



# Uma análise das práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade como estratégias de empresas industriais do setor moveleiro: um estudo de caso

***An analysis of the practices of social responsibility and sustainability as strategies for industrial companies in the furniture sector: a case study***

Mario Fernando de Mello<sup>1</sup>  
Arthur Zago de Mello<sup>1</sup>

**Resumo:** 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 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, ficaram evidenciadas barreiras internas para a implantação da sustentabilidade; evidenciou-se ainda, que a sustentabilidade e a responsabilidade social não fazem parte das estratégias essenciais do negócio, mas constituem, sim 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 ao 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:** *Changes in worldwide reality indicate the need of a responsible entrepreneurial awareness in the development process, and require socially responsible and sustainable attitudes and practices from businessmen. The current research aimed to analyze these practices and the correlation between social responsibility management, sustainability and the strategies of furniture industries. This paper is a qualitative and descriptive research of a case study with semi-structured interviews. The empiric concretization of this qualitative research happened in two furniture factories located 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; 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, we verified that 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 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.*

**Keywords:** *Furniture industries; Strategies; Social Responsibility; Sustainability.*

## 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 promoção dos direitos humanos e a construção de uma sociedade economicamente próspera e socialmente justa.

<sup>1</sup> Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Av. Roraima, 1000, CEP 97105-900, Santa Maria, RS, Brasil, e-mail: mariofernandomello@yahoo.com.br; arthurzmello@yahoo.com.br

As constantes mudanças impostas pelo mercado e pelas atividades das empresas com seu universo de relações e práticas estão a impor inquietações e 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.

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

A responsabilidade social das organizações não pode ser reduzida a mais uma 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.

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.

Segundo Melo & Froes (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 torná-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 escolha por empresas da indústria moveleira se deu porque esta 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. Segundo a Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul (MOVERGS, 2012), existem 16,5 mil indústrias no Brasil gerando um faturamento de 35,1 bilhões de reais ano.

Assim, este estudo se propõe a analisar e demonstrar, através dos resultados obtidos nas entrevistas com os gestores das empresas pesquisadas, como a responsabilidade social e a sustentabilidade estão inseridas entre as estratégias em empresas do setor moveleiro, contribuindo com novas discussões sobre a temática. 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 da responsabilidade social como instrumentos na formulação de estratégias das empresas para enfrentar o competitivo mercado, bem como aos acadêmicos que buscam, neste tema, referências para novos estudos.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a Seção 2 consiste numa revisão bibliográfica que contempla a responsabilidade social, a sustentabilidade e estratégias; a Seção 3 descreve a metodologia utilizada na pesquisa; na Seção 4, estão descritos os resultados obtidos com este estudo; e, por fim, na Seção 5, está a conclusão e a discussão dos resultados obtidos com os autores pesquisados.

## 2 Revisão da literatura

Neste item, é feita uma revisão bibliográfica na qual são abordados os seguintes assuntos: aspectos gerais da indústria moveleira; estratégia empresarial; responsabilidade social e a sustentabilidade como objetivos das organizações.

### 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. 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 Estado do 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 5,6 bilhões de reais (MOVERGS, 2012).

A produção do Rio Grande do Sul representa 14,4% das empresas em atividade no nosso 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. No Gráfico 1, está demonstrado o faturamento das indústrias moveleiras no Brasil e no Rio Grande do Sul.

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 nosso país.

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 1980 e 1990. 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 a ergonomia e produtividade (UNICAMP, 2008).

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.

Segundo a Fundação Estadual de Proteção Ambiental - FEPAM (2012), existem vários resíduos sólidos gerados pelo setor industrial, entre os quais os resíduos de madeira e derivados provenientes da indústria moveleira. Para a Fundação Ambiental de Proteção Ambiental - FEPAM (2012), a degradação ambiental causada pelas pressões dos processos produtivos ou pela falta de alternativas para algumas comunidades incitou a busca de novos conceitos de desenvolvimento.

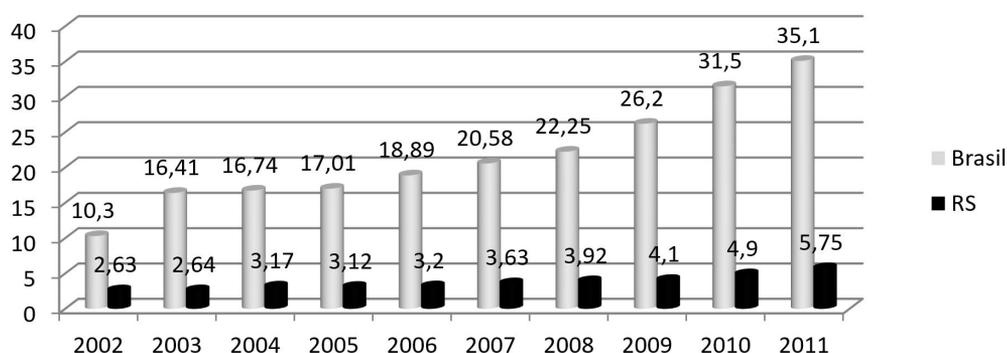
## 2.2 Estratégia empresarial

A palavra *estratégia*, conhecida e usada há centenas de anos, hoje é entendida como o ponto alto da atividade dos executivos. Segundo Mintzberg et al. (2000), podemos definir estratégia como um plano de alta administração, para atingir resultados consistentes com a missão e os 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 delas seguiu realmente, ao longo dos últimos anos, verão que o que fizeram de fato é diferente do que pretendiam fazer. Para Mintzberg et al. (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; já a estratégia, como um plano, significa olhar para frente, olhar para o futuro.

Mintzberg et al. (2000) classificam as definições de estratégia como padrão e de estratégia como plano,

### FATURAMENTO EM BILHÕES (R\$)



**Gráfico 1.** Faturamento do setor moveleiro. Fonte: Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul (MOVERGS, 2012), adaptada pelos autores.

válidas, pois as organizações desenvolvem planos para seu futuro, mas também extraem padrões de seu passado; assim, pode-se chamar de uma estratégia pretendida e a outra, estratégia realizada.

Apesar de o conceito de estratégia estar baseado na estabilidade, grande parte do estudo da estratégia é focada em mudanças. O gerenciamento das fórmulas de mudanças estratégicas é difícil de ser efetivado, principalmente quando envolve mudança de perspectiva, como 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 mantêm a organização em uma linha reta, mas dificilmente encorajam uma visão periférica.

Corroborando com Mintzberg et al. (2000), Porter (2004) entende que cada indústria ou organização possui uma estratégia competitiva, seja esta 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.

Estratégias estão ligadas a cenários e, para Wright (2005), a construção de cenários é uma abordagem de pensamento estratégico que reconhece a incerteza e a imprevisibilidade do futuro. Assim, os caminhos possíveis da evolução do presente devem utilizar-se de construção de cenários.

Segundo Maroto (2007), existem fatores que influenciam em um processo estratégico. Maroto (2007) corrobora com Mintzberg et al. (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, estão presentes a análise, a formulação e a implementação; porém, a realidade nos leva a uma interação constante entre as diferentes fases da estratégia.

### 2.3 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.

Segundo o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia – INMETRO (2012), 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 1.º de novembro de 2010. Em decorrência destas ações, foi criado o Fórum Governamental de Responsabilidade Social, do qual o Inmetro é um dos coordenadores.

Melo & Brenand (2004) destacam que uma empresa socialmente responsável é aquela que respeita seus compromissos com seus empregados, acionistas e parceiros, e que exerce 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.

Segundo Albuquerque (2009), a dimensão ética da responsabilidade social é certamente a principal e as empresas definem seus caminhos de duas formas: o estabelecimento de “Políticas de Responsabilidade Social” e a definição das “Ações Sociais” a serem desenvolvidas pela empresa. Para Melo & Brenand (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, e atuar como parceira na construção de uma sociedade.

De acordo com Melo & Froes (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. 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 em que atua.

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 estas do setor privado, sejam do setor público,

ou ainda, 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. Constituiu-se, em sua maioria, de ações voluntárias, que implicam um comprometimento maior que a simples adesão formal de obrigações oriundas de legislação.

Ainda para Melo & Froes (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.

Segundo Nunes et al. (2014), a Responsabilidade Social tem se afirmado como um princípio de gestão sistêmico, o qual pressupõe a criação de valor numa tripla dimensão: econômica social e ambiental. Assume-se, cada vez mais, como prática de gestão, que deve estar incorporada em estratégias organizacionais com programas e linhas de ação claramente estabelecidas, e objetivos concretos constantemente medidos e avaliados. Isso fomenta um novo modelo de gestão mais equilibrado, no contexto organizacional.

Os mesmos autores sugerem que a Responsabilidade Social surge associada a um ato voluntário, facultativo e dependente de uma absoluta discricionariedade dos agentes econômicos, e não como um imperativo da atuação ética, moral ou regulatória.

## **2.4 Sustentabilidade como objetivo das organizações**

Embora, nas últimas décadas, o crescimento da economia mundial possa ter gerado uma falta de cuidado com o meio ambiente, atualmente as organizações e as pessoas têm se preocupado, cada vez mais, com desenvolvimento sustentável e com práticas de medidas sustentáveis.

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. Ainda segundo Madruca (2009), 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.

Pusavec et al. (2010) destacam que a indústria vem dedicando esforços a favor da sustentabilidade, através de mudanças no projeto de seus produtos, desenvolvimento de novos materiais, reuso e reciclagem de novos materiais, e redução de desperdícios, uma vez que, desta forma, os investidores demonstram maior interesse nestas empresas. Os mesmos autores destacam algumas formas de melhorar a sustentabilidade do ponto de vista da produção, como: reduzir o consumo de energia; reduzir o desperdício; gerar menos resíduos, e utilizar materiais recicláveis ou reutilizáveis.

Para Melo (2005), 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 de ações, projetos, produtos e serviços da empresa, mas principalmente como um pré-requisito essencial para a sobrevivência e o sucesso do negócio.

Para Dias (2011), a sustentabilidade procura estabelecer uma relação harmônica do homem com a natureza, como centro de um processo de desenvolvimento que deve satisfazer as necessidades e aspirações humanas. Enfatizam que a pobreza é incompatível com o desenvolvimento sustentável e indicam a necessidade de que a política ambiental deve ser parte integrante do processo de desenvolvimento e não mais uma responsabilidade setorial fragmentada. Ainda segundo Dias (2011), o mais importante na abordagem das três dimensões da sustentabilidade empresarial é o equilíbrio dinâmico necessário e permanente entre a atuação, nos aspectos de organização empresarial (econômica), sindicatos (social) e entidades ambientalistas (ambiental).

De acordo com Green et al. (2012), em resposta à demanda dos clientes, as empresas têm implantado práticas de gestão na cadeia de suprimentos, chamada verde, pois esses clientes demandam produtos e serviços que sejam ambientalmente sustentáveis. Fabricantes trabalhando em conjunto com fornecedores e clientes fazem com que as práticas aumentem a sustentabilidade ambiental.

A sustentabilidade, como objetivo das organizações, depende muito da importância que a empresa, através de seu empreendedor, dá a este tema. A ASHOKA (2013), uma organização mundial sem fins lucrativos, é pioneira nos campos da inovação social, do trabalho e do apoio aos empreendedores sociais, e 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.

Para Razzolini (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 (2009), a questão do tratamento dos resíduos gerados nos processos produtivos e a forma como estes impactam sobre o desenvolvimento econômico devem ter um cuidado especial por parte das organizações, fazendo parte dos objetivos organizacionais e contribuindo, assim, para a preservação do meio ambiente.

Para Silva (2013), o objetivo da empresa é o resultado da somatória e da 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 destes.

Para Santa-Eulalia et al. (2010), as organizações devem desenvolver um relacionamento colaborativo e harmonioso entre os componentes da cadeia de suprimentos, com o intuito de melhorar seu desempenho econômico, social e ambiental. Encontrar fornecedores com práticas sustentáveis e que tenham comportamento semelhante em relação à sustentabilidade são os relacionamentos recomendáveis entre as empresas.

### 3 Metodologia de pesquisa

A unidade de análise do presente estudo são duas empresas do setor moveleiro, por este apresentar processos produtivos que geram impactos ambientais. A escolha das empresas foi de forma aleatória. Após contato com várias empresas do setor, as empresas aqui pesquisadas se dispuseram a colaborar com a pesquisa. As empresas selecionadas são empresas que trabalham com móveis planejados. Este estudo caracteriza-se

como uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo estudo de caso, de caráter exploratório, no campo teórico e prático de estratégia, da responsabilidade social e da sustentabilidade.

#### 3.1 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, na qual o processo é o foco principal.

A abordagem foi feita diretamente pelo pesquisador, junto às direções das empresas e aos 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 na empresa B. Dos gestores da empresa A, três possuem curso superior completo e dois estão cursando. Já na empresa B, um gestor possui curso superior completo e dois possuem o ensino médio completo.

Os procedimentos de coleta de dados do público alvo ocorreram pelo contato com o indivíduo, com 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. Também foram verificados documentos das empresas, como relatórios das ações empreendidas, listas de presenças dos funcionários em treinamentos, fotos de ações comunitárias e de visitas às empresas, entre outros dados. Yin (2010) afirma que um dos princípios básicos numa coleta de dados deve ser a utilização de várias fontes de evidências, tornando os resultados mais consistentes.

#### 3.2 Técnicas

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). Esta abordagem, 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 temática foi desenvolvida da seguinte forma: leitura das respostas dos questionários, com anotações de palavras e trechos significativos para a pesquisa, para posterior consecução do trabalho. Ressalte-se que a transcrição das palavras e dos trechos foi *ipsis litteris*, ou seja, fielmente reproduzidos.

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 mesmos 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. 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 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 Caracterização das empresas

A empresa A está localizada na região norte do Estado do Rio Grande do Sul e foi fundada há 34 anos. De capital privado, a indústria conta hoje com cerca de 220, funcionários diretos e cerca de 50, funcionários terceirizados, totalizando, aproximadamente, 270 funcionários.

A atuação da empresa A é no ramo de móveis planejados para ambientes residenciais e profissionais. Possui 63 pontos de venda, distribuídos em 21 estados do Brasil. Não possui ainda representações no exterior. As informações foram obtidas na entrevista, com o diretor geral da empresa. Seu faturamento bruto está demonstrado na Tabela 1.

A empresa B está localizada na região central do Estado do Rio Grande do Sul e possui 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 21 funcionários diretos. Seu faturamento bruto está demonstrado na Tabela 2. A atuação da empresa B é idêntica à da empresa A, ou seja, é no ramo de móveis planejados para ambientes residenciais e profissionais. As informações foram obtidas na

**Tabela 1.** Faturamento da empresa A em milhões de reais.

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

**Tabela 2.** Faturamento da empresa B em milhares de reais.

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

entrevista, com o diretor geral da empresa, que é também o sócio majoritário e fundador.

### 4.2 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, as barreiras internas para implantação da sustentabilidade e a conscientização dos funcionários são questões aqui abordadas.

No Quadro 1, está demonstrada a importância da sustentabilidade junto aos funcionários.

Ficaram evidenciadas práticas tanto na empresa A quanto na empresa B, que contribuem para a busca da sustentabilidade.

No Quadro 2, estão demonstradas as principais barreiras evidenciadas pela pesquisa junto às empresas.

Segundo as evidências da pesquisa, existem barreiras culturais. A resistência à mudança de hábitos e 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.

A integração da sustentabilidade e da responsabilidade social nas estratégias empresariais está demonstrada no Quadro 3.

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 a benefícios de curto e longo prazo. Em relação à 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

**Quadro 1.** Ações dos gestores com os funcionários.

<b>Importância da Sustentabilidade</b>		
<b>Desafios internos com os funcionários</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Desafios</b>	<b>Informações da pesquisa</b>
A	Conscientização interna	<p>“[...] temos a sustentabilidade como um dos valores da empresa.”</p> <p>“[...] planejamento evidencia os aspectos positivos em fazer as coisas conscientes sem comprometer o desenvolvimento das gerações futuras.”</p> <p>“[...] são destacados assuntos sobre o tripé da sustentabilidade, principalmente nas ações do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade) de que a empresa participa.”</p> <p>“muito é trabalhado nos conceitos do PGQP, que é a ferramenta de gestão usada pela empresa.”</p>
A	Dinâmicas em favor da sustentabilidade	<p>“Cursos que envolvam sustentabilidade, <i>workshop</i> e programa de avaliação do PGQP (Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade).”</p> <p>“Através de treinamentos, informações repassadas através dos canais de comunicação interna[...].”</p> <p>“através de reuniões é passado a todos a importância de se evitar desperdícios.”</p>
B	Conscientização interna	<p>“Através de consultorias privadas e reuniões explicativas e expositivas dentro da empresa.”</p> <p>“[...] instruímos nossos empregados sobre a necessidade de não desperdiçar a matéria-prima... e de como descartar o não aproveitável.”</p>
B	Dinâmicas em favor da sustentabilidade	<p>“Através de conversas e reuniões com a equipe, explicando as necessidades e formas de aplicação e o retorno que se ganhe com a sustentabilidade.”</p> <p>“[...] instruímos nossos funcionários a não desperdiçar a matéria-prima e sim de reaproveitar e reinventar[...].”</p>

**Quadro 2.** Observações dos gestores em relação às principais barreiras na implantação da sustentabilidade.

<b>Barreiras na implantação da sustentabilidade</b>		
<b>Principais barreiras</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Barreiras</b>	<b>Informações da pesquisa</b>
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>“[...] 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>

um planejamento específico, sendo que a atuação é reativa, ou seja, quando alguma entidade procura a empresa, para desenvolver algum tipo de trabalho.

No Quadro 4, estão demonstradas as evidências coletadas na pesquisa realizada, relacionando a educação interna voltada para a responsabilidade social e a sustentabilidade. Existem ações concretas de treinamento para gestores e funcionários, tanto na empresa A como na empresa B.

Ficou evidenciado que ambas as empresas preocupam-se com o aprendizado dos gestores e funcionários, e para isso fazem treinamentos,

divulgação de material, parcerias com entidades, entre outras ações. A educação interna tem papel relevante na implantação de práticas sustentáveis, uma vez que prepara adequadamente o quadro funcional para não apenas implantar as práticas, mas, principalmente, dar sentido àquilo que esta sendo construído.

É evidenciado, pela empresa A, que os gestores têm treinamentos internos através de cursos e palestras, além da participação da empresa no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Para os funcionários, não existe um treinamento

**Quadro 3.** Informações dos gestores sobre a integração da Responsabilidade Social e a Sustentabilidade nas estratégias empresariais.

<b>A sustentabilidade e a responsabilidade social nas estratégias da empresa</b>		
<b>Integração da sustentabilidade e da responsabilidade social</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Sustentabilidade e Responsabilidade Social – ações</b>	<b>Informações da pesquisa</b>
A	Sustentabilidade inserida nas estratégias	<p>“Integra através da busca de novos equipamentos tecnológicos que visem à 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>
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>
A	A sustentabilidade tem sido fator importante para melhorar a imagem da empresa	<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, 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 a responsabilidade social na Participação nos lucros e resultados (PLR)	<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	Papel dos funcionários em relação a 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>“[...] participar das ações que a empresa promove.”</p> <p>“Deve disseminar o conhecimento para seus colegas, principalmente para a próxima geração.”</p>
B	Sustentabilidade inserida nas estratégias	<p>“Está inserida na estratégia organizacional, visando benefícios de curto e longo prazo a nossos colaboradores, à empresa e a sociedade de modo geral.”</p>
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>

Quadro 3. Continuação...

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
B	A sustentabilidade tem sido fator importante para melhorar a imagem da empresa	“Certamente, o investimento em palestras e equipamento para reduzir a quantidade de poluentes, trouxe bons benefícios à empresa.” “Temos máquina que processam os resíduos de tintas e solventes, que uma vez processados nos retorna em mais solventes limpos e ocupáveis [...]” “Sim, tentamos montar e manter um perfil de empresa voltado a estas questões.”
B	A responsabilidade social tem sido fator importante para melhorar a imagem da empresa	“Certamente, somos reconhecidos pela comunidade local, em prestar ajuda[...]” “Doamos as sobras de MDF para escolas e entidades para fins de artesanato.”
B	A sustentabilidade e a responsabilidade social na Participação nos lucros e resultados (PLR)	“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	Papel dos funcionários em relação a sustentabilidade e responsabilidade social	“Participativo, compromissado e empreendedor.” “[...] temos cuidado para não prejudicar a vida e o cotidiano de nossos vizinhos e para não agredir o meio ambiente [...]”

Quadro 4. Ações de formação interna nas empresas.

Educação interna voltada para a reponsabilidade social e a 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[...]” “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.”

que atinja a todos, porém, sempre que possível, são feitas palestras sobre os temas. A empresa A formou grupos de controle da qualidade (CCQ), nos quais a sustentabilidade e a responsabilidade social foram temas abordados.

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

### 4.3 Desafios externos

O Quadro 5 apresenta os principais desafios externos, em relação a 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*. Fornecedores, consumidores, comunidade, escolas e consultorias

**Quadro 5.** Ações informadas pelos gestores em relação aos desafios externos das empresas.

<b>Desafios externos em relação a responsabilidade social e sustentabilidade</b>		
<b>Desafios externos envolvendo stakeholders</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Desafios – ações</b>	<b>Informações da pesquisa</b>
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 visitaçao.” “Abrindo para visitaçao de instituições e disseminando as técnicas aplicadas na empresa.” “Estando sempre aberta às visitas [...]”
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.”
B	Envolvimento da comunidade	“Palestras, panfletos informativos distribuídos na comunidade.” “Doamos as sobras de MDF para entidades para fins de artesanato.”
B	Contratação de consultorias para desenvolvimento de estratégias sustentáveis	“Sim, através da rede moveleira temos parcerias com o SEBRAE para conseguirmos consultorias.”

internas foram as questões colocadas às empresas, para o entendimento do envolvimento desses agentes nas ações empresariais.

Tanto para Porter (2004) como para Mintzberg et al. (2000), os desafios externos não podem e não devem ser minimizados pelas organizações na hora de elaborar suas estratégias empresariais.

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, visitaçao permitida às escolas e universidades, quando são mostradas as práticas nos processos produtivos da empresa. Portanto, pode-se concluir que a empresa A tem práticas que envolvem os diversos grupos de interesse e que atender esses

desafios externos é importante, 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.

## 5 Conclusão

O objetivo principal da pesquisa consistiu em analisar e demonstrar as práticas e a relação entre a gestão da responsabilidade social e da 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 da responsabilidade social, como estratégias nas 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 a 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 da sustentabilidade. Cuidados com a segurança e o bem-estar dos funcionários, e ajuda às 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 e promover treinamentos, palestras e reuniões com as equipes, explicando as necessidades e formas de aplicação de práticas sustentáveis. 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; a existência de planos de ações fundamentados, para eliminação de desperdícios tanto de matéria-prima como de energia utilizada; o planejamento estratégico contém ações que contemplem o bem-estar dos funcionários e da comunidade na qual a empresa está inserida; a presença de 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.

A análise dos resultados permitiu concluir que existem estratégias que visam contemplar a sustentabilidade e a responsabilidade social, e que geram ações e práticas sustentáveis.

Baseando-se em uma discussão dos resultados obtidos com os conceitos e definições dos autores aqui evidenciados, é possível identificar os aspectos coincidentes entre a literatura e os resultados. Melo (2005), Dias (2011) e Madruga (2009) ressaltam a importância da sustentabilidade como um negócio não mais apenas no sentido econômico. Nas evidências coletadas, os gestores destacam que a sustentabilidade faz parte dos valores da empresa, bem como é incentivada junto aos funcionários, através de reuniões, treinamentos e palestras, visando à conscientização entre todos. Razzolini (2009), Silva (2013) e Santa-Eulalia et al. (2010) destacam que a integração entre indivíduos e o relacionamento colaborativo e

harmonioso entre os vários agentes é importante para promover a sustentabilidade e a responsabilidade social entre os *stakeholders*. Nos resultados obtidos e demonstrados nos Quadros 1 e 2, estas evidências da literatura também foram evidências da pesquisa, o que valida fortemente os conceitos e definições aqui referenciados. Ainda, para Mintzberg et al. (2000), Maroto (2007) e Porter (2004), as organizações devem ter estratégias competitivas. Já Wright (2005) destaca que a construção de cenários é importante para as ações de futuro. Nos Quadros 3, 4 e 5, as questões estratégicas de parcerias e de ações futuras ficaram evidenciadas e corroboram com os preceitos da literatura aqui revisada. Assim, acredita-se que os resultados obtidos com as empresas pesquisadas têm forte relação com os conceitos e definições da literatura.

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. Assim, mesmo considerando que seja uma pesquisa aplicada e dirigida a duas empresas, os resultados não podem ser generalizados para todo o setor moveleiro. Porém, este estudo pode ser interpretado, com seu caráter multidisciplinar, e oferecer uma contribuição ao campo da Engenharia de Produção, na busca da interação necessária dos processos produtivos com as questões socioambientais.

## Referências

- Albuquerque, J. L. (Org.). (2009). *Gestão ambiental e responsabilidade social: conceitos, ferramentas e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- ASHOKA. (2013). *Empreendedores sociais*. Recuperado em 25 de agosto de 2013, de <http://www.ashoka.org.br/empreendedor-social/quem-e/>
- Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul – MOVERGS. (2012). *Dados do Setor Moveleiro*. Recuperado em 26 de novembro de 2012, de <http://www.movergs.com.br/numeros-setor>
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Dias, R. (2011). *Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Donaire, D. (2009). *Gestão ambiental na empresa* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

- Fundação Estadual de Proteção, Ambiental – FEPAM. (2012). *Henrique Luiz Roessler*. Recuperado em 20 de novembro de 2012, de <http://www.fepam.rs.gov.br/programas/perfis.asp>
- Green, K. W., Jr., Zelbst, P. J., Meacham, J., & Bhaduria, V. S. (2012). Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply Chain Management: International Journal*, 17(3), 290-305.
- Instituto Nacional de Metrologia Qualidade e Tecnologia – INMETRO. (2012). *Contextualização*. Recuperado em 26 de novembro de 2012, de [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/contextualizacao.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/contextualizacao.asp)
- Madruca, L. R. R. G. (2009). *Comportamento coletivo e interações sociais no comitê de gerenciamento da bacia hidrográfica do rio Santa Maria: aprendizagem social e emergência do empreendedorismo socioambiental* (Tese de doutorado). Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Maroto, J. C. (2007). *Estratégia: De la visión a la acción*. Madrid: Esic Editorial.
- Melo, F. P., No. (2005). *Socioeconomia solidária para o desenvolvimento integral, democrático e sustentável*. São Paulo: Cedac.
- Melo, F. P., No., & Brenand, J. M. (2004). *Empresas socialmente sustentáveis: o novo desafio da gestão moderna*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Melo, F. P., No., & Froes, C. (2004). *Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro* (2a ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia*. São Paulo: Bookman.
- Nunes, M. A., Santos, M. J., Seabra, F. M., & Jorge, M. (2014). A Responsabilidade Social em contexto Ibero-Americano: novas perspectivas da governança organizacional. *Confluências: Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito*, 16(1), 9-17. Recuperado em 24 de maio de 2015, de <http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/13788/1/A%20Responsabilidade%20Social%20em%20Contexto%20Ibero-Americano.pdf>
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência* (7a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Pusavec, F., Krajnik, P., & Kopac, J. (2010). Transitioning to sustainable production - Part I: application on machining technologies. *Journal of Cleaner Production*, 18(2), 174-184. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.08.010>.
- Razzolini, E., Fo. (2009). *O reverso da logística e as questões ambientais no Brasil*. Curitiba: Ibepex.
- Santa-Eulalia, L. A., Araújo, J. B., Kettani, O., Franciosi, L. A., Azevedo, R. C., & Bremer, C. F. (2010). An essay on green supply chain design and dynamic alignment. In *International Conference on Information Systems, Logistics and Supply Chain* (pp. 1-11). Québec: CIRRELT.
- Silva, R. C. F. (2013). *Objetivos e desafios empresariais*. Recuperado em 25 de agosto de 2013, de <http://professorrobertocesar.files.wordpress.com/2010/08/12-objetivos-de-desafios-empresariais.pdf>
- Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, & Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI. (2008). *Relatório de acompanhamento setorial: indústria moveleira* (Vol. 1). Campinas: UNICAMP; Brasília: ABDI.
- Wright, A. (2005). The role of scenarios as prospective sensemaking devices. *Management Decision*, 43(1), 86-101. Recuperado em 24 de maio de 2015, de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00251740510572506>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.