

Práticas de Sustentabilidade, Desempenho e Competitividade na Gestão da Indústria Moveleira Exportadora

Gabriela Bertoletti Johann^I

Givanildo Silva^{II}

Sady Mazzioni^{III}

Rodrigo Moreira Casagrande^{IV}

Resumo: A crescente preocupação dos stakeholders com a sustentabilidade motiva as empresas a adotar práticas que minimizem suas externalidades negativas. O objetivo do artigo é investigar o impacto da adoção de práticas de sustentabilidade no desempenho e na competitividade de indústrias brasileiras do setor moveleiro. Como práticas de sustentabilidade foram consideradas variáveis de gestão ambiental, práticas operacionais, práticas sociais para funcionários e para a comunidade. Os resultados indicaram relação positiva das práticas operacionais e sociais com o desempenho em sustentabilidade e com a competitividade. Contudo, tal comportamento não foi verificado para as práticas ambientais. O estudo evidencia como cada dimensão da sustentabilidade influencia no desempenho, motivando gestores para investir em práticas socioambientais, contribuindo para uma mudança sistêmica em prol da sustentabilidade. As evidências confirmam que o investimento em práticas de sustentabilidade melhora o desempenho e a competitividade das empresas.

Palavras-chave: Indústria moveleira; práticas de sustentabilidade; desempenho; competitividade; sustentabilidade organizacional.

São Paulo. Vol. 25, 2022

Artigo Original

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1809-4422asoc20210029r2r1vu2022L3AO>

Introdução

Por mais popular que o termo sustentabilidade tenha se tornado, alguns gestores ainda percebem ela pode ser medida em termos de lucros ou prejuízos, entretanto, ela deve ser mensurada com base nas ações da empresa pelo “bem-estar de bilhões de pessoas e pela saúde do planeta” (ELKINGTON, 2018, p. 3).

Portanto, continua sendo desafiador pensar em alternativas para frear uso excessivo de recursos (ADAMS et al., 2016), diminuir a desigualdade social e manter a competitividade da empresa (DUARTE; GOMES; NEVES, 2014; DAS, 2018). Em razão do porte, da quantidade e do seu alcance, as empresas precisam considerar que o seu papel na sociedade vai além da geração de lucro e empregos. E, apesar da existência de alguns casos de sucesso, o clima, os recursos hídricos, as florestas, os oceanos e a biodiversidade continuam em situação de risco (ELKINGTON, 2018).

Cada vez mais, os consumidores estão atentos ao desempenho das empresas no que diz respeito às dimensões ambientais, sociais e econômicas do Tripé da Sustentabilidade (Triple Bottom Line - TBL) (ELKINGTON, 2006). Um negócio sustentável, em um sentido mais amplo, significa a capacidade da empresa de persistir ao longo do tempo em práticas que beneficiem o meio ambiente e a sociedade e apresentar bons resultados econômicos adotando essas práticas (ELKINGTON, 1994; 2006; GULISANO et al., 2018).

Diante desse cenário está a indústria moveleira, com tendência de crescimento em nível nacional e internacional (ABIMÓVEL – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE MOBILIÁRIO, 2019). No Brasil, o setor moveleiro é um dos mais importantes da indústria de transformação pelo potencial na geração de empregos e fluxos monetários, sendo que o estado de Santa Catarina é o maior exportador brasileiro de móveis, seguido pelos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo (SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2013).

As indústrias desse setor têm percebido que investimentos relacionados com a sustentabilidade podem resultar em diferenciais competitivos importantes, principalmente para empresas de um país emergente como o Brasil, que precisam construir uma boa reputação para ganhar espaço no mercado internacional (GALINARI; TEIXEIRA; MORGADO, 2013; AZIZI; MOHEBI; FELICE, 2016).

A relevância de se abordar o setor moveleiro está no fato de ser um setor com potencial para crescimento tanto no mercado nacional quanto internacional (ABIMÓVEL, 2019). Para que este crescimento de fato ocorra, este setor precisa atentar-se para o aumento do número de consumidores preocupados com as questões de sustentabilidade, e encarar esta tendência como oportunidade de negócio, uma vez que práticas de sustentabilidade abarcam uma série de vantagens competitivas para as empresas.

Outrossim, ainda é pouco desenvolvida a literatura específica a respeito do tripé da sustentabilidade nas indústrias do setor moveleiro (MALEK; DESAI, 2020), constituindo-se uma oportunidade para novas investigações. Grande parte dos estudos sobre sustentabilidade que consideram a atividade industrial, são realizados em países desenvolvidos, considerando principalmente os aspectos ambientais e econômicos, focando apenas em

temas como eficiência energética, redução do consumo de água e design de produtos (MALEK; DESAI, 2020).

Partindo desse contexto, propõem-se a seguinte problema de pesquisa: qual o impacto das práticas de sustentabilidade no desempenho e na competitividade das indústrias exportadoras do setor moveleiro do Brasil? O objetivo do estudo é analisar a influência da adoção de práticas de sustentabilidade no desempenho e na competitividade das indústrias exportadoras do setor moveleiro do Brasil.

As evidências de estudos anteriores indicaram relação positiva entre práticas de sustentabilidade ambiental (MASSOTE; SANTI, 2013; MARCON et al., 2017; FERRI; PEDRINI, 2018), econômica (BAMFORD et al., 2015; DAS, 2018; ABU et al., 2019) e social (DUARTE; GOMES; DAS NEVES, 2014; MANI et al., 2016; DAS, 2017; STANISKIENE; STANKEVICIUTE, 2018) com o desempenho e a competitividade.

Além do preenchimento de uma lacuna da literatura (MALEK; DESAI, 2020), relevância deste estudo reside no fato de que as práticas sustentáveis, além de impactar o desempenho, podem ser fonte de vantagens competitivas (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2013; ADAMS et al., 2016). As informações acerca da sustentabilidade das empresas auxiliam os tomadores de decisão a perceber, compreender e gerir os efeitos sistêmicos da atividade humana (ELKINGTON, 2018).

Além disso, os gestores que investem tempo e recursos na implantação de práticas de sustentabilidade, sentem a necessidade de compreender como essas práticas influenciam nas dimensões de desempenho da empresa (KNOX; MAKLAN, 2004).

REFERENCIAL TEÓRICO

Sustentabilidade e desempenho

As empresas têm adotado práticas de preservação dos recursos para as gerações futuras e para mitigar as desigualdades sociais, com o objetivo de tornarem-se mais sustentáveis (ADAMS et al., 2016). Para que uma empresa seja, de fato, considerada sustentável, necessita atender aos aspectos apresentados no Triple Bottom Line (ELKINGTON, 1994), contemplando plenamente e de modo integrado as dimensões econômica, social e ambiental. “O TBL foca não somente no valor econômico que a empresa agrega, mas também nos valores ambientais e sociais que ela adiciona ou destrói” (ELKINGTON, 2013, p. 13).

Alguns avanços têm sido percebidos no campo do desenvolvimento sustentável, a partir dos relatórios de sustentabilidade emitidos pelas organizações e que são auditados por órgãos externos (ELKINGTON, 2018). A adoção de práticas de sustentabilidade, mesmo aquelas iniciadas para o simples cumprimento de leis e normas, abre espaço para a inovação, que na sua extensão pode gerar valor econômico, social e ambiental (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

A adoção de práticas de sustentabilidade ambiental pode melhorar o desempenho

do negócio pela redução de custos, conservação do meio ambiente durante o processo de produção, uso eficiente de matéria-prima, diminuição do uso de materiais tóxicos, reciclagem de materiais, uso de fontes de energia renováveis e redução de emissão de gases causadores do efeito estufa (RAO et al., 2009).

Massote e Santi (2013) investigaram a implantação da produção limpa em uma indústria brasileira de móveis para alcançar ecoeficiência, mostrando que, além de benefícios econômicos, também diminuí os impactos ambientais. As ferramentas de gestão permitiram identificar, avaliar e a implementar ações que resultaram em economia de 66% no consumo de água, 3% de matéria-prima, redução de 23% de resíduos sólidos e de 93% dos efluentes. Além disso, o custo de produção por unidade baixou e o desempenho ambiental melhorou, pois deixou de ser necessário o corte de 3.900 pinus adultos e evitou-se a emissão de 13.100 kg de dióxido de carbono.

De modo semelhante, Lucato Costa e Oliveira Neto (2017) encontraram relação positiva entre o nível de ecoeficiência e o desempenho financeiro em micro, pequenas e médias empresas do setor têxtil do Brasil, inferindo que o bom desempenho na dimensão ambiental melhora a lucratividade das empresas.

O estudo de Santos, Godoy e Campos (2019) investigou os fatores chave para avaliar desempenho dos aspectos ambientais na cadeia de suprimentos da indústria moveleira, a partir da análise da literatura e validação pelo método Delphi. Os resultados apontaram que a presença de produtos com design ecologicamente correto, possuir Sistema de Gestão Ambiental, controlar os níveis de poluição, reduzir o consumo de recursos naturais e utilizar insumos que não agridam o meio ambiente são aspectos relevantes para avaliar a sustentabilidade ambiental das empresas do setor moveleiro.

Seles et al. (2019) examinaram o efeito da crise econômica (2013 a 2017) na relação entre práticas de gestão ambiental e desempenho de negócio em empresas brasileiras. As evidências indicaram que a adoção de práticas de gestão ambiental afetou positivamente o desempenho ambiental e de negócios, mesmo durante a crise econômica. Porém, a crise econômica enfraquece a relação entre as práticas e o desempenho ambiental, provavelmente pelo corte no orçamento das empresas.

Ferri e Pedrini (2017) compararam a contribuição das práticas socioambientais ao longo do processo de compra para melhorar o desempenho econômico, competitivo e de mitigação de riscos da empresa compradora. A avaliação de 189 empresas compradoras internacionais, operando na Itália, mostrou que as práticas sociais têm impacto na mitigação de riscos no momento da compra, pois atende às expectativas dos stakeholders, protegendo a empresa do impacto negativo de possíveis escândalos

Ao analisar uma indústria do ramo alimentício e outra de assistência médica do Reino Unido, Bamford et al. (2015) constataram que processos mais enxutos geraram benefícios estratégicos e que a adoção total ou parcial de processos mais enxutos se mostrou muito relacionada às pressões externas, a exemplo da adoção de padrões de qualidade.

Abu et al. (2019) estudaram indústrias de móveis da Malásia, constatando que a maioria das empresas que adotam práticas de gestão voltadas a diminuição de custos e na melhora da qualidade dos produtos perceberam aumento da eficiência, ambiente de

trabalho mais limpo e organizado e melhora na utilização do espaço físico disponível.

Os líderes das organizações exercem grande influência na implantação de práticas de sustentabilidade e na integração dessas práticas às estratégias da empresa (PHAM; KIM, 2019). O estudo de Pham e Kim (2019) verificou a relação entre as práticas de sustentabilidade e o desempenho sustentável moderado pelo efeito de liderança dos gestores do setor de construção civil. Dentre os achados do estudo, consta a relação positiva entre as práticas de sustentabilidade ambiental, social e econômica e o desempenho sustentável.

A sustentabilidade social das empresas pode ser melhorada por meio de atividades filantrópicas, como construção ou reforma de escolas ou doativos para ONGs. Contudo, o mais importante é que os gestores considerem as necessidades da comunidade em que a empresa está inserida para formularem suas estratégias (MANI et al., 2016).

Das (2018) encontrou relação positiva entre as práticas sociais orientadas à comunidade e o desempenho da empresa nessa dimensão. Contudo, observa que a avaliação de desempenho na dimensão social requer tempo suficiente para que o gestor possa mensurar o quanto os investimentos nessa área estão se transformando em melhoria de qualidade de vida para os funcionários e comunidade.

Quanto às medidas de desempenho de sustentabilidade social, Hale et al. (2019), por meio de estudo de dois casos anônimos da indústria alimentícia, perceberam que a mensuração do desempenho da sustentabilidade social é um desafio porque deve considerar as condições da sociedade em que a empresa está imersa, sendo importante estabelecer processos iterativos para determinar os indicadores.

Na dimensão social da sustentabilidade, é relevante que se avalie aspectos relacionados à saúde física e mental dos funcionários, levando em conta se estes encontram-se em um ambiente de trabalho saudável, com oportunidades de treinamento e evolução na carreira (ERDIL; AKTAS; ARANI, 2018). Outros indicadores sociais relevantes dizem respeito à melhoria do ambiente de trabalho, com redução da incidência de problemas de saúde e acidente e relacionados ao desenvolvimento local baseado nas necessidades da comunidade do entorno (HSU; CHANG; LUO, 2017; SOUZA; ALVES, 2018).

Existe um custo social inerente à atividade de manufatura, mas ao investir em práticas de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), a empresa pode reduzir os efeitos negativos de sua atividade, melhorar o desempenho de longo prazo e aumentar a confiança dos stakeholders na empresa. O pressuposto é de que as atividades sociais, se tratadas estrategicamente, influenciam o desempenho das empresas gerando benefícios ambientais, sociais e econômicos, em virtude da melhoria na reputação da empresa perante clientes e funcionários e a legitimidade social (DUARTE; GOMES; DAS NEVES, 2015).

Das (2017) reforça a importância de as empresas também considerarem a perspectiva do funcionário sobre as práticas de sustentabilidade, pois, são o principal ativo das organizações. Os desafios do mercado de trabalho acabam motivando as empresas a realizar práticas sociais voltadas aos colaboradores a fim de motivá-los (STANISKIENE; STANKEVICIUTE, 2018).

O estudo empírico de Staniskiene e Stankeviciute (2018) mostrou que os funcioná-

rios tendem a ser mais proativos quando percebem esforços da organização em estabelecer oportunidades iguais a todos e uma relação de trabalho mais transparente. Zhu et al. (2016) investigaram empresas estatais chinesas e concluíram que práticas sociais, principalmente as relacionadas aos direitos do trabalhador e prevenção de acidentes de trabalho, estão positivamente relacionadas com o desempenho. A justificativa é que assim, os funcionários tornam-se mais comprometidos e as empresas passam a atrair pessoas mais qualificadas.

Para Sughanti (2019) as práticas de RSC influenciam fortemente o desempenho de mercado das empresas e, a implementação interna de práticas de sustentabilidade ambiental estimula os funcionários a tornarem-se mais engajados. Quando analisadas isoladamente, tanto as práticas de sustentabilidade ambiental quanto as de caráter social, exerceram influência positiva sobre o comportamento dos funcionários. O resultado foi atribuído ao maior comprometimento em decorrência da preocupação com treinamento e bem-estar dos funcionários.

Considerando que a literatura indica a existência de relação entre as práticas de sustentabilidade e o desempenho, são propostas as seguintes hipóteses:

H₁: As práticas de sustentabilidade ambiental estão positivamente associadas com o desempenho organizacional

H₂: As práticas de sustentabilidade econômica estão positivamente associadas com o desempenho organizacional

H₃: As práticas de sustentabilidade social orientadas aos funcionários estão positivamente associadas com o desempenho organizacional

H₄: As práticas de sustentabilidade social orientada à comunidade estão positivamente associadas com o desempenho organizacional

Sustentabilidade e competitividade

Para uma empresa ser considerada competitiva, de acordo com o modelo de análise de competitividade do Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD), é preciso que seja capaz de sustentar ou expandir uma posição no mercado.

A competitividade está ligada à capacidade da empresa de obter vantagem competitiva pelo valor que ela consegue oferecer em seus produtos e serviços e da forma como estes são percebidos pelos clientes ou pela diferenciação do que oferece (ROCHA; VENDRAMETTO (2014). Assim, a vantagem competitiva constitui-se em um antecedente do desempenho, proporcionando diferentes resultados em razão das distintas estratégias de apropriação de valor adotadas pelas empresas (TANG; LIU, 2010).

Por muito tempo, os gestores acreditaram que os investimentos em sustentabilidade envolviam inerentemente uma escolha entre os benefícios advindos da imagem positiva que a adoção de padrões ambientais rigorosos transmite, e os custos que a prevenção de poluição e produção mais limpa envolvem (PORTER; VAN DER LINDE, 1995).

Entretanto, este desafio de tornar-se mais sustentável faz com que as empresas busquem alternativas para atender à pressão dos clientes, concorrentes e fornecedores

diminuindo custos, melhorando a produtividade e flexibilidade, o que torna as empresas mais competitivas (PORTER; VAN DER LINDER, 1995).

Dentre os indicadores chave de desempenho está a melhoria do *market share*, com captação e retenção de clientes por meio da melhoria da qualidade e produtividade (HSU, CHIH-HUNG; CHANG, AN-YUAN; LUO, 2017). A incorporação de práticas de produção enxuta (a exemplo da TQM e Six Sigma) também são relevantes para integrar melhorias relacionadas à sustentabilidade e desempenho operacional, como redução do tempo de entrega de insumos e de produtos acabados, efetividade total dos equipamentos diminuindo os desperdícios em todos os processos (SOUZA; ALVES, 2018).

Rubashkina, Galeoti e Verdolini (2015) verificaram os pontos fortes e fracos da “Hipótese de Porter”, proposta por Porter e Van der Linde (1995), considerando uma amostra de indústrias de 17 países europeus, no período de 1997 a 2009. Segundo os autores o ganho de produtividade é o fator que torna mais forte o argumento da Hipótese de Porter de que as regulamentações acerca de sustentabilidade tornam a empresa mais competitiva, pois ao buscar atender a essas regulamentações as empresas são levadas a encontrar formas de produzir com maior qualidade, operando com menor estoque e a um menor custo.

A adoção de práticas de sustentabilidade, mesmo que estritamente motivada por regulamentações, podem levar a empresa a outros patamares de inovação, devido a busca por outros tipos de tecnologia e repensando produtos, serviços e processos. Algumas empresas buscam seguir apenas os padrões mais baixos de sustentabilidade, sem perceber que se forem vanguardistas na adoção de padrões mais exigentes, obterão maiores vantagens pela diferenciação perante seus concorrentes e obterão as vantagens competitivas dos “*first movers*” (pioneiros) (NIDUMOLU; PRAHALAD; RANGASWAMI, 2009).

Contudo, as práticas de sustentabilidade e suas respectivas medidas de desempenho ambiental, social e econômico não podem ser consideradas separadamente, pois em conjunto, influenciam de forma positiva na competitividade das empresas (DAS, 2017). As medidas de sustentabilidade ambiental influenciam na qualidade do produto, e a esta é um fator determinante para a competitividade (DAS, 2018).

Os gestores responsáveis por implementar práticas de Gestão Ambiental e monitorar o desempenho da empresa nessa área deveriam investir maiores esforços para sensibilizar os gestores de operações e de cadeia de suprimentos para que não considerassem as práticas de sustentabilidade ambiental de forma isolada, mas sim, de forma integrada aos indicadores operacionais e de competitividade das empresas (DAS, 2018).

As práticas de sustentabilidade social orientadas à comunidade mostraram-se direta e positivamente ligadas à competitividade em empresas indianas. Apesar de requererem um investimento considerável para melhorar a qualidade de vida das pessoas do entorno e que no curto prazo isso possa ser visto negativamente, no longo prazo o desempenho dessas práticas resulta em melhoria do status econômico da comunidade, no nível de educação e condições de saúde (DAS, 2018).

Duarte, Gomes e das Neves (2014) confirmaram as hipóteses de que as práticas de RSC melhoram a imagem da empresa, tornando a mais atrativa para mão de obra de alto

nível. Portanto, as práticas de RSC podem ser fonte de vantagem competitiva que advêm do recrutamento de funcionários mais qualificados, uma vez que os melhores candidatos passam a disputar vagas na empresa, tendo em vista a imagem e as vantagens que apresenta.

Segundo Das (2018), os gestores deveriam considerar que os recursos comprometidos com práticas de RSC para funcionários devem ter o propósito de motivar os mesmos para que se tornem engajados com o bom desempenho das práticas propostas pela empresa, contribuindo com o aumento da competitividade.

Madueño et al. (2016) encontraram evidências estatísticas de que existe relação direta e indireta do desempenho das práticas de sustentabilidade social sobre a competitividade de pequenas e médias empresas. Ou seja, as práticas relacionadas aos funcionários, meio ambiente e clientes contribuem para melhorar a performance social que, consequentemente, melhora a competitividade das empresas.

Para Mani et al. (2016), as empresas que buscam implementar práticas de sustentabilidade social junto aos fornecedores e clientes obtêm benefícios, a exemplo da redução do risco operacional e aumento da capacidade de aprendizagem organizacional. Além disso, criam um relacionamento de maior confiança com os fornecedores, que passam a oferecer produtos de maior qualidade e adaptados às demandas dos clientes. Adicionalmente, a empresa projeta uma imagem mais positiva junto aos *stakeholders* ao empenhar-se em melhorar a qualidade de vida do entorno.

Gallardo-Vázquez e Sanchez-Hernandez (2014) sustentam que as práticas de RSC precisam ser tratadas como questões estratégicas para as empresas. Para tanto, definiram uma escala que engloba as questões sociais, econômicas e ambientais, analisando a relação de causa e efeito entre o desempenho nessas dimensões e a competitividade das empresas. Ao aplicar os testes na Espanha, verificaram relação positiva entre práticas de sustentabilidade social orientadas à comunidade e a competitividade das empresas dessa região.

Considerando o embasamento teórico exposto e visando atender aos objetivos da pesquisa são propostas as seguintes hipóteses:

H₅: As práticas de sustentabilidade ambiental estão positivamente associadas com a competitividade organizacional

H₆: As práticas de sustentabilidade econômica estão positivamente associadas com a competitividade organizacional

H₇: As práticas de sustentabilidade social orientada aos funcionários estão positivamente associadas com a competitividade organizacional

H₈: As práticas de sustentabilidade social orientada à comunidade estão positivamente associadas com a competitividade organizacional

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como descritivo e tem abordagem quantitativa, baseando-se na coleta padronizada e nas técnicas estatísticas para tratar os dados. A confiabilidade e a capacidade de generalização são pontos importantes, uma vez que este tipo de abordagem

permite analisar uma grande quantidade de dados (MASCARENHAS, 2018).

A população da pesquisa compreendeu as indústrias do setor moveleiro do Brasil que exportaram no ano de 2018, listadas no banco de dados de empresas disponibilizado pelo Ministério da Economia, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 – População e amostra

Indústrias do setor moveleiro no Brasil	N	Saldo
Indústrias do setor moveleiro listadas no Ministério da Economia	407	407
Falidas ou em recuperação judicial	30	377
Não foi possível estabelecer contato ou recusaram-se a responder	10	367
Recusaram-se a responder	7	360
Total de respostas obtidas	83	23,05%
Amostra de questionários válidos	80	22,22%

Fonte: Dados da pesquisa.

Como técnica para levantamento dos dados foi utilizado questionário composto de 46 questões, com uso de escala Likert de 5 pontos, traduzido e adaptado de Das (2017). Neste estudo, Das (2017) conceituou e desenvolveu uma escala para medir as práticas de sustentabilidade adotadas por uma empresa e seu desempenho nas dimensões ambiental, social, operacional e de competitividade. Então, foi elaborado um instrumento de pesquisa baseado na literatura existente e dados coletados de 255 empresas.

O questionário foi aplicado por meio eletrônico, ficando disponível do dia 30 de abril de 2019 até 07 de junho de 2019, cujo constructo é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Constructo da pesquisa

PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS		
Práticas de Gestão Ambiental (PGA)	PGA 1	As práticas de gestão ambiental estão estruturadas em nossa organização nos termos da certificação ISO 14001 ou Sistema de Gestão Ambiental comparável.
	PGA2	Nós fornecemos as especificações do projeto/design aos fornecedores referentes à conformidade ambiental por item comprado
	PGA3	Ajudamos nossos fornecedores a estabelecer sistemas de gestão ambiental e/ou obter certificação ISO 14001
	PGA4	Atendemos às preocupações ambientais de nossos clientes estabelecendo design/projeto e distribuição de produtos ecologicamente corretos
	PGA5	Atendemos às preocupações ambientais de nossos clientes adotando uma produção mais limpa
	PGA6	Nossos produtos têm sido projetados de forma a consumir menos matéria-prima e energia na produção
Práticas Operacionais (PO)	PO1	Facilitamos a implementação de Gestão da Qualidade Total, Seis Sigma e Manutenção Produtiva Total, por parte de nossos fornecedores, a fim de criar um produto com qualidade
	PO2	Nós apoiamos nossos fornecedores na realização da Engenharia de Valor a fim de reduzir o custo dos componentes.
	PO3	Nós seguimos a técnica de controle de estoques Just-in-Time de forma consistente, para manter o inventário e minimizar os gastos
	PO4	Temos uma produção enxuta e buscamos minimizar os gastos em todas as ações
	PO5	Nós procuramos atingir economias de escala nos transportes de entrada de insumos e matéria-prima e saída de produtos acabados
Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS)	GCS1	Atualizamos nosso plano de produção de acordo com as necessidades de nossos clientes e compartilhamos com nossos fornecedores
	GCS2	Nossa organização responde rapidamente às necessidades de nossos clientes, mantendo um estoque adequado
	GCS3	Nós estimamos as necessidades futuras de nossos clientes com base em uma avaliação realista
	GCS4	Comunicamos rapidamente nossos fornecedores sobre as necessidades futuras de nossos clientes

Práticas de Inclusão Social para Funcionários (PISF)	PISF1	As medidas de segurança adotadas pela organização são avançadas e reduzem o risco de acidentes
	PISF2	Nossa organização fornece um ambiente de trabalho positivo e saudável para os funcionários
	PISF3	A utilização de trabalho escravo, forçado ou infantil não é permitida em nossa organização
	PISF4	Os salários e benefícios pagos aos funcionários são suficientes para cobrir suas necessidades básicas
	PISF5	Os funcionários têm direito a férias, previdência social, auxílio saúde e outros benefícios
Práticas Socialmente Inclusivas para a Comunidade (PISC)	PISC1	Fornecemos oportunidades de emprego e negócios à comunidade local
	PISC2	Fornecemos assistência médica à comunidade local
	PISC3	Auxiliamos as unidades de educação primária para as pessoas do entorno de nossa organização
Medidas de desempenho para as Práticas de Sustentabilidade na Gestão da Cadeia de Suprimentos		
Medida de Desempenho em Competitividade (MDC)	MDC1	Melhoria nos níveis de serviço com estoque igual ou menor
	MDC2	Melhoria na qualidade de produtos e serviços
	MDC3	Melhoria na utilização da capacidade/produzitividade da organização
	MDC4	Avanço nas vantagens competitivas em termos de oferta de produtos diferenciados aos clientes
	MDC5	Retenção da base de clientes
	MDC6	Maiores oportunidades de a empresa atingir e conquistar novos clientes
	MDC7	Melhoria da imagem da empresa pelo fato de ser considerada “verde” (ambientalmente responsável)
Desempenho Ambiental (MDA)	MDA1	Redução nos custos de tratamento e descarga de efluentes
	MDA2	Redução de descarga de resíduos tóxicos (sólidos, líquidos ou gasosos)
	MDA3	Redução na frequência de acidentes ambientais
	MDA4	Redução na frequência de acidentes ocorridos no setor operacional
	MDA5	Proteção da biodiversidade local

Desempenho Operacional (MDO)	MDO1	Diminuição dos custos de produção
	MDO2	Redução no consumo de energia
	MDO3	Melhoria na eficiência da logística de entrada (de insumos/matéria-prima)
	MDO4	Melhoria na eficiência da logística de saída (de produtos acabados)
Desempenho Social Centrado nos Funcionários (MDSF)	MDSF1	Redução na desigualdade de remuneração e outros benefícios pagos aos funcionários de mesmo nível hierárquico
	MDSF2	Redução das diferenças em pacotes de compensação (salários + benefícios) admissíveis pagos aos funcionários de níveis hierárquicos diferentes
	MDSF3	Melhoria do ambiente de trabalho da organização e aumento da moral dos trabalhadores
Desempenho Social Centrado na Comunidade (MDSC)	MDSC1	Melhoria da imagem da empresa pelo fato de ser responsável perante à comunidade
	MDSC2	Melhoria das oportunidades para a comunidade local no que se refere aos empregos e negócios gerados pela organização
	MDSC3	Melhoria dos níveis de escolaridade das pessoas do entorno
	MDSC4	Aumento do tempo em que as pessoas ficam livres de doenças pelas melhorias dos serviços de saúde oferecidos pela organização

Fonte: Das, 2017.

No constructo, o desempenho operacional pode ser considerado como uma medida de desempenho interna, uma vez que mede a eficiência operacional da empresa. Por sua vez, a competitividade pode ser considerada como a medida de desempenho externa, uma vez que avalia o desempenho da empresa em diferentes aspectos das necessidades do cliente em relação aos concorrentes (DAS, 2017).

Para realizar a análise, foram calculadas as médias aritméticas das práticas de sustentabilidade, considerando as práticas ambientais, sociais e econômica. Também foi calculado o desempenho global em sustentabilidade, construído pelas médias do desempenho ambiental, social e econômico e competitividade

Foram aferidas análises fatoriais e o teste de confiabilidade de cada constructo, bem como cálculo de desvio-padrão e variância, onde verificou-se desvio-padrão dentro dos níveis aceitáveis. Foram desenvolvidas as matrizes de correlação dos constructos, significativa ao nível de 0,05, assim como o teste de Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem de valor mínimo 0,7 e teste de esfericidade de Bartlett.

O teste de confiabilidade ocorreu por meio do Alfa de Cronbach, tendo 0,7 como resultado mínimo. Os constructos referentes às práticas de sustentabilidade apresentaram Alfa de Cronbach de 0,871, os constructos de práticas de sustentabilidade apresentaram resultado de 0,835. Para análise das hipóteses utilizou-se da regressão linear múltipla,

para as quais foram atendidos os pressupostos para validação das regressões lineares: normalidade de resíduos, homocedasticidade, ausência de auto correlação dos resíduos, não multicolinearidade e linearidade dos parâmetros.

Análise e discussão dos resultados

A Tabela 2 apresenta a estatística descritiva dos constructos de Práticas de Sustentabilidade, Desempenho e Competitividade.

Tabela 2 – Análise descritiva das médias de Práticas de Sustentabilidade, Desempenho e Competitividade

Painel A – Práticas de Sustentabilidade	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
Práticas de Gestão Ambiental	1	5	3,443	1,0157	1,032
Práticas Operacionais	2	5	3,908	0,7807	0,610
Práticas Sociais para os Funcionários	2	5	4,458	0,6055	0,367
Práticas Sociais para a Comunidade	1	5	3,254	0,9311	0,867
Painel B – Desempenho e Competitividade	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Desempenho Ambiental	2	5	4,250	0,644	0,415
Desempenho Operacional	1	5	4,157	0,753	0,568
Desempenho Social Funcionários	1	5	3,739	0,8981	0,807
Desempenho Social Comunidade	1	5	3,939	0,8277	0,685
Desempenho Global Sustentabilidade	3	5	4,063	0,578	0,335
Competitividade	3	5	4,087	0,6016	0,362

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados na Tabela 2 mostram que a maior média é de Práticas de Inclusão Social para Funcionários (4,45). É provável que a maior parte das empresas invista neste tipo de prevenção pelo fato de as multas incorridas em ações trabalhistas serem altíssimas e em decorrência das pressões internas. A menor média corresponde as Práticas de Gestão Ambiental (3,44), possivelmente pelo fato de que estas práticas requerem maior investimento de esforços e recursos para sua implantação.

Quanto ao desempenho e a competitividade, a Tabela 2 mostra que, dentre as medidas de desempenho, a maior média é a de Desempenho Operacional (4,15),

possivelmente porque os gestores dão prioridade a esta dimensão, seguida da média de Competitividade (4,08).

A Tabela 3 apresenta os resultados da influência das práticas de sustentabilidade sobre o desempenho e a competitividade das indústrias do setor moveleiro. Os resultados apresentados na Tabela 3, mostram que as Práticas de Sustentabilidade Ambiental não apresentam relação significativa com as dimensões de desempenho nem com competitividade organizacional, não permitindo a confirmação das hipóteses H1 (as práticas de gestão ambiental estão positivamente associadas com o desempenho organizacional) e H5 (as práticas de gestão ambiental estão positivamente associadas com a competitividade organizacional).

Tais resultados podem ser justificados pelo fato de a maior parcela das indústrias do setor moveleiro (98%) ser composta por empresas de micro e pequeno porte (OBSERVATÓRIO FIESC, 2020), o que pode estar relacionado a um baixo reconhecimento a respeito da relevância do cuidado com as questões ambientais além de disponibilidade financeira mais restrita para otimizar a utilização dos recursos energéticos e de matéria-prima. Mesmo que algum investimento seja realizado, pode ser que, devido ao porte das indústrias, não haja impacto em sua competitividade.

Tabela 3 – Coeficiente dos modelos de regressão linear múltipla entre práticas de sustentabilidade e desempenho e competitividade

Variáveis Explicativas (constantes)	DA	DO	DSF	DSC	DGS	COMP
Constante	0,002	0,013	0,341	0,964	0,001	0,001
MedPSA	0,068	-0,125	0,168	0,038	0,16	-0,051
MedPSE	0,352**	0,738*	0,333**	0,432***	0,662***	0,742***
MedPSSF	0,253**	0,042	0,075	0,210**	0,189**	0,160**
MedPSSC	0,156*	0,090	0,196**	0,271***	0,201***	0,115*
Estatística F		18,085***	9,986***	19,974***	54,477***	44,576***
R ² justado	0,382	0,464	0,313	0,490	0,730	0,688
VIF	De 1,082 até 2,363					
DW	2,085	1,946	1,748	2,000	2,048	1,992
Pesarán-Pesarán	0,744	0,199	0,366	0,754	0,104	0,641

***significância a 1%, ** significância a 5%; * significância a 10%

DA – Desempenho Ambiental
 DO – Desempenho Organizacional
 DSF – Desempenho Social de Funcionários
 DSC – Desempenho Social da Comunidade
 DGS – Desempenho Global de Sustentabilidade
 COMP - Competitividade

Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados diferem de estudos anteriores que encontram relação positiva entre Práticas de Sustentabilidade Ambiental e o desempenho (RAO et al., 2009; MASSOTE; SANTI, 2013; SELES et al., 2019) e a competitividade (FERRI; PEDRINI, 2017; SELES et al., 2019). Porém, são semelhantes aos achados dos estudos de Das (2018) e Lucato, Costa e Oliveira Neto (2017), que encontraram relação estatisticamente significativa entre o desempenho das práticas de sustentabilidade ambiental e o desempenho econômico ou financeiro das empresas.

Inferese-se que é possível que as práticas ambientais abordadas impliquem em alto custo, comprometendo o investimento em outras áreas ou que apenas algumas práticas que formam a variável MedPSA, são efetivas no impacto positivo do desempenho e da competitividade. Também é possível que as empresas em questão estejam começando a investir em tais práticas e ainda não obtiveram retorno do investimento.

Denota-se, entretanto, que no setor moveleiro do Brasil alguns aspectos estão gradativamente mudando, a exemplo do SIMB (Sustentabilidade da Indústria do Mobiliário do Brasil). O SIMB faz parte do projeto Brazilian Furniture, iniciativa da ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias de Mobiliário) que visa auxiliar empresas na implementação de ações de sustentabilidade a fim de tornarem-se mais competitivas em um mercado internacional cada vez mais atento e com regras mais rígidas quanto aos cuidados com o ambientais (BRAZILIAN FURNITURE, 2020).

Os dados apresentados na Tabela 3 também permitem confirmar as hipóteses H2 e H6, demonstrando relação positiva e significativa entre a média das Práticas de Sustentabilidade Econômicas (MedPSE) e o desempenho e a competitividade organizacional. Tais achados coadunam com estudos que verificaram relações semelhantes entre as práticas econômicas e o desempenho e a competitividade das empresas (DAS, 2018; ABU et al., 2019).

Adotar técnicas de gestão que fazem com que haja redução de custos sem perdas na qualidade ou funcionalidade, foco na melhoria contínua e utilização de recursos de forma mais eficiente, a empresa tende a avançar em termos de vantagem competitiva perante seus concorrentes, ganhando potencial para atingir e conquistar novos clientes.

Abu et al. (2019), ao investigar indústrias de móveis da Malásia, identificaram que a maioria das empresas que adotam práticas que diminuem custo e melhoram a qualidade dos produtos, conseguem aumentar a eficiência, obtêm um ambiente de trabalho mais limpo e organizado. De acordo com Bamford et al. (2015), a adoção de práticas de produção mais enxutas e que melhoram a qualidade e a eficiência são essenciais para que a empresa tenha ganhos em competitividade.

As hipóteses H3, H4, H7 e H8 foram confirmadas pela relação positiva das Práticas Socialmente Inclusivas para Funcionários e para a Comunidade e o desempenho e a competitividade das empresas. Estudos apontam que as práticas de RSC, de modo geral, contribuem para um melhor desempenho de sustentabilidade, pois impactam positivamente o comportamento “pró-ambiental” dos funcionários (PHAM; KIM, 2019).

A empresa engajada em práticas de responsabilidade social melhora sua imagem corporativa, influenciando a opinião dos stakeholders sobre as atratividades da empresa

(DUARTE; GOMES; DAS NEVES, 2014). Além disso, quando os funcionários têm oportunidade para provar seu potencial e participar do processo de tomada de decisão, tornam-se defensores da imagem da empresa (DAS, 2018). Zhu et al. (2016), encontraram que a implementação de práticas de RSC melhoram tanto o desempenho financeiro quanto o social de empresas estatais chinesas.

Pode-se inferir que ao engajarem-se nas práticas socialmente inclusivas para funcionários, as empresas, além de melhorarem sua imagem corporativa, criam potencial para melhorar tanto seu desempenho ambiental quanto social, pois, dessa, forma tendem a ter funcionários mais comprometidos com as práticas ambientais propostas.

Essas práticas (MedPSSF) não apresentaram relação positiva com Desempenho Operacional, estando em consonância com os achados de Das (2018). Também não apresentou relação significativa com Desempenho Social Orientado aos Funcionários, quando considerada a média geral das práticas, destoando dos achados de Hale et al. (2019).

Ao adotar práticas que melhoram a qualidade de vida do funcionário no ambiente de trabalho, as empresas também podem melhorar a competitividade, pois diminuem o absenteísmo. Dados da RAIS (RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS, 2019) apresentados pelo relatório do Observatório FIESC (2020) mostra que além de os afastamentos do trabalho terem diminuído de 24,72% em 2018 para 10,76% em 2019, 94% deles são de doenças não relacionadas ao trabalho.

Quanto à influência da MedPSSF na competitividade, o resultado está de acordo com estudos que mostram as práticas sociais para os funcionários impactam na atratividade da empresa perante candidatos em potencial, e a atração de pessoal qualificado é relevante para que a empresa consiga tornar-se mais competitiva (DUARTE; GOMES; NEVES, 2014; MADUEÑO et al., 2016).

Pode-se considerar que por influenciar positivamente o Desempenho Ambiental, Social para a Comunidade e também o Desempenho Global de Sustentabilidade, a influência positiva das práticas sociais para Funcionários sobre a Competitividade é uma consequência esperada, porque para que a empresa seja competitiva no mercado é preciso ter pessoas motivadas e comprometidas com os propósitos da empresa.

Considera-se que quanto melhores os níveis de educação, mais qualificada a mão de obra operacional, o que também poderia tornar melhor os níveis de serviço. Outro ponto é que o fato de a empresa permitir que os filhos dos funcionários tenham acesso facilitado à educação primária, levaria os trabalhadores a desempenharem melhor suas funções, justificando a relação positiva entre MedPSSF com o Desempenho e a Competitividade.

Os resultados corroboram com os de Mani et al. (2016) que mostram que dar oportunidade para fornecedores locais, auxiliar na construção de escolas, promover o empreendedorismo na comunidade local, oportunizar vagas de emprego para pessoas do entorno, são fatores considerados importantes para que se melhore os indicadores de desempenho social.

Os resultados também são semelhantes aos achados de Gallardo-Vázquez e Sanchez-Hernandez (2014), que encontraram relação positiva entre práticas de RSC e a

competitividade das empresas em nível regional, considerando práticas de RSC voltadas à comunidade do entorno.

Conclusões

O objetivo deste estudo foi analisar a influência da adoção de práticas das dimensões de sustentabilidade no desempenho e na competitividade das indústrias exportadoras do setor moveleiro do Brasil. Para tanto, foi realizada pesquisa descritiva de abordagem quantitativa por meio de levantamento com aplicação de questionário.

O fato de as práticas de sustentabilidade econômica e social terem apresentado relação positiva com o desempenho e a competitividade deve-se ao fato de que as práticas econômicas abordadas no estudo já são consideradas usuais pelas indústrias, por estarem intimamente ligadas à área operacional, e tendem a trazer bons resultados financeiros no curto prazo. Quanto às práticas sociais, estas já são reconhecidas por melhorarem a imagem corporativa, principalmente junto à comunidade do entorno, onde é comum indústrias acarretarem externalidades negativas e que tais ações sociais atuam como forma de compensação.

Resultados originais em relação à literatura prévia, são que as práticas de sustentabilidade ambiental não apresentaram relação significativa com o desempenho ambiental, destoando de estudos prévios abordados da revisão de literatura. Entretanto, a implantação de práticas econômicas e sociais, melhoram o Desempenho Ambiental, permitindo inferir que o uso mais eficiente de recursos, mesmo que com motivações puramente financeiras, o investimento em motivação dos funcionários e melhoria da qualidade de vida da comunidade do entorno, reduzem o impacto ambiental da empresa.

Tais resultados podem ser explicados pelo fato de que as práticas da dimensão econômica, que no caso desse estudo estavam ligadas ao aumento da eficiência do setor operacional, visam a utilização mais eficiente de recursos como um todo, incluindo a matéria-prima, que no caso da indústria moveleira é principalmente a madeira, que apresenta um alto custo. Assim, ao focar em manejo e aproveitamento mais eficiente, pode gerar bons resultados econômicos, refletindo em benefícios ao meio ambiente.

Os resultados demonstram, dessa forma, que não se pode considerar as dimensões de sustentabilidade isoladamente, e é preciso o comprometimento das pessoas para que se possa efetivar boas práticas que diminuam o impacto ambiental do negócio. Pode-se considerar também que as práticas em prol do meio ambiente também podem melhorar a qualidade de vida e gerar oportunidades para a comunidade do entorno.

Academicamente, este estudo contribui no sentido de incentivar a discussão a respeito do desenvolvimento sustentável, demonstrando que as dimensões de sustentabilidade influenciam no desempenho umas das outras, e que essas dimensões e seus respectivos desempenhos estão positivamente relacionados com a competitividade organizacional.

Destaca-se, também, a contribuição dos achados para as empresas, pois, quando investem tempo e dinheiro para tornar seus negócios mais sustentáveis, torna-se pertinente saber quais práticas de sustentabilidade irão refletir em determinadas dimensões

de desempenho da empresa. Outrossim, este estudo pode ser fonte de insights, sugerindo pragmaticamente para os gestores do setor moveleiro o que tende a funcionar para a melhoria de desempenho em sustentabilidade e vantagens competitivas, tendo em vista que os consumidores estão cada vez mais atentos à procedência dos produtos que adquirem.

Para estudos futuros sugere-se a inclusão de outras questões a respeito de desempenho, ou que o questionário seja aplicado a outros elos da cadeia de suprimentos do setor moveleiro, levantando a percepção de clientes e fornecedores sobre as práticas de sustentabilidade. Sugere-se também investigar se fatores de cultura nacional podem moderar a relação entre as práticas de sustentabilidade e desempenho em sustentabilidade, e/ou ainda adotar uma abordagem qualitativa para descobrir como, de fato, ocorrem as relações verificadas nesta pesquisa.

Como limitações do estudo pode-se citar a não abordagem de temas como inovação, modelo de negócio, geração de valor, questões de gênero e equidade no questionário. A dimensão econômica abordada no questionário também pode ser considerada uma limitação, pois limitou-se as práticas voltadas à redução de custos por meio da eficiência.

Referências

ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias de Mobiliário). Disponível em: <http://www.abimovel.com/informacoes/noticias/abimovel-divulga-dados-do-setor-de-moveisagosto>. Acesso em 02 set 2019.

BRAZILIAN FURNITURE. O projeto. Disponível em: <http://www.brazilianfurniture.org.br/facaparte>. Acesso em 06 jan 2022.

ABU, F.; GHOLAMI, H.; MAT SAMAN, M. Z.; ZAKUAN, N.; STREIMIKIENE, D. The implementation of lean manufacturing in the furniture industry: A review and analysis on the motives, barriers, challenges, and the applications. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 234, p. 660-680, 2019.

ADAMS, R.; JEANRENAUD, S.; BESSANT, J.; DENYER, Da.; OVERY, P. Sustainability-oriented innovation: a systematic review. **International Journal of Management Reviews**, United Kingdom, v. 18, n. 2, p. 180-205, 2016.

AZIZI, M.; MOHEBBI, N.; DE FELICE, F. Evaluation of sustainable development of wooden furniture industry using multi criteria decision-making method. **Agriculture and Agricultural Science Procedia**, Holanda, v. 8, p. 387-394, 2016.

BAMFORD, D.; FORRESTER, P.; DEHE, B.; LEESE, R. G.. Partial and iterative Lean implementation: two case studies. **International Journal of Operations & Production Management**, Brighton, 2015.

DAS, D. Development and validation of a scale for measuring Sustainable Supply Chain Management practices and performance. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 164, p. 1344-1362, 2017.

DAS, D. The impact of Sustainable Supply Chain Management practices on firm performance: Lessons from Indian organizations. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 203, p. 179-196, 2018.

DUARTE, A. P.; GOMES, D. R.; DAS NEVES, J. G. Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness. **Tékhné**, Barcelos, v. 12, p. 22-29, 2014.

ELKINGTON, J. Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. **California Management Review**, California, v. 36, n. 2, p. 90-100, 1994.

ELKINGTON, J. Governance for sustainability. **Corporate Governance: An International Review**, Reino Unido, v. 14, n. 6, p. 522-529, 2006.

ELKINGTON, J. **The triple bottom line**. London: Routledge, 2013.

ELKINGTON, J. 25 years ago I coined the phrase triple bottom line. Here's why it's time to re-think it. **Harvard Business Review**, Brighton, 2018.

ERDIL, N. O.; AKTAS, C. B.; ARANI, O. M. Embedding sustainability in lean six sigma efforts. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 198, p. 520-529, 2018.

FERRI, L. M.; PEDRINI, M. Socially and environmentally responsible purchasing: Comparing the impacts on buying firm's financial performance, competitiveness and risk. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 174, p. 880-888, 2018.

GALINARI, R.; TEIXEIRA JR., J. R.; MORGADO, R. R. A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro (RJ), n. 37, mar. 2013, p. 227-272, 2013.

GALLARDO-VÁZQUEZ, D.; SANCHEZ-HERNANDEZ, M. I. Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 72, p. 14-22, 2014.

GULISANO, G.; STRANO, A.; DE LUCA, A. I.; FALCONE, G.; IOFRIDA, N.; STILLITANO, T. **Evaluating the environmental, economic, and social sustainability of agro-food systems through life cycle approaches**. In: Sustainable Food Systems from Agriculture to Industry. Academic Press, 2018.

HALE, J.; LEGUN, K.; CAMPBELL, H.; CAROLAN, M. Social sustainability indicators as performance. **Geoforum**, v. 103, p. 47-55, 2019.

HSU, C.-H.; CHANG, A.-Y.; LUO, W. Identifying key performance factors for sustainability development of SMEs—integrating QFD and fuzzy MADM methods. **Journal of Cleaner Produc-**

tion, Oxford, v. 161, p. 629-645, 2017.

KNOX, S.; MAKLAN, S. Corporate social responsibility: Moving beyond investment towards measuring outcomes. **European Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 508-516, 2004.

LUCATO, W. C.; COSTA, E. M.; DE OLIVEIRA NETO, G. C. The environmental performance of SMEs in the Brazilian textile industry and the relationship with their financial performance. **Journal of Environmental Management**, v. 203, p. 550-556, 2017.

MADUEÑO, J. H.; JORGE, M. L.; CONESA, I. M.; MARTÍNEZ-MARTÍNEZ, D. Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a stakeholders' perspective. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 19, n. 1, p. 55-72, 2016.

MALEK, J.; DESAI, T. N. A systematic literature review to map literature focus of sustainable manufacturing. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, p. 120345, 2020.

MANI, V.; GUNASEKARAN, A.; PAPADOPOULOS, T.; HAZEN, B.; DUBEY, R. Supply chain social sustainability for developing nations: Evidence from India. **Resources, Conservation and Recycling**, v. 111, p. 42-52, 2016.

MARCON, A.; DE MEDEIROS, J. F.; RIBEIRO, J. L. D. Innovation and environmentally sustainable economy: Identifying the best practices developed by multinationals in Brazil. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 160, p. 83-97, 2017.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MASSOTE, C. H. R.; SANTI, A. M. M. Implementation of a cleaner production program in a Brazilian wooden furniture factory. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 46, p. 89-97, 2013.

NIDUMOLU, R.; PRAHALAD, C. K.; RANGASWAMI, M. R. Why sustainability is now the key driver of innovation. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 87, n. 9, p. 56-64, 2009.

OBSERVATÓRIO FIESC. **Madeira e móveis**. Disponível em: <https://observatorio.fiesc.com.br/sc-em-dados/setores/madeira-e-moveis>. Acesso em 05 jan. 2022.

PHAM, H.; KIM, S.-Y. The effects of sustainable practices and managers' leadership competences on sustainability performance of construction firms. **Sustainable Production and Consumption**, Netherlands, v. 20, p. 1-14, 2019.

PORTER, M.; VAN DER LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. The Dynam GCS of the eco-efficient economy: environmental regulation and competitive advantage. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 33, p. 129-134, 1995.

RAO, P.; SINGH, A. K.; O`CASTILLO, O. Ia; INTAL JR., P. S.; SAJID, A. A metric for corporate environmental indicators... for small and medium enterprises in the Philippines. **Business**

Strategy and the Environment, United Kingdom, v. 18, n. 1, p. 14-31, 2009.

ROCHA, A.; VENDRAMETTO, O. **Seleção de indicadores de eficiência da competitividade industrial brasileira**. São Paulo: Blucher, 2014.

RUBASHKINA, Y.; GALEOTTI, M.; VERDOLINI, E. Environmental regulation and competitiveness: Empirical evidence on the Porter Hypothesis from European manufacturing sectors. **Energy Policy**, v. 83, p. 288-300, 2015.

SANTOS, B. M. dos; GODOY, L. P.; CAMPOS, L. MS. Performance evaluation of green suppliers using entropy-TOPSIS-F. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 207, p. 498-509, 2019.

SELES, B. M. R. P.; JABBOUR, A. B. L. de S.; JABBOUR, C. J. C.; LATAN, H.; ROUBAUD, D. Do environmental practices improve business performance even in an economic crisis? Extending the win-win perspective. **Ecological Economics**, v. 163, p. 189-204, 2019.

SOUZA, J. P. E.; ALVES, J. M. Lean-integrated management system: A model for sustainability improvement. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 172, p. 2667-2682, 2018.

STANIŠKIENĖ, E.; STANKEVIČIŪTĖ, Ž. Social sustainability measurement framework: The case of employee perspective in a CSR-committed organisation. **Journal of Cleaner Production**, Oxford, v. 188, p. 708-719, 2018.

TANG, Y.-C.; LIOU, F.-M. Does firm performance reveal its own causes? The role of Bayesian inference. **Strategic Management Journal**, United Kingdom, v. 31, n. 1, p. 39-57, 2010.

ZHU, Q.; LIU, J.; LAI, K. Corporate social responsibility practices and performance improvement among Chinese national state-owned enterprises. **International Journal of Production Economics**, Netherlands, v. 171, p. 417-426, 2016.

Gabriela Bertoletti Johann

✉ gabriela.johann@unochapeco.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8418-2021>

Submetido em: 16/03/2021

Aceito em: 05/03/2022

2022;25:e00292

Givanildo Silva

✉ givanildo.silva@unochapeco.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9328-1563>

Sady Mazzioni

✉ sady@unochapeco.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8976-6699>

Rodrigo Moreira Casagrande

✉ rodrigo.casagrande@fgv.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5099-0386>

Prácticas de sostenibilidad, desempeño y competitividad en la gestión de la industria del mueble de exportación

Gabriela Bertoletti Johann
Givanildo Silva
Sady Mazzioni
Rodrigo Moreira Casagrande

Resumen: La creciente preocupación de los stakeholders en sostenibilidad ha motivado a las empresas a adoptar prácticas que minimicen sus externalidades negativas. El objetivo del artículo es investigar el impacto de la adopción de prácticas de sostenibilidad en el desempeño y la competitividad de la industria brasileña del mueble. Se consideraron las prácticas de sustentabilidad, variables de gestión ambiental, prácticas operativas, prácticas sociales para los empleados y la comunidad. Los resultados indicaron una relación positiva de las prácticas operativas y sociales con el desempeño de la sustentabilidad y la competitividad. Sin embargo, dicho comportamiento no se verificó para las prácticas ambientales. El estudio muestra cómo cada dimensión de la sustentabilidad influye en el desempeño, motivando a los gerentes a invertir en prácticas sociales y ambientales, contribuyendo a un cambio sistémico a favor de la sustentabilidad. La evidencia confirma que invertir en prácticas de sostenibilidad mejora el desempeño y la competitividad de las empresas.

São Paulo. Vol. 25, 2022

Artículo original

Palabras-clave: Industria del mueble; prácticas de sostenibilidad; rendimiento; competitividad; sostenibilidad organizacional.

Sustainability Practices, Performance and Competitiveness in the Export Furniture Industry Management

Gabriela Bertoletti Johann
Givanildo Silva
Sady Mazzioni
Rodrigo Moreira Casagrande

Abstract: The growing stakeholders concern about sustainability has been motivating firms to adopt practices to minimize their negative externalities. The aim of the article is to investigate the impact of adopting sustainability practices on the performance and competitiveness of Brazilian furniture industry. As sustainability practices, environmental management variables, operational practices, social practices for employees and the community were considered. The results indicated a positive relationship of operational and social practices with sustainability performance and competitiveness. However, such behavior was not verified for environmental practices. The study shows how each dimension of sustainability influences performance, motivating managers to invest in social and environmental practices, contributing to a systemic change in favor of sustainability. Evidence confirms that investing in sustainability practices improves companies' performance and competitiveness.

São Paulo. Vol. 25, 2022

Original Article

Keywords: Furniture industry; sustainability practices; performance; competitiveness; organizational sustainability.