dos processos e inovação, práticas sustentáveis integradas como aquisição de máquinas que consomem menos energia e geram menos poluentes, aquisição de matérias-primas de fontes renováveis, utilização de equipamentos e técnicas que proporcionem correto descarte ou reutilização dos resíduos sólidos. Essas práticas evidenciam a atenção que as empresas pesquisadas têm com a sustentabilidade.

Uma das questões principais do trabalho foi relacionar as práticas sustentáveis das empresas pesquisadas com suas estratégias. Os resultados mostraram que são estratégias das empresas: a busca de novos equipamentos tecnológicos que contemplem a sustentabilidade; existem planos de ações fundamentados para eliminação de desperdícios tanto de matéria-prima como de energia utilizada; o planejamento estratégico contém ações que contemplam o bem estar dos funcionários e da comunidade onde a empresa está inserida; tem estratégias de

investimento em palestras para redução de resíduos poluentes. São estratégias importantes, porém nenhuma das empresas pesquisadas possui a sustentabilidade e a responsabilidade social incluídas no programa de Participação dos Lucros e Resultados e também nenhuma das empresas recebeu algum prêmio em relação aos dois temas.

Na análise dos desafios externos os resultados permitiram concluir que também existem práticas que comprovam o envolvimento dos vários grupos de interesse que se relacionam de alguma forma com as empresas pesquisadas. Diferenças e semelhanças foram constatadas nas práticas das empresas A e B que podem ser explicadas pelo porte diferente das mesmas. Nas diferenças podemos destacar que não existe o envolvimento de escolas e universidades na empresa B e um envolvimento ainda tímido das mesmas na empresa A. O envolvimento dos fornecedores através de critérios de compras privilegiando a origem conhecida e sustentável das matérias-primas e o envolvimento da comunidade, através de entidades assistenciais, com doações de materiais residuais para reaproveitamento são práticas semelhantes às duas empresas.

A análise dos resultados permitiu concluir que existem estratégias que visam contemplar a sustentabilidade e responsabilidade social, porém, fica claro pelas evidências colhidas através dos questionários, que a sustentabilidade e a responsabilidade social não fazem parte das estratégias essenciais do negócio, mas sim como estratégias independentes, embora importantes, que geram ações e práticas sustentáveis.

Ao finalizar, mesmo considerando que este estudo ofereça contribuições é importante mencionar que existiram limitações na pesquisa realizada, pois ainda são temas que necessitam de aprofundamento. As lacunas podem ser preenchidas por novos estudos que contemplem pesquisas direcionadas ao Desenvolvimento Sustentável, ou Desenvolvimento Socioambiental, com outras empresas e regiões do setor industrial moveleiro. Por tratar-se de um tema multidisciplinar que é bastante debatido, porém ainda de tímidos resultados espera-se que este estudo possa motivar novas incursões para ampliar o campo de observação e conhecimento. Sendo assim, pode ser interpretado que este estudo, com seu caráter multidisciplinar, pode oferecer uma contribuição ao campo da Engenharia de Produção na busca da interação necessária dos processos produtivos com as questões socioambientais.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA

ABBAD, G. S., BORGES FERREIRA, M. F. & NOGUEIRA, R. S. F.. Medidas de aprendizagem em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, G. Abbad J. E.; MOURÃO, L. (Org). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed., 2006. pp. 469-488.

ABBAD, G. S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed Editora, 2004. pp.237-275.

AGENDA 21. **United National Conference on Environmental and Development**. Rio de Janeiro, 1992.

ALBUQUERQUE, José de Lima (Org.). **Gestão ambiental e responsabilidade social**: conceitos, ferramentas e aplicações São Paulo: Atlas, 2009.

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ASHOKA, **Empreendedores sociais**. Disponível em:
<http://www.ashoka.org.br/empreendedor-social/quem-e/>. Acesso em 25.ago.2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 14001**: Sistemas de gestão ambiental. 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.

BASSETTO, L. I. **A sustentabilidade empresarial um estudo baseado no relatório de uma concessionária de energia**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Gestão Industrial, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR, 2007.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. **Índice ISE**. Disponível em:
<<http://www.bmfbovespa.com.br/Pdf/Indices/ISE.pdf>>. Acesso em: 26.nov.2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **A indústria e o Brasil: uma agenda para o crescimento.** Brasília, 2002.

DIAS, R. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade.** 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

DONAIRE, Denis, **Gestão ambiental na empresa.** 2. ed. 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

ETHOS. **Responsabilidade social.** Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/responsabilidadesocial.html>>. Acesso em 15.nov.2012.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FUNDAÇÃO ESTADUAL DE PROTEÇÃO AMBIENTAL (FEPAM). **Henrique Luiz Roessler.** Disponível em: <<http://www.fepam.rs.gov.br/programas/perfis.asp>>. Acesso em: 20.nov.2012

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). **Diretrizes para relatório de sustentabilidade.** Disponível em: <<http://www.globalreporting.org/NR>>. Acesso em 14.nov.2012.

GODOY, A. S., **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** ERA, São Paulo. 1995. v. 35, n. 3, p. 21-29.

GOLDSTEIN, Ilana Seltzer. **Responsabilidade social: das grandes corporações ao terceiro setor.** São Paulo: Ática, 2007.

HARGREAVES, A.; FINC, D. **Liderança sustentável desenvolvendo gestores da aprendizagem.** São Paulo; Artmed, 2007.

HAWKEN, Paul; LOVINS, Amory; LOVINS, L. Hunter. **Capitalismo natural, criando a próxima revolução industrial.** São Paulo: Cultrix, 1999.

INSTITUTO ANTA KARANA. **Compêndio para a sustentabilidade: ferramentas de gestão de responsabilidade socioambiental.** São Paulo, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA – INMETRO. **Contextualização**. Disponível em: http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/contextualizacao.asp. Acesso em 26.nov.2012.

LUCIE-SMITH, Edward. *Furniture: a concise history*. Updated edition. London: Thames and Hudson, 1993.

MADRUGA, L. R. R. G. **Comportamento coletivo e interações sociais no comitê de gerenciamento da bacia hidrográfica do rio Santa Maria: aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental**. 2009, Tese (Doutorado em Agronegócios). Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAROTO, J. C. **Estratégia: De la visión a la acción**; Madrid: Esic Editorial, 2007.

MELO NETO, F. P. **Socioeconomia solidária para o desenvolvimento integral, democrático e sustentável**. São Paulo: Cedac, 2005.

MELO NETO, F. P.; FROES, C., **Responsabilidade social & cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro, Qualitymark. 1999, 189p.

_____. **Gestão da responsabilidade social corporativa**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MELO NETO, Francisco Paulo de; BRENAND; Jorgiana Melo. **Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna**. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2004.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S., **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre, 2006.

MOTA, J. A., **Economia e política dos recursos naturais**. Rio de Janeiro : Garamond, 2001.

OLIVEIRA, J. H. R. M. A. I. S: **Método para avaliação de indicadores de sustentabilidade organizacional**. 2002, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro : Campus, 2004.

RAZZOLINI FILHO, E. **O reverso da logística e as questões ambientais no Brasil** / Edelvino Razzolini Filho, Rodrigo Berté. Curitiba: Ibplex, 2009.

REBOUÇAS, F. **Infoescola; Stakeholders**. Disponível em http://www.infoescola.com/administracao_/stakeholders/>. Acesso em 23.02.2013.

REIS, Carlos Nelson dos; MEDEIROS, Luiz Edgar. **Responsabilidade social das empresas e balanço social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social**. São Paulo: Atlas, 2007.

RESPONSABILIDADESOCIAL.COM. **Responsabilidade Social**. Disponível em: http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional_view.php?id=1. Acesso em 09. nov.2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUDIO, Franz Victor, **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. São Paulo: Vozes, 2009.

SAVITZ, S. **A empresa sustentável**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHENINI, Pedro Carlos (Org.). **Gestão empresarial socioambiental**. Florianópolis: (s.n.), 2005.

SILVA, E. L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis; LED/UFSC. 2000. 118 p.

SILVA, R. C. F. **Objetivos e desafios empresariais**. Disponível em: <http://professorrobertocesar.files.wordpress.com/2010/08/12-objetivos-de-desafios-empresariais.pdf>. Acesso em 25.ago.2013.

TACHIZAWA, Takeshy, **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, T.. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

UNICAMP; ABDI. **Relatório de acompanhamento setorial; indústria Moveleira**. 2008. v. I.

VALLE, Cyro Eyer do; LAGE, Henrique. **Meio ambiente: acidentes, lições, soluções**. 2 ed. – São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

VOLTOLINI, R. **Conversas com líderes sustentáveis: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

YIN, R. K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS e COLS. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed Editora, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Protocolo de entrevista

Empresa: _____

Cidade: _____

Nome entrevistado: _____

Cargo: _____ **Tempo no cargo:** _____

Tempo na empresa: _____ **Tempo no ramo:** _____

Telefone; _____ **e-mail:** _____

Escolaridade: Nível médio (); Superior completo (); Superior incompleto ()

Pós-Graduação ().

Data: _____

APÊNDICE 2 – Apresentação do pré-projeto de pesquisa aos entrevistados

Prezado Senhor (a)

Estudo na UFSM – Universidade Federal de Santa Maria e sou mestrando no curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Todo curso de Mestrado exige uma pesquisa sobre um tema a ser escolhido com compatibilidade nas linhas de pesquisa do Programa de Pós-Graduação.

O meu objeto de pesquisa é responsabilidade social e sustentabilidade como estratégias em empresas industriais do setor moveleiro. Este trabalho é orientado pelo Professor Dr. Alberto de Souza Schmidt, professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSM.

Sua participação nesta pesquisa é relevante e importante para o projeto de pesquisa e dissertação como trabalho final do curso.

O estudo pretende abordar de que forma a Responsabilidade Social e a Sustentabilidade estão inseridas nas estratégias empresariais de indústrias do setor moveleiro.

O objetivo geral da pesquisa é analisar a relação entre a gestão da responsabilidade social e sustentabilidade com o desempenho de empresas industriais do setor moveleiro.

Fica aqui registrado e assumido o compromisso de que a pesquisa servirá apenas à propósitos acadêmicos e que os resultados serão submetidos à apreciação da empresa antes de fazerem parte da dissertação do mestrado. O nome do entrevistado não será divulgado no trabalho aqui proposto.

Contando com sua colaboração, agradecemos;

Atenciosamente

Mario Fernando de Mello

Mestrando em Engenharia de Produção – UFSM

Professor Dr. Alberto de Souza Schmidt

Orientador da Dissertação

APÊNDICE 3 – Formulário de coleta de dados da pesquisa qualitativa

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA			
2- Tempo de existência em anos:			
3- Número de funcionários:			
TOTAL:	2010: _____	2011: _____	2012: _____
Diretamente na produção:	2010: _____	2011: _____	2012: _____
Áreas de apoio:	2010: _____	2011: _____	2012: _____
Terceirizados:	2010: _____	2011: _____	2012: _____
4- Faturamento bruto:			
2010: R\$	_____		
2011: R\$	_____		
2012: R\$	_____		
5- Área de atuação e vendas:			
Quantidade de Lojas Próprias ou Licenciadas:			
2010:	_____	2011:	_____
2012:	_____		
Quantidade de Estados atendidos/com representação:			
2010:	_____	2011:	_____
2012:	_____		
6- Quantidade de treinamentos promovidos pela empresa ou disponibilizados fora da empresa que envolveram temas referentes à sustentabilidade e responsabilidade social:			
2010:	_____	2011:	_____
2012:	_____		
RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE COMO ESTRATÉGIAS EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DO SETOR MOVELEIRO			
Formulário de coleta de dados			
Primeiro Bloco – Perfil do respondente			
1- Nome da empresa:			
2- Entrevistado:			
3- Cargo ocupado:			
4- Tempo de serviço na empresa:			
5- Tempo de atuação no setor moveleiro:			
6- Formação:			
7- Telefone para contato:			
8- E-mail para contato:			

Segundo Bloco – Desafios Internos
1- De que forma a empresa salienta a importância da sustentabilidade para os funcionários?
2- De que forma a empresa salienta a importância da responsabilidade social para os funcionários?
3- Existem barreiras internas ou resistências à implantação da sustentabilidade na empresa? Se sim, quais?
4- De que forma a empresa busca conscientizar os funcionários e direção sobre a sustentabilidade?
5- A empresa procura inovar em seus processos produtivos integrando práticas sustentáveis? Quais?
6- A empresa procura inovar no desenvolvimento de novos produtos integrando práticas sustentáveis? Quais?
7- Como a empresa emprega ou pretende empregar inovações tecnológicas sustentáveis?
8- De que forma a empresa integra a sustentabilidade nas suas estratégias?
9- De que forma a empresa integra a responsabilidade social nas suas estratégias?
10- A sustentabilidade está inserida na estratégia organizacional ou é iniciativa separada das ações empresariais?
11- A responsabilidade social está inserida na estratégia organizacional ou é iniciativa separada das ações empresariais?
12- A sustentabilidade tem sido um fator importante para melhorar a imagem da empresa no mercado? Por quê?
13- A responsabilidade social tem sido um fator importante para melhorar a imagem da empresa no mercado? Por quê?
14- Os gestores da empresa recebem algum tipo de treinamento ou desenvolvimento sobre sustentabilidade e responsabilidade social? De que forma?

15- Os funcionários são treinados sobre sustentabilidade e responsabilidade social? De que forma?
16- A empresa possui ou pretende implantar um setor de sustentabilidade e responsabilidade social? Se possui, como funciona? Ou como funcionaria?
17- A empresa possui alguma pessoa/chefia, responsável pela sustentabilidade e responsabilidade social?
18- Como é feita a divulgação sobre sustentabilidade e responsabilidade social para os funcionários da empresa?
19- A sustentabilidade e a responsabilidade social fazem parte dos valores e crenças da organização?
20- Qual deve ser o papel dos funcionários em relação à sustentabilidade e responsabilidade social?
21- A empresa possui PLR? Caso positivo, a sustentabilidade está incorporada ao PLR?
22- A sustentabilidade faz parte da avaliação de desempenho da empresa? De que forma?
23- A empresa já ganhou algum tipo de prêmio, reconhecimento ou certificado em relação à sustentabilidade e responsabilidade social? Qual?
Terceiro Bloco – Desafios Externos; envolvimento dos <i>stakeholders</i> .
1- Qual a forma que a empresa envolve seus fornecedores nas questões de responsabilidade social e sustentabilidade?
2- De que forma a empresa envolve seus consumidores no desenvolvimento de estratégias de responsabilidade social e sustentabilidade?
3- De que forma a empresa envolve a comunidade onde a indústria está instalada, através das instituições de classes, no desenvolvimento de estratégias sustentáveis?
4- A empresa possui alguma atividade que envolva escolas/universidades no desenvolvimento de estratégias sustentáveis? Quais?
5- A empresa contrata parceiros externos (consultoria) para auxiliar no desenvolvimento de estratégias sustentáveis?