

**ALEXANDRE LEITE DE ANDRADE JÚNIOR**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPRESAS DO SETOR  
MADEIREIRO PARANAENSE: uma abordagem institucional**

**Dissertação apresentada como requisito parcial  
à obtenção do grau de Mestre em  
Administração. Curso de Mestrado em  
Administração do Setor de Ciências Sociais e  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-  
Silva**

**CURITIBA**

**2004**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPRESAS DO SETOR  
MADEIREIRO PARANAENSE: uma abordagem institucional**

**AUTOR: ALEXANDRE LEITE DE ANDRADE JÚNIOR**

**CURITIBA**

**2004**

**ALEXANDRE LEITE DE ANDRADE JÚNIOR**

**RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPRESAS DO SETOR  
MADEIREIRO PARANAENSE: uma abordagem institucional**

**Dissertação apresentada como requisito parcial  
à obtenção do grau de Mestre em  
Administração. Curso de Mestrado em  
Administração do Setor de Ciências Sociais e  
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-  
Silva**

**CURITIBA**

**2004**

*“Não profetizo o Ser. Eu canto o fogo  
E morrerei dançando, ébrio do Canto.”*

Ariano Suassuna

*“Se as coisas são inatingíveis... ora!  
Não é motivo para não querê-las...  
Que tristes os caminhos, se não fora  
A mágica presença das estrelas!”*

Mário Quintana

Aos meus pais Alexandre e Joélia.

## **AGRADECIMENTOS**

Incontáveis páginas seriam necessárias para agradecer as pessoas mais importantes da minha vida, que dedicaram tanto esforço e carinho para que eu pudesse conseguir mais esta vitória – meus pais – Alexandre e Joélia. A vocês os meus sinceros agradecimentos. Saibam que cada página desta dissertação, tem a força e estímulo dado durante esses longos anos longe de casa, que só nós sabemos o quanto foram difíceis.

Aos bons e velhos amigos de Aracaju – Augusto Federico, Luciano Gomes, Marcelo Ribeiro, Tiago Teixeira, Gilson Araújo, Ricardo Mota, Fabrício Medeiros, Aldo Amorim e o ‘pança’ do Felinto Barroso ‘Aluizio’ – sempre incentivadores e companheiros durante mais esta epopéia acadêmica. Às ‘sessões terapêuticas’ no João do Alho com os ‘psicólogos’ Vadinho e Coelho, sempre solícitos no apoio e incentivo étlico desde os tempos de graduação.

Ao professor e orientador Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva, parte fundamental desta dissertação, com suas valorosas contribuições na direção da qualidade e preocupação com o rigor científico. Quero registrar o profundo exemplo de seriedade com que o professor Clóvis conduz suas orientações, dignificando e estimulando a paixão pela profissão a qual também passo a exercer a partir de então.

Ao professor Dr. Belmiro Valverde pelos ensinamentos, reflexões e exemplo de vida que transmitiu durante minha passagem pelo mestrado. É uma pena que seu ciclo acadêmico em nossa Universidade tenha se encerrado. Perdemos, além de um grande professor, um grande incentivador. Ao professor Dr. Paulo Prado por desvendar, com tanto brilhantismo, o intrincado pacote estatístico SPSS. Suas aulas foram de extrema importância para a operacionalização desta dissertação.

Aos professores, e agora amigos, Dr. Maurício Serva pelo carinho companheirismo que sempre dedicou a minha pessoa e Dr. Pedro Steiner pelo apoio incondicional nos momentos mais difíceis desta jornada acadêmica. Com suas preciosas orientações, tornou-se um dos principais articuladores da análise deste estudo.

Aos camaradas Joel Ferreira, Alex Weymer, Walter Telli, Fábio Zugman, Alexandre Sasaki, Rafael Zunino e Sérgio Kaminski. Cada um de um canto do país, mas que possuíam em comum, além da condição de alunos do mesmo programa de mestrado, uma incrível e fraternal capacidade de apoio mútuo nos bons e maus momentos vividos durante o curso.

À querida amiga de sempre – Denia Torres. Sem ela o mestrado teria sido muito mais difícil e sem graça. Nos momentos em que tudo parecia não ter solução, a doçura de suas palavras e gestos colaboravam para que a luz voltasse e tudo se resolvesse. e

Aos grandes amigos que fiz durante esta importante fase da minha vida – Daniel Bin, José Alves, Rogério Tonet, Roberto Cunha e Camilo Catto. Esses camaradas foram peças fundamentais na minha adaptação e trajetória durante nosso mestrado. Foram muito mais que colegas de turma, foram os maiores e melhores amigos, críticos e incentivadores. Através de nossa convivência, pude perceber que tinha conseguido muito mais que a realização de um curso de mestrado de qualidade, tinha conseguido construir uma amizade verdadeira que durará para o resto de nossas vidas.

Às professoras Dra. Rivanda Meira Teixeira e Dra. Jenny Dantas Barbosa, vigorosas conselheiras e primordiais incentivadoras de tudo que vivenciei, e ainda estou vivenciando, com esta experiência acadêmica.

Às queridas e amigas secretárias do CEPPAD – Adélia, Leila e Nara – sempre brilhantes no cumprimento de suas atribuições. A gentileza e o carinho sempre se fizeram presentes em nossas relações. A vocês os meus sinceros e afetuosos agradecimentos.

A todos os professores do CEPPAD, além daqueles que participaram da qualificação do projeto (Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva, Dr. João Carlos Cunha e Dr. Paulo Prado) e por fim da banca de defesa da dissertação (Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva, Dr. Pedro Steiner Neto e Dr. Francisco Gabriel Heidemann da UDESC) com suas inúmeras contribuições em prol do meu amadurecimento acadêmico.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	iii
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	v
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	vii
<b>LISTA DE GRÁFICOS.....</b>	viii
<b>RESUMO.....</b>	ix
<b>ABSTRACT.....</b>	x
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	01
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	04
1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	06
1.3. JUSTIFICATIVA: PRÁTICA E TEÓRICA.....	07
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO.....	09
<b>2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....</b>	11
2.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ABORDAGEM CONCEITUAL .....	11
2.2. O AMBIENTE E AS ORGANIZAÇÕES.....	25
2.2.1. Contribuições da Teoria Institucional.....	29
2.3. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	36
2.4. COMPETITIVIDADE: PADRÕES CONCORRENCIAIS E INSTITUCIONAIS.....	47
2.4.1. Responsabilidade Social como Fator Competitivo.....	50
2.4.2. Competitividade no Setor Madeireiro.....	52
2.5. DIFERENCIAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA MADEIRA.....	54
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	59
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	59
3.1.1. Perguntas de Pesquisa.....	59
3.1.2. Apresentação das Variáveis.....	60
3.1.3. Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis.....	61
3.1.4. Definição de Outros Termos Relevantes.....	67

3.2. DELIMITAÇÃO E “ <i>DESIGN</i> ” DA PESQUISA.....	68
3.2.1. População e Amostragem.....	68
3.2.2. Delineamento da Pesquisa.....	71
3.2.3. Dados: fonte e coleta.....	73
3.2.4. Facilidades e Dificuldades na coleta dos dados.....	75
3.2.5. Tratamento dos dados.....	77
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>85</b>
4.1. Apresentação e análise dos dados secundários.....	85
4.1.1. Setor industrial no Estado do Paraná.....	85
4.1.2. Caracterização da indústria madeireira.....	87
4.1.2.1. Histórico do setor madeireiro.....	87
4.1.2.2. A importância do setor.....	91
4.1.3.1. Indústria madeireira no Estado do Paraná.....	100
4.1.3.2. Caracterização do ambiente do setor madeireiro.....	107
4.1.4.1. Valores ambientais decorrentes da análise do ambiente técnico.....	116
4.1.4.2. Valores ambientais decorrentes da análise do ambiente institucional.....	118
4.2. Apresentação e análise dos dados primários.....	127
4.2.1. Caracterização geral da amostra.....	127
4.2.2. Análise das variáveis do modelo.....	133
4.2.3. Caracterização dos agrupamentos.....	141
4.3. Síntese da análise dos dados.....	151
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>161</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>167</b>
<b>SUMÁRIO DOS ANEXOS.....</b>	<b>180</b>



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	PRINCÍPIOS NORTEADORES DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	21
QUADRO 2	PILARES INSTITUCIONAIS QUANTO A SUA ÊNFASE.....	32
QUADRO 3	INFLUÊNCIAS DOS AMBIENTES TÉCNICO E INSTITUCIONAL SOBRE DIFERENTES SETORES.....	35
QUADRO 4	CONJUNTO DE ATIVIDADES DO SETOR MADEIREIRO.....	56
QUADRO 5	CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO.....	61
QUADRO 6	REPRESENTAÇÃO DO UNIVERSO E DA AMOSTRA POR PORTE DAS EMPRESAS.....	69
QUADRO 7	NÚMEROS RELATIVOS E ABSOLUTOS DAS EMPRESAS QUE COMPÕEM A AMOSTRA.....	70
QUADRO 8	TESTES DE SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA UTILIZADOS NA PESQUISA PARA RELACIONAR AS VARIÁVEIS.....	82
QUADRO 9	COMPARAÇÃO DOS DADOS SÓCIO-ECONÔMICOS DO ESTADO DO PARANÁ E DO BRASIL (2000).....	86
QUADRO 10	COMPOSIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA DO ESTADO DO PARANÁ (2000).....	86
QUADRO 11	COMPOSIÇÃO DA ATIVIDADE INDUSTRIAL DO ESTADO DO PARANÁ (2000).....	87
QUADRO 12	FATURAMENTO ANUAL.....	93
QUADRO 13	ARRECADAÇÃO DE TRIBUTOS.....	93
QUADRO 14	VOLUME DE NEGÓCIOS (EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO) – 2002.....	96
QUADRO 15	SÍNTESE ECONÔMICA (2002).....	99
QUADRO 16	DADOS DO EMPREGO DE MÃO-DE-OBRA E DESEMPREGO NO ESTADO DO PARANÁ.....	101
QUADRO 17	ARRECADAÇÃO DE ICMS POR CATEGORIA (R\$ 1.000,00) NO ESTADO DO PARANÁ (1995 – 2002).....	102
QUADRO 18	RANKING (SALDO) DOS 5 MAIS IMPORTANTES GÊNEROS INDUSTRIAIS NA BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA (US\$ MILHÕES).....	103
QUADRO 19	PARTICIPAÇÃO DO PARANÁ NAS EXPORTAÇÕES DO BRASIL NO SETOR MADEIREIRO (US\$).....	104
QUADRO 20	BALANÇA COMERCIAL DO ESTADO DO PARANÁ (US\$ MILHÕES).....	105
QUADRO 21	REPRESENTATIVIDADE DO SETOR MADEIREIRO NAS EXPORTAÇÕES DO ESTADO DO PARANÁ.....	105

QUADRO 22	DADOS DA INDÚSTRIA MADEIREIRA DO ESTADO DO PARANÁ.....	106
QUADRO 23	VALORES AMBIENTAIS ENCONTRADOS NO SETOR MADEIREIRO.....	116
QUADRO 24	DIFERENÇAS BÁSICAS DENTRO DOS NÍVEIS DE ANÁLISE AMBIENTAL.....	119
QUADRO 25	SÍNTESE DA CARACTERIZAÇÃO DOS CONGLOMERADOS.....	150

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1	DISTRIBUIÇÃO DOS DIRIGENTES QUE INTEGRARAM A AMOSTRA.....	128
TABELA 2	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÍVEL DE CONTEXTO DE REFERÊNCIA.....	128
TABELA 3	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO AS PRESSÕES AMBIENTAIS.....	129
TABELA 4	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O TIPO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	130
TABELA 5	DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O TIPO DE ADOÇÃO.....	130
TABELA 6	FREQÜÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	131
TABELA 7	DIFERENÇA ENTRE AS MÉDIAS DE UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	133
TABELA 8	CRUZAMENTO DO CONTEXTO DE REFERÊNCIA COM O TIPO DE ADOÇÃO.....	135
TABELA 9	CRUZAMENTO DO CONTEXTO DE REFERÊNCIA COM O TIPO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	136
TABELA 10	ANOVA DO NÍVEL DO CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA X PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	137
TABELA 11	CRUZAMENTO DAS PRESSÕES COMPETITIVAS COM O TIPO DE ADOÇÃO.....	139
TABELA 12	CRUZAMENTO DAS PRESSÕES COMPETITIVAS COM O TIPO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	139
TABELA 13	ANOVA DOS TIPOS DE PRESSÕES COMPETITIVAS X PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	140
TABELA 14	CRUZAMENTO DAS PRESSÕES COMPETITIVAS COM O CONTEXTO DE REFERÊNCIA.....	141
TABELA 15	FREQÜÊNCIA DOS GRUPOS FORMADOS PELA ANÁLISE DE CONGLOMERADOS.....	142
TABELA 16	MATRIZ ESTRUTURAL DA FUNÇÃO DISCRIMINANTE.....	143
TABELA 17	FUNÇÃO DISCRIMINANTE CANÔNICA PARA AS MÉDIAS DOS GRUPOS.....	144
TABELA 18	CRUZAMENTO DOS CONGLOMERADOS COM O NÍVEL DO CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA.....	146
TABELA 19	CRUZAMENTO DOS CONGLOMERADOS COM AS PRESSÕES COMPETITIVAS.....	146
TABELA 20	CRUZAMENTO DOS CONGLOMERADOS COM O TIPO DE IMPLEMENTAÇÃO.....	147
TABELA 21	CRUZAMENTO DOS CONGLOMERADOS COM O TIPO DE ADOÇÃO.....	148
TABELA 22	ANOVA DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL X CONGLOMERADOS.....	149

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1	OS QUATRO ELEMENTOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	22
FIGURA 2	A ORGANIZAÇÃO E OS SEUS ELEMENTOS.....	26
FIGURA 3	LEGITIMIDADE SOCIAL COMO UM RECURSO ORGANIZACIONAL.....	34
FIGURA 4	SISTEMA INDUSTRIAL DE BASE FLORESTAL.....	57
FIGURA 5	TRANSFORMAÇÃO DA ESCALA (INTERVALAR – NOMINAL).....	131

**LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1	ATIVIDADE INDUSTRIAL BRASILEIRA NO PIB INDUSTRIAL (2002)....	92
GRÁFICO 2	PARTICIPAÇÃO DAS ATIVIDADES NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO NO PIB(2002).....	92
GRÁFICO 3	DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGOS INDUSTRIAIS.....	94
GRÁFICO 4	EMPREGOS DIRETOS NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO (2002)...	95
GRÁFICO 5	SALDO DA BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA POR GÊNERO INDUSTRIAL (2002).....	97
GRÁFICO 6	DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS.....	97
GRÁFICO 7	INVESTIMENTOS PROGRAMADOS PARA 2005 (POR SETOR).....	98
GRÁFICO 8	INVESTIMENTOS NO SETOR DE BASE FLORESTAL (POR ESTADO)....	99
GRÁFICO 9	DISTRIBUIÇÃO DAS MÉDIAS DE UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.....	132

## RESUMO

O presente estudo objetivou verificar a influência do contexto ambiental de referência das empresas madeireiras do Estado do Paraná e suas conseqüentes pressões competitivas na direção da adoção e implementação de práticas de responsabilidade social. A partir de análises – documental e de conteúdo – realizadas em dados secundários, partiu-se para a construção do instrumento de coleta de dados primários – questionário estruturado – aplicado aos dirigentes de nível estratégico das empresas objeto de estudo. Os referidos questionários, foram enviados a todas as empresas madeireiras, identificadas dentro dos critérios de classificação estabelecidos no estudo, e a amostragem foi composta pelas empresas que espontaneamente aderiram à pesquisa. A partir do tratamento estatístico destes questionários, foram identificados agrupamentos de empresas (*clusters*) em função do contexto de referência (regional, nacional e internacional), maximizando similaridades entre as empresas pertencentes aos grupos identificados, para posterior análise das pressões competitivas (concorrenciais e institucionais) na direção da adoção (simbólica e instrumental) e da implementação (*decoupled, loosely coupled e tightly coupled*) de práticas de responsabilidade social (econômica, legal, ética e filantrópica). Para melhor caracterização dos grupos, foi aplicada a técnica estatística de análise discriminante, que favoreceu na determinação da importância relativa de cada critério utilizado na segmentação dos três grupos identificados. Desta forma, foi possível analisar suas particularidades, e assim explicar as variações de comportamento quanto a temática abordada. Os resultados encontrados sugerem que o contexto de referência, e por conseguinte suas pressões competitivas, determinam a medida e o tipo de prática de responsabilidade social adotada. O setor em análise é fortemente influenciado por suas demandas competitivas concorrenciais, em virtude, sobretudo, de sua origem. Isto explica o fato de grande parte das empresas pesquisadas nortearem suas ações por estas demandas contextuais. Já as pressões competitivas institucionais, são prementes apenas nas empresas que possuem contexto de referência nacional, mas que estão buscando inserção no mercado internacional, e para tal, necessitam de adequação aos padrões de conduta institucionalizados neste ambiente de atuação. Uma vez que estas empresas se inserem no mercado internacional, tornam a sofrer maior intensidade das pressões competitivas concorrenciais. De uma forma geral, as empresas não demonstram comportamento socialmente responsável segundo o quadro teórico utilizado.

**Palavras-chaves:** responsabilidade social, pressões competitivas concorrenciais e institucionais, contexto de referência.

## ABSTRACT

The present paper aimed to verify the reference's environmental context's influence of the wood industry of Paraná State and their consequent environmental pressures towards adoption and implementation of social responsibility practices. From the secondary data's analyses - documental and content analysis – the study focused in the construction of the instrument of collection of primary data - structured questionnaire –applied to the managers of the strategic level, of the organizations studied. The referred questionnaires were sent to the totality of the wood industry companies identified, within the classification criteria established on this study. The sampling was composed by the organizations which spontaneously answered the research. Based on statistical procedures on the questionnaires applied it has been identified organizational clusters according to the reference context (local, national, international), maximizing the similarity between the companies within the identified groups. Aiming to a further competitive pressure's (competitive and institutional) analysis towards adoption (symbolic and instrumental) and implementation (decoupled, loosely coupled and tightly coupled) of social responsibility practices (economic, legal, ethical and philanthropic). For an optimized group characterization, the discriminatory analyze technique has been applied, which has favored the determination of the relative importance of each used criterion on the segmentation of the three identified groups. By this it was possible to analyze their particularities and therefore explain the behavior related variations about the approached theme. The results of this study suggest that the reference context, and consequently their competitive pressures, determine the measure and the type of practice of adopted social responsibility. The analyzed sector is strongly influenced by their competitive demands due, mostly, to its origin. Which explains the fact of most of the researched organizations orientate their actions by this contextual demands. Meanwhile the institutional pressures are pressing only in the companies which possess a national reference context but are aiming to enter the international market, and for that they need to adapt themselves to the conduct patterns institutionalized in this environment. Once this organizations find themselves inserted in the international market they suffer again a major pressure of the competitive demands. In general the companies do not demonstrate a social behavior according the theoretical frame utilized in this research.

**Key words:** social responsibility, competitive and institutional pressures, reference context.

## 1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, os padrões de conduta política, econômica, social e organizacional estabelecidos após a revolução industrial foram modificados sobremaneira. O Estado tem a sua atuação modificada, assumindo agora o papel de mediador e não mais de provedor do desenvolvimento. Fronteiras nacionais são rompidas e blocos regionais de comércio emergem, possibilitando o surgimento de grandes corporações mundiais, que passam a exercer importante influência na determinação, produção e distribuição de bens e serviços públicos e privados (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

Com a elevação dos padrões concorrenciais, as empresas vêm-se obrigadas a ajustar seus sistemas gerenciais, cortando custos, aumentando a qualidade de seus produtos, entre outras medidas, a fim de enfrentar a acirrada concorrência de âmbito mundial (NASCIMENTO NETO, 1996; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). Este cenário socioeconômico pode demonstrar um pouco da complexidade do ambiente e as pressões que as empresas vêm sofrendo deste para adequarem suas estratégias organizacionais.

Dessa forma, as pressões ambientais competitivas podem ser exercidas tanto pelo ambiente técnico, ou seja, pressões no sentido de desempenho e produtividade, quanto pelo institucional, tendo em vista a necessidade de conformidade a padrões estabelecidos na sociedade (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993). É neste sentido que o presente estudo se propõe analisar a influência destas pressões ambientais, em empresas de pequeno, médio e grande porte do setor madeireiro do Estado do Paraná, no que diz respeito à adoção e implementação de práticas de responsabilidade social.

Conforme Orchis *et al.* (2002), a evolução do pensamento social e a crescente conscientização da sociedade a respeito de valores sociais, resultantes da evolução histórica e econômica da sociedade, acarretaram uma nova abordagem administrativa empresarial.



“A partir do momento em que as pessoas passaram a questionar os impactos que a ação empresarial causava na sociedade, criou-se uma demanda por uma conduta mais responsável da empresa” (ORCHIS *et al.*, 2002, p. 68).

A difusão do conceito de responsabilidade social como uma extensão do papel da empresa, que deixa de ser apenas gerar lucro, pagar impostos, criar empregos e prover a sociedade com produtos e tecnologia, faz com que ela seja vista como co-responsável pela promoção do desenvolvimento e do bem-estar da sociedade na qual está inserida, por meio de um relacionamento ético e transparente com os *stakeholders*, do respeito ao meio ambiente e da promoção dos interesses da sociedade. Portanto, esse aumento da importância dos conceitos sociais faz com que as empresas agora incluam a responsabilidade social entre seus objetivos (ORCHIS *et al.*, 2002).

De acordo com Grayson e Hodges (2002), o maior ímpeto para as mudanças das práticas empresariais não se encontra no crescente sentido de responsabilidade social, mas nas forças de mercado: clientes interessados, funcionários com voz ativa e investidores pragmáticos preocupados com o valor do seu patrimônio. “O que já foi apenas bom fazer, deve hoje ser obrigatório” (p. 7).

A consciência de que o Estado é insuficiente como provedor de soluções para a crescente complexidade dos problemas sociais vem gerando, na sociedade civil e nas empresas, reflexões sobre o exercício da cidadania. O consumidor final tem exercido cada vez mais sua cidadania no momento da compra, e as empresas, por conseguinte, têm desenvolvido e ampliado sua responsabilidade social.

Os dirigentes empresariais já perceberam que podem ajudar a minimizar as injustiças sociais, colaborando com a sociedade civil, e ainda reverter os resultados positivos para melhorar a imagem de suas empresas, gerando assim uma vantagem concorrencial.

A partir daí, as organizações podem identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que poderão proporcionar forte posição concorrencial, ou seja, as empresas têm identificado lacunas sociais que o governo não consegue sanar e que ainda podem render-lhe ganho de imagem corporativa, conferindo-lhes legitimação social.

Para Vassalo (1998) as empresas precisam compreender que apenas gerar empregos e pagar impostos não as exime de contribuir, de alguma forma, para melhorar o bem-estar da sociedade. “Elas querem, além da preferência do consumidor, o respeito e a admiração de seus clientes, funcionários e fornecedores. Para tanto, é imperativo criar uma imagem socialmente responsável perante a sociedade” (p. 23).

“A história da administração na busca do lucro passou por várias tendências. Tivemos a empresa orientada para o produto, para o mercado e para o cliente, e agora vivemos a orientada para o social. Ser socialmente responsável dá lucro e proporciona maior competitividade” (PAGLIANO, 2002, p. 100). Por conseguinte, esta tem se transformado em um importante componente das estratégias empresariais. Além do preço e da qualidade esperada, participar efetivamente no desenvolvimento dos seus públicos faz as empresas perceberem que isso também satisfaz seus clientes.

Uma pesquisa realizada em 2000 mostrou que 31% dos consumidores brasileiros avaliam a conduta social das empresas antes de comprar seus produtos, denotando assim a possibilidade de se gerar vantagem concorrencial (PINTO, 2001).

De acordo com Orchis *et al.* (2002), a responsabilidade social não é um modismo, mas uma realidade no contexto empresarial, que acarreta alterações gradativas de comportamento e valores nas organizações, devendo estar presente nas decisões de seus administradores e balizar seu relacionamento com a sociedade.

Diante de tal quadro, parece ser relevante compreender de que maneira as pressões concorrenciais e institucionais do contexto ambiental atuam sobre a adoção e a implementação das práticas de responsabilidade social por parte das empresas.

## 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A responsabilidade social resulta dos questionamentos e das críticas que as empresas receberam, nas últimas décadas, no campo social, ético e econômico, por adotarem uma política baseada estritamente na economia de mercado (TEIXEIRA, 1984).

“Nunca como atualmente debateu-se tanto a respeito de temas relacionados ao papel desempenhado pelas empresas no processo de desenvolvimento com justiça social” (FÉLIX, 2002, p. 100). Assim, se anteriormente o papel das corporações era apenas o de gerar lucros para seus sócios ou acionistas, discutindo-se no máximo seu impacto no aumento da oferta de bens e no nível de emprego da economia, no presente as discussões que envolvem as empresas vão além.

Este tema tem sido discutido no meio acadêmico desde a década de 1950 sob diversos enfoques. No Brasil, mais especificamente, a discussão em torno desta questão tem seu início na década de 1960. No entanto foi no final da década de 1980 que o tema passou a ser discutido mais intensamente no meio acadêmico, empresarial e na mídia do país, assumindo importância estratégica para as empresas (COUTINHO, 2001).

Todavia parece novidade abordá-lo à luz da perspectiva institucional de análise, buscando identificar as pressões que as empresas vêm sofrendo para adotarem práticas de responsabilidade social, além da maneira de como elas são adotadas e implementadas.

Segundo Meyer e Rowan (1977), as organizações são obrigadas a adotar práticas e procedimentos expressos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevalentes e institucionalizados pela sociedade. As organizações que fazem isso conseguem a legitimação da sociedade em que se inserem e têm nisso a garantia de sobrevivência. De acordo com esses autores, o sucesso organizacional vai além da sua eficiência produtiva. “Organizações inseridas em ambientes institucionais altamente elaborados, legitimam-se e obtêm os recursos necessários à sua sobrevivência, se conseguirem tornar-se isomórficas nos ambientes” (p. 352).

Em virtude do agravamento dos problemas sociais e ambientais, desemprego, exclusão, poluição e exaustão dos recursos naturais, e à nítida ineficiência do Estado em prover soluções eficazes para solucioná-los, as forças da sociedade estão passando por um processo de reorganização. É neste contexto que as organizações sentem a pressão para adotarem postura socialmente responsável na condução dos seus negócios (COUTINHO e MACEDO-SOARES, 2002).

Para empresas que atuam em atividade econômica que afetam o bem-estar da sociedade de forma direta, esta pressão pode ser ainda mais intensa. Empresas madeireiras extraem seus insumos básicos de produção do ecossistema, refletindo no seu equilíbrio e afetando diretamente a sociedade. Desta forma, parece importante analisar em que medida as práticas de responsabilidade social permeiam sua dinâmica organizacional, justamente pelo caráter e natureza de suas atividades econômicas, visto que há uma consequência direta, através da extração e beneficiamento da madeira, na sociedade.

Um dos maiores desafios que o mundo enfrenta neste novo milênio é fazer com que as forças de mercado protejam e melhorem a qualidade do ambiente, com a ajuda de padrões baseados no desempenho e uso criterioso de instrumentos econômicos, num quadro harmonioso de regulamentação. O novo contexto econômico caracteriza-se por uma rígida postura dos clientes, voltada à expectativa de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem institucional no mercado, e que atuem de forma ecologicamente responsável. (TAKESHY, 2004)

“Desta forma, as empresas não podem ignorar o ambiente externo na sua gestão, sob o risco de aumentar os custos, perder sua legitimidade, além de minimizar suas oportunidades de mercado” (ALIGLERI, 2002, p. 126), para tanto, faz-se necessário apontar a origem das pressões e de que maneira isto afeta sua dinâmica organizacional.

Em face do exposto, pretende-se, neste trabalho, esclarecer o seguinte problema de pesquisa:

*De que forma, a adoção e a implementação de práticas de responsabilidade social por empresas de pequeno, médio e grande porte – do setor madeireiro no Estado do Paraná – estão associadas às pressões competitivas do contexto ambiental destas empresas?*

## 1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O **objetivo geral** deste trabalho consiste em verificar de que maneira a adoção e a implementação de práticas organizacionais, ligadas à responsabilidade social, por empresas de pequeno, médio e grande porte do setor madeireiro do Estado do Paraná, está associada a quais tipos de pressões competitivas (Concorrenciais e Institucionais).

Os **objetivos específicos** são os seguintes.

- Descrever os níveis do contexto ambiental (regional, nacional e internacional) das empresas em estudo, em termos da importância relativa das pressões competitivas (concorrenciais e institucionais).
- Identificar o contexto ambiental de referência (regional, nacional ou internacional) das empresas em estudo.
- Identificar as práticas organizacionais relacionadas à responsabilidade social das empresas objeto de estudo, em termos do tipo de fator ambiental predominante para a sua adoção (simbólica ou instrumental).
- Identificar as práticas organizacionais relacionadas à responsabilidade social das empresas objeto de estudo, em termos do tipo circunstância predominante para a sua implementação: desconectada (*decoupled*), frouxamente conectada (*loosely coupled*) e altamente conectada (*tightly coupled*).
- Verificar as formas pelas quais pressões competitivas se relacionam com a adoção e implementação das práticas organizacionais associadas à responsabilidade social.

### 1.3. JUSTIFICATIVA: PRÁTICA E TEÓRICA

Devido à importância do tema, tanto para a sociedade civil quanto para as corporações, visto que a Responsabilidade Social tem pautado comportamentos, valores, missões e visões, e tem modificado estratégias empresariais, surgiu o interesse em aprofundar estudos na área.

A responsabilidade social das empresas, entendida como a extensão do papel empresarial, além de seus objetivos econômicos de produzir bens e serviços para obtenção de lucro, é tema que vem sendo debatido atualmente tanto na academia quanto nos meios de comunicação e no empresariado. É crescente também o número de empresas brasileiras envolvidas em ações e programas sociais.

Em ambiente extremamente competitivo, é fundamental sobressair de alguma forma em face dos concorrentes, ou até mesmo adequar-se a padrões de conduta socialmente estabelecidos, buscando dar legitimidade a suas ações.

As novas exigências para a manutenção da competitividade das empresas vêm trazendo para a gestão, implicações de cunho mais amplo e sistêmico, de forma que as oportunidades de negócio oferecidas pelas atuais condições econômicas geram uma forte demanda por um “novo contrato social global” (KREITLON e QUINTELLA, 2001).

Parece claro que as empresas vão continuar priorizando a maximização de seus lucros e gerando riqueza para seus acionistas, conforme o paradigma da economia clássica, o que é perfeitamente aceitável. Só que, a partir de agora, estes lucros não podem mais advir da degradação ambiental ou exploração de trabalho infantil.

Atualmente, as organizações precisam atender às demandas não só do ambiente técnico, atribuída aos indicadores econômicos e técnico-operacionais de produtividade, mas também do ambiente institucional, relacionada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, para conseguirem sua sobrevivência no ambiente em que atuam (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

A atenção da organização a essas normas e valores, socialmente construídos e instituídos, garante a sua permanência e legitimidade no contexto ambiental, permitindo-lhe melhor acesso aos recursos materiais e econômicos (SCOTT, 1995a).

De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1999), um dos problemas atribuídos aos estudos sobre competitividade está no fato das abordagens utilizadas se restringirem apenas ao tratamento do ambiente no que diz respeito aos limites do mercado ou de uma população de organizações, menosprezando a força das pressões que os rodeiam. O presente estudo, pretende verificar a influência de ambas as facetas do ambiente, tanto técnico quanto institucional, quando da adoção e implementação das práticas de responsabilidade social.

Alguns estudiosos (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002), utilizando-se do arcabouço teórico institucional, vêm demonstrando a importância de se buscar melhor entendimento da competitividade através de uma análise conjunta tanto de seus indicadores econômico-financeiros quanto das pressões institucionais que permeiam o ambiente em que a organização atua, privilegiando a influência de elementos culturais socialmente construídos no estabelecimento das relações competitivas que aí se desenrolam.

Neste sentido, a **justificativa teórica** do presente estudo está voltada à contribuição para o entendimento sobre a influência dos fatores do contexto ambiental sobre a adoção e implementação de práticas de responsabilidade social dentro do escopo da teoria institucional, procurando identificar, através de evidências empíricas, as principais pressões institucionais e concorrenciais para se adotar uma postura socialmente responsável.

A **justificativa prática**, por sua vez, se encontra na pertinência do assunto responsabilidade social no meio empresarial e conseqüente necessidade de subsidiar os dirigentes organizacionais com informações sobre as influências ambientais que as empresas têm para adotarem práticas de responsabilidade social, seja de ordem técnica ou institucional, a fim de garantir legitimidade em seu ambiente de atuação.

## 1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. No primeiro consta a introdução, onde são tratadas questões pertinentes à temática do estudo, seguida do problema, além dos objetivos e das justificativas para a realização desta pesquisa.

No segundo é apresentada a base teórico-empírica que fundamenta a presente proposta, buscando delinear o quadro teórico de referência com os principais conceitos e a abordagem utilizada no estudo. Para tanto, inicialmente é feita uma contextualização da responsabilidade social, apresentando a evolução conceitual do termo e sua influência na dinâmica organizacional. Na seqüência, aborda-se o ambiente, onde são levantadas as principais considerações feitas pelos teóricos no campo, enfatizando seus grupos de pressão e influências no comportamento das empresas, bem como a distinção entre os diversos níveis do contexto ambiental, o enfoque institucional de ambiente e algumas considerações a respeito dos padrões institucionais. Desta feita, é tratada a institucionalização da responsabilidade social, que passa pela crescente necessidade de busca da legitimação por parte das empresas, abordando o entendimento desta e sua contribuição para a compreensão do relacionamento das organizações com seus ambientes.

Da mesma forma que a necessidade de legitimação varia, a depender do tipo e medida de influência da faceta do ambiente (técnico e institucional) em que a organização está inserida, o mesmo acontece com os padrões de competitividade instituídos. Diante disto, parte-se para abordagem da competitividade e seus determinantes quanto aos padrões (concorrenciais e institucionais).

Por fim, é feita a diferenciação da cadeia produtiva da madeira que se faz presente em virtude da complexidade organizacional desta, o que acaba por interferir na análise pretendida.



Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam o estudo, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos. São apresentadas as perguntas de pesquisa, as variáveis, bem como suas definições constitutivas e operacionais, e a definição de outros termos relevantes para a verificação proposta. Além disso, são apontados; o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra em estudo, as fontes e formas de tratamento dos dados coletados, bem como as dificuldades encontradas para tal.

O quarto capítulo é composto pela descrição e análise dos dados (primários e secundários). Em virtude da proposta metodológica adotada, inicialmente é feita a descrição e análise dos dados secundários; onde se encontram os dados referentes ao contexto micro e macroeconômico e à situação da indústria (local e nacional), envolvendo a caracterização do setor madeireiro, bem como os principais valores que envolvem o ambiente técnico e institucional destas indústrias, obtidos por meio de fontes secundárias. Logo em seguida, são apresentados os resultados da descrição e análise dos dados primários, obtidos mediante análise dos questionários enviados aos dirigentes das empresas madeireiras, evidenciando a influência das pressões competitivas (concorrenciais e institucionais) do contexto sobre a adoção e implementação de práticas de responsabilidade social, além da descrição e análise dos grupos (conglomerados ou *clusters*) de organizações encontrados.

Na seqüência são apresentadas as principais conclusões que puderam ser extraídas das análises realizadas, bem como algumas recomendações para futuras pesquisas. E, finalmente, no último capítulo, são apresentados as referências bibliográficas e os anexos, que serviram como base para a elaboração deste estudo.

## **2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA**

No capítulo anterior foram delineados o problema, os objetivos e as justificativas da pesquisa, procurando contextualizar a relação existente entre as pressões ambientais e a adoção e a implementação de práticas de responsabilidade social. Pretende-se, neste capítulo, desenvolver o referencial teórico-empírico capaz de sustentar o problema de pesquisa proposto.

O quadro conceitual de referência está organizado em cinco partes. (i) Responsabilidade social corporativa: abordagem conceitual, enfatizando o desenvolvimento do termo, bem como sua orientação para as empresas. (ii) Ambiente e as organizações, apresentando a evolução da concepção e influência do ambiente nas organizações até chegar às contribuições da teoria institucional. (iii) A institucionalização da responsabilidade social, que apresenta a abordagem institucional do tema, além dos aspectos relacionados à adoção e a implementação de práticas organizacionais. (iv) Competitividade: padrões concorrenciais e institucionais, mostrando a importância não só das diferentes pressões ambientais, oriundas das diferentes facetas do ambiente (técnico e institucional), como também da adoção de práticas de responsabilidade social para a competitividade organizacional. (v) Por fim, apresenta-se a cadeia de valor da indústria madeireira, evidenciando sua diferenciação quanto aos processos e insumos produtivos envolvidos.

### **2.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: ABORDAGEM CONCEITUAL**

Segundo Ventura (1999), o conceito de responsabilidade social não é novo. A preocupação com o tema remonta aos anos 50, onde as conseqüências da expansão industrial já se faziam presentes. Surge, então, “como fruto de profundas críticas sociais, éticas e econômicas, que as organizações passaram a sofrer, ao se verem totalmente

envolvidas na economia de mercado” (p. 33). Todavia, não se chegou a um consenso sobre seu significado e limites, uma vez que o conceito é amplo, defrontando-se em áreas-limite da ética e moral.

O termo “responsabilidade social” ainda não possui um conceito definido. Apesar de ser adotado há algum tempo, “continua controvertido e de difícil precisão” (DUARTE e DIAS, 1986, p.54). Ainda segundo os autores, o termo pode representar desde o cumprimento de suas obrigações legais, passando por um comportamento pautado no sentido ético, até a responsabilização pelos seus atos, consequência de sua atividade econômica, através do sentido causal.

“Muitos simplesmente equiparam-no a uma contribuição caridosa; outros tomam-no pelo sentido de socialmente consciente. Muitos daqueles que o defendem mais fervorosamente vêem-no como simples sinônimo de legitimidade... uns poucos vêem-no apenas como uma espécie de dever fiduciário, impondo aos administradores de empresa padrões mais altos de comportamento que aqueles estabelecidos aos cidadãos. Até mesmo seus antônimos – socialmente irresponsável ou não responsável – estão sujeitos a múltiplas interpretações” (DUARTE e DIAS, 1986, p.55).

Para iniciar uma discussão de tal monta, cabe antes analisar a definição de cada uma dessas palavras em si. De acordo com Fernandes *et al.* (1993), “responsabilidade” significa “qualidade do que é responsável” ou “obrigação de responder por certos atos próprios ou de outrem”. A palavra “social”, por sua vez, é definida na mesma obra por “relativo ou pertencente à sociedade, que convém à sociedade”.

Em dicionário de Ciências Sociais (BIROU, 1976), encontramos responsabilidade social como “responsabilidade daquele que é chamado a responder pelos seus atos face à sociedade ou à opinião pública na medida em que tais atos assumam dimensões ou consequências sociais” (p. 361).

A primeira referência encontrada sobre o tema responsabilidade social, foi a de Howard Bowen em livro publicado em 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, nos Estados Unidos. Este fez parte de um grande estudo sobre ética e vida econômica

cristã, iniciado em 1949 pelo Conselho Federal de Igrejas de Cristo da América e fundamentado na realidade da sociedade norte-americana da época, que procurou discutir os limites da ação do homem de negócios para com os problemas da sociedade em geral. Daí, pode-se perceber como o tema responsabilidade social traz consigo, desde o seu surgimento, uma relação com a religião e a fé, um apelo à moral do homem.

O tema é atacado e apoiado por vários autores desde então. Jones (1996) esclarece que a postura contrária é baseada nos conceitos de direitos da propriedade (FRIEDMAN, 1970) e função institucional conceituada por Leavitt em 1958. Pela perspectiva dos direitos da propriedade, argumenta-se que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. Agir diferentemente é violação das obrigações morais, legais e institucionais da direção da corporação (ASHLEY *et al.*, 2002).

Por outro lado, o ponto central do argumento da perspectiva pela função institucional está em que outras instituições, tais como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa. Gerentes de grandes corporações não têm a competência técnica, o tempo ou mandato para tais atividades, as quais constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas, nem foram eleitos democraticamente para tal, como são os políticos (ASHLEY *et al.*, 2002).

Quanto aos argumentos a favor da responsabilidade social corporativa, eles partem, principalmente, da área acadêmica conhecida como *Business and Society*, destacando-se, nos últimos dez anos, os trabalhos de Carroll (1979, 1991, 1994), Donaldson e Dunfee (1994), Frederick (1994,1998) e Wood (1991).

A partir da abordagem crítica de Jones (1996), pode-se concluir que o conceito e discurso da responsabilidade social corporativa carecem de coerência teórica, validade empírica e viabilidade normativa, mas que oferecem implicações para o poder e conhecimento dos agentes sociais. O autor avança para enquadramento do tema em duas linhas básicas, as quais ele classifica como linha ética e instrumental.

A linha ética deriva dos princípios religiosos e das normas sociais prevalecentes, considerando que as empresas e pessoas que nelas trabalham deveriam ser levadas a se comportar de maneira socialmente responsável, por ser a ação moralmente correta, mesmo que envolva despesas improdutivas para a empresa.

Os argumentos a favor, na linha instrumental, consideram que há relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa. Justifica-se esta relação por uma ação pró-ativa da empresa que busca oportunidades geradas por; (i) sensibilidade às questões culturais, ambientais e de gênero; (ii) antecipação e supressão de regulações restritivas à ação empresarial pelo governo; e (iii) diferenciação de seus produtos diante de seus competidores menos responsáveis socialmente (ASHLEY *et al.*, 2002).

Já Ventura (1999), ressalta três linhas de argumentação sobre a responsabilidade social a partir de discussões iniciadas em outros estudos (TOMEI, 1984; OLIVEIRA, 1984; BATEMAN e SNELL, 1998). A primeira – posição conservadora – tem como expoente radical o economista Milton Friedaman. Seu ponto de vista é de que os objetivos das organizações devem se restringir à alocação eficiente de recursos na produção e distribuição de produtos, pois a “mão invisível” do mercado se encarregaria do resto.

Responsabilidade social seria uma “irresponsabilidade em termos empresariais”, pois leva a um comportamento ‘antimaximizante’ de lucros, uma autotributação ilógica, que diminuiria a eficácia geral da empresa, beneficiando outras pessoas em detrimento dos interesses de acionistas ou empresários (FRIEDMAN, 1985; VENTURA, 1999).

“Ultimamente um ponto de vista específico tem obtido cada vez maior aceitação – o de que os altos funcionários das grandes empresas e os líderes trabalhistas têm uma responsabilidade social além dos serviços que devem prestar aos interesses de seus acionistas ou de seus membros. Este ponto de vista mostra uma concepção fundamentalmente errada do caráter e da natureza de uma economia livre. Em tal economia só há uma responsabilidade social do capital – usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraudes” (FRIEDMAN, 1985, p.23).

Assim, Friedman defende a idéia de que “as organizações podem auxiliar a melhorar a qualidade de vida à medida que essas ações estão diretamente ligadas ao crescimento dos lucros” (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 147).

Desta forma, nesta primeira posição, a organização é vista apenas como um negócio, devendo se restringir a contribuir dentro da finalidade para a qual foi criada. Com isso, ela geraria empregos e alimentaria o ciclo produtivo, beneficiando também toda a sociedade.

Há ainda a visão da organização pública e cidadã, que encontra respaldo teórico no trabalho de Martinelli (1997). Consiste no compromisso, por parte das organizações, para definir políticas em relação a cada um de seus parceiros (*stakeholders*), cultivando e praticando conjunto de valores que proporcionem posicionamento ético e pró-ativo para contribuir no encaminhamento de soluções dos problemas sociais associados à sociedade que está inserta, originando assim organizações-cidadãs.

Entretanto, tal perspectiva, parece não ser muito disseminada, pelo menos na prática organizacional, em virtude da visão utópica de encontrar empresas dispostas a mediar suas estratégias empresariais face às necessidades sociais, em que o benefício social viria acima do econômico, contrariando a lógica do modelo reinante.

Já na visão, denominada progressista, as organizações devem aceitar responsabilidades sociais e o lucro não deve ser seu fim único. Elas devem cumprir mais do que apenas obrigações legais, procurando agir a fim de satisfazer também demandas da sociedade, o que levaria ao bem-estar social do qual a organização se beneficiaria. Este argumento baseia-se no fato de que as organizações são parte da sociedade e que sua estabilidade, isto é, das pessoas, das comunidades que envolvem e do meio ambiente, é vital também para a sua própria.

Atualmente, esta visão tem sido amplamente disseminada no meio empresarial. De acordo com Ventura (1999), “raros são os casos de empresários e executivos que ainda desconsiderem totalmente suas responsabilidades sociais. Pode-se dizer que a sensibilidade para os problemas sociais está institucionalizada. As organizações têm sido pressionadas

para se tornarem mais solidárias e chamadas a uma maior participação, abertura e integração com a sociedade, sob a ameaça de serem abandonadas por seus consumidores. Há, então, que se conciliar objetivos econômicos com demandas sociais” (p. 37).

É com este entendimento que trataremos o conceito de responsabilidade social neste trabalho. Desta forma, foram analisadas algumas abordagens conceituais, descritas na seqüência, e por fim, selecionada a abordagem que norteará o estudo.

Conforme já mencionado, a responsabilidade social tem sido tratada de modo sistemático, dentro do ambiente acadêmico, a partir da obra de Howard Bowen (1953). A partir desta publicação, vários estudiosos procuraram analisar o tema sobre diferentes perspectivas de análise (FRIEDMAN, 1970, 1985; DAVIS, 1960; MCGUIRE, 1963; MANNE e WALLICH, 1972; STEINER, 1972, 1975; DAVIS e BLOMSTROM, 1966, 1975, EELLS e WALTON, 1961; HAY, GRAY e GATES, 1976; ACKERMAN e BAUER, 1976; SETHI, 1975).

Um dos fatores que têm contribuído para a ambigüidade que norteia as discussões e diferentes abordagens com relação ao tema, está relacionada com a falta de consenso acerca do que realmente significa a responsabilidade social.

Davis (1960), apontou a adoção de práticas de responsabilidade social levadas ‘parcialmente’ por razões além do interesse econômico-financeiro. Nesta linha de raciocínio, Eells e Walton (1961) reforçam esta percepção;

“... quando se fala sobre responsabilidade social dentro das organizações, está-se pensando em termos dos problemas que estão surgindo no ambiente social que estão inseridas, e dos princípios éticos que devem governar as relações entre a corporação e sociedade” (p.457-458).

O debate vem à tona quando o economista neoclássico, Milton Friedman (1962), aborda a responsabilidade como doutrina ‘fundamentalmente subversiva’, em virtude de seus argumentos versarem sobre a perspectiva da maximização dos lucros e conseqüente retorno pros seus acionistas, sempre respeitando as regras de mercado imposta pelas legislações governamentais. Qualquer ação que contrariasse esta premissa, seria levada a

cabo, sob ótica da propriedade e das leis de mercado. Para ele, a função social das empresas é gerar empregos, pagar impostos e movimentar economia em todo o seu ciclo produtivo.

Joseph McGuire (1963) reconheceu a primazia das preocupações econômico-financeiras, mas procurou ampliar as responsabilidades sociais das organizações, quando afirmou que “o exercício da responsabilidade social por parte das empresas, não se restringe ‘apenas’ aos aspectos econômicos e legais, mas ‘também’ a certas responsabilidades para com a sociedade que vão além destas obrigações” (p. 144). Contribuindo com esta perspectiva de análise, Manne e Wallich (1972), conceituaram a responsabilidade social como algo que as empresas fazem atendendo critérios econômicos e legais, e além disso, atuam de forma ‘voluntária’ para atender demandas sociais.

Outro enfoque para o tema, diz respeito à definição de áreas nas quais a empresa possui responsabilidade. Desta forma, Hay, Gray e Gates (1976) sugerem que uma das características da responsabilidade social, é a empresa assumir os problemas que causa à sociedade e tentar minimizá-los através de ações diretas sobre estes. Assim, se uma empresa possui alguma atividade que, em certa medida degrade o ambiente, caso das empresas madeireiras, estas deveriam atuar de forma a exercer a sua responsabilidade social com vistas a minimizar tais problemas, por exemplo, através de programas de reflorestamento e desenvolvimento sustentável.

Um das primeiras aproximações que cercou o espectro de preocupações econômicas e não-econômicas, definindo responsabilidade social, foi a dos "três círculos centrais" formatada pelo Comitê para Desenvolvimento Econômico (CED) em 1971. O ‘círculo interno’ inclui as responsabilidades básicas claras pela execução eficiente da função econômica (produção, comercialização e crescimento econômico). O ‘círculo intermediário’ está relacionado às responsabilidades para exercitar esta função econômica respeitando os valores sociais vigentes (conservação ambiental, ética nas práticas com os *stakeholders* e desenvolvimento sustentável) por fim, o ‘círculo externo’ que deveria envolver responsabilidades além das envolvidas diretamente em suas atividades



econômico-financeiras, procurando melhorar ativamente o ambiente social em que está inserida, ou seja, se referiria às práticas relacionadas aos problemas sociais principais da sociedade como; pobreza, educação, violência, saúde, dentre outros. Tal perspectiva de análise, também foi desenvolvida e aprofundada por Davis e Blomstrom (1975).

Neste mesmo sentido, Steiner (1975) incorpora ao conceito uma quantidade contínua de responsabilidades que variam desde a produção econômica tradicional até as ‘ações voluntárias’ oriundas dos problemas e desajustes sociais, que vão além da expectativa econômica das empresas

A discussão em torno da responsabilidade social, passou a ser questionada do ponto de vista de suas motivações e do próprio resultado que estas práticas refletiriam na sociedade (ACKERMAN e BAUER, 1976). Para os autores, a tendência em definir a responsabilidade social apenas como uma obrigação das empresas para com a sociedade, é muito limitada, visto que a perspectiva de análise se fundamenta por apenas um prisma, o da motivação, esquecendo-se do resultado alcançado. Assim, as práticas de responsabilidade social deveriam ser eficazes e passíveis de gerar transformação na sociedade, e não apenas refletir orientação preferível, por parte das empresas.

Desta forma, Sethi (1975), propõe um modelo de ‘três estados’ por classificar a adaptação de comportamento empresarial incorporando necessidades sociais: (i) obrigação social, (ii) responsabilidade social, e (iii) responsividade social. A obrigação social envolve o comportamento incorporado em resposta ao exercício da atividade econômica (respeito às leis). A responsabilidade social, implica o comportamento incorporado como reflexo das normas, valores, expectativas e necessidades sociais vigentes.

Já a responsividade social, sugere que ‘mais importante’ não seria ‘como as corporações respondem às pressões sociais’, mas o que deveria ser o papel destas em longo prazo dentro de um sistema social dinâmico, ou seja, a idéia é ter uma visão pró-ativa, e pautar as ações em um caráter ‘antecipatório’ e ‘preventivo’.

O conceito de responsabilidade social corporativa vem amadurecendo quanto à capacidade de sua operacionalização e mensuração, subdividindo-se em vertentes de

conhecimento. Wood (1991) realizou relevante esforço de consolidação dos trabalhos teóricos sobre o conceito de responsabilidade social corporativa até aquela data, destacando os trabalhos de Carroll (1979) e Wartick e Cochran (1985). A autora desenvolveu um modelo de desempenho social corporativo como sendo a configuração de uma organização quanto ao elenco seguinte: princípios de responsabilidade social corporativa; processos de responsividade social corporativa; e resultados sociais corporativos.

Os princípios são expressos em três níveis: institucional ou legitimidade da empresa; organizacional ou responsabilidade pública; e individual ou arbítrio gerencial. Os processos são o diagnóstico ambiental, a gestão da relação com seus *stakeholders* e a gestão de questões sociais. Os resultados sociais são as políticas, programas e impactos sociais da empresa.

Segundo Swanson (1995), propõe a integração das perspectivas econômicas e normativas aos princípios da responsabilidade social corporativa, como forma de aprimorar o modelo desenvolvido por Wood (1991). Através da incorporação da ética e dos valores nas relações de troca dos processos sociais e decisórios, os princípios de responsabilidade social corporativa nos níveis individual, organizacional e institucional se ampliariam além das considerações de trocas materiais da corporação. Assim, o modelo de desempenho social corporativo apresentaria uma visão ampliada das relações de troca da corporação com a sociedade, incluindo valores para o desenvolvimento econômico e social que legitimam a existência das empresas e permeiam os seus processos decisórios.

A literatura sobre responsabilidade e responsividade social corporativa passou, na década de 1990, a incorporar cada vez mais o aspecto normativo, com maior participação de autores da área acadêmica que trata da ética nos negócios.

Frederick (1994, 1998) vem ampliando a terminologia de responsabilidade social corporativa ao longo deste desenvolvimento teórico sobre o tema, definindo os conceitos de responsabilidade social corporativa - CSR1, responsividade social corporativa - CSR2,

retidão social corporativa - CSR3 e o mais recente *Cosmos, Science & Religion* - CSR4. Os conceitos de CSR1 e CSR2 já eram abordados no modelo de Wood (1991). A retidão social corporativa - CSR3 - inclui a necessidade de ética normativa para a responsabilidade social corporativa poder vigorar na prática.

Frederick (1998) apóia-se em Mitnick (1995), o qual demonstra que todos os modelos de responsabilidade, responsividade e retidão social corporativa incorporam idéias morais e éticas, mesmo quando não expressos conscientemente, constituindo-se a referência normativa.

Em suma, a responsabilidade social é conceituada por vários autores e sob diversas perspectivas de análise, conforme abordado até o momento nesta sessão. Todavia, faz-se necessário buscar uma definição que possa integrar, em certa medida, as diversas visões sobre o tema estudado. A partir de uma convergência quanto aos diferentes alcances que os mais variados conceitos tratam a questão, partindo desde aos compromissos com as responsabilidades econômicas, legais e éticas, até a incorporação das ações voluntárias, parece coerente adotar a abordagem conceitual proposta por Carrol (1979, 1991, 1994, 1998, 1999) e adaptado por Wood (1991).

Assim, para efeitos deste trabalho, a Responsabilidade Social foi entendida como o compromisso com princípios norteadores do comportamento organizacional, conforme disposto no quadro 1. Para ser considerada socialmente responsável, a empresa deveria ser lucrativa, obedecer às leis, ter comportamento ético seguindo padrões moralmente aceitos na sociedade em que atua e praticar a filantropia, engajando-se ativamente em atos ou programas que promovam o bem-estar social (COUTINHO e MACEDO-SOARES, 2002).

**QUADRO 1 – PRINCÍPIOS NORTEADORES DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

<b>Princípios</b>	<b>Práticas Organizacionais</b>
Econômico	Produzir bens e serviços, criar empregos, gerar riqueza para os acionistas, praticar política de formação de preço justa, produzir produtos ecologicamente corretos, utilizar tecnologias pouco poluidoras e adotar a reciclagem.
Legal	Obedecer às leis e regulamentos e não buscar favorecimentos políticos ( <i>lobbies</i> ).
Ético	Seguir princípios éticos fundamentais (honestidade na rotulação dos produtos), fornecer informações completas e acuradas do uso do produto para aumentar a segurança do usuário (além dos requisitos legais).
Filantrópico	Devolver parte das receitas à comunidade, investir recursos da empresa em projetos filantrópicos que atendam demandas sociais relacionadas ao envolvimento primário e secundário por parte da empresa para com a sociedade e adotar investimentos que realmente trazem retorno para a solução de problemas sociais (aplicar critério de eficácia).

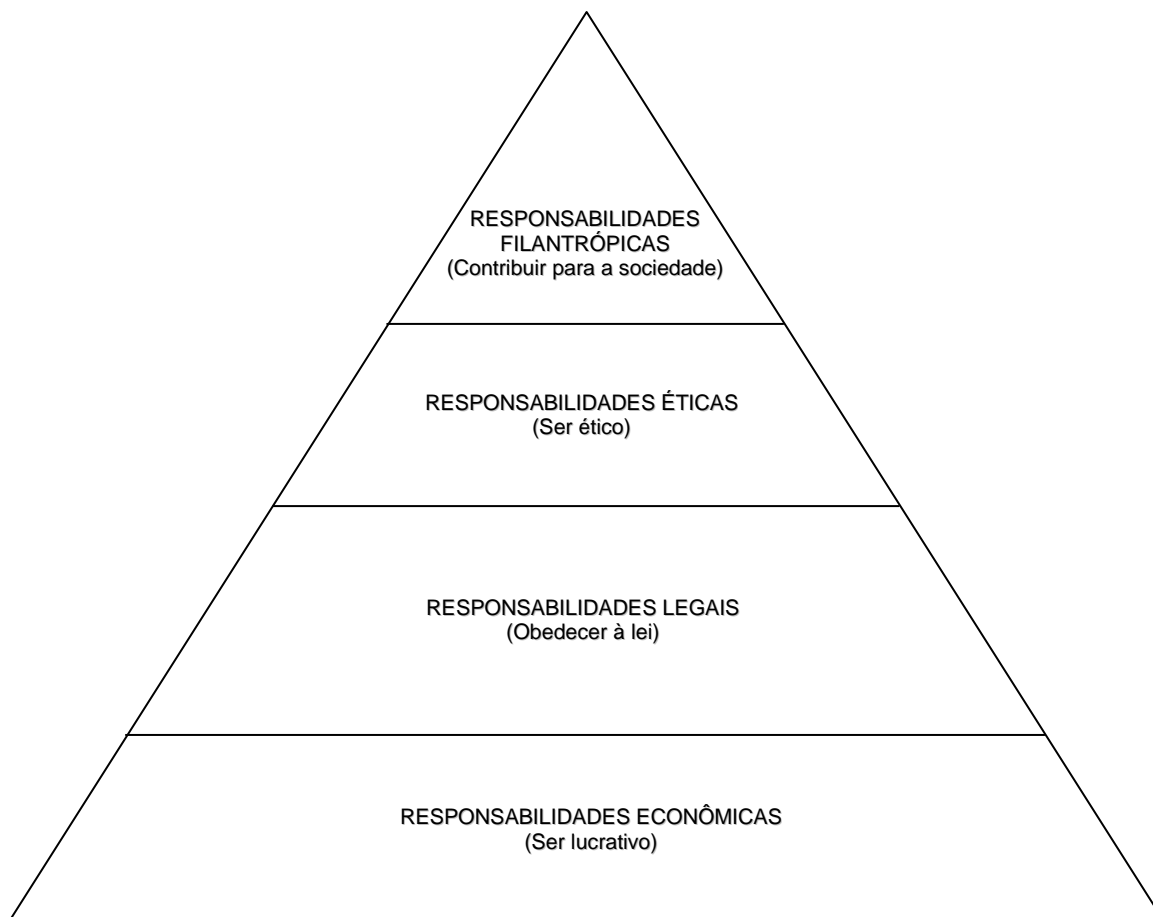
Fonte: Adaptado de Wood (1991)

O quadro parte do modelo piramidal de Carrol (1979), onde a responsabilidade social da empresa pode ser subdividida em quatro tipos: econômico, legal, ético e discricionário (ou filantrópico), ordenadas da base para o topo em função de sua magnitude relativa e da frequência dentro da qual os gerentes lidam com cada aspecto, conforme representa a figura 1.

A **responsabilidade econômica** é encontrada na base da pirâmide, pois é o principal tipo de responsabilidade social encontrada nas empresas, onde os lucros são a maior razão pela qual as empresas existem.

Ter responsabilidade econômica significa produzir bens e serviços de que a sociedade necessita e quer, a um preço que possa garantir a continuação das atividades da empresa, de forma a satisfazer suas obrigações com os investidores e maximizar os lucros para seus proprietários e acionistas (CARROL, 1979). Tal abordagem, onde o ganho econômico é a única responsabilidade social, encontra base nos estudos de Friedman (1970, 1985).

**Figura 1 – OS QUATRO TIPOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**



Fonte: Carrol (1979)

Já a **responsabilidade legal**, define o que a sociedade considera importante acerca do comportamento da empresa, ou seja, presume-se que as empresas atendam às metas econômicas dentro da estrutura legal e das exigências legais, que são impostas pelos conselhos locais das cidades, assembléias legislativas estaduais e federais e agências de regulamentação do governo federal. No mínimo, presume-se que as empresas sejam responsáveis pela observância das leis municipais, estaduais e federais por parte dos seus funcionários (CARROL, 1979).

A **responsabilidade ética** inclui comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas, mas que não são necessariamente codificados na lei e podem servir aos interesses econômicos diretos da empresa. O comportamento antiético, que ocorre quando decisões permitem a um indivíduo ou empresa obter ganhos à custa da sociedade, deve ser eliminado. Para serem éticos, os tomadores de decisão das empresas devem agir com equidade, justiça e imparcialidade, além de respeitar os direitos individuais (CARROL, 1979).

E a **responsabilidade filantrópica** (ou discricionária) que está associada puramente às ações voluntárias, e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. A atividade discricionária inclui: fazer doações a obras beneficentes, contribuir financeiramente para projetos sociais comunitários (de combate às drogas, violência, entre outros) ou para instituições de caridade que não oferecem retornos para a empresa e nem mesmo são esperados (CARROL, 1979).

### **Orientação para a responsabilidade social**

As razões pelas quais as empresas declaram preocupar-se com a responsabilidade social são as mais variadas. Segundo Ashley (2002), em estudo realizado com empresas brasileiras, 90% das companhias pesquisadas pelo Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA, 2001) começaram a investir em ações por acreditar que isso melhora sua imagem institucional. Grande parte, 74%, também considera a aplicação das relações da empresa com a comunidade um motivo importante para ações de responsabilidade social. Bem menos empresas acreditam que ser socialmente responsável incrementa a lucratividade (19%) ou a motivação interna e a produtividade (34%).

Muitos empresários brasileiros já perceberam que contribuir para o bem-estar da comunidade em que atuam é o divisor de águas entre empresas que se omitem e as que atuam positivamente em seu meio, respeitando-o e valorizando os diversos públicos que dele fazem parte (ASHLEY, 2002).

Um modelo de engajamento na atuação de Responsabilidade Social requer que os gestores definam seus elementos básicos, compreendendo as questões que a envolvam, identificando a natureza de suas práticas e os agentes sociais com os quais a empresa tem responsabilidade, relação ou dependência e especificando a filosofia de resposta a estas questões. Refere-se, ainda, ao processo de tomada de decisão relacionada aos valores e normas que dizem respeito às pessoas, à comunidade e ao meio ambiente. Inclui uma série de práticas igualmente desejáveis para a sociedade e para as empresas (BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY, 2000).

Há, entretanto, uma questão que deve ser colocada: quais as pressões ambientais que influenciam as práticas na direção de um comportamento socialmente responsável? Este questionamento é importante, em face da compreensão da institucionalização da responsabilidade social na gestão organizacional.

Ainda que alguns teóricos, como Adam Smith e Milton Friedman argumentem que a responsabilidade social não deve fazer parte dos processos de tomada de decisão por parte da administração (FRIEDMAN, 1970, 1985), fica difícil dissociar a empresa do ambiente em que está inserida com a difusão do conceito de organizações como sistemas abertos, proposta por Bertalanffy (MORGAM, 1996).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), “a empresa faz parte da sociedade, e suas ações têm desdobramentos tanto sociais quanto econômicos. Seria praticamente impossível isolar as decisões de negócios da empresa de suas conseqüências econômicas e sociais” (p. 118). Diante disto, parece fundamental abordar a interação do ambiente com as organizações, em face da influência exercida por ambos.

## 2.2. O AMBIENTE E AS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Oliveira (2002), os primeiros teóricos, representantes da teoria clássica da administração científica, conceituavam a organização como sistema fechado, considerando que era possível atingir um modelo ideal de organização, ao se desenvolver técnicas mecanicistas de operações e princípios gerais administrativos que serviriam a qualquer tipo de organização.

Contudo, a partir do reconhecimento das necessidades dos indivíduos, grupos e organizações, e que elas deveriam ser satisfeitas, a atenção volta-se invariavelmente para o fato de que isto depende de ambiente mais amplo, a fim de garantir várias formas de sobrevivência, originando assim o enfoque sistêmico da organização do biólogo Ludwig Bertalanffy (MORGAM, 1996).

A partir do conceito de organização, enquanto sistemas abertos, o ambiente passou a representar fator importante na análise organizacional, uma vez que é visto como elemento que influencia e afeta as organizações.

Segundo Morgam (1996), é possível pensar nas organizações como se fossem organismos. Desta forma, as organizações são concebidas como sistemas vivos, que existem em ambiente mais amplo, do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades. Assim, à medida que se olha à volta do mundo da organização, percebe-se que é possível identificar diferentes tipos de organizações em diferentes tipos de ambientes.

Para Hatch (1997) o ambiente é tido como entidade exterior às fronteiras organizacionais, sendo tipicamente definido por seus elementos: rede interorganizacional, geral e internacional/global.

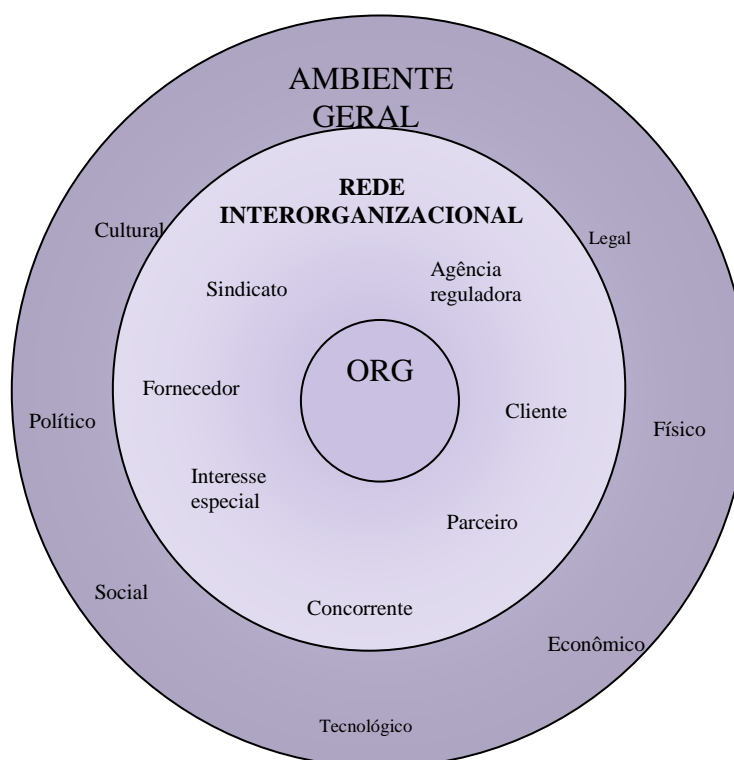
Ainda de acordo com a autora, na rede interorganizacional, onde todos os membros do ambiente se relacionam, há interação dos seus elementos com o objetivo de adquirir materiais, contratação de funcionários, acesso ao capital e ao conhecimento, além de máquinas e equipamentos, ou seja, tal ambiente consiste em interações de fornecedores,



consumidores, concorrentes, sindicatos, agências regulatórias com os atores de interesses especiais, que influenciam as atividades da empresa mediante pressão política, econômica e/ou social, caracterizando assim a influência dos diversos *stakeholders* envolvidos.

No que diz respeito ao ambiente geral, representado pelas forças mais genéricas que afetam os atores da rede interorganizacional ou *stakeholders*, conforme representa a figura 2, podemos dividi-lo em diferentes setores: social, cultural, legal, político, econômico, tecnológico e físico (HATCH, 1997).

**FIGURA 2 – A ORGANIZAÇÃO E OS SEUS ELEMENTOS**



Fonte: Hatch (1997)

O setor social está relacionado com a estrutura de classes, demografia, padrões de mobilidade, estilos de vida e instituições sociais tradicionais, incluindo o sistema educacional, as práticas religiosas, o comércio e as profissões. Já o setor cultural, diz respeito à história, tradições, expectativas de comportamento e valores da sociedade ou das sociedades nas quais as organizações operam (HATCH, 1997).

O setor legal é composto pelas constituições e pelas leis das nações nas quais as organizações estão inseridas, bem como de práticas legais em cada um desses domínios. O setor político, por sua vez, é descrito em termos da distribuição e da concentração de poder e da natureza dos sistemas políticos: democracias ou autocracias. O econômico engloba o mercado de trabalho, financeiro e de bens e serviços; o setor tecnológico provê conhecimentos e informações na forma de desenvolvimento científico, que a organização pode adquirir e usar para produzir bens e serviços. Finalmente o ambiente físico inclui a natureza e os recursos naturais (HATCH, 1997).

Ainda com relação aos elementos que definem o ambiente, tem-se o ambiente internacional/global que se caracteriza pela superação das fronteiras nacionais ou que são instituídos em escala global (HATCH, 1997). Segundo a autora, não estamos lidando com um grupo de diferentes ambientes, como pode parecer, mas com diferentes aspectos de ambiente altamente complexo. De fato, as organizações não podem ser separadas e alocadas em apenas um destes ambientes, visto que são permeadas a cada momento por um ou mais destes elementos.

Scott (1995b), a partir da análise do trabalho de Chester Barnard, concluiu que este antecipou um conceito muito importante para a análise ambiental, que foi o conceito de domínio. Para o autor, o ambiente de uma organização depende de seus propósitos e metas. Além disso, reconhece que a maior parte das organizações se inserem em sistemas maiores, aos quais estão subordinados e são dependentes (de recursos materiais e sociais) e que, só podem ser analisadas dentro desses limites específicos.

Contudo, como observa Scott (1995a), o ambiente atualmente não vem mais sendo tratado como algo externo à organização. Outros elementos novos surgiram em sua análise como o estudo de populações, comunidades e campos organizacionais, atributos mais específicos ao estudo do inter-relacionamento organizacional no ambiente e a inclusão de aspectos simbólicos, que envolvem elementos sociais e culturais em conjunto com a dimensão econômica.

A partir desta perspectiva de análise, é possível destacar o estudo precursor de Meyer e Rowan (1977), que incluiu no estudo ambiental a existência de sistemas de regras, crenças e valores institucionalizados que consistem uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Tais sistemas são considerados pelos autores como um conjunto de mitos racionais, pelo fato de explicitarem, em padrões de conduta, a maneira como as coisas devem ser feitas para atingirem dados objetivos, e míticos pelo fato de se constituírem em crenças socialmente compartilhadas, a partir do momento em que são interiorizadas e legitimadas, tornando-se assim – institucionalizadas.

A dependência que as organizações desenvolvem para com o ambiente irá influenciar o seu grau de autonomia com relação a ele, bem como a maneira com irá responder às suas pressões. Além disso, outros fatores, no que tange à necessidade de legitimação organizacional, também se apresentam como elementos que influenciam suas respostas a tais pressões. Diante disso, distinguem-se dois tipos de ambientes no que concerne ao tipo de resposta ou tipo de dependência organizacional em face das pressões ambientais; o ambiente técnico e o ambiente institucional.

“O ambiente técnico é aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio de troca de bens e serviços, de modo que as organizações que nele se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho. Já o ambiente institucional, por sua vez, é caracterizado pela elaboração, difusão e conformidade a valores, regras e crenças da sociedade, orientando procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996, P. 111).

Tanto o ambiente técnico quanto o ambiente institucional compreendem diferentes níveis de análise ou de referência regional, nacional e internacional. As organizações, diante da necessidade de definir estratégias de ação, orientam-se pelo contexto institucional no nível que mais se coaduna com sua lógica interior, permeando seu comportamento (SCOTT, 1995c).

Buscaremos melhor compreensão das contribuições da teoria institucional para a dinâmica do ambiente mais adiante, visto que há necessidade de maior aprofundamento do assunto, por quanto esta teoria se apresenta como perspectiva de análise deste estudo.

### **2.2.1. Contribuições da Teoria Institucional**

Conforme Scott (1995), a ascendência da teoria institucional representa a continuação e extensão da revolução intelectual iniciada durante a metade dos anos 60, a qual introduziu o conceito de sistemas abertos nos estudos organizacionais.

Uma das maiores contribuições da teoria institucional para a compreensão da influência do ambiente sobre o comportamento organizacional foi o fato de demonstrar a importância de se considerarem as bases sociais e culturais de uma sociedade como mecanismos da influência externa nas organizações (HATCH, 1997; PERROW, 1990).

Um dos precursores dessa concepção, o sociólogo americano Philip Selznick, em sua obra – *Leadership in administration* (1957), via a estrutura organizacional como meio adaptável relativamente às características e compromissos dos participantes e às influências e limitações procedentes do ambiente externo.

A institucionalização estava ligada essencialmente a esse processo adaptativo e que ocorria ao longo do tempo, havendo infusão de valores à própria organização, atribuindo-os intrinsecamente a ela. Além disso, haveria essencial correlação entre esses valores e a missão específica dessas organizações (SCOTT, 1987).

Segundo Scott (1995c), ao se reconhecer a importância dos símbolos e significados – referenciados pela teoria weberiana – cuja preocupação diz respeito à presença de elementos associados à interpretação subjetiva dos atores que devem, também, ser considerados na análise de condições objetivas, o autor demonstra a importância de um conjunto de regras culturais, que levariam ao condicionamento de estruturas e comportamentos sociais.

Neste escopo teórico, a partir dos anos 70, os autores da área, denominados novos institucionalistas – Scott, DiMaggio e Powell, Meyer e Rowan, Zucker e outros autores – vêm desenvolvendo estudos que atentam para a importância dos valores institucionalizados na sociedade, que permeiam as estruturas e formas organizacionais, salientando a importância da análise de aspectos instrumentais (elementos culturais e simbólicos) para melhor compreensão de seu comportamento.

De acordo com Meyer e Rowan (1977), as organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados predominantes sobre o trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. Organizações que assim procedem, aumentam sua legitimidade e sua perspectiva de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

Para Tolbert e Zucker (1999), Meyer e Rowan (1977) através da publicação de artigo clássico, foram os responsáveis pela ruptura com a forma convencional de se pensar a estrutura organizacional, ao destacarem seu sentido simbólico, além de ampliar a visão de ambiente em termos técnicos e institucionais, como facetas de uma mesma dimensão.

Conforme Scott (1995a), a distinção entre os ambientes técnico e institucional pode causar confusão quanto a sua análise realizada de forma excludente. Para ele o mercado pode ser considerado como sistema estruturado institucionalmente sustentado por crenças relativas à propriedade e às normas que regulam a honestidade das trocas.

“... as duas dimensões ambientais – técnica e institucional – exemplificam dois significados contrastantes da racionalidade. Ambientes técnicos incorporam a conotação de que estruturas racionais são aquelas que eficiente e efetivamente produzem bens e serviços específicos – que de modo eficaz realizam objetivos específicos. Ambientes institucionais representam a conotação contida no conceito de *rationale*: a extensão na qual a organização específica é capaz de interpretar um valor, uma teoria, uma explicação que justifique ações passadas, e fazê-lo de modo compreensível e aceitável” (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999, p. 222).

Neste sentido, quando se fala em eficiência ou em arranjos estruturais que a maximizem, pode-se tratar tanto da estrutura organizacional quanto do mercado em que ela se insere, ou seja, a referência pode ser a ascensão como a decadência de uma organização, quanto de todo um segmento de determinada economia (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999).

Partindo do princípio de Berger e Luckmann (1985) que, uma vez estabelecidas, as instituições, pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana, e conduzem mediante padrões para determinada direção em oposição a muitas outras teoricamente possíveis, pode-se inferir que um segmento da atividade humana, ao ser institucionalizado, fica submetido ao controle social.

Dessa maneira, na medida em que os indivíduos agem, interpretam essas ações e compartilham com outros essas interpretações, surge um ordenamento social, onde o compartilhamento dessas interpretações permite uma categorização comum de comportamentos e significados, gerando um padrão de conformidade coerente para a ação individual/coletiva. O processo pelo qual as ações se tornam repetidas ao longo do tempo e adquirem significados e interpretações compartilhados, é definido como institucionalização (SCOTT, 1987).

A institucionalização estaria fundamentada numa conformidade baseada em aspectos aceitos no dia-a-dia e operaria para produzir entendimentos comuns, a respeito de qual é o comportamento apropriado e o seu significado (ZUCKER, 1983).

Entretanto a repetição de algumas dessas ações, traduzida na institucionalização, pode dar-se de diferentes maneiras. Por vezes as ações são repetidas em consequência de regras explícitas baseadas em leis e códigos, denotando influência legal/política. Também podem ser repetidas em consequência de normas, valores ou expectativas (influência cultural) ou até mesmo em virtude de desejo de se parecer com alguma instituição (influência social).

Em face dessas diferentes origens de influência, os sociólogos americanos – Paul DiMaggio e Woody Powell – as categorizaram dentro de pilares institucionais, como

mecanismos de pressão para ações uniformizadoras, traduzidas pela busca do isomorfismo, isto é, processo restritivo que força a homogeneização da população de organizações que compartilham o mesmo campo de negócio (HATCH, 1993).

DiMaggio e Powell (1983) sugerem que o isomorfismo decorre da interferência de três mecanismos básicos. Em primeiro lugar, as expectativas culturais propagadas pela sociedade e as pressões formais e informais exercidas pelo Estado ou pela indústria, por exemplo, obrigam as organizações a adotar estratégias similares, culminando em isomorfismo coercitivo.

Por outro lado, os dirigentes tendem a imitar procedimentos implantados pelos concorrentes, em busca do sucesso por eles conquistado no manejo das incertezas geradas pelas exigências ambientais, o que caracteriza um isomorfismo mimético.

Não obstante isso, a progressiva especialização profissional dos membros de determinada ocupação favorece a criação e a posterior disseminação de normas de atuação, ou o isomorfismo normativo. A combinação destes mecanismos de natureza coercitiva, mimética e normativa acarreta a construção de ordem institucional que regula qualquer tentativa de manipulação das circunstâncias ambientais no transcorrer do tempo (MEYER e ROWAN, 1991). Todavia a tendência à homogeneização não anula as demandas competitivas, conforme parte das pesquisas empíricas efetuadas com base nessa perspectiva parece sugerir (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

**QUADRO 2 – PILARES INSTITUCIONAIS QUANTO A SUA ÊNFASE**

	<b>REGULATIVO</b>	<b>NORMATIVO</b>	<b>COGNITIVO</b>
<b>Base de Conformidade</b>	Utilidade	Obrigações Sociais	Pressupostos
<b>Mecanismos</b>	Coercitivo	Normativo	Mimético
<b>Lógica</b>	Instrumentalidade	Adaptação	Ortodóxica
<b>Indicadores</b>	Regras, Leis e Sanções	Certificação e Aceitação	Predomínio e Isomorfismo
<b>Base de Legitimidade</b>	Legalmente Sancionado	Moralmente Governado	Culturalmente Sustentado

Fonte: Scott (1995)

No pilar regulativo, sua lógica de ação entende que os atores sociais, incluindo as organizações, orientam seus interesses segundo a ótica utilitarista do custo-benefício. A partir disto, objetivando evitar conflitos ou solucionar problemas, seu processo institucional está relacionado ao estabelecimento de regras e normas que determinam sua conformidade através de métodos coercitivos, mediante sanções (recompensas ou punições). A legitimidade é alcançada pela organização, na medida em que ela conhece a existência de um sistema de regras e sua validade, na forma de exigências legais e quase-legais, bem como de sua adequação a este (SCOTT, 1995).

O pilar normativo segue uma lógica de conformidade, orientada por uma dimensão moralmente fundamentada no contexto social. A preocupação básica está relacionada com as regras normativas, ou seja, normas e valores que impõem obrigações ao comportamento social. Traduz-se na lógica da convivência, que leva o indivíduo a questionar o que é esperado dele em face do seu papel em cada situação. A organização obtém legitimidade pela aceitação das obrigações sociais (SCOTT, 1995).

Já o pilar cognitivo, caracterizado pelo social constructionismo, enfatiza a importância da identidade social, através da concepção de quem somos e que formas de ação têm sentido para nós em dada situação. Sua lógica de ação reside no fato de que o conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos, constituem parâmetros para aquilo que os atores sociais concebem como realidade (BERGER e LUCKMANN, 1985).

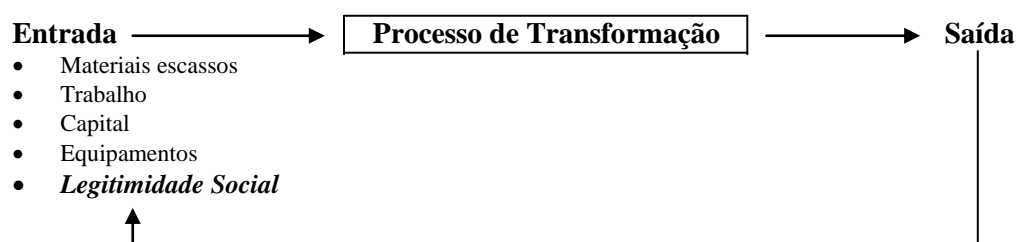
Em sociedades com forte tradição democrática e com alto nível de competição na oferta de bens e serviços, por exemplo, a tendência é que predominem os mecanismos miméticos e normativos de pressão para a estabilidade e a mudança organizacional. No caso da sociedade brasileira, a forte tradição patrimonialista associada aos longos períodos autoritários durante o seu processo de formação sociocultural têm conferido especial destaque aos mecanismos coercitivos de manutenção e de transformação social (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999).



Segundo Carvalho, Vieira e Lopes (1999), enquanto no pilar regulativo a ênfase é dada através da aplicação de normas, leis e sanções e no normativo está relacionada com a aceitação da obrigação social, como mecanismo de funcionamento da organização, o pilar cognitivo considera que a lógica de ação na organização advém do conjunto de conhecimentos culturalmente difundidos e socialmente aceitos. A legitimidade da organização é decorrente da adoção desses padrões comuns de significados (SCOTT, 1995c).

Portanto, eis que surge outra importante contribuição teórica da perspectiva institucional de análise do ambiente, a partir da adição da legitimidade social na lista dos recursos de entrada no modelo de organização como sistemas abertos, conforme pode ser visualizado na figura abaixo.

**FIGURA 3 – LEGITIMIDADE SOCIAL COMO UM RECURSO ORGANIZACIONAL**



Fonte: Hatch (1997)

Desta forma, a legitimidade social está relacionada com o grau de aceitação cultural que a organização tem na sociedade, e se mostra tão necessária para a sobrevivência das organizações quanto a disponibilidade de materiais, capital, trabalho, conhecimento e equipamentos, ou seja, em se aplicando a teoria institucional à análise organizacional, além de se considerar os pilares (regulativo, normativo e cognitivo) e seus mecanismos de pressão para o isomorfismo (coercitivo, normativo e mimético), faz-se necessário verificar se os processos decisórios estão sendo moldados dentro das crenças e valores socialmente compartilhados, a fim de garantir legitimidade dentro de seu ambiente de atuação (HATCH, 1997).

Em virtude da legitimidade social se apresentar como um dos principais focos do presente estudo, faz-se necessário maior aprofundamento na temática, fato este que se dará em tópico subsequente desta base teórico-empírica.

Scott (1992) ressalta que as organizações sofrem pressões tanto do ambiente técnico quanto do institucional, porém os tipos de pressões e os tipos de respostas requeridas pelo ambiente variam entre esses dois.

Apesar dessa separação, os ambientes interagem quando pressionam, variando a intensidade de cada um de acordo com os tipos de organizações, conforme ilustra o quadro a seguir.

**QUADRO 3 – INFLUÊNCIAS DOS AMBIENTES TÉCNICO E INSTITUCIONAL SOBRE DIFERENTES SETORES**

AMBIENTE TÉCNICO	AMBIENTE INSTITUCIONAL	
	Forte	Fraco
	<b>Forte</b>	Serviços de utilidade pública Bancos Hospitais
<b>Fraco</b>	Clínicas de saúde mental, Escolas, Órgãos públicos, Igrejas	Restaurantes Clubes de lazer Cuidados Infantis

Fonte: Scott (1992)

Enquanto as indústrias tendem a se orientar mais pelo ambiente técnico, os estabelecimentos de ensino buscam valorizar mais o ambiente institucional, uma vez que as pressões sociais controlam e moldam as formas e processos organizacionais (CRUBELLATE e MACHADO-DA-SILVA, 1998).

A medida como esta influência se dá, pode ser verificada no momento em que se determina o contexto institucional de referência da organização.

Diferentes interpretações do ambiente podem surgir mediante o nível de contexto ao qual a organização se reporta e, como consequência disto, diferentes práticas gerenciais podem ser adotadas para uma mesma finalidade. Do mesmo modo, diferentes padrões e valores podem influenciar as ações organizacionais de acordo com o nível do contexto ambiental. Sendo assim, determinadas práticas podem ser fruto dos padrões institucionalizados em determinado nível do contexto ambiental, que mais influencia aquele momento da organização (BARBOSA, 2001).

A classificação do contexto em diversos níveis está, assim, relacionada com as diferentes possibilidades de resposta às pressões ambientais que as organizações podem desenvolver (SCOTT, 1995c), estabelecendo desta forma diferentes padrões de institucionalização e competitividade.

### **2.3. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Para Meyer e Rowan (1991) as organizações têm-se caracterizado por refletirem os padrões institucionais do seu contexto ambiental, mais do que as demandas técnicas relacionadas às suas atividades operacionais. Abordando a natureza institucional das estruturas e processos organizacionais, os autores aventam a possibilidade de aspectos técnicos serem projeções dos mitos predominantes no ambiente organizacional. Ainda segundo estes, a institucionalização pode ser entendida como “o processo pelo qual procedimentos, obrigações ou realidades sociais adquirem status de regra no pensamento e ação social” (p. 42).

Também se faz necessário a compreensão da noção weberiana de ação social, em que dada ação é vista como social apenas na extensão em que os atores lhe vinculam algum significado. Estímulos ambientais devem ser cognitivamente processados pelos atores, interpretados pelos indivíduos por meio do emprego de sistemas simbólicos socialmente construídos, antes que eles possam responder aos estímulos e tomar algum tipo de ação (SCOTT, 1995b).

Desta forma, fica evidente que toda ação só é assim definida na medida em que incorpora algum significado e, no caso, se qualifica como ação social na medida em que tal significado é socialmente compartilhado, ou seja, extrapola o âmbito individual e assume conotações normativas.

De acordo com teóricos institucionalistas – Meyer e Rowan (1991), Powell e DiMaggio (1983), Scott (1987) – a institucionalização está relacionada a uma série de processos sociais pelos quais se legitima a construção social (BERGER e LUCKMAN, 1985), relativamente a práticas e comportamentos de entidades individuais (organizações) adquirindo status normativo na ação social.

Segundo estes autores, instituições tendem a adotar técnicas e inovações que parecem socialmente legítimas em seus respectivos campos organizacionais, mesmo a despeito de critérios de eficácia e utilidade técnica (MEYER e ROWAN, 1991; CALDAS e VASCONCELOS, 2002).

De acordo com Caldas e Vasconcelos (2002) a adoção deste comportamento não implica necessariamente mudança na gestão organizacional. Para Meyer e Rowan (1991), organizações, em ambientes institucionalizados, necessitam não só de conformidade com os mitos, mas também têm de manter a aparência de que tais mitos realmente funcionam, ou seja, a submissão a práticas institucionalizadas ou mitos podem conferir legitimidade, mas também podem ocasionar ineficiência para a organização.

Tal constatação se torna importante para a compreensão da natureza simbólica das estruturas e práticas organizacionais institucionalizadas, que são assim compreendidas como mitos racionais, uma vez que são adotadas principalmente por processos de difusão e conformidade social cognitiva e culturalmente baseados, ainda que por vezes são expressos como aspectos puramente técnicos das organizações. Podem, por esta mesma razão, ser adotados **cerimonialmente**, traduzindo-se em estratégia para obtenção de legitimidade, muito mais por conta das pressões ambientais que para a solução de problemas de ordem técnica ou operacional (CALDAS e VASCONCELOS, 2002).

Nesse mesmo sentido, estruturas e práticas institucionalizadas podem provocar a ocorrência do fenômeno que Meyer e Rowan (1991) denominaram “*decoupling*”, circunstância em que ocorre desalinhamento ou desconexão entre estruturas formais e as atividades desenvolvidas na organização (ORTON e WEICK, 1990).

Tal fenômeno seria decorrente de pressões contraditórias entre a busca por legitimidade institucional e por eficiência operacional que, por vezes, ao atender critérios institucionais e técnicos, levam a organização a manter padrões operacionais necessários para a eficiência, controle e coordenação das atividades, mas concomitantemente mantém elementos da estrutura formal desacoplados ou desconectados uns dos outros, no intuito de não perder legitimidade em face do seu ambiente social.

De acordo com Meyer e Rowan (1991, p. 58) “o *decoupling* possibilita que as organizações mantenham estruturas formais padronizadas e legitimadoras, enquanto suas atividades variam em resposta a considerações práticas. As organizações industriais tendem a ser similares em sua estrutura formal, refletindo sua origem institucional comum, mas podem mostrar muita diversidade nas práticas reais.

“A obediência estrita às normas é uma ficção” (VASCONCELOS, MOTTA e PINOCHET, 2003, p.95). Na prática, com o fenômeno do *decoupling*, há nítida separação entre as normas e a prática administrativa. Os indivíduos encontram espaços de ajuste à regra, seguindo-a somente em certa medida. Muitos procedimentos são ritualizados e cerimonializados, possuem sua função social na organização, “mas não são seguidos ao pé da letra” (VASCONCELOS, MOTTA e PINOCHET, 2003, p.95), refletindo assim a distinção entre o que é socialmente prescrito e o que é efetivamente implementado.

A partir da noção de interpretação do ambiente, desenvolvida por Weick (1969), que tinha como principal preocupação a delimitação de fronteiras para organizações complexas, em virtude da dificuldade de se incluir e excluir elementos de análise, bem como da forma como isto ocorria, é proposta uma visão **pró-ativa** da natureza humana em relação a seu contexto, superando assim a visão essencialmente **reativa** predominante até então.

É possível que os próprios agentes criem o ambiente ao qual se adaptam, ao invés de simplesmente adaptar-se a um ambiente previamente definido. Neste momento, mais que a perspectiva de interpretação do ambiente, pode-se perceber também a sua noção construtivista, onde o ambiente é constituído pelas ações humanas interdependentes (WEICK, 1969).

Seja no sentido interpretativo, seja no construtivista, essa percepção da natureza das organizações e de sua interação com o ambiente sugere que estruturas, processos e práticas organizacionais – todas relacionadas às demandas contextuais – podem dar-se de forma frouxamente conectada (*loosely coupled*), altamente conectada (*tightly coupled*) ou até desconectada (*decoupled*) em relação tanto aos processos técnicos quanto aos processos de natureza cognitiva e cultural vigentes nos sistemas sociais (WEICK, 1969; ORTON e WEICK, 1990).

A idéia de sistemas *loosely coupled* constitui perspectiva de análise organizacional, com alto potencial analítico em relação à natureza dupla das organizações, enquanto sistemas sociais abertos e fechados, a partir da relação destes sistemas com seus ambientes (ORTON e WEICK, 1990). Para os autores, tal relação é traduzida pelo esforço para oferecer respostas aos problemas e demandas ambientais e em esforço por manter o caráter distintivo do sistema.

Assim, tem-se que, “se não há responsividade nem distintividade, o sistema não é de fato sistema. Se há responsividade sem distintividade, o sistema está altamente conectado (*tightly coupling*). Se há distintividade sem responsividade, o sistema está desconectado (*decoupling*). Se há tanto distintividade quanto responsividade, o sistema está frouxamente conectado (*loosely coupling*)” (ORTON e WEICK, 1990, p. 205). Segundo os autores, esta é uma imagem geral, descrita de forma dialética para a interpretação dos fenômenos.

Para melhor compreensão, também se pode descrevê-los de forma simples, através de uma escala de medida. Nesta, o *loosely coupling* é tipicamente apresentado como sendo o ponto final de uma escala que se estende até o ponto *tightly coupling* que, por sua vez, é apresentado como tendo componentes responsivos que não agem independentemente, considerando que sistemas *loosely coupling* são apresentados como tendo componentes independentes que não agem responsivamente (ORTON e WEICK, 1990).

Também podem ser importantes instrumentos de medida para verificar a diferença do que está sendo planejado, para o que está sendo efetivamente implementado, quando pensados na ótica das intenções e ações.

Dirsmith, Timothy e Gupta (2000) oferecem importante distinção entre *decoupling* e *loosely coupling* com base em duas propriedades inerentes aos processos e estruturas organizacionais, simbólica e instrumental. A **simbólica**, está relacionada com a necessidade de demonstrar publicamente a natureza racional do processo ou estrutura; já a **instrumental** diz respeito à necessidade das organizações em alcançar efetividade técnica nos seus processos e estruturas de coordenação, controle e operação. Tal distinção conceitual parece estar implicitamente baseada no sentido ou motivos pelos quais se adota determinado processo, prática ou estrutura, isto é, como meio de **cumprir requisitos cerimoniais** (simbólica) ou como meio de **obtenção de resultados técnicos efetivos** (instrumental).

Através desta distinção, entre a propriedade simbólica e a efetividade instrumental das práticas, processos e estruturas, os autores definem o *decoupling* como uma situação onde as propriedades simbólicas das estruturas formais são totalmente desconectadas dos processos instrumentais de trabalho.

Por outro lado, *loosely coupling* implica que as propriedades simbólicas das estruturas guardam alguma conexão com os processos instrumentais, cada um deles influenciando o outro sem que percam, entretanto, sua identidade própria. E por extensão, dentro desta perspectiva, uma situação de *tightly coupling* implica que se pode identificar

estreito vínculo ou relação entre propriedades simbólicas da estrutura formal e as propriedades instrumentais dos procedimentos operacionais.

Tal perspectiva de análise, é utilizada no presente estudo, entre outras razões, porque parece importante perceber a distinção de dois elementos relativos à ação organizacional; as propriedades relativas ao motivo da ação, ou seja, **o porquê da ação** (relacionado à sua propriedade de **adoção** – simbólica e/ou instrumental) e ao modo de ação, **o como** (relacionado à sua forma de **implementação** – *decoupling, loosely coupling e tightly coupling*).

Esta distância entre o que é socialmente prescrito e o que é efetivamente implementado, e a forma como isto se dá têm íntima relação com a busca por legitimidade, demandada pela organização tanto diante do grupo de indivíduos que nela atuam, quanto dos seus *stakeholders*; comunidade, clientes e fornecedores (MARTIN, 1992).

Em termos externos, a distância entre os padrões institucionalizados e os procedimentos operacionais efetivamente implementados dão margem à avaliação de um nível de conexão das práticas organizacionais relativas à busca por legitimidade externa. Já em termos internos, pode-se considerar também a possibilidade de análise do padrão de conexão entre o que é formalmente adotado na organização e o que é de fato implementado (ORTON e WEICK, 1990)

Para Kugel (1973), o desenvolvimento da responsabilidade social acompanhou a própria evolução dos numerosos programas de responsabilidade social estabelecidos pelas empresas, isto é, segundo o autor, a experiência dos anos passados demonstra que a sensibilidade para os problemas sociais foi institucionalizada. Os executivos passaram a aceitar a necessidade de realizar certas ações e procuraram fazer com que estas fossem componentes regulares das operações das empresas.

Essa concepção confirma a noção de que a responsabilidade social tem-se caracterizado por pressões para tornar as empresas mais solidárias com os problemas da sociedade. Em outras palavras, segundo Davis (1975), a origem da responsabilidade social se situa em propósitos de estabelecer meios para que a empresa possa inserir-se mais



adequadamente nas relações lógicas do sistema econômico, político e social em que deve atuar.

De acordo com Selznick (1996), o processo de institucionalização das organizações se dá na medida em que elas incorporam valores predominantes no seu contexto de atuação mais próximo (contexto de referência), como meio de obtenção de legitimidade. Esta, por sua vez, caracteriza-se basicamente por expressar uma noção política das relações entre elas e o ambiente (DIMAGGIO e POWELL, 1992).

Para o autor, a importância dos mitos e do caráter cerimonial, passando pela conformação mimética, em decorrência de padrões institucionalizados, pode ser identificada através da teoria da legitimação social.

Dentro da teoria explicativa da responsabilidade social, uma das vertentes utilizadas para sua melhor compreensão se dá por intermédio da Teoria da Legitimação. De acordo com esta teoria, as organizações inserem-se na sociedade sob implícito contrato social (Campbell, 2000). Os primeiros estudiosos do assunto, como Hobbes, Locke e Rousseau, viram o contrato social, primariamente, à luz da teoria política e buscaram explicá-lo de forma a ser representado pelo relacionamento entre governo e sua sociedade.

Contudo atualmente o contrato social vem sendo interpretado e desenvolvido dentro da instituição dos negócios (RAWLS, 1971; DONALDSON, 1982; DOWLING e PFEFFER 1975; SUCHMAN, 1995).

Dowling e Pfeffer (1975) argumentam que as organizações existem dentro de um superordenado sistema social, onde elas podem alcançar a legitimação, caso suas atividades estejam enquadradas nas expectativas deste sistema. Mudanças nos sistemas de valores deste ordenamento podem vir a tornar-se elemento propulsor tanto de mudança cultural quanto da maneira pela qual as organizações interagem com a sociedade (CAMPBELL, 2000).

Neste escopo é que encontramos a relação entre a responsabilidade social e a teoria da legitimação, onde as empresas já perceberam que a sociedade clama por uma maior participação de sua parte, para minimizar problemas e injustiças sociais que

acometem o ambiente em que estão inseridas. A partir daí, uma postura socialmente responsável pode contribuir em muito na maneira pela qual a organização é vista pela sociedade, trazendo-lhe legitimação social (CAMPBELL, 2000).

Com o advento da noção dos sistemas abertos, e conseqüente influência do ambiente sobre o comportamento das empresas, temos uma reconceituação das fronteiras organizacionais como problemática que, analisada à luz da teoria institucional, tem enfatizado que a dinâmica do ambiente organizacional não advém apenas de processos tecnológicos ou disposição de materiais, mas de normas culturais, símbolos, crenças e rituais (DIMAGGIO e POWELL, 1991; SCOTT, 1992). No centro desta transformação intelectual está o conceito de legitimação social (SUCHMAN, 1995).

Desde os trabalhos de Weber (2000) e Parsons (1960), a legitimação vem sendo considerada como idéia central, dentro de vasto arcabouço teórico, para apoiar o aparato das forças normativas e cognitivas que regulam o comportamento dos atores organizacionais.

Nos últimos anos, cientistas sociais têm apresentado considerável número de definições de legitimação. Um dos primeiros autores a abordar o assunto, Maurer (1971), relaciona-a com o processo pelo qual uma organização justifica, junto a seus pares, dentro de um sistema superordenado, o direito de existir.

Já Pfeffer e outros pesquisadores (DOWLING e PFEFFER, 1975; PFEFFER, 1981; PFEFFER e SALANCIK, 1978) destacam a importância da conformidade cultural acima de qualquer outra justificativa. Para eles a legitimação denota congruência entre os valores sociais associados às práticas organizacionais com os padrões de comportamento adequados às normas do sistema social em que estão incluídas (DOWLING e PFEFFER, 1975). Meyer e Scott (1983) apontam o fato da origem da legitimação se dar na congruência dos aspectos culturais da organização com seu ambiente, apoiando-se, sobretudo, nos aspectos cognitivos.

Buscando encontrar um termo adequado para orientar o presente estudo, foi utilizado o conceito de Suchman (1995), que incorpora a dimensão cognitiva e demonstra a preocupação com as regras sociais na dinâmica de legitimação.

“Legitimação é uma generalizada percepção ou suposição, de que as ações de uma organização são desejáveis, corretas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (p. 574)”

A legitimação pode ser generalizada, na medida em que representa avaliação ampla dos fatos, que até certo ponto transcende ações específicas, visto que, na maioria das vezes, está relacionada a um conjunto de fatos associados a uma série histórica de eventos. No que se refere à percepção ou suposição, é representada pela forma com a qual as organizações são vistas pela sociedade. Neste caso, ainda que seja refletida de forma objetiva, denota a subjetividade dos critérios para se chegar a ela. E a legitimação é construída socialmente, à medida que reflete a congruência do comportamento organizacional com os padrões de conduta disseminados na sociedade, através de suas normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995).

Para o autor, esta definição evidencia o compromisso da legitimidade com valores de aprovação e desaprovação pública, não atendendo, portanto, a interesses individuais, assumindo condições normativas (SCOTT, 1995b).

De acordo com Suchman (1995), a perspectiva de análise da legitimação poderia ser dividida em dois grupos: institucional e estratégica.

Estudos de tradição estratégica, dentre eles Ashforth e Gibbs (1990), Dowling e Pfeffer (1975), Pfeffer (1981), Pfeffer e Salancik (1978), adotam uma perspectiva gerencial e enfatizam os caminhos nos quais as organizações se enquadram dentro de uma postura instrumental, para manipular símbolos, crenças e valores e, assim, estabelecer ganhos de apoio social. A partir da idéia de que um dos principais elementos de competição e conflito entre o ambiente e as organizações se dá sobretudo pela diferença entre sistemas

de crenças e valores (PFEFFER, 1981), estudos com esta orientação buscam tratar a legitimação como recurso operacional (SUCHMAN, 1988).

Em contraste com esta, trabalhos de tradição institucional, entre eles os de DiMaggio e Powell (1983), Meyer e Rowan (1991), Meyer e Scott (1983) Powell e DiMaggio (1991) e Zucker (1987), adotam destacada postura de ênfase nos modos nos quais a dinâmica de estruturação dos setores gera pressões culturais que transcendem o controle de uma organização (SUCHMAN, 1995).

É evidente que tais estudos buscam explicar a influência dos aspectos culturais na dinâmica organizacional, demonstrando que a legitimação é oriunda de convergência de padrões de conduta socialmente construídos, através de seu conjunto de crenças (SUCHMAN, 1988). Esta, por sua vez, será a perspectiva adotada para o presente estudo.

Além disso, cada perspectiva – estratégica e institucional – pode ser caracterizada e subdividida no elenco seguinte, de acordo com o foco que se propõe buscar a legitimidade: (i) legitimidade baseada no relacionamento com seus *stakeholders*, legitimidade sóciopolítica ou legitimação pragmática; (ii) legitimidade baseada em padrões de conduta normativa de decoro moral ou legitimidade moral ou normativa; (iii) legitimidade baseada em padrões de conduta cognitiva de conveniência ou legitimidade cognitiva (ALDRICH e FIOL, 1994; SUCHMAN 1995).

A legitimação pragmática diz respeito ao relacionamento da organização com seus *stakeholders*, envolvendo aspectos políticos e econômicos ou interdependência social, que vão influenciar diretamente as práticas organizacionais (SUCHMAN, 1995; WOOD, 1991; PFEFFER e SALANCIK, 1978).

A legitimação moral reflete a influência dos padrões normativos, compartilhados na sociedade, sobre as práticas organizacionais (ALDRICH e FIOL, 1994). Diferente da legitimação pragmática, a moral é intrínseca e altruística quanto a sua avaliação, visto que seu julgamento não se dá sobre dada prática organizacional, mas sobre se esta é a coisa certa a se fazer. Este julgamento, por sua vez, geralmente reflete crenças acerca de seu

resultado – “tal prática realmente promove o bem-estar social” – de acordo com o sistema de valores socialmente compartilhado (SUCHMAN, 1995, p. 579).

Na legitimação cognitiva, a base de sua avaliação está no fato de aceitar, de forma necessária ou inevitável, a influência de padrões culturais consagrados (SUCHMAN, 1995). Para Aldrich e Fiol (1994), esta legitimidade é decorrente da adoção de estruturas de conhecimento socialmente estabelecidas e tão difundidas a ponto de serem tomadas, em geral, de modo inquestionável como soluções apropriadas para os problemas a que se referem.

O entendimento da legitimação tem contribuído para a compreensão do relacionamento das organizações com seus ambientes. Todavia, através da tipologia proposta por Scott e Meyer (1991), onde o ambiente é classificado de acordo com a pressão sofrida, seja de ordem técnica seja institucional, a dinâmica da legitimação pode apresentar-se de forma distinta para cada setor.

Para os autores, a força do ambiente técnico está na necessidade de legitimação pragmática e em boa medida de legitimação moral, em virtude de suas conseqüências e procedimentos.

Já no ambiente institucional, as organizações são bastante influenciadas pela conformidade aos padrões de conduta social instituídos. Além disso, a força do ambiente institucional está na necessidade de legitimação cognitiva e em boa medida de legitimação moral, especificamente no que diz respeito aos seus procedimentos e estrutura.

Algumas organizações, como bancos e hospitais, recebem a influência tanto de pressões de ordem técnica (preocupação com desempenho), quanto institucional (conformidade com regras e normas sociais), ensejando a necessidade de legitimação pragmática, ou moral e cognitiva (SUCHMAN, 1995).

Da mesma forma que a necessidade de legitimação varia, a depender do tipo e medida de influência da faceta do ambiente (técnico e institucional) em que a organização está inserida, o mesmo acontece com os padrões de competitividade instituídos.

Para alguns teóricos (BARBOSA, 1999; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002) o conceito de competitividade pode ser mais bem compreendido, quando os diferentes níveis de análise puderem ser observados sob suas especificidades, pelo fato de cada um possuir seu conjunto de medidas.

#### **2.4. COMPETITIVIDADE: PADRÕES CONCORRENCIAIS E INSTITUCIONAIS**

O conceito de competitividade organizacional tem sido amplamente discutido na literatura recente em organizações e em administração estratégica. Porém, grande parte destes estudos, têm analisado o termo apenas sob a perspectiva microeconômica, onde indicadores de desempenho ou de eficiência técnica são sobrevalorizados (KUPFER, 1991), minimizando a dinâmica do contexto ambiental em que as organizações atuam, tendo em vista não só a conciliação dos ambientes (técnico e institucional) como o nível de análise (regional, nacional e internacional) ou até mesmo o ramo ou setor de atividade (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002; BARBOSA, 2001).

De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1999), um dos problemas atribuídos aos estudos sobre competitividade está no fato das abordagens utilizadas se restringirem apenas ao tratamento do ambiente no que diz respeito aos limites do mercado ou de uma população de organizações, menosprezando a força das pressões que os rodeiam.

Alguns estudiosos (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002), utilizando-se do arcabouço teórico institucional, vêm demonstrando a importância de se buscar melhor entendimento da competitividade através de uma análise conjunta tanto de seus indicadores econômico-financeiros quanto das pressões institucionais que permeiam o ambiente em que a organização atua, privilegiando

a influência de elementos culturais socialmente construídos no estabelecimento das relações competitivas que aí se desenvolvem.

Seguindo esta linha de raciocínio, Machado-da-Silva e Barbosa (2002) identificaram, por meio de análises documentais e de conteúdo em artigos e diversos periódicos, fatores subjacentes de competitividade nas organizações, instituídos em três níveis do contexto ambiental: regional, nacional e internacional.

Com base neste levantamento, os autores sugerem que a competitividade da organização não depende apenas de fatores econômicos, mas também de conduta socialmente responsável que garanta legitimidade e sobrevivência no contexto em que atua.

O estudo revela a importância tanto do ambiente técnico quanto do institucional, com vista a alcançar o padrão de competitividade que assegure a sobrevivência da organização, contrariando a premissa de que os indicadores microeconômicos ou de eficiência técnica, por si só, garantiriam nível satisfatório de competitividade organizacional (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999; MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

A análise da competitividade deveria, portanto, tentar conciliar padrões concorrenciais e institucionais, visto que a elaboração de uma resposta às pressões contextuais pode conduzir tanto à dimensão do ambiente técnico, denotando uma concentração na avaliação de indicadores economicamente instituídos (eficiência e desempenho), como conduzir à dimensão do ambiente institucional, em que se busca conformidade a padrões normativos de suporte e legitimação (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

Só é possível compreender os problemas e as limitações das organizações na incessante busca por competitividade ao se considerar a importância de ambas as facetas do contexto ambiental (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

No que diz respeito ao ambiente técnico, a competitividade organizacional está ligada à obtenção, manutenção e uso de recursos apropriados para alcançar os índices econômicos e técnico-operacionais, valorizados e interpretados como expressões de competência e competitividade. Esta, por sua vez, analisada sob esta faceta da dimensão contextual, seria avaliada por meio de indicadores quantitativos de qualidade, produtividade, eficiência e desempenho econômico (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002).

Já no que se refere à dimensão do ambiente institucional, a competitividade está relacionada à capacidade da organização de entender e gerir os recursos simbólicos, mediante a adequação às normas e padrões de conduta socialmente valorizados, que correspondem às expectativas dos atores no contexto no qual atuam. A atenção da organização a essas normas e valores, socialmente construídos e instituídos, garante a sua permanência e legitimidade no contexto ambiental, permitindo-lhe melhor acesso aos recursos materiais e econômicos (SCOTT, 1995a).

Na análise do fenômeno da competitividade, além de se verificar tanto padrões concorrenciais como institucionais, considera-se que o conceito, do mesmo modo que se pode revelar estrutural e simbolicamente diferenciado por segmento empresarial, poderá também apresentar conotação diversa, ao se levarem em conta diferentes níveis do contexto ambiental: regional, nacional e internacional, possibilitando diferentes respostas às pressões contextuais.

Tais conotações decorrem da possibilidade concreta da existência de diferentes valores ou de diferentes significados atribuídos aos mesmos valores pelos atores sociais em diferentes níveis do contexto ambiental (MACHADO-DA-SILVA e BARBOSA, 2002; SCOTT, 1992).

O conceito de contexto institucional de referência, ao trazer à tona a distinção analítica entre ambientes técnicos e institucionais em diferentes níveis de análise, enriquece sobremaneira a abordagem da dinâmica de transformação organizacional. Em sociedades mais homogêneas, a distinção entre os níveis pode ser, até, irrelevante.



Entretanto, em sociedades em que a diversidade de condições de competição e de mercado, de um lado, e de condições culturais e sociais, de outro, constitui fator preponderante, como parece ser o caso da sociedade brasileira, parece ser fundamental a análise desta dinâmica (MACHADO-DA-SILVA e GONÇALVES, 1999).

#### **2.4.1. Responsabilidade Social como Fator Competitivo**

É importante observar que o processo de globalização, que acarretou a abertura de mercado e o aumento da concorrência externa, além de gerar profundas transformações tecnológicas, econômicas, financeiras e sociais, também fez com que novas variáveis macroeconômicas permeassem, de forma mais intensa, a competitividade das empresas. (MILAGRES *et al.*, 1999).

A partir do acirramento da crise social, bem como da maior conscientização dos indivíduos no contexto mundial, novos agentes vêm se envolvendo no processo de busca por soluções dos problemas sociais. Deste modo, as empresas estão passando, nos últimos 50 anos, de pouca ou nenhuma exigência social, para níveis cada vez mais elevados de inserção nessa área, tornando-se tomadoras de decisões econômicas e não-econômicas, responsáveis por equilibrar os interesses de diversos grupos impactados por suas atividades (KREITLON e QUINTELLA, 2001).

As novas exigências para a manutenção da competitividade das empresas vêm trazendo para a gestão, implicações de cunho mais amplo e sistêmico, de forma que as oportunidades de negócio oferecidas pelas atuais condições econômicas geram uma forte demanda por um “novo contrato social global” (KREITLON e QUINTELLA, 2001).

Conforme observou o presidente do Instituto Ethos, Oded Grajew, as empresas sabem que uma postura socialmente responsável é tão importante para seus negócios quanto o preço e a qualidade dos produtos. A vinculação entre esta postura e o negócio da empresa é vital para o reforço da sua imagem empresarial. E graças a uma imagem fortalecida, a empresa potencia sua marca e ganha maior competitividade (PINTO, 2001).

Esta, quando assumida de forma consistente pela empresa, pode contribuir de forma decisiva para a sustentabilidade e o desempenho empresarial (MELO NETO e FROES, 1999).

“Tudo começa com o surgimento de um clima de maior simpatia para com a imagem da empresa. De repente, a empresa deixa de ser a vilã, responsável pela prática de preços abusivos, demissões e fonte geradora de lucros exorbitantes e, em muitos casos, a responsável pela degradação da natureza (caso das indústrias madeireiras), para tornar-se empresa cidadã ou socialmente responsável, que se traduz em imagem corporativa de consciência social comprometida com a busca de soluções para os graves problemas sociais que assolam a comunidade” (p. 93).

Ainda segundo os autores, o ganho de competitividade com a adoção de práticas de responsabilidade social é tamanho, que acaba por gerar um diferencial concorrencial, que pode vir a se tornar vantagem competitiva. Dentre os principais benefícios decorrentes do comportamento socialmente responsável por parte das empresas, estão;

- ganhos de imagem corporativa;
- popularidade dos seus dirigentes, que sobressaem como verdadeiros líderes empresariais com elevado senso de responsabilidade social;
- maior apoio, motivação, lealdade, confiança, e melhor desempenho dos seus funcionários e parceiros;
- melhor relacionamento com o governo;
- maior disposição dos fornecedores, distribuidores, representantes em realizar parcerias com a empresa;
- maiores vantagens competitivas (marca mais forte e mais conhecida, produtos mais conhecidos);
- maior fidelidade dos clientes atuais e possibilidades de conquista de novos clientes.

As práticas de responsabilidade social podem se apresentar sob caráter diferenciado, a despeito da dinâmica de competitividade que rege o setor. Como fora abordado neste capítulo, quando da importância das pressões competitivas concorrenciais e

institucionais em função das diferentes facetas do ambiente (técnico e institucional), a responsabilidade social pode obter um caráter fundamental na dinâmica competitiva ou mesmo se apresentar de forma ‘acessória’ a partir da influência ambiental que o setor venha a sofrer.

#### **2.4.2. Competitividade no Setor Madeireiro**

O complexo florestal e os produtos oriundos deste, tem grande importância econômica e social em nível nacional e, sobretudo, no tocante ao Estado do Paraná (MARTINS, 2004).

Diversos trabalhos sobre o setor de base florestal tem sido produzidos nos últimos anos, quer sejam através de vários métodos de busca de informações e análises, isoladamente ou ainda de forma combinada. Estudos estes que analisam seus impactos econômicos sociais e desenvolvimento científico e tecnológico. Dentre os quais podemos destacar os estudos setoriais da ABIMCI (2000, 2001, 2002 e 2003), ABIPA (2002) e do BNDES (1997, 1999 e 2001) que procuraram relacionar informações acerca do seu potencial econômico com o desenvolvimento social do país ou região pesquisada.

Outras pesquisas do gênero, caso de Ângelo (1998) que tratou das exportações brasileiras de madeiras tropicais, e de Cruz (2001) que analisou o comércio mundial de celulose e papel, procuraram encontrar respostas através de modelos econométricos para sustentar seus estudos.

Embora o Brasil seja detentor da maior reserva tropical florestal do mundo, as exportações brasileiras de produtos florestais se mantêm sem acréscimo de volume significativo, o que contraria a tendência da demanda mundial. Isso decorre da dificuldade de competir com os tradicionais produtores do Sudeste Asiático, assim como da inexistência de pesquisas capazes de determinar as aplicações mais adequadas à exportação (MARTINS, 2004).

Segundo o autor, dentre os fatores limitadores das exportações, podemos citar como principal o **baixo desempenho técnico operacional** das empresas do setor e inoperância administrativa organizacional das esferas públicas.

Brasil (2002) analisou as exportações brasileiras de painéis de madeira no período de 1961 a 2000 e evidenciou o grande crescimento da indústria nacional de painéis de madeira, sendo o compensado o principal painel de madeira brasileiro exportado. Entretanto, constatou-se a **baixa competitividade** ante as exportações mundiais de painéis de madeira.

Quanto a indústria paranaense, as estimativas apresentadas em Santos (1994) atestaram que as indústrias madeireira e de celulose contribuíram com cerca de 15% do PIB industrial do Estado e com aproximadamente 15% dos empregos gerados pela indústria paranaense.

O relatório de análise da competitividade da cadeia produtiva da madeira no Estado do Paraná, publicado pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade (2003), utilizou em referencial metodológico que teve como base teórica principal a noção de competitividade sistêmica, a qual permeia e caracteriza grande parte das análises em termos de sistemas agroindustriais.

A abordagem considerou que a competitividade de um dado sistema agroindustrial – neste caso específico o sistema agroindustrial da madeira – é tributária do resultado do funcionamento harmonioso de três conjuntos de fatores: (i) a capacidade do sistema atender adequadamente os seus consumidores; (ii) a eficiência interna (de gestão, tecnologia, etc.) dos agentes que participam do sistema; e (iii) a capacidade de coordenação das ações destes mesmos agentes. Desta forma, a pesquisa do IBQP (2003) partiu da premissa de que o estudo da competitividade em setores agroindustriais deve contemplar todos os segmentos que os compõem, com especial atenção para as relações comerciais e tecnológicas que se estabelecem entre eles.

Cada um dos elos (segmentos) da cadeia, foi analisado segundo um conjunto de direcionadores de competitividade: gestão, tecnologia, insumos, fatores institucionais e sistêmicos, estrutura e relações de mercado.

Verificou-se que o sistema agroindustrial da madeira possui especificidades importantes, que o diferenciam de grande parte dos outros sistemas de produção. Uma destas especificidades está ligada ao fato de que, a matéria-prima madeira pode dar origem a produtos que vão caracterizar cadeias agroindustriais com estruturas e dinâmicas competitivas muito diferentes. Para tanto, faz-se necessário abordar toda a cadeia produtiva do setor madeireiro e em seguida especificar qual será o foco de análise do presente estudo.

## **2.5. DIFERENCIAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DA MADEIRA**

No Paraná, a metodologia de cadeias produtivas vem sendo utilizada não apenas para a prospecção de demandas tecnológicas pela Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias (EMBRAPA), mas também para subsidiar políticas agrícolas e a articulação e o fortalecimento dos atores envolvidos em nível estadual (MARTINS, 2004).

Ainda segundo o autor, o enfoque diferenciado das cadeias produtivas pode servir de instrumento para melhor conhecer e delimitar as atividades econômicas que estão intimamente ligados ao setor florestal.

Em virtude disto, há a necessidade de delimitar o assunto, visto que as expressões; ‘setor madeireiro’, ‘indústria madeireira’, ‘indústria de base florestal’, são expressões que ampliam extremamente o assunto que se pretende tratar neste estudo. No Brasil, são poucos os trabalhos que analisam toda a cadeia produtiva da madeira em virtude de sua complexidade transacional e organizacional, o que poderia interferir sobremaneira nas demandas ambientais contextuais, prejudicando a análise das influências deste sobre a adoção e implementação de suas práticas de responsabilidade social.

Polzl (2002) aponta para o conceito de cadeia associado à idéia de que um produto, bem ou serviço é colocado à disposição de seu usuário final, por uma sucessão de operações efetuadas por unidades possuindo atividades diversas. Cada cadeia constitui, portanto, uma seqüência de atividades que se completam, ligadas entre si por operações de compra ou de venda. Esta seqüência é decomposta em segmentos, desde a extração da matéria-prima e a fabricação de bens e equipamentos até a distribuição e aos serviços ligados ao produto.

Para Martins (2004), a cadeia produtiva da madeira é caracterizada pelo conjunto de atividades que asseguram a produção, a extração e a transformação da madeira até o estágio onde esta última, por associação de seus derivados a outras matérias, perde a característica de constituinte essencial do produto.

A cadeia produtiva da madeira particulariza-se em relação às outras, por segmentar-se de forma muito bem definida em duas vertentes principais: (i) a cadeia do processamento mecânico e (ii) a cadeia da celulose e papel. Apesar dessas duas vertentes apresentarem interações em alguns pontos da cadeia, notadamente no segmento florestal, a literatura deixa claro que elas possuem autonomia em sua dinâmica organizacional e importantes características estruturais diferenciadoras (MARTINS, 2004).

De acordo com o autor, outra distinção da cadeia produtiva da madeira, aponta para sua organização em duas direções: (i) transversal e (ii) longitudinal.

(i) Transversal: distingue os processos sucessivos de transformação que sofre a madeira para partir de um estado bruto a um estado considerado como final. Esta sucessão compreende a silvicultura, a extração florestal, a primeira, a segunda e a terceira transformações.

(ii) Longitudinal: distingue três grandes sub-cadeias, em função da destinação da matéria-prima madeira:

- (a) madeira para energia (lenha e carvão vegetal),
- (b) madeira para processamento mecânico,
- (c) madeira industrial.

Cada uma dessas sub-cadeias pode se interpenetrar ao longo do processo de industrialização.

O presente estudo dá enfoque apenas no segmento de **madeira sólida mecanicamente processada**. Baseando-se no Sistema Industrial da Base Florestal (figura 4), pode-se considerar como uma análise da primeira transformação industrial dos recursos florestais, excluindo-se o setor de papel e celulose, de siderurgia e uso energético, tratando-se exclusivamente do setor de processamento mecânico da madeira. Este segmento engloba a indústria da madeira compensada e a indústria de madeira serrada (**serrarias, carpintarias e fábricas de beneficiamento de madeira**).

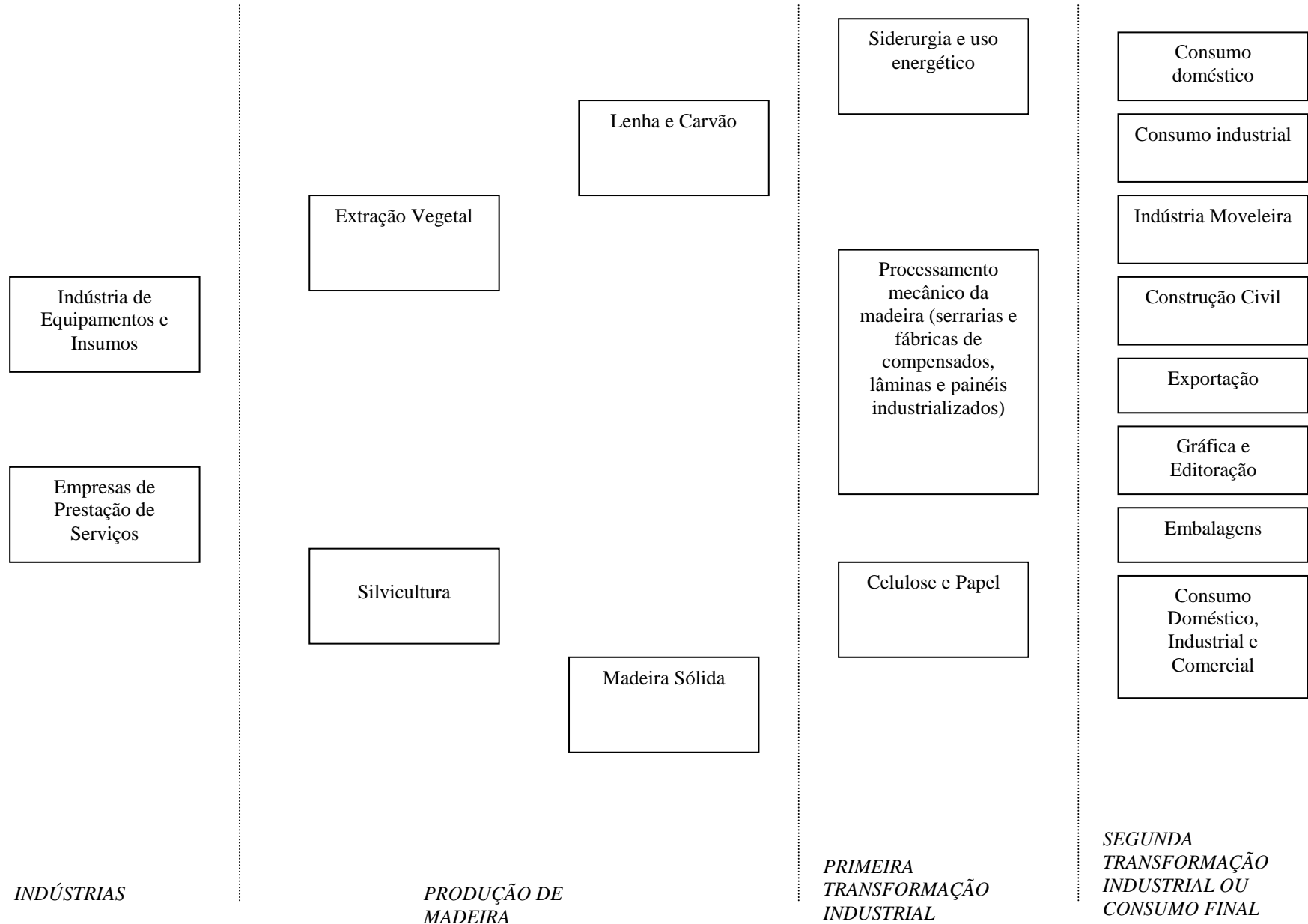
A partir do Sistema Agroindustrial da Madeira (SAG) desenvolvido pela EMBRAPA, e com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e da Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI), foi elaborado o quadro a seguir que delimita nesta pesquisa as atividades do segmento, transformação industrial da madeira (processamento mecânico), para análise das pressões ambientais sobre as práticas de responsabilidade social.

**QUADRO 4 – CONJUNTO DE ATIVIDADES DO SETOR MADEIREIRO**

SEGMENTO	ATIVIDADES
Extração Vegetal e Silvicultura	Abrange a coleta de borrachas, ceras, fibras, gomas não-elásticas, madeiras, produtos alimentícios, entre outros do extrativismo vegetal.
Transformação Industrial da Madeira PROCESSAMENTO QUÍMICO	Abrange o setor de celulose e papel, carvão vegetal, resinas e óleos.
<b>Transformação Industrial da Madeira PROCESSAMENTO MECÂNICO</b>	<b>Abrange as indústrias que realizam a primeira transformação industrial da madeira, ou seja, o processamento mecânico da madeira (serrarias, madeireiras, fábricas de lâminas, compensados e chapas de fibras).</b>
Transformação Industrial da Madeira PROCESSAMENTO DE PRODUTOS ACABADOS	Abrange as indústrias que realizam a transformação de produtos elaborados a partir da madeira (empresas moveleiras, gráfica e editoração, empresas de embalagens).

Fonte: Adaptado EMBRAPA, IBGE e ABIMCI

FIGURA 4: SISTEMA INDUSTRIAL DE BASE FLORESTAL



FONTE: Martins (2004)



Com base nas considerações realizadas nesta base teórico-empírica, que objetivou apresentar as categorias analíticas em estudo, segundo o quadro teórico de referência disponível, aborda-se no capítulo seguinte a proposta metodológica que visa a orientar a investigação empírica do problema de pesquisa, considerando a operacionalização das referidas categorias, o delineamento da pesquisa e os procedimentos efetuados para a coleta e tratamento dos dados, além das principais dificuldades encontradas para tal.

### **3. METODOLOGIA**

No capítulo anterior foi apresentada a base teórico-empírica, em que se abordou a evolução conceitual da responsabilidade social corporativa, além da influência do ambiente e pressões contextuais, destacando aspectos de sua competitividade e a lógica de adoção e implementação de práticas de responsabilidade social, sob a perspectiva de análise institucional.

Além de sua sustentação pela fundamentação teórica, um trabalho científico deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos adequados, de modo que trate os conceitos e os fenômenos envolvidos de forma coerente e consistente.

Para tanto, neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada no estudo, para verificar a relação existente entre o contexto ambiental e a adoção e implementação de práticas de responsabilidade social.

#### **3.1.ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

##### **3.1.1. Perguntas de pesquisa**

Por se tratar de uma pesquisa exploratória a respeito dos fatores do contexto ambiental que influenciam a adoção e implementação de práticas de responsabilidade social por empresas de pequeno, médio e grande porte do setor madeireiro, optou-se pelas seguintes perguntas de pesquisa ao invés da elaboração de hipóteses de trabalho.

- Qual o contexto ambiental de referência (internacional, nacional e regional) das empresas de pequeno, médio e grande porte do setor madeireiro no Estado do Paraná?

- As pressões contextuais em direção à adoção de práticas organizacionais relacionadas à noção de responsabilidade social, em relação às empresas do setor em exame, variam de acordo com níveis ambientais de referência: regional, nacional e internacional?
- Quais as pressões competitivas do contexto ambiental no sentido de adoção e implementação das práticas organizacionais de responsabilidade social pelas empresas objeto de estudo?
- Em que extensão as práticas de responsabilidade social das empresas do setor em estudo podem ser justificadas como adoção predominantemente simbólica ou adoção predominantemente instrumental?
- Em que extensão as práticas de responsabilidade social das empresas do setor em estudo podem ser justificadas como implementação do tipo desconectada (*decoupled*), frouxamente conectada (*loosely coupled*) e altamente conectada (*tightly coupled*)?
- As pressões contextuais em direção à implementação de práticas organizacionais de responsabilidade social, em relação às empresas do setor em exame, variam de acordo com níveis ambientais de referência: regional, nacional e internacional?

### **3.1.2. Apresentação das variáveis**

As variáveis consideradas neste estudo são estas: contexto ambiental (níveis do contexto ambiental de referência) e suas pressões competitivas (variável independente), bem como práticas de responsabilidade social e suas formas de adoção e implementação (variável dependente), conforme disposto no quadro abaixo.

**QUADRO 5– CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO**

Variável Independente		Variável Dependente		
<b>Contexto Ambiental</b>		<b>Práticas de Responsabilidade Social</b>		
<b>Contexto Ambiental de Referência</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Econômica</li> <li>• Legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética</li> <li>• Filantrópica</li> </ul>	
<b>Técnico</b>	<b>Institucional</b>	<b>Adoção</b>		
<b>Pressões Competitivas</b>		Instrumental	Simbólica	
Concorrenciais	Institucionais	<b>Implementação</b>		
		<i>Decoupled</i>	<i>Loosely Coupled</i>	<i>Tightly Coupled</i>

Fonte: o Autor

### 3.1.3. Definição constitutiva e operacional das variáveis

#### Contexto Ambiental

**D.C.:** Conjunto de todos os fatores do contexto externo das organizações que, de fato ou potencialmente, as influenciam e são por elas influenciados. Será verificado com base nas noções de ambiente técnico e de ambiente institucional, bem como por níveis ambientais de referência: regional, nacional e internacional.

- **Contexto Ambiental de Referência**

**D.C.:** Representa o nível do contexto ambiental (regional, nacional ou internacional) ao qual a organização se reporta em termos de concepções e valores, constituindo o campo principal de visão organizacional na tomada de decisões estratégicas e adoção de práticas organizacionais (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

**D.O.:** Foi operacionalizado com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas obtidas nos questionários enviados aos dirigentes do nível estratégico das empresas analisadas e identificados mediante as associações feitas pelos dirigentes com os aspectos ambientais predominantes em cada nível do contexto ambiental, na adoção das estratégias organizacionais.

- Ambiente Técnico

**D.C.:** “Aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DASILVA e FONSECA, 1999, p. 32).

**D.O.:** Foi operacionalizado a partir do levantamento – em revistas, jornais, periódicos e livros – e dos atributos econômicos e técnicos exigidos no ambiente para as organizações e sob os quais sua eficiência é avaliada; serão identificados na literatura como modos e técnicas mais eficientes e eficazes na concorrência empresarial.

- Ambiente Institucional

**D.C.:** Caracteriza-se pela elaboração e difusão de regras, padrões e normas de conduta socialmente compartilhados, que garantem às organizações a legitimidade contextual de suas escolhas e ações (MACHADO-DASILVA e FONSECA, 1999).

**D.O.:** Foi operacionalizado mediante levantamento – em revistas, jornais, periódicos e livros – das normas e padrões de conduta que regulam o comportamento empresarial sem, contudo, serem passíveis de avaliação técnica/econômica; foram identificados na literatura como aquilo que é valorizado no ambiente como a maneira correta de se fazer as coisas, ou aquilo que garante a legitimidade organizacional no ambiente em que atua.

### **Pressões Competitivas**

**D.C.:** Fatores existentes no contexto ambiental que pressionam em direção à conformidade das organizações a padrões técnicos e institucionais socialmente valorizados, a fim de garantirem a sua sobrevivência e competitividade (MACHADO-DASILVA e FONSECA, 1999). Serão verificadas com base nos conceitos de padrões concorrenciais e padrões institucionais.

- Pressões Concorrenciais

**D.C.:** Comporta os fatores e indicadores de competitividade empresarial, com base em recursos econômicos, valorizando a eficiência e o desempenho operacional das organizações, denotando a concentração na avaliação de indicadores economicamente instituídos, portanto conduzida à dimensão do ambiente técnico (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

**D.O.:** Foram verificados - com base na operacionalização da noção de ambiente técnico, por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários de cada um dos setores em exame, bem como pela análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo *Likert*.

- Pressões Institucionais

**D.C.:** Diz respeito à necessidade organizacional de obter legitimidade perante seus *stakeholders*, por meio da imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete, portanto conduzida à dimensão do ambiente institucional, em que se busca conformidade a padrões normativos de suporte e legitimação (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

**D.O.:** Foram verificados com base na operacionalização da noção de ambiente institucional, por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários de cada um dos setores em exame, bem como pela análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo *Likert*.

## **Práticas de Responsabilidade Social**

**D.C.:** Ações organizacionais que atendem expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas (discricionárias) da sociedade em relação às organizações (CARROL, 1979). Serão verificadas com base nos conceitos de: responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica, sintetizadas no Quadro 1 da base teórico-empírica.

- Responsabilidade Econômica

**D.C.:** Responsabilidade da empresa em produzir, com eficiência e eficácia, bens e serviços que a sociedade deseja, negociando-os com lucro para a continuidade do empreendimento (CARROL, 1979).

**D.O.:** Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escalas do tipo *Likert* e nominal.

- Responsabilidade Legal

**D.C.:** Responsabilidade de realizar sua missão econômica de acordo com os requisitos legais e de segurança estabelecidos pelo sistema de leis da sociedade (CARROL, 1979).

**D.O.:** Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escalas do tipo *Likert* e nominal.

- Responsabilidade Ética

**D.C.:** Envolve o compromisso de obediência das organizações às normas éticas vigentes na sociedade (CARROL, 1979).

**D.O.:** Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escalas do tipo *Likert* e nominal.

- Responsabilidade Filantrópica (Discrecionária)

**D.C.:** Consiste em ações discrecionárias das organizações em resposta às expectativas sociais não previstas pelas outras formas de responsabilidade social, implicando o papel voluntário que os negócios assumem onde a sociedade não provê expectativa clara e precisa (CARROL, 1979).

**D.O.:** Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escalas do tipo *Likert* e nominal.

### **Adoção Instrumental**

**D.C.:** Adoção de práticas de responsabilidade social com o intuito de resolver problemas técnicos ou operacionais concretos da organização, portanto problemas vinculados aos processos instrumentais de trabalho, de controle e de coordenação das organizações. (DIRSMITH, TIMOTHY e GUPTA, 2000).

**D.O.:** Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escalas do tipo *Likert* e nominal.

### **Adoção Simbólica**

**D.C.:** Adoção formal de práticas de responsabilidade social com o intuito de demonstrar conformidade com propósitos e padrões socialmente compartilhados e aceitos, implicando conformidade cerimonial (MEYER e ROWAN, 1991; WESTPHAL e ZAJAC, 2001).



**D.O.:** Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escalas do tipo *Likert* e nominal.

#### **Implementação do tipo *decoupled***

**D.C.:** Circunstância em que as práticas de responsabilidade social implementadas em determinada organização são totalmente desconectadas de padrões institucionalizados no contexto ambiental (MEYER e ROWAN, 1991; MARCH e OLSEN, 1976).

**D.O.:** Foi verificada por meio de análise documental e de conteúdo de dados secundários de cada um dos setores em exame, bem como pela análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo nominal.

#### **Implementação do tipo *loosely coupled***

**D.C.:** Circunstância em que as práticas de responsabilidade social implementadas em determinada organização possuem alguma conexão com os padrões institucionalizados no contexto ambiental, sem que tal correspondência seja completa (DIRSMITH, TIMOTHY e GUPTA, 2000; ORTON e WEICK, 1990; MEYER e ROWAN, 1991; MARCH e OLSEN, 1976).

**D.O.:** Foi verificada por meio de análise documental e de conteúdo de dados secundários de cada um dos setores em exame, bem como pela análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo nominal.

**Implementação do tipo *tightly coupled***

**D.C.:** Circunstância em que as práticas de responsabilidade social implementadas em determinada organização possuem estreita conexão com os padrões institucionalizados no contexto ambiental, identificando-se claramente a reprodução do padrão ou prescrição institucionalizada, o que indica uma organização altamente responsiva às demandas contextuais mas pouco distinta do seu ambiente (MEYER e ROWAN, 1991; MARCH e OLSEN, 1976).

**D.O.:** Foi verificada por meio de análise documental e de conteúdo de dados secundários de cada um dos setores em exame, bem como pela análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo nominal.

**3.1.4. Definição de outros termos relevantes****Empresas Industriais de Pequeno porte**

D.C.: Organizações que possuem de 20 a 99 funcionários (SEBRAE, 2003).

**Empresas Industriais de Médio porte**

D.C.: Organizações que possuem de 100 a 499 funcionários (SEBRAE, 2003).

**Empresas Industriais de Grande porte**

D.C.: Organizações que possuem mais de 499 funcionários (SEBRAE, 2003).

**Dirigentes do Nível Estratégico**

D.C.: Diretores e gerentes que respondem pela dimensão estratégica da organização.

## **3.2.DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA**

### **3.2.1. População e Amostragem**

A população do presente estudo compreendeu todas as empresas de, pequeno, médio e grande porte do setor madeireiro do Estado do Paraná, identificadas no Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) cedido pela Delegacia Regional do Trabalho (DRT) de Curitiba/PR em outubro de 2003 que; (i) atendiam ao critério de classificação quanto ao porte, estabelecido pelo SEBRAE (2003); (ii) enquadramento na atividade produtiva dentro da cadeia de valor do setor e; (iii) possuísem dados cadastrais atualizados (endereço e telefone).

Segundo dados da ABIMCI (2003), quase 15% do total de estabelecimentos relacionados a atividades de extração florestal no Brasil estão instalados no Paraná. Desses, quase 80% são caracterizados, segundo classificação do SEBRAE, como microempresas por possuírem até 19 funcionários. Em virtude de evidências empíricas comprovarem que a noção de prática de responsabilidade social não se encontrar de forma premente em suas práticas de gestão (IPEA, 2001), estas empresas não fizeram parte do objeto de estudo desta pesquisa,

Dentre todo o setor agroindustrial da madeira, temos diversos segmentos que compõem toda a cadeia produtiva. Desde a extração vegetal e silvicultura até o processamento de produtos acabados de madeira (móveis, portas, compensados, etc.), conforme pode ser visualizado na figura 4 (base teórico-empírica).

Optou-se por selecionar empresas que atuassem apenas na transformação industrial da madeira (processamento mecânico) em virtude da complexidade transacional e organizacional que envolve os mais variados tipos e segmentos dentro do setor de base florestal (denominado setor madeireiro), o que poderia interferir sobremaneira nas demandas ambientais contextuais, prejudicando a análise das influências deste sobre a

adoção e implementação de suas práticas de responsabilidade social, em virtude das pressões poderem se apresentar das formas mais variadas e diferenciadas quanto a sua origem. O resultado desta seleção, no que diz respeito a distribuição do universo e amostra, referente ao porte das empresas, pode ser visualizado no quadro 6.

**QUADRO 6 – REPRESENTAÇÃO DO UNIVERSO E DA AMOSTRA POR PORTE DAS EMPRESAS**

<b>PORTE</b>	<b>UNIVERSO</b>	<b>AMOSTRA (Não Probabilística por Adesão)</b>	<b>Representatividade (%)*</b>
Pequenas	170	25	14,71
Médias	71	17	23,94
Grandes	6	3	50,00
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>247</b>	<b>45</b>	<b>18,22</b>

Fonte: o Autor

(\*) Representatividade da amostra no universo (por porte)

Para tal seleção, foram levados em consideração alguns critérios: (i) o setor em análise é mais suscetível a pressões para práticas de responsabilidade social em virtude da intensidade das pressões competitivas no campo organizacional, no que se refere aos ambientes técnico e institucional; (ii) demandas contextuais para análise das práticas de responsabilidade social e (iii) existência de dados secundários disponíveis para a análise do contexto ambiental do setor.

Foram enviados questionários para todas as 247 empresas, apenas 15 (6% de retorno em relação ao total enviado) haviam respondido até a data da primeira cobrança, em 18 de dezembro de 2003. A partir deste dia, até a data da segunda cobrança (18 de Janeiro de 2004), foram recebidos mais 20 questionários (8% de retorno em relação ao total enviado). E com a segunda cobrança, foram recebidos mais 10 questionários (4% de retorno em relação ao total enviado), totalizando a amostragem final de 45 empresas respondentes (questionários válidos), perfazendo uma taxa de adesão de 18,22%. Tais informações podem ser visualizadas no quadro a seguir.

**QUADRO 7 – NÚMEROS RELATIVOS E ABSOLUTOS DAS EMPRESAS QUE COMPÕEM A AMOSTRA**

PORTE	Envio dos Questionários (18 de Novembro de 2003)		1ª Cobrança (via telefone) (18 de Dezembro de 2003)		2ª Cobrança (via telefone) (18 de Janeiro de 2004)		TOTAL GERAL	
	N*	%**	N*	%**	N*	%**	N***	%****
Pequenas	8		8		9		25	10,12
Médias	6		10		1		17	6,88
Grandes	1		2		0		3	1,21
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>6,07</b>	<b>20</b>	<b>8,10</b>	<b>10</b>	<b>4,05</b>	<b>45</b>	<b>18,22</b>

Fonte: o Autor

(\*) Números Absolutos

(\*\*) Números Relativos tomando por base o número total (universo) – 247 empresas

(\*\*\*) Números Absolutos (referência: linha)

(\*\*\*\*) Números Relativos (referência: linha)

A partir de critério não probabilístico, foi adotada a técnica de amostragem por adesão, onde o pesquisador disponibiliza o instrumento de coleta de dados para a população a ser pesquisada e aguarda pelo retorno voluntário dos dados pelos respondentes (CONTANDRIOPOULOS *et. al.*, 1997). A utilização desta técnica se fez necessária, em virtude da maneira como o instrumento de coleta foi disponibilizado aos participantes da pesquisa – envio pelo correio com envelope de retorno e carta de explicação (em anexo) – que apresenta um baixo retorno das respostas (BABBIE, 2001). Desta maneira, todos os dirigentes do nível estratégico que devolveram o instrumento de coleta integraram a amostra.

Assim, a amostra foi composta por 45 elementos e portanto uma taxa de adesão de 18,22%, semelhante às experiências de outros estudos desenvolvidos no setor industrial do Paraná (COCHIA, 2002; BARBOSA, 2001) que também encontraram dificuldades quanto a constituição da amostragem e, em virtude disto, conseguiram taxas de retorno semelhantes.

### 3.2.2. Delineamento da pesquisa

O delineamento diz respeito ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolve tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas.

Através do delineamento da pesquisa, procuramos explicitar todos os meios técnicos utilizados na investigação, com o propósito de confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade.

O delineamento adequado para a análise realizada nesse estudo é o de levantamento. Para Babbie (2001), há três objetivos gerais, na seleção deste tipo de pesquisa, aos quais o presente estudo busca alcançar: (i) descrição; (ii) explicação; e (iii) exploração.

A descrição diz respeito a pesquisas que são realizadas para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos; exerce o objetivo de explicação, quando pretende fazer asserções explicativas sobre a população. Já o objetivo de exploração é incorporado à medida que se deseja fornecer um mecanismo de busca, quando se está começando a investigação de algum tema (BABBIE, 2001).

Este tipo de delineamento possui vantagens relacionadas ao conhecimento direto da realidade, na medida em que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, suas crenças e opiniões. Além disso, é método econômico e rápido, que possibilita a quantificação e é adequado para estudos descritivos e útil para o estudo de opiniões e atitudes (SELLTIZ, WRIGHTSMAN e COOK, 1987).

Neste estudo, o nível de análise foi o organizacional e a unidade de análise foi o grupo dirigente do nível estratégico das organizações estudadas. Na perspectiva temporal,

realizou-se um corte de natureza transversal, uma vez que o respondente se refere a posições e fatos do passado no momento presente (BOWDITCH e BUONO, 1992). Desta feita, “os dados são colhidos num determinado momento, em uma amostra selecionada, para descrever alguma população maior na mesma ocasião. Pode ser usado não só para descrever, mas também para determinar relações entre variáveis no momento em que o estudo está sendo realizado” (BABBIE, 2001, p. 101).

Com relação à observação do fenômeno, que é objeto de análise – contexto ambiental em relação à adoção e à implementação de práticas de responsabilidade social – será utilizado o método comparativo de análise, que consiste na “comparação sistemática de número razoável e amplo de organizações, a fim de estabelecer relações entre suas características” (BLAU, 1996, p. 126). Tal método “procura não só determinar como é um fenômeno, mas também de que maneira e por que ocorre” (TRIVIÑOS, 1987, p. 111).

Quanto aos procedimentos de investigação que foram utilizados, a pesquisa é de natureza descritivo-quantitativa, tendo em vista que se propõe investigar as características do fenômeno sob observação com o emprego da quantificação na coleta, tratamento e análise dos dados (RICHARDSON, 1999).

“A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São incluídas nesse grupo as pesquisas que possuem por objetivo levantar as opiniões, as atitudes e as crenças de uma população. Também são descritivas as pesquisas que visam a descobrir a existência de associações entre as variáveis, pretendendo-se determinar a natureza dessa relação” (GIL, 1995, p. 45).

Para Triviños (1987), em virtude da natureza descritiva do estudo, há a necessidade de se obter uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, a fim de apresentar com exatidão, a relação entre os fatos e fenômenos de determinada realidade. Para tanto, serão apresentados a seguir os tipos de dados secundários e primários que foram utilizados no estudo.

### **3.2.3. Dados: fonte e coleta**

O processo de coleta dos dados foi concebido em diferentes fases;

*1ª Fase – Processo de coleta dos dados secundários*

*2ª Fase – Processo de coleta dos dados primários*

Procedeu-se desta forma com o propósito de atender à lógica de desenvolvimento da pesquisa, detalhada neste capítulo, onde os dados secundários se revelam de extrema importância para o desenvolvimento do processo seguinte (coleta dos dados primários), em virtude dos subsídios e indicadores a serem utilizados no desenvolvimento do instrumento de coleta de dados (questionário) e pela identificação do contexto ambiental de referência das empresas que compõem o referido estudo.

#### **Dados Secundários**

“As fontes de dados secundários estão relacionadas diretamente com o acontecimento registrado através de algum elemento intermediário” (RICHARDSON, 1999, p. 253). Entre elas podemos citar a própria empresa, publicações, agências governamentais e serviços de informação. Os dados secundários são aqueles coletados, analisados e catalogados anteriormente e disponibilizados para a utilização de interessados (MATTAR, 1997).

Nessa pesquisa, foram consultados antes da coleta dos dados primários, tendo em vista que estes tinham por objetivo orientar a elaboração do questionário que, posteriormente, foi submetido aos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo.

Para a representação do conjunto de valores pertencentes ao contexto ambiental (ambiente técnico e institucional) do setor em estudo, foram utilizados, como fonte secundária; jornais e revistas de grande circulação, periódicos e pesquisas acadêmicas, relatórios setoriais, livros a respeito do contexto recente (2000 – 2003), todos devidamente referenciados nos anexos deste estudo.



## **Dados Primários**

A segunda fase do estudo compreende a coleta de dados primários. Segundo Richardson (1999), as fontes de dados primários são aquelas que têm relação direta com os fatos analisados, existindo um relato ou registro da experiência vivenciada, ou seja, aqueles que não estão disponíveis em documentos. São diretamente coletados no campo com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento (MATTAR, 1997).

Em virtude do caráter metodológico deste estudo, que se propõe a realizar um levantamento, fez-se necessário coletar dados de toda ou parte de uma população com o objetivo de avaliar a incidência relativa, a distribuição e inter-relações de fenômenos que ocorrem naturalmente (KERLINGER, 1980).

Desta forma, os dados geralmente são coletados através de respostas verbais ou por escrito a questões predeterminadas, aplicadas à maioria ou a todos os elementos que compõem o universo/amostra da pesquisa, tendo em vista a generalização de seus resultados. Entende-se que, pelo fato de informantes de pesquisa de levantamento responderem às mesmas questões, a incidência e a distribuição de características podem ser estudadas.

“O que caracteriza uma fonte primária é a proximidade da fonte com o acontecimento e a minimização da interferência de pessoas que intervêm entre a experiência e o registro desse acontecimento” (RICHARDSON, 1999). Nesse estudo, os dados primários foram obtidos através dos questionários que foram enviados aos dirigentes das organizações objeto de análise.

Em conjunto com o questionário foram enviados dois ofícios, um atestando o apoio institucional da FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná (referendada pelo seu Superintendente Corporativo – Sr. Arthur Carlos Peralta Neto) e outro do CEPPAD – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (referendada pelo seu Coordenador e também orientador do presente

estudo – Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva), tudo isto disponível nos anexos deste trabalho.

O questionário foi construído com base na literatura existente, que fundamenta a pesquisa em pauta e na análise dos dados secundários, estruturado com questões predominantemente fechadas (43 das 46 questões); estas, por sua vez, com respostas atribuídas em escala do tipo *Likert* de sete pontos e dicotômicas ou binária, e enviado para as empresas em estudo. Todavia, antes de enviá-lo para o universo pesquisado, foram realizados testes pilotos (pré-teste) de conveniência com três organizações do setor madeireiro.

#### **3.2.4. Facilidades e Dificuldades na coleta de dados**

Algumas dificuldades foram encontradas no decorrer do processo de coleta de dados que podem ter limitado a capacidade de compreensão e de explicação do trabalho. Todavia, também foram encontradas algumas facilidades que em grande parte se apresentaram como importante motivação para a realização do presente estudo.

#### **Dados Secundários**

A principal facilidade encontrada para coleta dos dados secundários, foi a extensa gama de material disponível para análise do contexto do setor madeireiro. A Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente (ABIMCI) dispõe de material de qualidade sobre a caracterização e importância econômico-social do setor madeireiro para a economia nacional e paranaense, em específico, no que diz respeito a dados econômico-financeiros.

A Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias (EMBRAPA) também dispõe de material quanto a caracterização do setor e suas atividades comerciais e industriais e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que possui um banco de dados

extenso sobre dados econômico financeiros para o setor em análise, além de sua caracterização sócio econômica diante da economia nacional.

Dentre as principais dificuldades encontradas para o desenvolvimento do presente estudo, podemos citar;

(i) Falta de estudos setoriais capazes de revelar valores regionais em virtude da maioria destes se concentraram na dimensão internacional e nacional;

(ii) O maior pólo industrial do setor madeireiro fica na região de Ponta Grossa, que não dispõe de estudos acerca dos valores ou aspectos ambientais presentes ou valorizados;

(iii) Carência de publicações (artigos e periódicos) que pudessem caracterizar o contexto regional nos mesmos dispostos do item acima;

(iv) Grande parte dos estudos e publicações, sobre o setor de base florestal (madeireiro), é realizado acerca de toda a cadeia de valor da extração, industrialização da madeira bruta e produtos acabados, além de sua comercialização, gerando diferentes origens de pressões de contexto ambiental; e

(v) A maioria dos dados secundários que caracterizam o setor é originária de poucas fontes, o que pode acabar prejudicando sensivelmente a análise do contexto das empresas em virtude do viés e da pouca confrontação analítica.

### **Dados Primários**

A principal facilidade encontrada para coleta dos dados primários, foi a disponibilização do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) cedido pela Delegacia Regional do Trabalho (DRT) de Curitiba/PR, que proporcionou os endereços de todo o universo a ser pesquisado.

Dentre as principais dificuldades encontradas para o desenvolvimento do presente estudo, podemos citar;

(i) Baixo índice de retorno dos questionários enviados, evidenciando a não-disposição dos empresários em participar e colaborar com as pesquisas, que são desenvolvidas no âmbito acadêmico e podem acrescentar conhecimentos sobre o mercado em que atuam, bem como possibilidades de resultados para seus negócios;

(ii) Ainda em decorrência do item acima, muitas empresas extraviaram o material e por isso comprovaram a não participação na pesquisa, quando cobradas por telefone. E, quando disponibilizado o instrumento de coleta via e-mail (em comum acordo pela facilidade), apenas 3 empresas retornaram o material solicitado;

(iii) A elaboração do questionário em escalas diferenciadas (*likert* e dicotômica) dificultou a utilização de certas técnicas de comparação estatística em virtude das diferenças nas escalas de medida;

(iv) Em virtude da forma como foi feita a coleta dos dados (envio pelo correio), se torna muito difícil confirmar se os questionários foram respondidos pelos dirigentes de nível estratégico das organizações em análise, o que pode vir a influenciar na percepção do respondente com relação às variáveis apresentadas no estudo; e

(v) Outra limitação estaria relacionada a inferir um dado comportamento organizacional baseado apenas na percepção de um único membro desta, visto que detêm os seus vieses pessoais, ligados ao cargo que ocupa (nível estratégico).

### **3.2.5. Tratamento dos Dados**

#### **Dados Secundários**

Inicialmente foi feito a seleção de todos os artigos, livros, revistas, anais de congressos, relatórios e anuários setoriais, publicações de sindicatos, associações de classe e empresas, que pudessem fornecer material que permitisse identificar e representar os valores pertencentes ao contexto ambiental (técnico e institucional) de referência das empresas do setor madeireiro do Estado do Paraná.

Logo em seguida foi delimitado o acervo a ser consultado (datados entre o período de 2000 a 2003). O material pesquisado foi composto por livros recentes, divulgados e comentados pelas principais revistas de gestão, e revistas acadêmicas e não-acadêmicas amplamente conhecidas no meio empresarial.

Estas fontes de dados secundários, deveriam versar sobre o tema principal do presente estudo (Responsabilidade Social), bem como de práticas ou comportamentos gerenciais dentro da indústria, quer seja de uma forma geral ou ampla (enquanto setor produtivo), quer seja particularmente pela indústria paranaense (práticas e comportamentos gerenciais regionais) ou ainda mais especificamente dentro do setor em análise (madeireiro).

Outros materiais como estudos setoriais, publicações de institutos e associações ligados ao setor industrial pesquisado, livros, artigos publicados em anais e encontros nacionais de administração também foram utilizados. O critério adotado para a seleção destes artigos, foi tratar do assunto norteador do estudo (Responsabilidade Social) ou mesmo que abordasse de forma direta ou indireta o setor em análise no período delimitado.

Esse material também foi posteriormente classificado, no que concerne ao nível do contexto ambiental a que se referem, segundo o conteúdo, nacionalidade ou contexto de atuação dos autores e direcionamento dado ao trabalho. Toda esta relação de fontes de dados pode ser visualizada em detalhes em anexo ao final deste trabalho.

Feita a pré-seleção das fontes de dados secundários, foi utilizada a técnica de análise documental, que permitiu classificar todo o material a ser analisado de forma a agrupá-lo segundo os níveis do contexto ambiental de referência (internacional, nacional e regional) das empresas objeto de estudo e prepará-lo para posterior análise e identificação dos valores subjacentes quanto à predominância de influência do ambiente (técnico e institucional) em cada nível do contexto ambiental.

A análise documental, consiste em “uma operação ou um conjunto de operações visando a representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a

fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 1977, p. 45).

Para tratamento destes dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo categorial, descrito pela Bardin (1977) como “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero com critérios previamente definidos” (p. 117).

Tal técnica foi empregada na primeira fase da pesquisa para realizar a análise dos dados secundários na identificação do contexto ambiental de referência que, por orientação da autora, seguiu duas etapas distintas: (i) inventário – onde se isola os elementos e (ii) classificação – onde os elementos são divididos de acordo com as mensagens obtidas.

A autora destaca que o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação para consulta e armazenagem, enquanto o da análise de conteúdo categorial é a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem.

### **Dados Primários**

Para esta fase da coleta de dados, foram enviados 247 questionários para todas as empresas do setor madeireiro do Estado do Paraná que se enquadrassem quanto a classificação do SEBRAE para o porte de empresas industriais e segmento da indústria madeireira (processamento mecânico da madeira) conforme detalhado na metodologia deste estudo (seção população e amostragem).

O questionário, composto predominantemente de questões fechadas (43 das 46 questões), segue em seu desenvolvimento caracterizando o respondente (cargo ocupado) e a empresa (número de empregados e localização) que representam as únicas questões abertas do mesmo. As questões 01, 02 e 03 apresentadas no questionário, serviram apenas para confirmar os dados cadastrais quanto ao porte e localização (02 e 03) e a outra (01) para confirmar se o respondente possuía cargo de nível estratégico dentro da organização.

Logo em seguida são abordados aspectos referentes às origens das práticas de responsabilidade social adotadas (econômica, ética, legal e filantrópica), os tipos de pressões (concorrencial e institucional) para adotá-las, e em que nível do contexto de referência (regional, nacional e internacional) se enquadram, além do fator predominante para sua adoção (simbólica e instrumental) e implementação (*decoupled, loosely coupled e tightly coupled*), todas representadas por questões fechadas.

O detalhamento quanto às questões relacionadas à mensuração das diferentes variáveis, pode ser visualizado em quadro anexo.

A utilização de escala partiu da necessidade de se determinar o grau em que se apóiam os respondentes para determinadas atitudes ou perspectivas, o que seria facilitado com a apresentação de declarações curtas no formato de escala (BABBIE, 2001). Para Malhotra (2001), a escala de *Likert* é amplamente utilizada para mensurar atitudes, pois exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada situação a partir de uma série de afirmações sobre um assunto.

A escala utilizada teve como objetivo estabelecer ordem numérica para a mensuração de dados intangíveis. A partir de uma avaliação de vários itens, onde a resposta mais favorável recebeu o valor mais alto da escala (7) e a mais desfavorável recebeu o valor mais baixo (1), e, por meio de testes estatísticos de comparação de médias, pôde-se determinar ou identificar o nível de relação entre elas.

Para as questões que foram mensuradas a partir da escala nominal (32 a 46), adotada para limitar a escolha à apenas uma determinada opção, foi adotada a mesma lógica utilizada na escala *Likert*, onde foram atribuídos números que variavam sua intensidade de acordo com o número de opções disponibilizadas.

Esta escala foi utilizada com o objetivo de restringir a resposta a apenas uma opção em virtude de algumas variáveis apresentarem, em certos momentos, algumas opções mutuamente excludentes e, como os questionários foram respondidos sem a presença do pesquisador, se fez necessário a sua utilização para evitar tal erro de medida.

A fim de comparar as médias dos grupos quanto às pressões competitivas em face das práticas de responsabilidade social; nível do contexto ambiental de referência; e das práticas de responsabilidade social em relação aos conglomerados, foi utilizado o *One Way Anova* para comparar situações com mais de dois grupos. Verificando a existência de diferença significativa entre os grupos com o *One Way Anova* foi aplicado o *Teste de Tukey* para identificar entre quais grupos se encontrava esta diferença.

Após a consolidação da tabulação dos questionários, procurou-se caracterizar a amostra de uma forma geral, sem levar em consideração suas particularidades discriminantes. Para esta fase, as empresas foram tratadas sob suas frequências absolutas e relativas em relação às variáveis abordadas. Ainda nesta fase, buscou-se transformar a escala *likert* de 7 pontos (intervalar) em uma ordinal com três categorias distintas (pouca utilização, média utilização e alta utilização) conforme apresenta a figura 5 (capítulo da Análise e Descrição dos dados), para agrupar as médias encontradas em cada uma das práticas de responsabilidades social. Para Malhotra (2001), tal medida deve ser adotada quando há necessidade de se agrupar intervalos para melhor explicar o fenômeno estudado.

Em seguida, ainda levando em consideração toda a base de dados disponível a partir da amostra que compõe o estudo, foram feitas relações (cruzamentos) entre as variáveis dependentes (práticas de responsabilidade social, adoção e implementação) com as independentes (contexto ambiental de referência e pressões competitivas) com o intuito de verificar as relações de influência existentes entre estas.

Para estabelecer conclusões quantificadas das variáveis, em sua maioria nominais, utilizou-se **tabelas de contingência** (tabulação cruzada) e o teste **qui-quadrado**. Segundo Malhotra (2001), a tabulação cruzada é amplamente utilizada em pesquisas sociais, porque (i) a clareza de interpretação proporciona um elo mais forte entre os resultados da pesquisa e a ação gerencial; e (ii) uma seqüência de tabulações cruzadas pode dar melhor visão de um fenômeno complexo do que uma única análise multivariada.



De acordo com Hair *et al.* (1995), para avaliar o grau de ajustamento do modelo, se utiliza medidas absolutas que determinam o grau em que o modelo global prediz a matriz de correlação ou covariância observada. A principal medida absoluta utilizada é o **Qui-quadrado** ( $\chi^2$ ) que avalia a significância estatística das diferenças entre a matriz observada e estimada para o modelo em estudo, verificando se os padrões observados de frequências correspondem aos padrões esperados (MALHOTRA, 2001).

Quanto maior a diferença entre observadas e esperadas, maior será o valor do qui-quadrado. Entretanto, é por meio do nível de significância (valor p), relacionado ao qui-quadrado, que são extraídas conclusões acerca das relações entre as variáveis. Salienta-se, por sua vez, que o resultado do teste qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra (HAIR *et al.*,1995). Os testes de significância adotados nesta pesquisa podem ser encontrados no quadro a seguir.

**QUADRO 8 – TESTES DE SIGNIFICÂNCIA ESTATÍSTICA UTILIZADOS NA PESQUISA PARA RELACIONAR AS VARIÁVEIS**

VARIÁVEIS DEPENDENTES	DIMENSÕES DO PROBLEMA	NATUREZA DA VARIÁVEL DEPENDENTE	TIPO DE TESTE	GRUPOS DE COMPARAÇÃO VARIÁVEIS INDEPENDENTES	
				Contexto Ambiental	Pressões Competitivas
<b>PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	Econômica Legal Ética Filantrópica	Intervalar ( <i>Likert</i> )	Paramétrico $(0)$	<b>ANOVA</b> Teste <i>Tukey</i> <b>MANOVA</b> Teste <i>Wilks' Lambda</i>	<b>ANOVA</b> Teste <i>Tukey</i> <b>MANOVA</b> Teste <i>Wilks' Lambda</i>
<b>ADOÇÃO</b>	Instrumental Simbólica	Nominal Ordinal	Não-paramétrico $(\chi^2)$	<b>Qui-quadrado</b> $(\chi^2)$ Teste de <i>Pearson</i>	<b>Qui-quadrado</b> $(\chi^2)$ Teste de <i>Pearson</i>
<b>IMPLEMENTAÇÃO</b>	<i>Decoupled</i> <i>Loosely Coupled</i> <i>Tightly Coupled</i>	Nominal Ordinal	Não-paramétrico $(\chi^2)$	<b>Qui-quadrado</b> $(\chi^2)$ Teste de <i>Pearson</i>	<b>Qui-quadrado</b> $(\chi^2)$ Teste de <i>Pearson</i>

Fonte: Adaptado de Bryman e Cramer (1992).

Na última etapa de tratamento dos dados, foi realizada uma análise sob a perspectiva de formação de grupos (conglomerados) a partir das similaridades identificadas em função das questões referentes ao contexto ambiental, conhecida como análise de conglomerados ou análise de clusters (*cluster analysis*).

O propósito desta formação de grupos está em maximizar similaridades dentro do grupo e minimizá-las entre os diferentes grupos. Neste trabalho, o objetivo da análise de agrupamento foi reunir as organizações com contextos ambientais de referência semelhantes e verificar a lógica de adoção e implementação das práticas de responsabilidade social, buscando constatar diferenças e similaridades entre os grupos encontrados.

Segundo HAIR *et al.* (1995), este tipo de análise consiste em um conjunto de técnicas multivariadas que examina relações de interdependência entre todo o conjunto de variáveis, classificando os objetos ou casos conforme suas características similares.

A partir deste tipo de análise, buscou-se identificar um processo de aglomeração que melhor atendesse aos objetivos da pesquisa. Dentre os processos de aglomeração considerados por Malhotra (2001), escolheu-se a **aglomeração hierárquica aglomerativa**, o qual se inicia com cada objeto em conglomerados separados, que por sua vez são formados agrupando-se os objetos em conglomerados cada vez maiores.

Por conseguinte, optou-se pelo método de variância (**processo de Ward**) por se revelar superior aos outros métodos e melhor se adaptar ao escopo desse trabalho (Malhotra, 2001). “O processo de *Ward* é um método de variância em que se deve minimizar o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados” (MALHOTRA, 2001, p. 531).

A partir dos conglomerados identificados, objetivou-se verificar a importância relativa de cada critério utilizado na segmentação do nível de contexto de referência. Para isto utilizou-se a **análise discriminante múltipla**.

A análise discriminante é uma técnica de análise de dados que tem por objetivo identificar as funções discriminantes, ou combinações lineares das variáveis

independentes, que melhor discriminem (grupos) entre as categorias (MALHOTRA, 2001). Os coeficientes da função discriminante são úteis porque proporcionam informação sobre a importância relativa dos critérios de segmentação do nível de contexto de referência, na medida em que esteja envolvida a discriminação entre os grupos (FRANK e GREEN, 1973).

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A partir da proposição teórica e dos procedimentos metodológicos que orientam a investigação empírica do problema de pesquisa deste estudo, optou-se por dividir a apresentação e análise dos dados em duas partes. Tal separação se faz necessária em função dos diferentes procedimentos realizados nestas etapas distintas da pesquisa, as quais estão associadas, inicialmente, às fontes de dados secundários e, posteriormente, aos dados primários coletados através dos questionários enviados às empresas do setor madeireiro.

A natureza do problema exige que se faça esta distinção, por conta da lógica institucional de análise adotada, que não permite a apresentação dos resultados coletados junto às empresas sem antes contextualizar o conjunto de valores ambientais em que estão inseridas.

Através do levantamento e análise das fontes secundárias sobre o contexto ambiental, procurou-se caracterizar as empresas, atendendo parâmetros delineadores do ambiente técnico e institucional, de modo a obter como resultado uma relação de valores subjacentes aos diversos níveis de análise ambiental (internacional, nacional e regional).

Em seguida é efetuada uma abordagem quantitativa para a amostra pesquisada, onde foram empregadas técnicas estatísticas (ANOVA, MANOVA, Qui-Quadrado, Análise de *Clusters* e Análise Discriminante) para explicar os fenômenos encontrados

### **4.1. Apresentação e análise dos dados secundários**

#### **4.1.1. Setor Industrial no Estado do Paraná**

Segundo os dados de 2000 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), o Estado do Paraná detinha cerca de 7% do PIB (Produto Interno Bruto) total

do Brasil, e cerca de 5,6% da população total. Isso faz com que a renda média da população paranaense fosse cerca de 25% superior à renda média brasileira, conforme podemos visualizar no quadro abaixo.

**QUADRO 09 – COMPARAÇÃO DOS DADOS SÓCIO-ECONÔMICOS DO ESTADO DO PARANÁ E DO BRASIL (2000)**

ITEM	BRASIL	PARANÁ	PARTICIPAÇÃO (%)
PIB (R\$ milhões)	1.090.000	77.000	7,1
PIB <i>per capita</i> (R\$)	6.406,00	8.054,00	--
População (mil)	170.143	9.560	5,6

Fonte: IBGE (2000)

Do PIB total de R\$ 77 bilhões do Estado do Paraná, a indústria participou com mais de 38% no ano 2000, conforme pode ser visualizado na quadro a seguir.

**QUADRO 10 – COMPOSIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA DO ESTADO DO PARANÁ (2000)**

ÁREA	PARTICIPAÇÃO (%)
Agricultura	14,0
Indústria	38,1
Serviços	47,9
TOTAL	100

Fonte: IBGE (2000) e IPARDES (2001)

De acordo com o quadro seguinte, do total de produção industrial do Estado do Paraná, a indústria de transformação participou com mais de 48%, gerando uma renda de mais de R\$ 14 bilhões em 2000.

**QUADRO 11 – COMPOSIÇÃO DA ATIVIDADE INDUSTRIAL DO ESTADO DO PARANÁ (2000)**

ATIVIDADE	PARTICIPAÇÃO (%)
Extração Mineral	0,3
Transformação	48,6
Construção	37,5
Serviços Industriais de Utilidade Pública	13,7
TOTAL	100

Fonte: IBGE (2000) e IPARDES (2001)

#### **4.1.2. Caracterização da Indústria Madeireira**

Historicamente, o setor de base florestal vem apresentando um desempenho diferenciado dos demais setores. A medida desse desempenho pode ser compreendida, quando observado o incremento da capacidade de transformação da matéria-prima em produtos acabados, e as mudanças incorporadas aos processos, produtos, serviços, mercados e principalmente, na área de gestão. O alcance dessas mudanças e as repercussões experimentadas, por sua vez, causaram reações na conjuntura econômica do país através de sua participação no PIB (Produto Interno Bruto), nas exportações e na ocupação da PEA – População Economicamente Ativa (ABIMCI, 2003).

##### **4.1.2.1. Histórico do setor madeireiro**

A exploração florestal no Brasil iniciou-se oficialmente em 1511, através da concessão dada pela Coroa Portuguesa a Fernando de Noronha, para que este explorasse o Pau-Brasil (*Caesalpinia echinata*), então encontrado em abundância no litoral nordeste e sudeste do país (ABIMCI, 2003).

Com o passar dos anos, a exploração descontrolada do Pau-Brasil e de outras espécies arbóreas do litoral brasileiro, por parte de particulares e até de estrangeiros, fez com que a Coroa Portuguesa decretasse várias Cartas Régias, permitindo que somente esta pudesse realizar o corte. Esta atividade extrativa, notadamente de Pau-Brasil, constituiu-se, até o século XVII, como a principal fonte de divisas da Coroa, saída de terras brasileiras.

Os portugueses não demoram muito a perceber que o Brasil possuía outras boas espécies de madeira e logo descobriram a boa qualidade do tronco reto da Araucária (*Araucaria angustifolia*). Em 1765, um decreto do rei D. João V de Portugal autorizou o corte de pinheiros do Planalto Curitibano, para serem utilizados na construção da nau “São Sebastião” (ABIMCI, 2003).

Ainda no século XVIII, Afonso Botelho de Sampaio e Souza achou por bem solicitar a decretação, para que fossem considerada propriedade real, dos pinheiros cujo diâmetro permitisse seu aproveitamento na mastreação dos navios da armada lisitana. A idéia porém, ainda que aprovada no Reino, nunca se efetivou através de legislação adequada (ABIMCI, 2003).

A exemplo do que aconteceu inicialmente em todo o Brasil, a madeira exportada era quase que somente a retirada do litoral, pois a falta de ligação desse com o planalto constituía-se no maior empecilho para a exploração dos pinheiros, que eram utilizados apenas nos limites da serra acima.

A iniciativa do primeiro grande investimento madeireiro do Paraná se deve ao arrojo dos irmãos André e Antônio Rebouças, na organização da Companhia Florestal Paranaense, instalada em 1871, na cidade de Borda do Campo.

Foi principalmente após a abertura da Estrada da Graciosa, ligando Curitiba a Antonina, em 1873, da construção da Estrada de Ferro Curitiba-Paranaguá, em 1885, além de seu ramal Morretes – Antonina em 1891, que a extensa floresta de Araucária existente nos Planaltos Paranaenses foi efetivamente explorada, dando início a uma das atividades econômicas mais importantes do Estado do Paraná (ABIMCI, 2003).

O grande propulsor da exploração da floresta de Araucária foi a Primeira Guerra Mundial. Até então, a concorrência de espécies estrangeiras, importadas, notadamente do Pinho-de-Riga (*Pinus sylvestris*), dificultava a comercialização da madeira de Araucária, mesmo no mercado interno. Assim o Pinho-do-Paraná (nome comercial dado à Araucária) passou a abastecer o mercado nacional, além de ser exportado para a Argentina (ABIMCI, 2003).

Durante a mesma época, um acordo entre o governo brasileiro e empresas dos Estados Unidos e do Reino Unido estabelecia que, na medida em que estas construíssem novas estradas de ferro através do planalto sul-brasileiro, abrindo novas terras para imigrantes europeus, poderiam explorar a floresta livremente. Multiplicaram-se as serrarias por toda a região e a exportação de Pinho transformou-se na nova atividade econômica regional.

A construção de novas ferrovias também contribuiu para ampliar ainda mais a importância desta que passou a ser a principal atividade econômica paranaense, ultrapassando a importância da erva-mate como fonte de arrecadação de divisas para o Estado do Paraná (ABIMCI, 2003).

Após a década de 1930, o desenvolvimento do transporte por caminhões dinamizou ainda mais a exploração da floresta do planalto sul-brasileiro, libertando a indústria madeireira da dependência exclusiva da estrada de ferro, fazendo-a penetrar cada vez mais para o interior, na medida em que se esgotavam as reservas florestais nativas. Instalaram-se durante essa época diversas indústrias na região, tais como fábricas de fósforos, de caixas e de móveis.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, o ciclo madeireiro foi declinando, basicamente por causa da exploração insustentável das florestas. Isto causou o esgotamento das reservas de Araucária, assim como outras espécies de “madeira-de-lei” também encontradas nesta formação florestal. Tais florestas eram geralmente removidas visando basicamente a alteração do uso do solo para agricultura ou pecuária.



Em 1964, o Governo Federal inicia uma política de incentivos fiscais para empreendimentos florestais baseados em florestas plantadas nas regiões sul e sudeste do país. Esta política acaba por atrair grandes investimentos industriais privados, que necessitavam de suprimentos sustentáveis de matéria-prima. Tais indústrias vão desde as mais tradicionais, produtoras de serrados e compensados, até os complexos industriais de papel e celulose, MDF (*Medium Density Fibreboard*) ou OSB (*Oriented Strand Board*).

Atualmente, a maioria das áreas plantadas contém espécies do gênero *Pinus* originárias do sul dos Estados Unidos (principalmente *Pinus elliottii* e *Pinus taeda*), ou com espécies do gênero Eucalipto (principalmente *Eucalyptus saligna* e *Eucalyptus grandis*), este originário da Austrália. O rápido crescimento, boa qualidade da madeira e adaptabilidade ao clima e solos das regiões sul e sudeste do Brasil foram os principais fatores que levaram à implantação destes reflorestamentos (ABIMCI, 2003).

Em 1966, paralelamente a **política de incentivos fiscais** concedidos para empreendimentos florestais nas regiões sul e sudeste, o governo brasileiro inicia a abertura de grandes projetos visando a integração da região Amazônica com o resto do país. Grande parte das indústrias madeireiras do sul do Brasil, agora já sem a disponibilidade de matéria-prima antes encontrada em abundância nesta região, acaba por migrar para a Amazônia, seguindo o rastro dos projetos agropecuários sendo implantados a medida em que novas estradas eram abertas.

Estes projetos seguiam um modelo de colonização similar ao anteriormente implantado no sul do Brasil, convertendo áreas anteriormente cobertas por florestas para outros usos, como agricultura ou pecuária. A retirada intensa da floresta gerou grandes quantidades de madeira, que eram vendidas às madeireiras a preços módicos, ou simplesmente queimadas por falta de comprador.

Atualmente as limitações ao desmatamento e pressões ambientalistas restringem a oferta de matéria-prima na região Amazônica. Como consequência, as indústrias da região passaram, então, a implantar grandes **projetos de manejo florestal sustentável**, assim como, **projetos de reflorestamentos**.

Segundo a *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO,1996), o Brasil possui quase um terço das florestas tropicais úmidas da Terra, o equivalente a 300 milhões de hectares, correspondendo a um potencial exportável estimado em pelo menos 15 milhões de metros cúbicos de madeira. Segundo Ângelo (REVISTA ÁRVORE, 1998, p.483), o País produz 11,2 milhões de metros cúbicos e consome 10,5 milhões. Coloca-se, portanto, na liderança mundial de produção e consumo no setor.

De acordo com previsões da ABIMCI (2003) o Brasil, junto com a Malásia, Indonésia, Costa do Marfim e Gabão, são os maiores exportadores. Mas, com a redução de madeira tropical do sudeste da Ásia, o Brasil ocupará a primeira posição na exportação nos próximos anos.

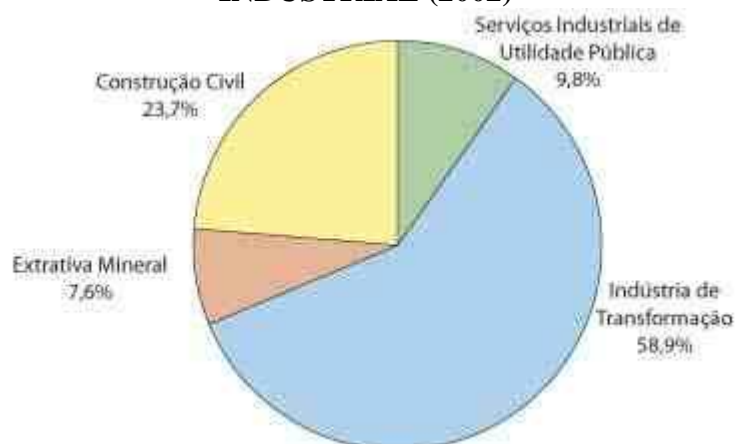
#### **4.1.2.2. A importância do setor**

Classificado como parte da indústria de transformação, que por sua vez é parte do setor industrial, o setor madeireiro é responsável pela geração de uma importante parcela do PIB brasileiro, assim como pela geração de um grande número de postos de trabalho. Além disso, o setor também contribui significativamente para a balança comercial, ajudando o país a diminuir sua dependência externa de capitais.

#### **Produção**

Em termos de produção, o setor florestal e sua cadeia de produção, industrialização e comercialização, representa cerca de 4,5% do PIB brasileiro, ou seja, aproximadamente US\$ 20 bilhões. As atividades industriais de base florestal, analisadas exclusivamente, atingem cerca de 2% do PIB total.

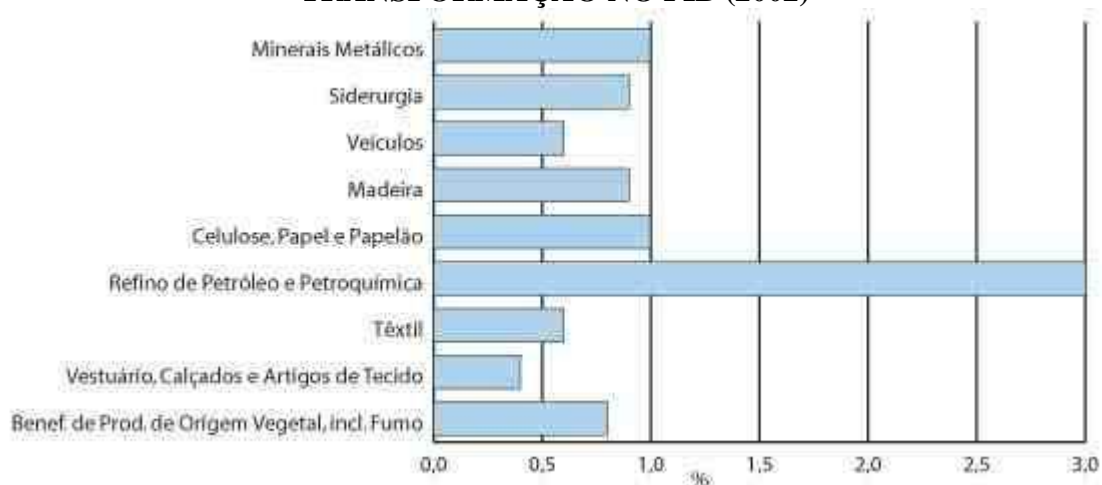
**GRÁFICO 1 – ATIVIDADE INDUSTRIAL BRASILEIRA NO PIB INDUSTRIAL (2002)**



Fonte: IBGE (2002)

Procurando demonstrar a importância produtiva do setor madeiro dentro da atividade industrial nacional, pode-se perceber a partir do gráfico 2, que a extração e transformação da madeira fica atrás apenas da indústria petroquímica, de celulose e minerais metálicos.

**GRÁFICO 2 – PARTICIPAÇÃO DAS ATIVIDADES NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO NO PIB (2002)**



Fonte: IBGE (2002)

## Faturamento e Arrecadação de Impostos

Segundo a ABIMCI (2003), o faturamento do setor de madeira sólida atingiu cerca de US\$ 8,0 bilhões em 2002, registrando um aumento de 5,3% em relação ao ano anterior. Esse crescimento é ligeiramente superior à média anual verificada nos últimos anos (5%).

**QUADRO 12 – FATURAMENTO ANUAL**

<b>ANO</b>	<b>FATURAMENTO (US\$ bilhões)</b>
<b>1999</b>	<b>6,9</b>
<b>2000</b>	<b>7,2</b>
<b>2001</b>	<b>7,6</b>
<b>2002</b>	<b>8,0</b>

Fonte: ABIMCI (2003)

É importante mencionar que apesar da desvalorização cambial, registrada no mesmo período situar-se em torno de 50% (BACEN, 2003), o setor apresentou crescimento constante em dólar. Isso demonstra claramente, entre outros aspectos, o crescimento real da produção e o efeito da agregação de valor aos produtos de madeira sólida (ABIMCI, 2003). Com base no faturamento é possível apresentar a arrecadação de impostos proporcionada pelo setor.

**QUADRO 13 – ARRECADAÇÃO DE TRIBUTOS**

<b>SETOR</b>	<b>ARRECADAÇÃO DE TRIBUTOS (US\$ bilhões)</b>
<b>Base Florestal</b>	<b>4,6</b>
<b>Madeira Sólida</b>	<b>2,1</b>
<b>Total Arrecadado Pelo País</b>	<b>254,0</b>

Fonte: IBGE (2003) e BACEN (2003)

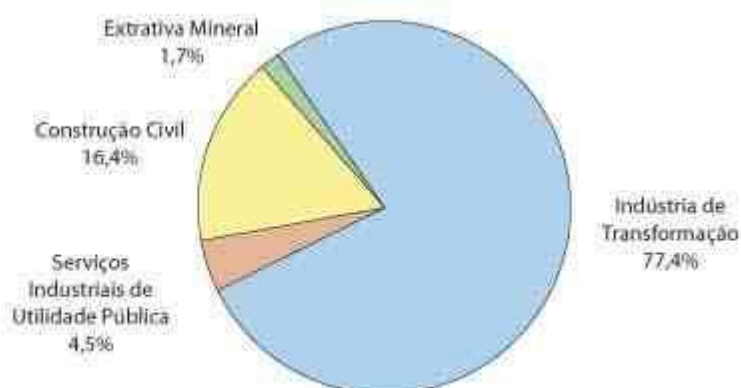
Considerando o setor de base florestal como um todo, a arrecadação de tributos atingiu o montante de US\$ 4,6 bilhões em 2002, representando cerca de 2% do total arrecadado pelo governo (US\$ 254 bilhões). Exclusivamente, o setor de madeira sólida, recolheu o valor de US\$ 2,1 bilhões, no mesmo período, sendo responsável por aproximadamente 46% do total arrecadado do setor de base florestal e 1% da arrecadação total do país (ABIMCI, 2003).

## Empregos

Segundo a base de dados do IBGE (consolidado 2002), toda a cadeia produtiva do setor de base florestal emprega aproximadamente 6,5 milhões de pessoas, correspondendo a cerca de 9% da população economicamente ativa (PEA) do país.

Exclusivamente a cadeia produtiva do setor de madeira sólida mantém cerca de 2,5 milhões de postos de trabalho. Desse total, aproximadamente 215 mil postos de trabalhos são mantidos diretamente na atividade, o que representa 4,3% do total de empregos gerados na indústria de transformação.

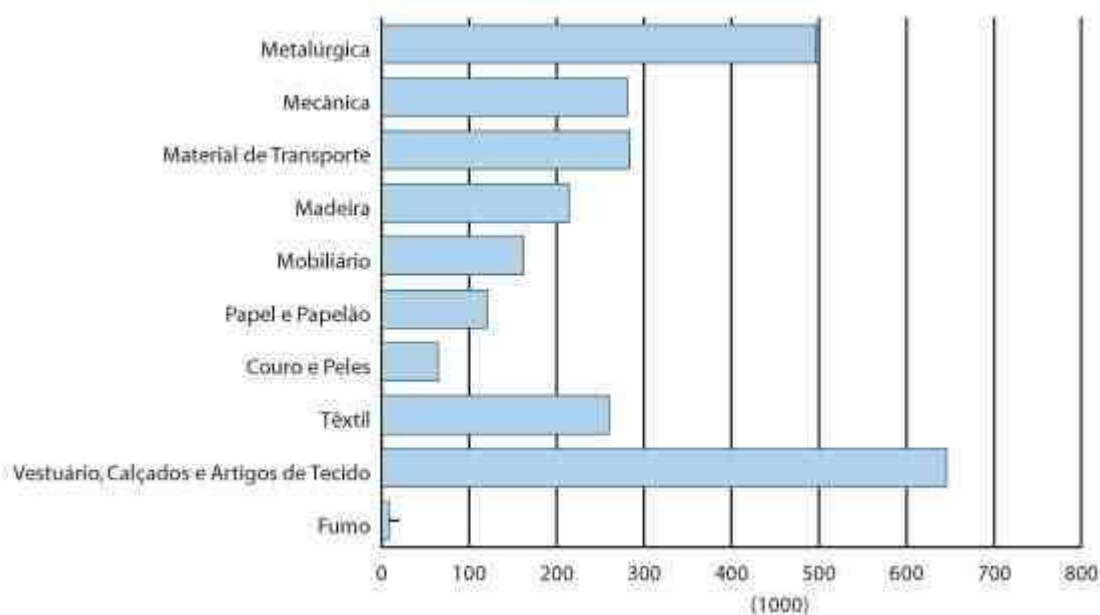
**GRÁFICO 3 – DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGOS INDUSTRIAIS (2002)**



Fonte: IBGE (2002)

Procurando demonstrar a importância do setor madeiro, a partir da geração de empregos face outras atividades industriais, pode-se perceber a partir do gráfico 4, que a extração e transformação da madeira fica atrás apenas da indústria de vestuário, calçados e têxtil.

**GRÁFICO 4 – EMPREGOS DIRETOS NA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO (2002)**



Fonte: IBGE (2002)

### Comércio exterior

A atual política econômica tem centrado esforços para o aumento das exportações e a geração de superávit na balança de pagamentos. No ano de 2002, o Brasil exportou aproximadamente US\$ 60 bilhões. Desse total, o setor de base florestal participou com aproximadamente 7% e o setor de madeira sólida com cerca de 4%, do total exportado pelo país.

Entretanto, é importante ressaltar que as importações realizadas pelo setor de madeira sólida são consideradas insignificantes (ABIMCI, 2003). Dessa forma as exportações se caracterizam como líquidas, ou seja, o valor total exportado é capaz de proporcionar uma geração líquida de divisas para o país. Neste aspecto, destaca-se quando comparado a outros setores da economia, considerados grandes exportadores. Muitas vezes, esses setores necessitam de um volume grande de importação para suportar a produção, gerando assim, um baixo saldo comercial (divisas líquidas) para o respectivo setor.

**QUADRO 14 – VOLUME DE NEGÓCIOS (EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO) – 2002**

INDICADOR – 2002	US\$ bilhões		
	TOTAL	SETOR DE BASE FLORESTAL	SETOR DE MADEIRA SÓLIDA
Exportações	60,3	4,4	2,2
Importações	47,2	0,8	0,1
Saldo da balança comercial	13,1	3,6	2,1
Total negociado	107,5	5,2	2,3

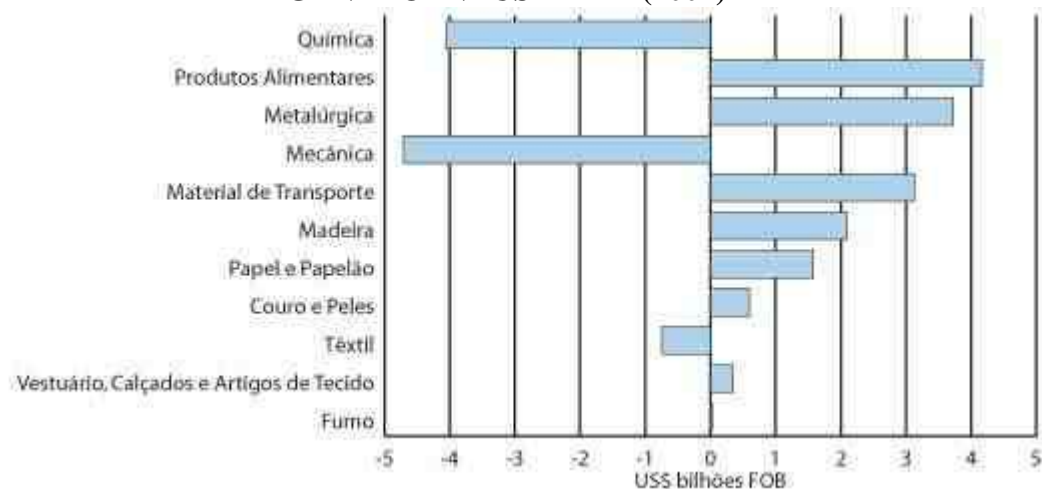
Fonte: BACEN (2003)

No mesmo período a balança comercial brasileira registrou um saldo positivo de US\$ 13,1 bilhões.

Os setores industriais que mais contribuíram para o resultado comercial brasileiro, em ordem de importância, foram: produtos alimentícios, materiais de transporte, metalúrgica, calçados e componentes, madeira, papel e papelão e outros (ABIMCI, 2003).

A contribuição específica do setor de madeira sólida, corresponde a aproximadamente 16% do superávit total brasileiro. Se somados os setores da madeira e papel, o setor da indústria de base florestal passa a ser o terceiro maior contribuinte para formação do superávit brasileiro com uma participação de cerca de 27% do total.

**GRÁFICO 5 – SALDO DA BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA POR GÊNERO INDUSTRIAL (2002)**



Fonte: SECEX (2003)

Dentre os mercados de exportação, o bloco econômico NAFTA (EUA, Canadá e México) aparece como mais importante consumidor de produtos brasileiros, seguido pela União Européia. Esses dois mercados totalizam praticamente 56% do total das exportações brasileiras (ABIMCI, 2003).

Para os produtos de madeira sólida, os principais mercados para exportação apresentam-se ainda mais concentrados nos blocos econômicos do NAFTA e EU (União Européia). O total exportado para esses dois mercados corresponde a cerca de 78% do valor total, o que revela uma alta concentração.

**GRÁFICO 6 – DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS (2002)**



\*Mercosul

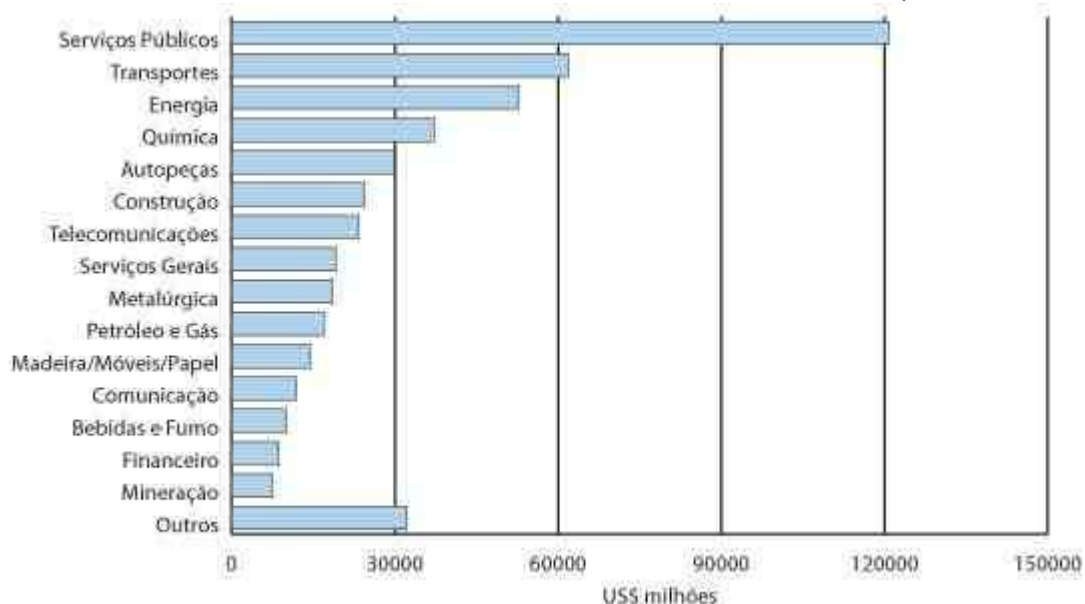


Fonte: SECEX (2003)

## Investimentos

O investimento programado até 2005 pelo setor florestal (madeira/móveis/papel) é de US\$ 12,0 bilhões, o que corresponde a cerca de 2,4% do total previsto para o Brasil. Com esse montante, o respectivo grupo se classifica entre os doze maiores investidores, ficando à frente de setores como comunicação, bebidas e fumo, financeiro, mineração entre outros.

**GRÁFICO 7 – INVESTIMENTOS PROGRAMADOS PARA 2005 (POR SETOR)**

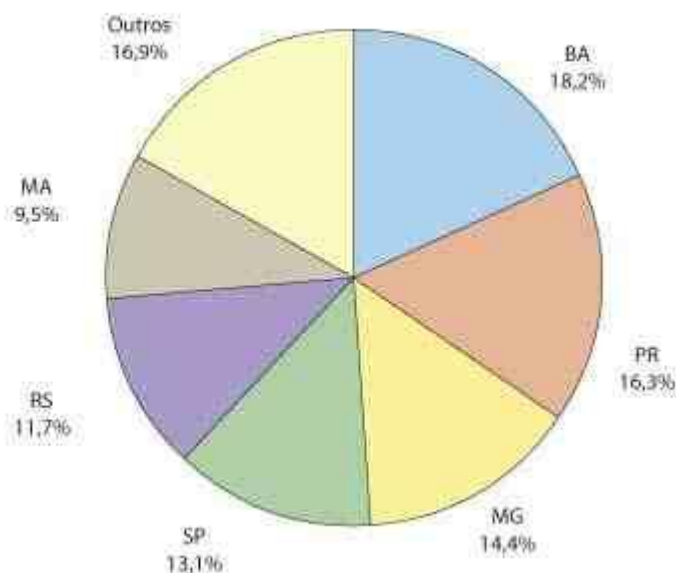


Fonte: Gazeta Mercantil (2002)

Tais números revelam a importância do setor de base florestal na economia nacional, além de evidenciar a perspectiva de crescimento.

Dentre os Estados que registram os maiores volumes de previsão de investimentos no respectivo setor, destacam-se: Bahia, Paraná, Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul e Maranhão (ABIMCI, 2003; GAZETA MERCANTIL, 2002), conforme pode ser visualizado no gráfico a seguir.

### GRÁFICO 8 – INVESTIMENTOS NO SETOR DE BASE FLORESTAL (POR ESTADO)



Fonte: Gazeta Mercantil (2002)

#### Síntese econômica do setor de base florestal

Em síntese, os principais indicadores do setor de base florestal do Brasil contemplam:

#### QUADRO 15 – SÍNTESE ECONÔMICA (2002)

INDICADOR	SETOR DE BASE FLORESTAL	SETOR DE MADEIRA SÓLIDA
<b>PIB</b>	<b>US\$ 20 bilhões</b> (4,5 % do PIB total brasileiro)	<b>US\$ 8 bilhões</b> (2% do PIB total brasileiro)
<b>TRIBUTOS</b>	<b>US\$ 4,6 bilhões</b> (2% do total arrecadado pelo país)	<b>US\$ 2,1 bilhões</b> (1% do total arrecadado pelo país)
<b>EMPREGOS (cadeia produtiva)</b>	<b>6,5 milhões</b> (9% da PEA brasileira)	<b>2,5 milhões</b> (3,5% da PEA brasileira)
<b>EXPORTAÇÃO</b>	<b>US\$ 4,4 bilhões</b> (7% da exportação total brasileira)	<b>US\$ 2,2 bilhões</b> (4% da exportação total brasileira)
<b>SUPERÁVIT COMERCIAL</b>	<b>US\$ 3,6 bilhões</b> (27% do superávit total brasileiro)	<b>US\$ 2,1 bilhões</b> (16% do superávit total brasileiro)
<b>INVESTIMENTOS PREVISTOS</b>	<b>US\$ 12 bilhões</b> (2,4 % do total previsto para o	<b>US\$ 5,4 bilhões</b> (1,1% do total previsto para o

	país)	país)
--	-------	-------

Fonte: ABIMCI (2003)

Com base nestes indicadores verifica-se a relevância do setor de base florestal no desenvolvimento nacional. A importância do setor supera os limites de contribuição para o crescimento da economia brasileira, proporcionando benefícios sociais, principalmente via geração de empregos.

#### **4.1.3.1. Indústria Madeireira no Estado do Paraná**

No Brasil, cerca de 4% do PIB tem origem em atividades que utilizam a madeira. No Estado do Paraná, esse índice alcança 20% do PIB (IAP, 2000).

Segundo dados da ABIMCI (2003), quase 15% do total de estabelecimentos relacionados a atividades de extração florestal no Brasil estão instalados no Paraná. Desses, quase 80% são caracterizados, segundo classificação do SEBRAE, como microempresas por possuírem até 19 funcionários. Empresas estas que não fizeram parte do objeto de estudo desta pesquisa, em virtude de evidências empíricas comprovarem que a noção de prática de responsabilidade social não se encontrar de forma premente nestas empresas (IPEA, 2001).

O Estado do Paraná é o maior produtor brasileiro de compensados e chapas de fibras do país (IAP, 2000). O setor madeireiro do Estado do Paraná foi o que apresentou o segundo melhor desempenho em 2002, com crescimento de 29%, quando comparado com o ano 2001. Demonstrando assim o grande potencial existente para o setor de base florestal do Estado (FIEP, 2003).

#### **Empregos gerados no Estado**

De acordo com o IAP (Instituto Ambiental do Paraná), o setor de base florestal, gerou cerca de 150 mil empregos diretos em 2000. Utilizando-se a premissa de que para

cada emprego direto existam mais 3 empregos indiretos, chega-se a um número estimado de cerca de 600 mil pessoas empregadas pelo setor no Estado do Paraná (ABIMCI, 2002).

Comparando-se estes números com os dados apresentados no quadro abaixo, podemos concluir que o setor ocupa cerca de 12,7% dos empregos no estado (população ocupada), isto se levarmos em consideração todo o setor de base florestal (silvicultura e extração, desdobramento da madeira, fabricação de produtos da madeira e processamento da madeira mecanicamente) e não apenas as atividades de industrialização da madeira (**processamento da madeira mecanicamente**), foco de análise deste estudo.

**QUADRO 16 – DADOS DO EMPREGO DE MÃO-DE-OBRA E DESEMPREGO NO ESTADO DO PARANÁ**

ITEM	1990	1995	2001
<b>População Economicamente Ativa (PEA)</b>	4.314.716	4.629.252	5.115.956
<b>População Ocupada</b>	4.170.634	4.364.563	4.723.545
<b>População Desocupada</b>	144.082	264.689	392.411
<b>Taxe de Desemprego (%)</b>	3,3	5,7	7,7

Fonte: DIEESE/ER-PR (2002)

Além disso, acompanhando o crescimento das vendas registrado durante o ano 2002, o setor madeireiro apresentou um crescimento de 4,3% no número de pessoas por ele empregadas, quando comparados os anos de 2001 e 2002 (FIEP, 2003). Tal índice só vem a demonstrar a importância do setor madeireiro para a economia do Estado, através de uma considerável absorção da mão-de-obra existente.

### **Impostos arrecadados**

Segundo dados da Secretaria da Fazenda do Estado do Paraná, expressos no quadro abaixo, a partir de 2001 o setor industrial se tornou o maior contribuinte de ICMS no Estado, superando uma tradição histórica na última década do setor ligado a atividades

secundárias (comércio e prestação de serviços). Mais um dado que vem a corroborar com a importância do setor industrial para a economia paranaense.

**QUADRO 17 – ARRECADAÇÃO DE ICMS POR CATEGORIA (R\$ 1.000,00) NO ESTADO DO PARANÁ (1995 – 2002)**

ANO	ATIVIDADES PRIMÁRIAS	%	ATIVIDADES SECUNDÁRIAS	%	ATIVIDADES INDUSTRIAIS	%	TOTAL ARRECADADO
1995	3.760	0,1	1.292.313	51,3	1.222.514	48,5	2.518.587
1996	6.523	0,2	1.526.467	50,9	1.464.881	48,9	2.997.871
1997	4.254	0,1	1.527.026	53,2	1.340.016	46,7	2.871.296
1998	3.098	0,1	1.620.915	59,0	1.124.934	40,9	2.748.947
1999	3.845	0,1	1.796.338	58,9	1.248.170	40,9	3.048.353
2000	4.915	0,1	2.113.810	52,8	1.881.387	47,0	4.000.112
2001	5.018	0,1	2.227.770	45,3	2.688.753	54,6	4.921.541
2002	6.052	0,1	2.680.589	47,2	2.988.351	52,7	5.674.992

Fonte: Secretaria da Fazenda do Estado do Paraná (2003)

A partir dos dados relacionados, é possível fazer uma comparação com os resultados obtidos pelo setor madeireiro dentro das atividades industriais, com relação à arrecadação de ICMS.

Se levarmos em consideração os anos de 2001 e 2002, houve um aumento de mais de 50% do valor total deste imposto arrecadado pelo setor madeireiro em apenas um ano. A arrecadação passou de R\$ 36.081.187,00 em 2001 para R\$ 54.600.843,00 em 2002 (variação de 51,3%). Respondendo assim por 0,7% do total de ICMS arrecado pelo Estado em 2001 e por 1% em 2002, denotando um crescimento de 43% (ABIMCI, 2003).

Agora, levando-se em consideração a participação do setor madeireiro dentro das atividades industriais no Estado, este respondeu por 1,3% da arrecadação total destas em 2001, e por 1,8% em 2002 com variação de 38,5% (ABIMCI, 2003).

### Comércio Exterior

As exportações se apresentam como importante indicador de desempenho e competitividade de um setor, produto ou serviço específico em uma economia globalizada. Isto se deve ao fato de que a grande maioria dos países estar aberto para receber mercadorias produzidas em qualquer outro país. Tal fenômeno gera uma competição acirrada, onde preço e qualidade são os atrativos básicos.

**QUADRO 18 – RANKING (SALDO) DOS 5 MAIS IMPORTANTES GÊNEROS INDUSTRIAIS NA BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA (US\$ MILHÕES)**

RANKING	GÊNERO	2001			2000		
		EXP.	IMP.	SALDO	EXP.	IMP.	SALDO
1	Produtos Alimentícios	6.213	674	<b>5.539</b>	4.875	713	<b>4.162</b>
2	Material de Transporte	8.063	4.750	<b>3.313</b>	8.057	4.933	<b>3.124</b>
3	Metalúrgica	5.359	2.569	<b>2.790</b>	6.241	2.511	<b>3.730</b>
4	Calçados e Componentes	1.683	57	<b>1.626</b>	1.617	49	<b>1.568</b>
5	<b>MADEIRA</b>	<b>1.492</b>	<b>63</b>	<b>1.429</b>	<b>1.479</b>	<b>78</b>	<b>1.401</b>
<b>TOTAL GERAL DO PAÍS</b>		<b>41.144</b>	<b>44.660</b>	<b>- 3.516</b>	<b>41.027</b>	<b>43.833</b>	<b>- 2.806</b>

Fonte: SECEX (2003)

Analisando os dados expressos no quadro acima, nota-se a grande competitividade da indústria madeireira nacional em virtude de sua representatividade nas exportações do País, gerando o sexto maior saldo comercial em 2000 e o quinto em 2001, em anos onde a balança comercial brasileira, como um todo, apresentou déficits. E, além de um bom volume exportado, as importações de produtos do mesmo gênero não foram mais do que 5,3% do exportado em 2000 e 4,2% em 2001, outro demonstrativo claro de sua competitividade.

Levando-se em consideração o período entre 2000 e 2002 disponibilizado pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX, 2003), é possível verificar a relevância do Estado do Paraná dentro das exportações do setor madeireiro nacional.

**QUADRO 19 – PARTICIPAÇÃO DO PARANÁ NAS EXPORTAÇÕES DO BRASIL NO SETOR MADEIREIRO (US\$)**

	2002	2001	2000
BRASIL	1.765.358.177	1.491.390.935	1.478.418.559
PARANÁ	600.233.494	493.692.320	477.036.314
Representatividade (%)	34%	33,1%	32,2%

Fonte: SECEX (2003)

As exportações de produtos de madeira no Estado do Paraná aumentaram em mais de 25% entre 2000 e 2002, uma evolução mais acentuada do que a observada no resto do país, que ficou em torno de 19%.

De acordo com a ABIMCI (2003), as madeiras compensadas se apresentaram como o principal item de madeira exportado pelo Estado do Paraná em 2002. Tais exportações aumentaram em mais de 1/3 desde o ano 2000 e perfizeram em 2002 mais de 75% das exportações brasileiras deste produto, que vem a ser o segundo mais importante da pauta brasileira de produtos da madeira.

As exportações paranaenses de serrados de coníferas representaram cerca de 42% do total das exportações brasileiras deste produto. As vendas externas deste produto cresceram quase 20% entre 2000 e 2002 (ABIMCI, 2003).

O principal item de madeira exportado pelo Estado do Paraná em 2002 foi de madeiras compensadas (ABIMCI, 2003). Tais exportações aumentaram em mais de 1/3 desde o ano 2000, e perfizeram em 2002 mais de 75% das exportações brasileiras deste produto, que vem a ser o segundo mais importante da pauta brasileira de produtos de madeira.

As exportações paranaenses de serrados de coníferas representaram cerca de 42% do total das exportações brasileiras deste produto. As vendas externas deste produto cresceram quase 20% entre 2000 e 2002 (ABIMCI, 2003).

As exportações do setor madeireiro cresceram junto com as exportações do Estado de uma forma geral. Os dados expressos no quadro abaixo, demonstram este crescimento no período analisado (2000 – 2002).

**QUADRO 20 – BALANÇA COMERCIAL DO ESTADO DO PARANÁ (US\$ MILHÕES)**

ANO	EXPORTAÇÕES	IMPORTAÇÕES	SALDO
2000	4.392.564	4.685.570	- 293.579
2001	5.317.509	4.929.457	388.052
2002	5.700.199	3.333.814	2.366.385

Fonte: SECEX (2003)

As exportações no Estado, de uma forma geral, cresceram cerca de 30% (2000 – 2002) enquanto que as importações, neste mesmo período, diminuíram quase que na mesma medida, em torno de 29%, refletindo diretamente sobre o saldo da balança comercial paranaense.

Semelhante comportamento teve o setor madeireiro na pauta de exportações do Estado, com crescimento da ordem de 26% no mesmo período em análise.

**QUADRO 21 – REPRESENTATIVIDADE DO SETOR MADEIREIRO NAS EXPORTAÇÕES DO ESTADO DO PARANÁ**

ANO	EXPORTAÇÕES		
	Geral	Setor Madeireiro	Representatividade (%)
2000	4.392.091.000	477.036.314	11%
2001	5.317.509.000	493.692.320	9%
2002	5.700.199.000	600.233.494	11%

Fonte: adaptado de SECEX (2003)



O quadro 21 ilustra bem a importância do setor madeireiro para a economia do Estado, enquanto que as exportações de produtos de madeira no Brasil como um todo foram menos de 4% do total exportado em 2002, elas participaram em mais de 10% do valor exportado pelo Estado do Paraná no mesmo ano (ABIMCI, 2003).

### Síntese econômica da indústria madeireira paranaense

**QUADRO 22 – DADOS DA INDÚSTRIA MADEIREIRA DO ESTADO DO PARANÁ**

Área total	19.932.370 ha
Área de florestas plantadas	688.380 ha
Porcentagem ocupada por florestas plantadas	3,5%
Florestas ocupadas com <i>Pinus</i>	532.450 ha
Porcentagem de florestas com <i>Pinus</i>	77,3%
Florestas plantadas com Eucalipto	105.585 ha
Porcentagem das florestas com Eucalipto	15,3%
Estabelecimentos de Exploração Florestal	553
Porcentagem de Estabelecimentos de Exploração Florestal com relação ao total do Brasil	14,3%
Estabelecimentos de desdobro de madeira	1.200
Porcentagem de Estabelecimentos de Desdobro de Madeira com relação ao total do Brasil	17,1%
Estabelecimentos de Fabricação de Produtos de Madeira	1.294
Porcentagem de Estabelecimentos de Fabricação de Produtos de Madeira com relação ao total do Brasil	14,7%
Empregos diretos mantidos pela exploração florestal	6.969
Empregos diretos mantidos pelo desdobramento da madeira	15.319
Empregos diretos mantidos pela fabricação de produtos de madeira	29.266
Empregos indiretos e informais (estimativa)	350.000
ICMS arrecadado pelo setor madeireiro (2002)	R\$ 54,6 milhões
Exportações da Indústria Madeireira (Brasil)	US\$ 1,5 bilhão
Exportações da Indústria Madeireira (Paraná)	US\$ 0,5 bilhão
Porcentagem exportada pelo Estado do Paraná	37%

Fonte: Adaptado de ABIMCI (2003)

#### **4.1.3.2. Caracterização do ambiente do setor madeireiro**

Para o propósito deste estudo, foi selecionado entre o setor madeireiro como um todo, apenas o segmento de transformação industrial da madeira, que abrange as indústrias que realizam a primeira transformação industrial da madeira, ou seja, o processamento mecânico desta (serrarias, madeireiras, fábricas de lâminas, compensados e chapas de fibras). Tal escolha se deu em função da dificuldade de se comparar segmentos dentro de um mesmo setor que diferem quanto aos insumos envolvidos, processos produtivos e ferramentas de gestão, o que poderia vir a causar interferência, sobretudo, na identificação do contexto ambiental de referência das empresas em análise.

A Busca pela competitividade em função da adoção dos diversos selos e programas de qualidade e a lógica da eficiência produtiva se mostrou bastante presente dentro dos processos de extração e industrialização da madeira.

O crescimento da indústria de produtos de madeira sólida tem sido baseado em grande parte pela competitividade florestal do Brasil que propriamente pela capacidade do setor privado na gestão dos negócios e na geração e adoção de novas tecnologias. Grande parte da competitividade é resultante de uma política de governo que favoreceu a implantação das florestas plantadas, estabelecidas a partir dos incentivos fiscais que vigoraram de 1966 a 1988 (ABIMCI, 2003).

Com o término dos incentivos fiscais, a base florestal ficou estagnada. A falta de uma política florestal de longo prazo, fundamental a um setor que opera em longos ciclos, limitou os investimentos privados. Como resultado a base florestal atual parece ter se tornado insuficiente para garantir a expansão da indústria florestal no ritmo que vinha ocorrendo nos últimos anos.

Alguns outros fatores também têm contribuído, dentre eles a falta de estabilidade institucional e legal, em várias áreas – política agrária, ambiental, e de desenvolvimento

florestal, aliada a tendência de exigência e complexidade no âmbito dos regulamentos em vários níveis (federal, estadual e até mesmo municipal).

A análise da ABIMCI (2003) indica que para manter o nível de crescimento da indústria de produtos de madeira sólida, gerar novos empregos, aumentar a participação do segmento na geração de divisas e consolidar a posição brasileira no mercado internacional são necessárias várias ações entre as quais destacam-se aquelas de âmbito geral (reformas estruturais que afetam todo o setor produtivo) e aqueles aplicáveis às particularidades do setor florestal. Entre as ações necessárias aplicáveis a este citam-se:

### **Definição de um modelo institucional orientado à produção**

O fato de o setor florestal estar inserido no Ministério do Meio Ambiente é considerado um limitante, mas existe ainda o fato de situações similares ocorrem nos Estados e muitas vezes estes dois níveis são conflitantes. A proposta considera em primeiro lugar uma estrutura de governo que possa definir e implementar políticas de desenvolvimento, em perfeita articulação com os Governos Estaduais.

### **Definição de uma política de longo prazo**

Este fato é especialmente importante para o segmento de produtos de madeira sólida, onde o ciclo, seja de manejo das florestas nativas ou de florestas plantadas, é raramente inferior a 20 anos. Somente com estabilidade serão atraídos novos investimentos.

### **Revisão dos dispositivos legais**

O Brasil desenvolveu dispositivos legais extremamente complexos, e muitas vezes não aplicáveis. Para tanto, se faz necessário uma revisão completa dos dispositivos, de forma que eles sejam aplicáveis a realidades nacional e regional, e ainda que não sejam geradores de custos que limitem a competitividade do produto brasileiro no mercado internacional.

### **Expansão da base florestal**

As florestas plantadas foram extremamente importantes no desenvolvimento recente da indústria de produtos de madeira sólida, mas existem limitações à expansão futura devido a sérios problemas no suprimento, e, portanto, a ampliação da base de florestas plantadas é fundamental. Mecanismos apropriados à implantação de florestas de rotação mais longa poderiam ser desenvolvidos, e incentivos ao manejo para produção de matéria-prima de maior valor agregado, são tipos de instrumentos inovadores que devem ser devidamente considerados. Na área de florestas nativas deverão ser ampliadas as áreas de florestas públicas de produção, as quais deverão ser colocadas em operação dentro do menor prazo possível. Segundo o relatório setorial – ABIMCI (2003) – esta iniciativa deverá ser tomada tanto pelo Governo Federal como Estaduais.

### **Apoio à pequena e média empresa**

O apoio à pequena e média empresa do segmento de produtos de madeira sólida é considerada de fundamental importância, pois este tipo de indústria é predominante no setor. O apoio poderia ser dado na área de assistência técnica, com ênfase ao desenvolvimento da capacidade gerencial, melhoria da tecnologia de produção e ainda na área de comércio internacional. O foco deverá ser produzir melhor, agregar mais valor e ser mais competitivo no mercado internacional. Linhas especiais para modernização deveriam fazer parte do pacote de apoio.

### **Atuar na defesa da indústria nacional**

Esta atuação deve ser dada sob várias óticas, buscando sempre facilitar o acesso a mercados. É importante uma perfeita coordenação entre o setor público e privado na defesa dos interesses nacionais que possam afetar o setor gerando o desenvolvimento de

mecanismos de apoio para superar barreiras comerciais, a exemplo de barreiras técnicas e outros aspectos.

### **Sistema de informação**

Por se tratar de um setor que atua no longo prazo, a existência de informações confiáveis para o planejamento estratégico é fundamental. Em países de grande desenvolvimento florestal, o setor público coopera com o setor privado colocando à disposição informações estratégicas. No Brasil as informações sobre o recurso (base de suprimento), a demanda (indústria de base florestal) e de mercado, são inexistentes ou extremamente frágeis. Idéias inovadoras, como por exemplo, um sistema de inteligência de mercado, poderiam atender a esta necessidade.

### **Marketing do produto Brasil**

O Brasil tem sido merecedor de elogios pelos progressos feitos na área ambiental. Capitalizar os avanços na área ambiental para vender ao mercado uma boa imagem do produto “Madeira do Brasil”, pode abrir novos horizontes. Para o setor, esta deveria ser uma tarefa de governo, em conjunto com o setor privado.

Estes são alguns dos aspectos mais relevantes, identificados na literatura especializada, que poderiam ser considerados dentro de uma agenda positiva de discussão entre o governo e o segmento de produtos de madeira sólida, com o objetivo de colaborar de forma ainda mais efetiva para o desenvolvimento econômico e social sustentado.

A partir dos dados referentes à participação do setor no PIB do país e do Estado do Paraná, presente neste capítulo, pode-se atestar a importância e a capacidade produtiva do setor no aspecto sócio-econômico, em função das divisas (através dos tributos gerados) e da absorção de mão-de-obra economicamente ativa ocupada em toda a sua cadeia de valor, expressos no quadro 22.

Em função dos dados apresentados até aqui, percebe-se que a preocupação com a **lógica de produtividade e competitividade atreladas à noção de eficiência e eficácia**

**organizacional** é bastante presente no setor madeireiro de uma forma geral, iniciando-se na primeira etapa do processo (extração vegetal) até a sua comercialização de madeira bruta ou produtos acabados (móveis, portas, etc.).

Em virtude da filosofia instituída pelo governo federal de ‘exportar a qualquer custo’, com o propósito de minimizar a dependência de capitais estrangeiros do país, não só o setor madeireiro como toda a indústria nacional têm se preocupado em buscar aumentar sua competitividade através de investimentos em toda a cadeia de valor, que vai desde a sua produção até a comercialização final de seus produtos. Desta forma as empresas esperam se inserir no mercado internacional que conferem ganhos maiores por conta da desvalorização da moeda nacional (Real) face o dólar americano (moeda padrão nas negociações internacionais) e assim minimizarem sua dependência do mercado doméstico que convive com períodos recessivos há alguns anos.

Tais necessidades são claramente identificadas quando se busca conhecer o setor através de algumas de suas principais publicações setoriais (ABIMCI, SINDUSMAD, ABIPA) e revistas específicas (Revista da Madeira, Revista Árvore).

Existe uma grande preocupação que permeia o ambiente onde estão inseridas, quanto à **adequação tecnológica** das empresas nacionais para fazer frente às internacionais, na briga pela crescente conquista de participação no comércio internacional. A adoção de novas tecnologias de produção, transporte e comercialização dos produtos, além do desenvolvimento de novas tecnologias provenientes de programas de pesquisa aliadas a evoluções operacionais estão relacionadas com o **aumento de sua produtividade e conseqüente competitividade**.

A importância dada ao desenvolvimento dos sistemas contemporâneos de gestão é premente no setor em análise. As empresas vêm de uma **estrutura hierárquica paternalista** arraigada à dependência do Estado por conta dos **subsídios e protecionismo históricos** para com sua produção e comercialização. Esta situação as impediu de desenvolverem uma lógica de eficiência e eficácia organizacional baseada nas demandas competitivas do ambiente ao qual estão inseridas. As empresas clamam por apoio

institucional para se desenvolverem e aumentarem sua produtividade e competitividade, desde a instituição de políticas agrária, ambiental e de desenvolvimento florestal até a adequação dos dispositivos legais referentes à legislação ambiental vigente.

O setor também clama por linhas especiais para modernização de suas estruturas produtivas e assistência técnica para o desenvolvimento da capacidade gerencial, melhoria da tecnologia da produção e ainda na área de comércio internacional através da defesa dos interesses comerciais em litígios internacionais para derrubar barreiras protecionistas impostas por outros países.

Em virtude da abertura econômica, que derrubou as barreiras físicas do comércio mundial, e gerou forte concorrência dos países asiáticos por demandas produtivas, as empresas madeireiras têm percebido que precisam profissionalizar suas práticas administrativas com o intuito de conseguirem maior inserção no mercado (nacional e internacional).

A lógica de crescimento da produção, e inserção no mercado internacional atrelado aos também crescentes números de absorção de mão-de-obra, são utilizados como forma de angariar políticas desenvolvimentistas para o setor, sempre utilizadas junto às esferas institucionais.

A percepção da **qualidade** é fortemente norteadada pela **reestruturação e modernização produtiva**, além de sua padronização através das **normas de certificação** elaboradas pelos diversos órgãos que as conferem.

- ISO (*International Organization for Standardization*);
- PEFC (*Pan European Forest Certification Council*);
- ABIMCI (Associação Brasileira da Indústria de Madeira Processada Mecanicamente);
- ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas);
- FSC (*Forest Stewardship Council*).

A maioria destas certificações está atrelada à **responsabilidade na exploração ambiental** em face da **sustentabilidade** exigida pelo setor. Aqui se percebe que as empresas buscam a preservação de matas nativas e **práticas de manejo florestal**, para conseguirem os mais variados selos de qualidade, como forma de auferirem maior ganho de competitividade que pela consciência da responsabilidade sócio-ecológica que as deveria permear. Esta situação tem sido utilizada para associar a vantagem concorrencial advinda da certificação com a idéia de qualidade percebida pelos mercados consumidores.

### **Programas de certificação ambiental e responsabilidade ecológica**

Iniciado em 1998, em nível mundial, o sistema do Conselho Pan-Europeu de Certificação Florestal – PEFCC (*Pan European Forest Certification Council*) se baseia no reconhecimento mútuo de sistemas nacionais de certificação e embora não conte ainda com o apoio de ONG's, tem o potencial de certificação de 100 milhões de hectares nos próximos 5 anos, especialmente em países da Europa. É esperado que o Brasil apóie este sistema de reconhecimento mútuo, especialmente em função da próxima operacionalização do sistema brasileiro de certificação (Revista da Madeira, 2003a).

Em 1999, atendendo solicitação das empresas associadas e em resposta a demandas de mercado a ABIMCI, passou a desenvolver um sistema nacional de certificação de compensado de *pinus*. Para desenvolver o sistema foi criado o Programa Nacional de Qualidade do Compensado - PNQC, tendo como objetivo principal disponibilizar ao mercado produtos com especificações conhecidas, fabricados dentro de parâmetros controlados.

Durante o ano 2000 o programa foi estruturado e implantado, tendo sido estabelecido um Conselho, do qual participam representantes das diversas partes interessadas incluindo produtores, consumidores, participantes da cadeia de comercialização, fornecedores, pesquisadores e especialistas do setor. Entre as atribuições do Conselho encontram-se as definições das políticas e estratégias do programa, bem como



garantir a independência e assegurar a credibilidade do processo de certificação de qualidade.

Com base na experiência adquirida, e atendendo demandas de associados e do mercado o programa foi ampliado para envolver outros tipos de produtos de madeira sólida, tendo sido transformado no Programa Nacional de Qualidade da Madeira - PNQM.

Neste mesmo período, em nível mundial, os certificados ISO 14001 totalizavam 232 no segmento “celulose, papel e produtos de papel”; e outros 109 no segmento “madeira e produtos de madeira”. A ISO (*International Organization for Standardization*) é uma instituição internacional e mundialmente reconhecida e isso faz com que o sistema e em especial a norma ISO 14001 – Sistema de Gestão Ambiental, sejam extremamente atrativos às empresas multinacionais. No Brasil, a certificação pela norma ISO 14001 já abrange cerca de 920 mil hectares de florestas plantadas e manejadas.

Os principais grupos domésticos no hemisfério norte têm adotado e promovido a certificação ambiental. A certificação florestal no comércio internacional está sendo dominada pelo FSC (*Forest Stewardship Council*). Isto fornece uma garantia ao cliente do sistema de gerenciamento do manejo sustentável, assim como critérios de desenvolvimento social e econômico. Há vantagens significativas de marketing para produtos FSC em mercados de exportação. Várias companhias brasileiras florestais reconheceram os benefícios e certificaram-se. Outras estão em processo. A indústria de processamento poderá ser a próxima.

No Brasil, as empresas credenciadas pelo FSC já certificaram cerca de 870 mil hectares de florestas, incluindo 278 mil hectares de florestas nativas (REVISTA DA MADEIRA, 2003b).

A mata nativa, se manejada, poderá conciliar geração de renda e emprego e ao mesmo tempo garantir a manutenção da floresta. Somente a área de florestas existentes na Amazônia, em regime de manejo sustentado, pode ampliar a participação do setor dos atuais 4,5% do PIB para mais de 7%, gerando uma receita anual de US\$ 43 bilhões (REVISTA DA MADEIRA, 2003a).

O ABNT/CERFLOR é um processo nacional voluntário de certificação florestal, semelhante ao sistema FSC, e que pretende buscar reconhecimento mútuo de outros sistemas internacionais de certificação, o que seria uma oportunidade para acordos bilaterais ou regionais, de modo a fortalecer países e blocos de países no mercado internacional.

Mas, os esforços para o desenvolvimento de um setor madeireiro social e ambientalmente responsável são recentes. Até 1994, o manejo florestal era inexistente na Amazônia. Em 2001, a área manejada já era superior a um milhão de hectares, dos quais um terço correspondia às florestas certificadas de acordo com os padrões do Conselho e Manejo Florestal (FSC), o maior sistema de certificação florestal do mundo. Um avanço importante, porém insuficiente, pois a madeira manejada ainda representa menos de 5% da produção regional (REVISTA DA MADEIRA, 2003c).

A certificação florestal vem se tornado mundialmente aceita como um diferenciador de competitividade no mercado internacional e por analogia, também no mercado nacional, primordialmente como uma garantia de origem florestal, isto é, de que a produção madeireira obedece aos princípios do ‘ambientalmente sustentável’, ‘socialmente responsável’ e ‘economicamente viável’.

Com base nestes princípios, operações florestais, e através da cadeia de custódia, também os produtos de madeira, tanto de madeira sólida quanto os produtos obtidos de fibras celulósicas, têm sido certificados dentro de vários sistemas internacionais e nacionais.

Para fortalecer os usuários de produtos certificados, foi estruturado, e já está operando, um Grupo de Compradores de madeira e produtos certificados, que deverá afetar fortemente o mercado nos próximos anos. Este Grupo é composto hoje por 59 empresas, 2 governos estaduais (Acre e Amapá), uma prefeitura (Guarujá/SP), além de dois sindicatos moveleiros em Brasília e no Pará (REVISTA DA MADEIRA, 2003d).

Todos estes sistemas de certificação florestal e de produtos operam à base de princípios, critérios e indicadores de manejo florestal sustentável. Estes ‘sinalizadores’ devem ser elaborados obedecendo aos princípios gerais do sistema, mas ao mesmo tempo, devem levar em consideração as particularidades regionais do país e de seus ecossistemas, na adaptação dos critérios dentro de cada princípio, e dos indicadores de cada critério. (REVISTA DA MADEIRA, 2003b).

A responsabilidade social está relacionada, predominantemente, à preocupação com aspectos legais e econômicos oriundos da responsabilidade ecológica ou ambiental.

Mediante análise da literatura específica sobre o setor madeireiro, constatou-se a existência de grande pressão por preservação dos recursos florestais (insumo base) e desenvolvimento de técnicas de manejo florestal, muito mais associada à noção de manutenção dos recursos produtivos que pela lógica de preservação do meio-ambiente oriundo das pressões da sociedade.

#### 4.1.4.1 Valores ambientais decorrentes da análise do ambiente técnico

Mediante a descrição e análise dos dados obtidos por meio das fontes secundárias utilizadas, foi possível depreender os valores que se apresentam como essenciais no setor madeireiro. O quadro abaixo destaca estes valores e a caracterização referente à indústria em análise.

**QUADRO 23 – VALORES AMBIENTAIS ENCONTRADOS NO SETOR MADEIREIRO**

VALORES	CARACTERIZAÇÃO
<b>Adequação Tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→Adoção de novas tecnologias de produção, transporte e comercialização dos produtos;</li> <li>→Novas tecnologias provenientes de programas de pesquisa aliadas a evoluções operacionais que elevam a competitividade e produtividade;</li> <li>→Sistemas de gestão e produção (ERP – <i>Enterprise Resource Planning</i>);</li> <li>→Maquinário e equipamentos para produção, transformação e transporte da matéria-prima.</li> </ul>
<b>Imagem Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→Qualidade os produtos;</li> <li>→Responsabilidade Social e Ambiental;</li> <li>→Conformidade com programas de padronização e normatização (ISO 14001, FDS, PNQM, ABNT/CERFLOR, PRÓ-MADEIRA);</li> <li>→Produção de produtos e serviços que não agridam o ecossistema, prejudicando a</li> </ul>

	<p>sua sustentabilidade;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→Práticas de manejo florestas;</li> <li>→Geração de emprego e renda para a sociedade;</li> <li>→Participação em programas sociais associados à sua atividade produtiva (exploração dos recursos naturais).</li> </ul>
<b>Aspectos Mercadológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→Conformidade com programas de padronização e normatização (ISO 14001, FDS, PNQM, ABNT/CERFLOR);</li> <li>→Associar a imagem do setor à produtos de qualidade;</li> <li>→Apoio institucional para consolidação no mercado internacional de uma boa imagem do produto “Madeira do Brasil”;</li> <li>→Investimentos para promoção dos seus produtos nos principais mercados consumidores.</li> </ul>
<b>Produtividade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→Adequação tecnológica;</li> <li>→Racionalização dos meios de produção;</li> <li>→Apoio institucional.</li> </ul>
<b>Inserção no mercado Internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→Capacidade de preservar e expandir sua participação no mercado.</li> <li>→Aumento de produtividade;</li> <li>→Apoio institucional;</li> <li>→Minimização dos custos de produção;</li> <li>→Demonstrar, sob condição das certificações, a qualidade de seu produto;</li> <li>→Participação em reuniões, feiras e congressos internacionais para atualização.</li> </ul>
<b>Qualidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→Modernização dos sistemas de gestão;</li> <li>→Adoção de novas tecnologias de produção, transporte e comercialização dos produtos;</li> <li>→Conformidade com programas de padronização e normatização (ISO 14001, FDS, PNQM, ABNT/CERFLOR);</li> <li>→Vantagem concorrencial;</li> <li>→Aumento de participação no mercado.</li> </ul>
<b>Apoio Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→Desenvolvimento de sistema de informações acerca da cadeia produtiva para subsidiar o processo de tomada de decisão gerencial;</li> <li>→Instituição de políticas e programas de incentivo à produtividade e promoção dos produtos nos principais mercados consumidores;</li> <li>→Estabilidade institucional e legal (política agrária, ambiental e de desenvolvimento florestal);</li> <li>→Complexidade e adequação dos dispositivos legais (legislação ambiental) no âmbito dos vários níveis (federal, estadual e municipal);</li> <li>→Assistência técnica, com ênfase ao desenvolvimento da capacidade gerencial, melhoria da tecnologia de produção/produtos e ainda na área de comércio internacional;</li> <li>→Linhas especiais para modernização;</li> <li>→Defesa da indústria em litígios internacionais para derrubar barreiras comerciais protecionistas impostas por outros países.</li> </ul>
<b>Planejamento de Longo Prazo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→Determinam o direcionamento dos investimentos financeiros em virtude do planejamento produtivo ordenado;</li> <li>→Desenvolvimento de planejamento estratégico;</li> <li>→Estabilidade institucional e legal (política agrária, ambiental e de desenvolvimento florestal);</li> <li>→Desenvolvimento de sistema de informações acerca da cadeia produtiva para subsidiar o processo de tomada de decisão gerencial.</li> </ul>
<b>Responsabilidade Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→Conformidade com programas de certificação ambiental (FDS, ABNT/CERFLOR, ISO 14001, PEFCC);</li> <li>→Programas que atendam demandas oriundas de sua atividade produtiva (extrativismo vegetal);</li> <li>→Geração de emprego e renda;</li> <li>→Apoios esporádicos a projetos sociais sem relação com sua atividade produtiva.</li> </ul>

Fonte: Dados secundários

A partir da análise do quadro apresentado, é possível constatar a preponderância dos valores competitivos, relacionados à lógica de maior importância do ambiente técnico que apontam para dimensões atreladas à maximização da eficiência e eficácia organizacional ensejando maior presença das pressões de natureza competitiva.

De acordo com Machado-da-Silva e Fonseca (1996), a competitividade associada à eficiência pode ser analisada sob o ponto de vista da expertise para fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Assim, percebe-se que a competitividade, na maioria das vezes, é analisada do ponto de vista microeconômico ou empresarial, prevalecendo portanto os aspectos técnicos.

#### **4.1.4.2 Valores ambientais decorrentes da análise do ambiente institucional**

A partir do embasamento teórico apresentado neste estudo, entende-se que as organizações não se inserem em um contexto ambiental puramente influenciado por elementos de natureza técnica-econômica (ambiente técnico). Além disto, as empresas necessitam buscar uma adequação às normas e valores vigentes no contexto, que apoiem suas práticas organizacionais e lhes confira uma aceitação ou legitimidade no ambiente em que estão inseridas (ambiente institucional).

Isso significa que existe um ambiente que permeia as estruturas organizacionais com valores institucionalizados na sociedade. Esse ambiente é caracterizado como um conjunto de regras, padrões e normas de conduta socialmente compartilhados, o qual garante às organizações legitimidade de suas ações e apoiem as suas escolhas e atitudes (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996). Entretanto, o grau de visibilidade desse ambiente varia entre as empresas, definindo seus contextos de referência. Nesse sentido, deve-se considerar o contexto ambiental de referência (internacional, nacional e regional), que vai determinar qual o conjunto de forças que influenciam a tomada de decisão, com

relação aos valores considerados, à identificação dos concorrentes e dos clientes, entre outros fatores.

Desta feita, buscou-se delimitar os valores presentes em cada um dos níveis do contexto ambiental, tendo em vista a posterior classificação das empresas pesquisadas em cada um deles, ou seja, se sua orientação quanto aos valores ambientais se dá a partir de um nível de análise internacional, nacional ou regional. O quadro a seguir sintetiza as diferenças básicas entre os três níveis de análise.

**QUADRO 24 – DIFERENÇAS BÁSICAS DENTRO DOS NÍVEIS DE ANÁLISE AMBIENTAL**

	CARACTERIZAÇÃO DOS NÍVEIS DO CONTEXTO		
	Internacional	Nacional	Regional
<b>Objetivo</b>	→Consolidar ou ampliar a participação no mercado internacional	→Consolidar ou ampliar a participação no mercado nacional →Conseguir inserção no mercado internacional	→Manter a participação no mercado regional
<b>Perspectiva</b>	→Global	→Nacional	→Regional
<b>Fator determinante de participação no mercado</b>	→Qualidade	→Produtividade	→Custos de produção.
<b>Bases para Competitividade</b>	→Associar a imagem do setor à produtos de qualidade; →Desenvolver novas tecnologias provenientes de programas de pesquisa; →Apoio institucional; →Desenvolvimento dos recursos humanos; →Conformidade com programas de padronização e normatização; →Produção de produtos e serviços que não agridam o ecossistema; →Apoio institucional para consolidação no mercado internacional de uma boa imagem do produto “Madeira do Brasil”; →Planejamento	→Sistemas de gestão e produção (ERP – <i>Enterprise Resource Planning</i> ); →Desenvolvimento dos recursos humanos; →Planejamento estratégico; →Estabilidade institucional e legal; →Sistema de informações.	→Racionalização dos meios de produção; →Adoção de novas tecnologias de produção, transporte e comercialização dos produtos.

	estratégico; →Estabilidade institucional e legal; →Sistema de informações		
<b>Tecnologia</b>	→Desenvolvimento de novas tecnologias	→Aquisição de tecnologia	→Aquisição de tecnologia
<b>Qualidade</b>	→Requisito essencial	→Diferencial competitivo	→Requisito de consumo
<b>Apoio Institucional</b>	→Promoção dos produtos nos principais mercados internacionais; →Estabilidade institucional e legal; →Defesa da indústria em litígios internacionais para derrubar barreiras comerciais protecionistas impostas por outros países.	→Instituição de políticas e programas de incentivo à produtividade; →Estabilidade institucional e legal; →Assistência técnica, com ênfase ao desenvolvimento da capacidade gerencial, melhoria da tecnologia de produção/produtos.	→Instituição de políticas e programas de incentivo à produtividade; →Assistência técnica, com ênfase ao desenvolvimento da capacidade gerencial, melhoria da tecnologia de produção/produtos; →Linhas especiais para modernização.
<b>Responsabilidade Social</b>	→Conformidade com programas de certificação ambiental; →Programas que atendam demandas oriundas de sua atividade produtiva (extrativismo vegetal).	→Apoios esporádicos a projetos sociais sem relação com sua atividade produtiva; →Geração de emprego e renda.	→Geração de emprego e renda.

Fonte: Dados Secundários.

O quadro apresentado anteriormente teve o claro objetivo de destacar as principais diferenças, quanto aos princípios norteadores de suas lógicas de ação, entre os três diferentes tipos de contexto ambiental de referência expostos neste trabalho para as empresas em análise. Para melhor entendimento do quadro apresentado, deve-se considerar a seguinte lógica: as organizações que possuem contexto de referência mais amplo encontram-se mais propensas a possuírem os valores relacionados na primeira coluna (internacional) e por sua vez, aquelas que primam suas ações apenas pelos fatores ambientais de influência mais restritos, na última coluna (regional). A seguir, será apresentada uma descrição mais detalhada das características encontradas.

### **Definição do Contexto Internacional**

Na avaliação do contexto internacional, observou-se a predominância da **preocupação com a imagem** dos produtos nos mercados internacionais. Historicamente, as indústrias nacionais não detinham uma lógica de produção atreladas a princípios de qualidade, o que acabou disseminando uma imagem deturpada destas no mercado internacional. Em decorrência do fato, o setor tem clamado por apoio institucional para mudar esta imagem junto aos principais mercados alvo a partir da marca ‘Madeira do Brasil’, sempre associando a produtos de alta qualidade, o que ampliaria a competitividade das empresas nestes mercados.

Vale ressaltar que o produto destas empresas já possui uma boa inserção no mercado internacional em virtude da desvalorização da moeda nacional frente o dólar americano (balizadora das transações comerciais internacionais). Isto tem contribuído para que a participação de mercado das empresas nacionais seja ampliada cada vez mais.

Entretanto, esta situação possui um caráter efêmero, em virtude da conjuntura econômica atual que pode se modificar a qualquer momento, suprimindo tal vantagem concorrencial. Tal situação preocupa ainda mais quando a competição confronta empresas nacionais com as do sudeste asiático, que têm os maiores índices de produtividade do mundo e preços igualmente competitivos. A desvantagem segue a imagem da qualidade percebida dos produtos nacionais, conforme mencionado anteriormente. Daí o caráter emergencial que a situação envolve. Tentar o quanto antes modificar a imagem das empresas no mercado internacional com o propósito de minimizar a dependência da conjuntura econômica nacional que a qualquer momento pode acabar com a grande vantagem concorrencial destas empresas.

Neste sentido, as empresas têm procurado se **adequar as regulações de práticas de produção instituídas e normatizadas por organismos internacionais** (ISO, FDS, PEFCC) para conseguirem os selos e certificações conferidas por estes, também com o propósito de demonstrar conformidade aos padrões institucionalizados que permeiam o ambiente em que estão inseridas.



Para tanto, fica claro, a partir dos dados analisados, que a lógica de ação destas empresas se baseia na necessidade premente de consolidar participação em seus mercados alvo. Desta forma, elas também têm procurado desenvolver tecnologias (e não apenas adotar as já existentes) de produção diferenciadas que possam vir a garantir maior produtividade e minimização dos custos operacionais. Este avanço tecnológico é tido como um importante valor dentro das empresas que atuam no contexto internacional muito por conta do relativo atraso tecnológico existente em detrimento dos principais mercados concorrenciais.

A procura por  **cursos de qualificação somada aos incentivos fiscais**  oferecidos pelo Programa de Desenvolvimento da Cadeia Produtiva da Madeira “PRÓMADEIRA” gerou uma adesão maciça por parte das empresas. Atualmente são 95 credenciadas no programa em todo o país (REVISTA DA MADEIRA, 2003c).

E de acordo com pesquisas efetuadas com estas empresas, antes e depois da participação no programa, o faturamento foi acrescido na ordem de 45,7%, a produtividade em 27,9% e o número de empregos nessas mesmas empresas aumentou em 19%, passando de 2,9 mil trabalhadores para 3,5 mil, numa época que a maior parte das indústrias do país apresentou redução de funcionários. As estimativas são da Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração, que gerencia o Programa e revelam que o “PRÓMADEIRA” tem incentivado a indústria da madeira a se tornar ainda mais competitiva.

De um modo geral, as empresas que possuem como referência o contexto internacional se preocupam com a atuação de concorrentes internacionais no mercado global e nacional, e ainda com sua própria atuação na economia globalizada. Nesse contexto, as empresas preocupam-se com os  **dispositivos legais internacionais** , bem como procuram manter-se atentas aos padrões de  **preços e situação macroeconômica do mercado externo** . Para estas organizações, é de fundamental importância o  **apoio institucional** , muito valorizado neste contexto tanto no que diz respeito à prospecção de  **imagem associada à qualidade de seus produtos no mercado internacional**  quanto na

**promoção e prospecção de novos mercados consumidores e defesa em litígios comerciais** advindos das barreiras protecionistas tarifárias impostas por vários países.

Esta situação possui um caráter de ‘troca colaborativa’, ou seja, as empresas aumentam sua demanda de consumo e conseqüentemente vendem mais no mercado internacional, gerando uma contrapartida do setor com relação ao acúmulo de divisas que trazem para o país, ajudando a minimizar a dependência de recursos financeiros internacionais e na geração de emprego e renda, que tem se apresentado como um dos principais problemas econômico-sociais do país nos últimos anos. Estes argumentos são constantemente colocados em mesas de negociação com o governo, quando da solicitação de políticas industriais e desenvolvimentistas voltadas para o setor.

As empresas do contexto internacional clamam por uma maior **estabilidade institucional e legal**, a despeito do que acontece nos mercados que disputam o comércio internacional da madeira. Isto se refere, sobretudo, as **normatizações legais**. As empresas acreditam que a legislação ambiental nacional é muito rígida em alguns aspectos e isto atrapalha a competitividade do setor de uma forma geral. Elas também não querem dispositivos temporais que concedem benefícios para determinadas atividades em um período pré-determinado de tempo. O fato é que como o setor convive com grandes ciclos de produção, onde alguns destes podem chegar à cerca de 20 anos, que vão desde o plantio das árvores até a maturação das toras de madeira para iniciar o processo produtivo (Revista da Madeira, 2003a), o investimento na produção, que geralmente demanda de altos volumes de capital, fica inviabilizado pela instabilidade institucional.

Tal problema, aliado a **falta de um sistema de informações confiável**, que pudesse subsidiar o planejamento das empresas, acaba complicando a planificação de longo prazo demandada pelos longos ciclos produtivos. Através de dados setoriais (ABIMCI, 2003, SINDUSMAD, 2003) fica claro que a reivindicação do setor é de que o governo federal institua e controle um sistema de informações atualizado e o disponibilize para as empresas poderem usar tais informações em seus planejamentos estratégicos.

A seguir, procura-se entender, a partir dos elementos identificados, qual a influência exercida pelos aspectos institucionais do ambiente sobre as empresas do setor madeireiro regidas pela lógica de ação de perspectiva nacional.

### **Definição do Contexto Nacional**

Para as empresas que norteiam suas ações em função do contexto nacional, uma das características marcantes é a preocupação com a lógica de **produtividade associada diretamente à participação e consolidação no mercado doméstico** (nacional).

Estas empresas levam em consideração o aspecto de produzir em conformidade com as principais práticas de gestão, meios e recursos disponíveis pelos seus concorrentes diretos para não perderem competitividade, seguindo princípios de eficiência e eficácia organizacional difundido no ambiente.

Esta racionalização da produção e conseqüente competitividade, através dos princípios sugeridos, está diretamente associada à adoção de **práticas gerenciais modernas**. Dentre estas, a implementação dos **sistemas de gestão da produção** (ERP – *Enterprise Resource Planning*), poderia dinamizar o processo produtivo como um todo, em virtude da abrangência do sistema, que atua desde a necessidade e controle dos insumos básicos de produção até o recebimento e conseqüente encaminhamento destes para entrega, passando pela gerência dos recursos humanos, administrativos e financeiros da organização. A difusão destes programas têm sido muito comum dentro deste contexto e algumas empresas estão se organizando em *clusters* regionais para barganharem a aquisição, treinamento e implantação de *softwares* deste tipo.

Porém, a gestão organizacional não se limita apenas a programas de apoio gerencial. No escopo da condução das estratégias organizacionais, assim como no contexto internacional, há a **necessidade de um sistema de informações** atualizado e confiável. Para as empresas do contexto nacional, a função deveria ser atribuída ao governo, em sua esfera máxima, por possuir as informações necessárias ao seu desenvolvimento e manutenção.

Tal necessidade é tida como de extrema importância, em virtude da particularidade do setor que possui longos ciclos produtivos, portanto, necessitando de planejamento de longo prazo com informações criteriosas e confiáveis.

Esta característica acaba determinando outro fator importante quanto ao planejamento das empresas no contexto nacional – **estabilidade institucional e legal** para o desenvolvimento das políticas agrárias, ambientais e de desenvolvimento florestal. Além disso, a complexidade e adequação dos dispositivos legais (legislação ambiental) diferenciada para os vários níveis institucionais (federal, estadual e municipal) corroboram com as dificuldades em se efetuar uma planificação de longo prazo por parte das empresas. Muitas não encontram segurança em efetuar investimentos e direcionar políticas administrativas de longo prazo por acreditarem que as mudanças institucionais variam de acordo com o grupo político vigente.

Ainda com relação à dependência da esfera pública, as empresas influenciadas pelas demandas contextuais nacionais, reivindicam **programas de desenvolvimento industrial**. Tais programas partem desde a **disponibilização de linhas de crédito para aquisição e modernização de maquinário** até a instituição de programas que possam aprimorar as capacidades produtivas, através da **assistência técnica operacional**, e também do desenvolvimento de tecnologias produção por intermédio dos órgãos e instituições públicas (universidade e centros de apoio à indústria e comércio).

No tocante à qualidade, é considerada um diferencial competitivo em função da extrema concorrência que existe no setor. Os pólos madeireiros nacionais têm buscado alcançar os mais elevados padrões de qualidade, como forma de diferenciar seus produtos das demais, através da **normatização e adequação aos padrões de qualidade** desejados (ABNT/CERFLOR e PNQM). Tal medida tem sido associada a uma prévia preparação para ingressar no mercado internacional, onde o critério é fundamental para inserção comercial.

A seguir, serão apresentados, de acordo com a análise ambiental realizada, os valores que melhor representam as empresas madeireiras que regem suas lógicas de ação por demandas e padrões contextuais ligados ao nível regional.

### **Definição do Contexto Regional**

Representando cerca de 20% do PIB do Paraná, a indústria madeireira se apresenta como um dos principais setores produtivos do Estado para a geração de emprego e renda (IAP, 2000). Segundo dados da ABIMCI (2003), quase 15% do total de estabelecimentos relacionados a atividades de extração florestal no Brasil estão instalados no Paraná.

O Estado do Paraná é o maior produtor brasileiro de compensados e chapas de fibras do país (IAP, 2000) e foi o que apresentou o segundo melhor desempenho em 2002, com crescimento de 29%, quando comparado com o ano 2001. Demonstrando assim o grande potencial existente para o setor de base florestal do Estado (FIEP, 2003).

Tais dados apontam para a importância do setor dentro da economia nacional e de extrema relevância para o cenário sócio-econômico da região.

As empresas orientadas por estas demandas contextuais, têm demonstrado **preocupação com a sobrevivência no mercado** e por conseguinte procurado manter sua participação. Dentre as principais dificuldades apontadas para o desenvolvimento de suas atividades produtivas e comerciais, está a grande **defasagem tecnológica** que permeia o grupo. Necessidades prementes quanto à **racionalização dos processos produtivos** através da **aquisição de maquinários e equipamentos** para produção, transformação e transporte são tidas como emergenciais. Em algumas empresas, determinados processos relacionados ao tratamento dado aos insumos e o transporte até as linhas de produção é feito de forma artesanal, o que prejudica a sua produtividade e por conseqüência a competitividade pelos desperdícios de tempo e dinheiro.

Para tanto, estabelece uma **dependência direta com as esferas públicas**, no intuito de conseguir **incentivos para o aprimoramento tecnológico** a partir da instituição

de **programas desenvolvimentistas** quanto à aquisição de máquinas e equipamentos, além de assistência técnica-operacional e ênfase no **desenvolvimento das capacidades gerencias e comerciais**.

## **4.2. Apresentação e análise dos dados primários**

Diante da exposição precedente que apresentou a definição dos valores do contexto ambiental de referência das empresas em estudo, esta seção está voltada à análise dos dados primários coletados através dos questionários enviados pelo correio a todas as empresas presentes no universo considerado para esta pesquisa.

Conforme detalhado na metodologia, a amostra do estudo foi composta por 25 empresas de pequeno porte e 20 de médio e grande porte, conforme disposto no quadro 7 daquele capítulo. Em virtude desta composição, optou-se inicialmente por caracterizar as empresas de uma forma geral. Na seqüência, serão demonstradas as relações entre as diferentes variáveis que compõem o estudo para em seguida discriminá-las, a partir dos contextos ambientais de referência das empresas em análise, com o propósito de verificar o comportamento destas, frente os diferentes grupamentos encontrados.

### **4.2.1. Caracterização Geral da Amostra**

No tocante à unidade de análise pesquisada, dirigentes de nível estratégico, os dados confirmaram que todas as empresas presentes na amostra tiveram seus questionários respondidos de acordo com este enquadramento. A grande maioria dos respondentes ocupava o cargo de **diretor administrativo (82,22%)**, seguido dos **diretores financeiros (15,56%)** e apenas em uma empresa o respondente foi o diretor de recursos humanos (Tabela 1), atendendo assim às necessidades da pesquisa de obter respostas de dirigentes de nível estratégico.

**TABELA 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS DIRIGENTES QUE INTEGRARAM A AMOSTRA**

<b>CARGO OCUPADO</b>	<b>FREQÜÊNCIA ABSOLUTA</b>	<b>FREQÜÊNCIA RELATIVA</b>
<b>Diretor Administrativo</b>	37	82,22%
<b>Diretor Financeiro</b>	7	15,56%
<b>Gerente de Recursos Humanos</b>	1	2,13
<b>TOTAL</b>	45	100%

Fonte: Dados Primários

A Tabela 2 demonstra que a grande maioria das empresas (**57,8%**) analisadas está inserida no **contexto nacional**. Tais empresas costumam estar atenta aos acontecimentos da esfera nacional para tomar decisões. Mudanças no cenário político e legal nacional, bem como políticas nacionais de desenvolvimento econômico e social, comportamento das demandas de consumo de indústrias relacionadas ao setor madeireiro, bem como seus padrões de competitividade, realizados no âmbito do cenário nacional.

As empresas concentradas no **contexto regional (20%)** e no **internacional (22,2%)** estão muito próximas quanto à concentração do número de empresas presentes na amostra. Empresas do contexto regional estão relacionadas à noção de tomada de decisão sob condições de proximidade com seu ambiente de atuação, do tipo políticas fiscais e de desenvolvimento setorial promovido pelo Estado ou região. Já as empresas do contexto internacional, são orientadas pelas demandas de consumo global e procuram atender a padrões de competitividade difundidos neste escopo ao qual estão inseridas, que acabam por influenciar o comportamento dos seus sistemas de gestão e produção.

**TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÍVEL DO CONTEXTO DE REFERÊNCIA**

<b>NÍVEL DO CONTEXTO</b>	<b>FREQÜÊNCIA ABSOLUTA</b>	<b>FREQÜÊNCIA RELATIVA (%)</b>
<b>Internacional</b>	10	22,2
<b>Nacional</b>	26	57,8
<b>Regional</b>	9	20
<b>TOTAL</b>	45	100

Fonte: Dados Primários

No que diz respeito às **pressões competitivas** que mais influenciam as empresas, nota-se que há uma predominância das pressões de origem **concorrencial (62,22%)**, demonstrando assim uma forte preocupação com aspectos relacionados ao ambiente técnico. Enquanto que as pressões de origem **institucional**, relacionadas à conformidade com padrões de conduta compartilhados pelo ambiente em que estão inseridas, foram identificadas como predominantes na lógica de ação de apenas **37,78%** da amostra pesquisada.

**TABELA 3 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO AS PRESSÕES AMBIENTAIS**

<b>PRESSÕES COMPETITIVAS</b>	<b>FREQÜÊNCIA ABSOLUTA</b>	<b>FREQÜÊNCIA RELATIVA (%)</b>
<b>Institucional</b>	17	37,78
<b>Concorrencial</b>	28	62,22
<b>TOTAL</b>	45	100

Fonte: Dados Primários

Para o tipo de **implementação** adotado, quando das práticas de responsabilidade social, a maioria das empresas utiliza o tipo **tightly Coupled (46,7%)**, demonstrando claramente a reprodução do padrão ou prescrição institucionalizada no ambiente. Enquanto que **33,3%** das empresas utilizam o tipo **loosely Coupled**, possuem alguma conexão com os padrões institucionalizados no contexto ambiental, e em apenas **20%** delas, através do tipo **decoupled**, onde as empresas não seguem padrões institucionalizados no ambiente quando implementam suas práticas de responsabilidade social.



**TABELA 4 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O TIPO DE IMPLEMENTAÇÃO**

TIPO DE IMPLEMENTAÇÃO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA (%)
<i>Decoupled</i>	9	20
<i>Loosely Coupled</i>	15	33,3
<i>Tightly Coupled</i>	21	46,7
<b>TOTAL</b>	45	100

Fonte: Dados Primários

No tocante à **adoção** das práticas de responsabilidade social, há uma nítida preponderância do tipo **simbólica (64,4%)** por parte das empresas pesquisadas, o que demonstra a preocupação de promover práticas que estejam em conformidade com os propósitos e padrões socialmente compartilhados e aceitos no ambiente, implicando conformidade cerimonial. Já as demais empresas (**35,6%**) guiam a sua lógica de adoção pela necessidade de resolver problemas técnicos ou operacionais concretos causados pela organização, portanto, do tipo **instrumental**, como se pode perceber na tabela a seguir.

**TABELA 5 – DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O TIPO DE ADOÇÃO**

TIPO DE ADOÇÃO	FREQÜÊNCIA ABSOLUTA	FREQÜÊNCIA RELATIVA (%)
<b>Simbólica</b>	29	64,4
<b>Instrumental</b>	16	35,6
<b>TOTAL</b>	45	100

Fonte: Dados Primários

Quando se levam em consideração as **práticas de responsabilidade social** adotadas pelas empresas analisadas, percebe-se que a maioria delas adota as de origem **ética**, ou seja, seguem princípios éticos fundamentais (honestidade nas relações com clientes e fornecedores) com média de **6,29** de utilização. A partir de uma média de utilização muito semelhante (**6,03**), aparecem as práticas de origem **econômica**, que estão relacionadas à produção de bens e serviços que prejudiquem o mínimo possível o ambiente.

Com médias de utilização mais baixas, surgem as práticas de responsabilidade social de origem **filantrópica (4,83)** demonstrando pouca importância em investir parte das receitas da empresa em projetos sociais, e as práticas de origem **legal (4,49)** apresentando a pouca preocupação das empresas em obedecer aos aspectos legais (leis e regulamentos).

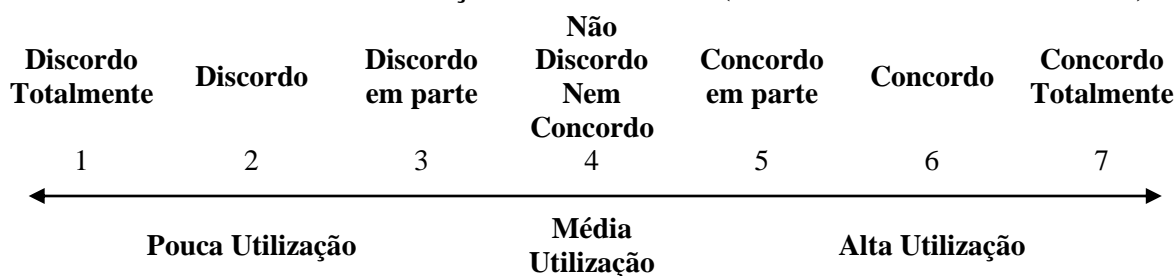
**TABELA 6 – FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	FREQUÊNCIA DE UTILIZAÇÃO (%)			Média	Intervalo de Confiança de 95%	
	Pouca Utilização	Média Utilização	Alta Utilização		Menor	Maior
<b>Responsabilidade Ética</b>	—	4,9	95,1	6,289	6,130	6,447
<b>Responsabilidade Econômica</b>	—	19,5	80,5	6,033	5,790	6,276
<b>Responsabilidade Filantrópica</b>	—	76,9	23,1	4,833	4,554	5,112
<b>Responsabilidade Legal</b>	—	89,7	7,7	4,489	4,233	4,744

Fonte: Dados Primários.

Vale ressaltar, que para concepção da tabela 6, foi transformada a escala *likert* de 7 pontos (intervalar) em uma nominal com três categorias distintas (pouca utilização, média utilização e alta utilização) conforme apresenta a figura 5, para agrupar as médias encontradas em cada uma das práticas de responsabilidades social. Para Malhotra (2001), tal medida deve ser adotada quando há necessidade de se agrupar intervalos para melhor explicar o fenômeno estudado.

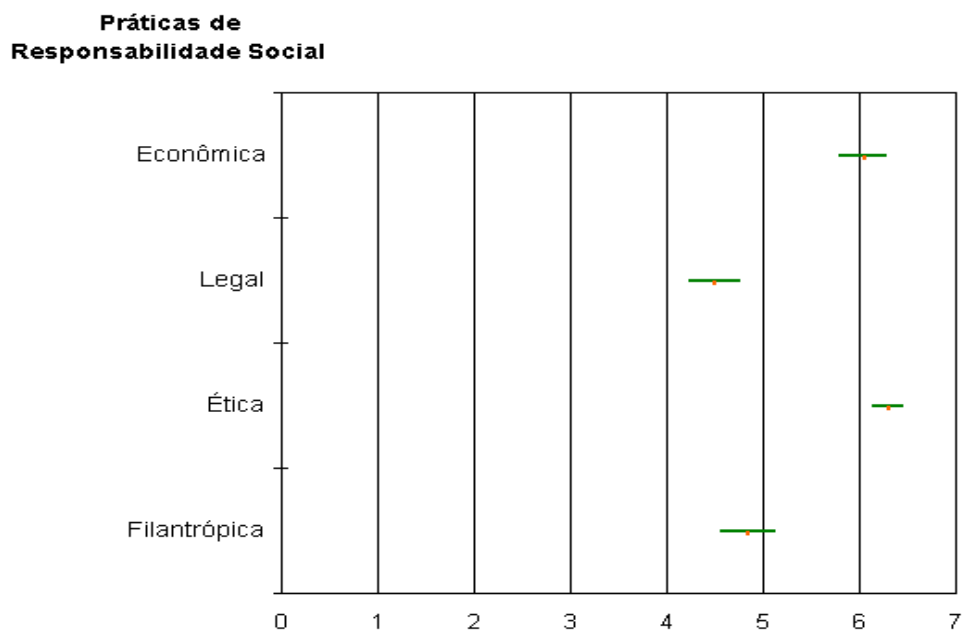
**FIGURA 5 – TRANSFORMAÇÃO DA ESCALA (INTERVALAR – NOMINAL)**



Fonte: Adaptado de Malhotra (2001).

Para facilitar a visualização das distâncias entre a maior e menor média de utilização para cada prática de responsabilidade social, apresentamos o gráfico a seguir.

**GRÁFICO 9 – DISTRIBUIÇÃO DAS MÉDIAS DE UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**



Fonte: Dados Primários.

A fim de comparar as médias de utilização das práticas de responsabilidade social adotadas pelas empresas, foi utilizado o *One Way Anova*. Verificando a existência de diferença significativa entre as práticas com o *One Way Anova* foi aplicado o *Teste de Tukey* para identificar entre quais grupos (práticas) se encontravam esta diferença.

**TABELA 7 – DIFERENÇA ENTRE AS MÉDIAS DE UTILIZAÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	IDENTIFICAÇÃO DAS DIFERENÇAS	
	1	2
Responsabilidade Legal (1)	4,489	
Responsabilidade Filantrópica (2)	4,833	
Responsabilidade Econômica (3)		6,033
Responsabilidade Ética (4)		6,289
<i>Valor p</i>	0,166	0,420

ANOVA	F	55,858
	Valor p	0,000
Tukey		1,2 / 3,4

Fonte: Dados Primários.  
Diferença significativa a 0,05

Analisando o *One Way Anova* realizado, conforme tabela 7, observa-se que existe diferença estatística entre as médias (valor  $p = 0,000$ ), em nível de significância de 0,05. Todavia, para as práticas legais (média = 4,489) e filantrópicas (média = 4,833) não existe diferença estatística, com valor  $p = 0,166$ ; nem para as práticas econômicas (média = 6,033) e éticas (média = 6,289), com valor  $p = 0,420$ .

Assim, esta seção teve por objetivo apenas caracterizar a amostra como um todo, sem a preocupação de explicar a casualidade dos fenômenos identificados. A seguir, será feita esta relação, buscando compreender o comportamento das empresas pesquisadas face as diferentes variáveis que compõem este trabalho.

#### 4.2.2. Análise das variáveis do modelo

Ainda levando em consideração toda a base de dados disponível a partir da amostra que compõe o estudo, procurou-se identificar a relação causal entre as diferentes variáveis que compõem o modelo proposto, a partir de cruzamentos que serão apresentados nesta seção do trabalho.

Para estabelecer conclusões quantificadas das variáveis, em sua maioria nominais, utilizou-se **tabelas de contingência** (tabulação cruzada) e o teste estatístico do **Qui-quadrado**. Segundo Malhotra (2001), a tabulação cruzada é amplamente utilizada em pesquisas sociais, porque (i) a clareza de interpretação proporciona um elo mais forte entre os resultados da pesquisa e a ação gerencial; e (ii) uma seqüência de tabulações cruzadas pode dar melhor visão de um fenômeno complexo do que uma única análise multivariada.

De acordo com Hair *et al.* (1995), para avaliar o grau de ajustamento do modelo se utiliza medidas absolutas que determinam o grau em que o modelo global prediz a matriz de correlação ou covariância observada. A principal medida absoluta utilizada é o **Qui-quadrado** ( $\chi^2$ ) que avalia a significância estatística das diferenças entre a matriz observada e estimada para o modelo em estudo, verificando se os padrões observados de freqüências correspondem aos padrões esperados (MALHOTRA, 2001).

Quanto maior a diferença entre observadas e esperadas, maior será o valor do qui-quadrado. Entretanto, é por meio do nível de significância (valor p), relacionado ao qui-quadrado, que são extraídas conclusões acerca das relações entre as variáveis. Salienta-se, por sua vez, que o resultado do teste qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra (HAIR *et al.*,1995).

### **Influências do Contexto Ambiental de Referência**

Analisando a influência da variável independente, contexto de referência, sobre a dependente, **adoção** de práticas de responsabilidade social, verificou-se que **não existe diferença estatística** significativa em face do teste Qui-quadrado (**p = 0,944**), conforme tabela 8. Tal situação nos leva a considerar, pela proximidade do nível significância de 1,00, que o tipo de adoção (simbólico e instrumental) das práticas de responsabilidade social não difere em relação ao nível de contexto de referência das empresas do setor pesquisado.

Desta forma, a natureza simbólica da adoção das práticas de responsabilidade social que aponta para a necessidade de demonstrar publicamente conformidade com propósitos e padrões socialmente compartilhados e aceitos (MEYER e ROWAN, 1991; WESTPHAL e ZAJAC, 2001), e a instrumental, que está relacionada à adoção de práticas de responsabilidade social com o intuito de resolver problemas técnicos e operacionais concretos da organização (DIRSMITH, TIMOTY e GUPTA, 2000) não são influenciadas pelo contexto ambiental de referência das empresas do setor madeireiro.

**TABELA 8 – CRUZAMENTO DO CONTEXTO DE REFERÊNCIA COM O TIPO DE ADOÇÃO**

CONTEXTO DE REFERÊNCIA	ADOÇÃO				QUI-QUADRADO ( $\chi^2$ )
	SIMBÓLICA		INSTRUMENTAL		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	
<b>Regional</b>	6	20,69	3	18,75	Teste de <i>Pearson</i> = 0,116 Significância (p) = 0,944
<b>Nacional</b>	17	58,62	9	56,25	
<b>Internacional</b>	6	20,69	4	25	
<b>TOTAL</b>	29	100	16	100	

Fonte: Dados Primários.

Levando-se em consideração a influência do contexto de referência sobre o tipo de **implementação** das práticas de responsabilidade social, verificou-se que **não existe diferença estatística** significativa em face do teste Qui-quadrado ( $p = 0,163$ ), ou seja, os diferentes contextos de referência (regional, nacional e internacional) não interferem quanto ao tipo de implementação (*decoupled*, *loosely coupled* e *tightly coupled*) utilizado pelas empresas do setor madeireiro, como demonstrado na tabela 9.

Todavia, em virtude do valor p, foi duplicada a amostra da base de dados para buscar identificar uma tendência de comportamento desta. Assim, foi encontrado um valor  $p = 0,011$ , o que proporcionaria uma validação estatística significativa das diferenças

encontradas entre os tipos de implementação em detrimento dos níveis do contexto de referência. Isto nos leva a considerar que **o tamanho da amostra interferiu sobremaneira no resultado deste teste**, prejudicando o estabelecimento da relação causal proposta.

Para tanto, não foi possível afirmar estatisticamente que as práticas de responsabilidade social implementadas pelas empresas madeireiras seriam; totalmente desconectadas de padrões institucionalizados no contexto ambiental (*decoupled*), parcialmente conectadas a estes padrões (*loosely coupled*) ou ainda, que estas práticas demonstrassem claramente a reprodução do padrão ou prescrição institucionalizada (*tightly coupled*) no ambiente em que está inserida (MEYER e ROWAN, 1991; MARCH e OLSEN, 1976).

**TABELA 9 – CRUZAMENTO DO CONTEXTO DE REFERÊNCIA COM O TIPO DE IMPLEMENTAÇÃO**

CONTEXTO DE REFERÊNCIA	IMPLEMENTAÇÃO						QUI-QUADRADO ( $\chi^2$ )
	DECOUPLED		LOOSELY COUPLED		TIGHTLY COUPLED		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	
<b>Regional</b>	2	22,22	5	33,33	2	9,53	Teste de Pearson = 6,528 Significância (p) = 0,163
<b>Nacional</b>	7	77,78	6	40	13	61,90	
<b>Internacional</b>	0	0	4	26,67	6	28,57	
<b>TOTAL</b>	9	100	15	100	21	100	

Fonte: Dados Primários.

Através do *One Way Anova*, procurou-se verificar a diferença entre as médias quanto às **práticas de responsabilidade social** adotadas em relação ao contexto de referência. Após realização do teste *Tukey* **observou-se que existem diferenças significativas** (valor p menor que 0,05) entre estas e todos os contextos analisados. Para as empresas que se enquadram no **contexto regional** (9 empresas), o **valor p (0,009)** encontrado demonstra diferença estatística significativa entre as médias das práticas adotadas. De acordo com esta análise, as práticas de responsabilidade social mais adotadas

são as de origem econômica (média = 5,722) e ética (média = 5,899), seguidas das de origem legal (média = 4,722) e filantrópica (média = 4,833).

Também para as empresas caracterizadas no **contexto nacional** (26 empresas), a **diferença estatística entre as médias também foi significativa (p = 0,000)** e apontou para a mesma tendência das empresas do contexto regional, com maiores adoções de práticas de origem ética (média = 6,288) e econômica (média = 5,981) seguidas da filantrópica (média = 4,846) e legal (média = 4,654). Tanto para empresas do contexto regional quanto nacional, as práticas de origem legal e filantrópica são menos adotadas, enquanto que as de origem econômica e ética, em virtude do carregamento de suas médias, são consideradas importantes quando da determinação de sua postura socialmente responsável.

**TABELA 10 – ANOVA DO NÍVEL DO CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA x PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

CONTEXTO DE REFERÊNCIA	PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL				ANOVA		TUKEY
	ECONÔMICA (1)	LEGAL (2)	ÉTICA (3)	FILANTRÓPICA (4)	f	Valor p	
<b>Regional (N=9)</b>	5,722	4,722	5,889	4,833	4,593	0,009	2, 4 / 1, 3
<b>Nacional (N=26)</b>	5,981	4,654	6,288	4,846	26,813	0,000	2, 4 / 1, 3
<b>Internacional (N=10)</b>	6,450	3,850	6,650	4,800	48,645	0,000	2 / 4 / 1,3

Fonte: Dados Primários

Já para as empresas identificadas no **contexto internacional** (10 casos), também **foram encontradas diferenças estatísticas significativas em virtude do valor p (0,000)**. Diferentemente dos contextos regional e nacional, há três diferenças significativas entre elas, conforme observado na tabela 10 (coluna *Tukey*). Na primeira, as empresas parecem não levar tanto em consideração práticas de origem legal, com uma média de utilização relativamente baixa (média = 3,850) se comparada com as demais. Em seguida, as práticas filantrópicas (média = 4,800) se apresentam em um nível intermediário e, com médias de utilização mais elevadas, as de origem ética (média = 6,650) e econômica (média = 6,450).



Feita a análise da influência da variável independente – contexto ambiental – do modelo em análise sobre as variáveis dependentes – adoção e implementação das práticas de responsabilidade social – pôde-se verificar que em ambos os casos não houve diferença estatística significativa que possibilitasse aferir e determinar a relação causal entre elas.

Entretanto, quando analisada a influência desta mesma variável independente sobre as práticas de responsabilidade social adotadas, percebe-se que há uma diferença estatisticamente significativa para as médias encontradas.

Partindo-se do mesmo princípio, a seguir procura-se analisar a influência da variável independente – pressões competitivas – sobre as diferentes variáveis dependentes – adoção e implementação de práticas de responsabilidade social – dispostas no modelo em estudo.

### **Influências das pressões competitivas**

Analisando a influência da variável independente, pressões competitivas, sobre a dependente, **adoção** de práticas de responsabilidade social, a partir do teste Qui-quadrado, verificou-se que **não existe diferença estatística significativa em virtude do valor p (0,502)** encontrado, que possa determinar tal relação, conforme tabela 11.

Desta forma não podemos afirmar estatisticamente que as pressões competitivas de natureza concorrencial, associadas aos indicadores de competitividade que valorizam a eficiência e o desempenho operacional das organizações (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999), ou de natureza institucional, caracterizada pela elaboração e difusão de regras, padrões e normas de conduta socialmente compartilhados, que garantem às organizações a legitimidade contextual de suas escolhas e ações (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999) exerçam alguma influência sobre o tipo de adoção das práticas de responsabilidade social (simbólica e instrumental).

**TABELA 11 – CRUZAMENTO DAS PRESSÕES COMPETITIVAS COM O TIPO DE ADOÇÃO**

PRESSÕES COMPETITIVAS	ADOÇÃO				QUI-QUADRADO ( $\chi^2$ )
	SIMBÓLICA		INSTRUMENTAL		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	
<b>Institucional</b>	12	41,38	5	31,25	Teste de <i>Pearson</i> = 0,450
<b>Concorrencial</b>	17	58,62	11	68,75	
<b>TOTAL</b>	29	100	16	100	Significância (p) = 0,502

Fonte: Dados Primários.

Para constatação da influência das pressões competitivas sobre o tipo de **implementação** (*decoupled*, *loosely coupled* e *tightly coupled*) das práticas de responsabilidade social, também não foi possível afirmar se existia tal tipo de relação em virtude da **inexistência de diferença estatística significativa** ( $p = 0,368$ ) encontrada através do teste Qui-quadrado, como demonstrado na tabela 12.

**TABELA 12 – CRUZAMENTO DAS PRESSÕES COMPETITIVAS COM O TIPO DE IMPLEMENTAÇÃO**

PRESSÕES COMPETITIVAS	IMPLEMENTAÇÃO						QUI-QUADRADO ( $\chi^2$ )
	DECOUPLED		LOOSELY COUPLED		TIGHTLY COUPLED		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	
<b>Institucional</b>	5	55,56	6	40	6	28,57	Teste de <i>Pearson</i> = 1,999
<b>Concorrencial</b>	4	44,44	9	60	15	71,43	
<b>TOTAL</b>	9	100	15	100	21	100	Significância (p) = 0,368

Fonte: Dados Primários.

Quando analisada, através do *One Way Anova* (teste *Tukey*), a influência das pressões competitivas sobre o tipo de **prática de responsabilidade social** adotada, percebe-se que **existe diferença estatística** ao nível de significância ( $p = 0,005$ ), tanto para as pressões competitivas de **natureza concorrencial** ( $p = 0,000$ ) quanto **institucional** ( $p = 0,000$ ) em relação às médias das práticas.

Observou-se as empresas que guiam sua lógica de ação pelas pressões competitivas institucionais (17 casos) e percebeu-se que as práticas de responsabilidade social mais adotadas são as de origem econômica (média = 5,941) e ética (média = 6,176), seguidas das de origem legal (média = 4,441) e filantrópica (média = 4,529). Da mesma forma que as influenciadas pela natureza concorrencial das pressões ambientais (28 casos) procuram adotar mais as de origem econômica (média = 6,089) e ética (média = 6,357), seguidas das de origem legal (média = 4,518) e filantrópica (média = 5,018).

**TABELA 13 – ANOVA DOS TIPOS DE PRESSÕES COMPETITIVAS x PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

PRESSÕES COMPETITIVAS	PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL				ANOVA		TUKEY
	ECONÔMICA (1)	LEGAL (2)	ÉTICA (3)	FILANTRÓPICA (4)	f	Valor p	
<b>Institucional (N=17)</b>	5,941	4,441	6,176	4,529	17,459	0,000	2, 4 / 1,3
<b>Concorrencial (N=28)</b>	6,089	4,518	6,357	5,018	41,437	0,000	2 / 4 / 1,3

Fonte: Dados Primários

Tal relação não demonstrou diferenciação quanto às práticas mais e menos adotadas, visto que tanto para as pressões concorrenciais quanto institucionais as mais adotadas foram (econômica e ética) enquanto que as menos adotadas (legal e filantrópica), mas sim uma distinção quanto ao carregamento das médias, podendo levar a crer que as pressões de natureza concorrencial tendem a influenciar as empresas a adotarem todas as práticas de responsabilidade de forma um pouco mais intensa em virtude das características concorrenciais do ambiente em que atuam.

Também se buscou cruzar as duas variáveis independentes deste estudo (Contexto Ambiental de Referência e Pressões Competitivas), como forma de buscar identificar alguma relação entre ambas, como pode ser observado na tabela a seguir.

**TABELA 14 – CRUZAMENTO DAS PRESSÕES COMPETITIVAS COM O CONTEXTO DE REFERÊNCIA**

PRESSÕES COMPETITIVAS	NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL						QUI-QUADRADO ( $\chi^2$ )
	REGIONAL		NACIONAL		INTERNACIONAL		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	
<b>Institucional</b>	5	55,56	8	30,77	4	40	Teste de Pearson = 1,774
<b>Concorrencial</b>	4	44,44	18	69,23	6	60	
<b>TOTAL</b>	9	100	26	100	10	100	Significância (p) = 0,412

Fonte: Dados Primários.

O resultado, como em todos os outros, a exceção das práticas de responsabilidade social, aponta para a **impossibilidade de se estabelecer relação de influência** entre ambas as variáveis, em função do **valor p (0,412)** encontrado a partir do teste Qui-quadrado.

Assim, apenas quando do cruzamento das pressões competitivas (variável independente) com as práticas de responsabilidade social (variável independente) foi possível estabelecer as relações de influência entre variáveis contidas no modelo proposto.

Face tal situação, procurou-se utilizar a técnica de agrupamento por aglomerados (análise de *cluster*) com o intuito de reunir as empresas de acordo com as similaridades encontradas a partir de seus contextos de referência, e assim identificar um padrão de comportamento frente as variáveis estudadas, que será apresentado a seguir.

#### 4.2.3. Caracterização dos agrupamentos

Segundo Hair *et al.* (1998), a análise de conglomerados (*cluster analysis*) é um conjunto de técnicas multivariadas que examina relações de interdependência entre todo o conjunto de variáveis, classificando os objetos ou casos conforme suas características similares.

Nesta etapa da pesquisa, com o intuito de agrupar as organizações conforme os níveis do contexto ambiental de referência, foi realizada a análise de conglomerados. Dentre os processos de aglomeração considerados por Malhotra (2001), escolheu-se a **aglomeração hierárquica**, o qual se inicia com cada objeto em conglomerados separados, que por sua vez são formados agrupando-se os objetos em conglomerados cada vez maiores.

Por conseguinte, optou-se pelo método de variância (**processo de Ward**) por se revelar superior aos outros métodos e melhor se adaptar ao escopo desse trabalho (Malhotra, 2001). “O processo de *Ward* é um método de variância em que se deve minimizar o quadrado da distância euclidiana às médias dos aglomerados” (MALHOTRA, 2001, p. 531).

Conforme a tabela 15, os resultados descreveram 3 agrupamentos para análise, tendo, respectivamente, 16, 19 e 10 empresas para os grupos 1, 2 e 3.

**TABELA 15 – FREQUÊNCIA DOS GRUPOS FORMADOS PELA ANÁLISE DE CONGLOMERADOS**

GRUPOS	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA (%)
<b>Grupo 1</b>	16	35,6
<b>Grupo 2</b>	19	42,2
<b>Grupo 3</b>	10	22,2
<b>TOTAL</b>	45	100

Fonte: Dados Primários

A partir dos 3 conglomerados identificados, objetivou-se verificar a importância relativa de cada critério utilizado na segmentação do nível de contexto de referência. Para isto utilizou-se a **análise discriminante múltipla**.

A análise discriminante é uma técnica de análise de dados que tem por objetivo identificar as funções discriminantes, ou combinações lineares das variáveis independentes, que melhor discriminem os grupos entre as categorias (MALHOTRA,

2001). Os coeficientes da função discriminante são úteis porque proporcionam informação sobre a importância relativa dos critérios de segmentação do nível de contexto de referência, na medida em que esteja envolvida a discriminação entre os grupos (FRANK E GREEN, 1973).

Os critérios de segmentação do nível de contexto de referência adotados na pesquisa foram referentes a: clientes, concorrentes, fornecedores, legislação, cenário político, cenário econômico e adoção e implementação de práticas de responsabilidade social; verificados nas questões do questionário em anexo, p40, p41, p42, p43, p44, p45 e p46, respectivamente.

O resultado da análise discriminante identificou duas funções discriminantes, tabela 16, onde a primeira função agrupou questões referentes à adoção e implementação das práticas de responsabilidade social (p46), cenário econômico (p45), cenário político (p44), concorrentes (p41); e a segunda função agrupou questões referentes a relações com fornecedores (p42), relações com clientes (p40) e legislação (p43).

**TABELA 16 – MATRIZ ESTRUTURAL DA FUNÇÃO DISCRIMINANTE**

QUESTÕES	FUNÇÃO DISCRIMINANTE	
	FUNÇÃO 01	FUNÇÃO 02
<b>Adoção e Implementação das práticas de Responsabilidade Social (p46)</b>	0,641	-0,562
<b>Cenário Econômico (p45)</b>	0,339	0,305
<b>Cenário Político (p44)</b>	0,311	0,084
<b>Concorrentes (p41)</b>	0,216	0,085
<b>Relações com Fornecedores (p42)</b>	-0,150	0,056
<b>Relações com Clientes (p40)</b>	0,379	0,401
<b>Legislação (p43)</b>	0,226	0,226

Fonte: Dados Primários

Percebe-se na tabela acima que as variáveis (critérios) estão ordenadas pelo tamanho da correlação dentro da função. Na função discriminante 01, a adoção e implementação das práticas de responsabilidade social (0,641) é a variável principal,

enquanto que na função discriminante 02, a variável principal são relações com clientes (0,401), enquanto que legislação (0,226) apresenta igual importância para ambas funções.

A partir das correlações dentro de cada função discriminante foi operacionalizada a **função discriminante canônica** para as médias dos grupos (centróides de grupos), conforme tabela 17.

**TABELA 17 – FUNÇÃO DISCRIMINANTE CANÔNICA PARA AS MÉDIAS DOS GRUPOS**

GRUPOS	FUNÇÃO DISCRIMINANTE	
	FUNÇÃO 01	FUNÇÃO 02
<b>Grupo 1</b>	2,464	0,798
<b>Grupo 2</b>	-2,041	0,860
<b>Grupo 3</b>	-6,471E-02	-2,911

Fonte: Dados Primários

A análise da função discriminante canônica nos permitiu constatar que o **grupo 1** norteia suas ações de forma similar quando leva em consideração a preocupação para adoção e implementação de práticas de responsabilidade social, tendências econômicas, políticas e do comportamento dos concorrentes (**2,464**). Para clientes e legislação (0,798), já não há tanta convergência de comportamento.

O **grupo 2** não demonstrou similaridades no comportamento quanto aos critérios discriminantes da função 01 (-2,041), todavia, apesar de se preocupar, de quase maneira similar ao grupo 1, na **função 02 (0,860)**, que denota uma preocupação com fornecedores e clientes, houve uma considerável convergência para esta função dentro do próprio grupo.

Por fim, o **grupo 3**, face às funções discriminantes, pode ser considerado **indiferente em relação a ambas** – função 01 (-6,471E-02) e função 02 (-2,911). Tal situação pode ter sido prejudicada em função do número reduzido de empresas que compôs o conglomerado (apenas 10).

Para melhor entendimento do comportamento dos grupos, procedeu-se de forma a descrevê-los quanto às características das empresas enquadradas em cada um destes, junto às variáveis propostas neste estudo.

### **Análise da relação entre os Conglomerados encontrados e as Variáveis do modelo**

Nesta etapa da análise de dados, os conglomerados encontrados a partir da análise discriminante foram confrontados com as variáveis estudadas, com o propósito de encontrar relações causais entre estas.

Quando analisados os diferentes grupos em relação aos níveis do contexto, verificou-se que **existe diferença estatística significativa** em face do teste Qui-quadrado ( $p = 0,000$ ), conforme tabela 18. Tal situação nos leva a considerar que existe diferença quanto à **influência do contexto ambiental** para os diferentes grupos encontrados.

As empresas do **grupo 1** se dividem entre os contextos: **internacional** (10 casos), com frequência relativa de 100% (todas as empresas deste contexto se enquadram no grupo); e **nacional** (6 casos), com frequência relativa de 23,08%. Já no que diz respeito ao contexto regional, não há casos de empresas dentro do grupamento encontrado.

Para as empresas do **grupo 2**, são encontradas ao nível de influência dos contextos regional (8 casos) e nacional (11 casos). Estas por sua vez respondem por cerca de **88,89% das que sofrem influência do contexto regional**, ou seja, uma forte caracterização do grupo 2 com empresas deste contexto. Ao nível do contexto nacional, 42,30% das empresas que recebem influência deste contexto, também pertencem ao grupo 2. Estes dados nos levam a considerar **uma forte identidade das empresas deste grupo com as influências ambientais contextuais de nível regional e nacional**, mesmo porque, nenhuma destas empresas sofre influência do contexto internacional, como se pode verificar na tabela 18.



**TABELA 18 – CRUZAMENTO DOS CONGLOMERADOS COM NÍVEL DO CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA**

CONGLOMERADOS	NÍVEIS DO CONTEXTO AMBIENTAL						QUI-QUADRADO ( $\chi^2$ )
	REGIONAL		NACIONAL		INTERNACIONAL		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	
<b>Grupo 1</b>	—	0	6	23,08	10	100	Teste de <i>Pearson</i> = 29,403
<b>Grupo 2</b>	8	88,89	11	42,30	—	0	
<b>Grupo 3</b>	1	11,11	9	34,62	—	0	Significância (p) = 0,000
<b>TOTAL</b>	9	100	26	100	10	100	

Fonte: Dados Primários.

O **grupo 3**, a despeito do grupo 2, também recebe influência dos contextos regional (apenas 1 caso) e nacional (9 casos). As empresas que representam este grupo, **não sofrem influência do contexto internacional** de referência, conforme pode ser visualizado na tabela acima.

Quando se faz uma análise do comportamento dos conglomerados face às influências das **pressões competitivas**, é possível afirmar que **exista diferença estatisticamente significativa** entre eles em função do teste Qui-quadrado (**p = 0,033**), conforme apresenta a tabela 19.

**TABELA 19 – CRUZAMENTO DOS CONGLOMERADOS COM AS PRESSÕES COMPETITIVAS**

CONGLOMERADOS	PRESSÕES COMPETITIVAS				QUI-QUADRADO ( $\chi^2$ )
	INSTITUCIONAL		CONCORRENCIAL		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	
<b>Grupo 1</b>	5	29,41	11	39,29	Teste de <i>Pearson</i> = 6,844
<b>Grupo 2</b>	11	64,71	8	28,57	
<b>Grupo 3</b>	1	5,88	9	32,14	Significância (p) = 0,033
<b>TOTAL</b>	17	100	28	100	

Fonte: Dados Primários.

As empresas do **grupo 1** estão concentradas em sua maioria (11 casos) sob a influência das **pressões competitivas concorrenciais**, indicando maior valorização da eficiência e o desempenho operacional das organizações, denotando a concentração na avaliação de indicadores economicamente instituídos, portanto conduzida à dimensão do ambiente técnico (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999). O mesmo acontece com o **grupo 3**, onde sua ampla maioria está concentrada (9 casos) sob influência destas mesmas **pressões (concorrenciais)**, conforme disposto na tabela 19.

Todavia, para as empresas do **grupo 2**, as **pressões competitivas institucionais** apresentam maior concentração de casos (11) em detrimento das concorrenciais (8), portanto orientadas para a necessidade organizacional de obter legitimidade perante seus *stakeholders*, por meio da imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete, assim conduzida à dimensão do ambiente institucional, em que se busca conformidade a padrões normativos de suporte e legitimação (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).

Desta vez, procurando verificar a influência do tipo de **implementação** sob os diferentes grupos encontrados, também foi realizado o teste qui-quadrado, conforme identificado na tabela a seguir.

**TABELA 20 – CRUZAMENTO DOS CONGLOMERADOS COM O TIPO DE IMPLEMENTAÇÃO**

CONGLOMERADOS	IMPLEMENTAÇÃO						QUI-QUADRADO ( $\chi^2$ )
	DECOUPLED		LOOSELY COUPLED		TIGHTLY COUPLED		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	
<b>Grupo 1</b>	1	11,11	6	40	9	42,86	Teste de Pearson = 6,169 Significância (p) = 0,187
<b>Grupo 2</b>	5	55,56	8	53,33	6	28,57	
<b>Grupo 3</b>	3	33,33	1	6,67	6	28,57	
<b>TOTAL</b>	9	100	15	100	21	100	

Fonte: Dados Primários.

Desta feita, foram comparados os tipos de implementação (*decoupled*, *loosely coupled* e *tightly coupled*) das práticas de responsabilidade social frente os conglomerados, com o propósito de identificar um padrão ou tendência diferenciada para os grupos. Entretanto, **não foi possível afirmar se existia tal relação** em virtude da não comprovação de diferença estatística significativa ( $p = 0,368$ ) encontrada através do teste Qui-quadrado, como demonstrado no quadro acima.

O mesmo ocorreu quanto aos tipos de **adoção** (simbólica e instrumental), visto que o **valor p encontrado (0,463) não permite afirmar estatisticamente** se o tipo de adoção difere em função dos grupos de empresas identificados, conforme apresenta a tabela abaixo.

**TABELA 21 – CRUZAMENTO DOS CONGLOMERADOS COM O TIPO DE ADOÇÃO**

CONGLOMERADOS	ADOÇÃO				QUI- QUADRADO ( $\chi^2$ )
	SIMBÓLICA		INSTRUMENTAL		
	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	
<b>Grupo 1</b>	9	31,03	7	43,75	Teste de <i>Pearson</i> = 1,539  Significância (p) = 0,463
<b>Grupo 2</b>	12	41,38	7	43,75	
<b>Grupo 3</b>	8	27,59	2	12,5	
<b>TOTAL</b>	29	100	16	100	

Fonte: Dados Primários.

Assim, tanto os tipos de implementação quanto de adoção não apresentaram influência (determinada estatisticamente ao nível de significância de 0,05) no que diz respeito ao padrão de comportamento acerca dos grupos estudados.

A fim de verificar se as práticas de responsabilidade social variam pelo conglomerado, inicialmente foram aplicados os testes de *Wilks' Lambda* da Análise da Variância Multivariada (MANOVA) para estudar diferenças de grupo, simultaneamente, ao longo de múltiplas variáveis dependentes, conforme demonstrado na tabela 22.

Segundo Malhotra (2001), a Análise da Variância Multivariada (MANOVA) é semelhante à Análise de Variância (ANOVA), exceto quanto ao fato de existirem duas ou mais variáveis dependentes métricas, e não apenas uma. Para tanto, foi necessário utilizar o teste de *Wilks' Lambda* da Análise da variância multivariada (MANOVA) para estudar diferenças de grupo simultaneamente, ao longo de mais de duas variáveis dependentes (práticas de responsabilidade social).

Tendo sido identificada a existência de diferenças (*Wilks' Lambda* = 0,446;  $f = 4,851$ ; valor  $p = 0,000$ ), estatisticamente significativas, entre os conglomerados e as práticas de responsabilidade social, ao nível de significância de 0,05, foi realizado um detalhamento das diferenças entre as médias para identificar onde estas se encontravam, apresentadas na tabela abaixo.

**TABELA 22 – ANOVA DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL x CONGLOMERADOS**

PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL	GRUPO 1	GRUPO 2	GRUPO 3	ANOVA		TUKEY
				f	Valor p	
Responsabilidade Econômica	6,250	5,842	6,050	1,116	0,337	—
Responsabilidade Legal	3,906	4,921	4,600	8,444	0,001	G1 / G3,G2
Responsabilidade Ética	6,625	6,026	6,250	7,220	0,002	G2 / G3 / G1
Responsabilidade Filantrópica	4,812	4,657	5,200	1,127	0,333	—

Fonte: Dados Primários

Para as práticas de responsabilidade social de origem econômica, não houve diferenças estatísticas significativas entre os diferentes grupos ( $p = 0,337$ ), o mesmo ocorreu com as de origem filantrópica ( $p = 0,333$ ).

Entretanto, quando analisadas as práticas legais, os grupos passam a se diferenciar de duas maneiras distintas, conforme valor  $p$  (0,001) encontrado. Neste caso, as empresas do grupo 3 com média de 4,600 e do grupo 2 com média de 4,921 demonstraram dar

**maior importância a este tipo de prática** em relação às do grupo 1 que apresentaram média de 3,906.

No tocante às práticas de origem **ética**, também **podemos afirmar que existem diferenças estatisticamente significativas** em função do **valor p (0,002)** encontrado. A situação se inverte, em relação às práticas **legais** analisadas anteriormente. Para as empresas do **grupo 1, as práticas de origem ética são mais valorizadas** (média = 6,625), enquanto que as do **grupo 2** (média = 6,026) e **grupo 3** (média = 6,250) apresentam médias inferiores quanto a sua utilização.

Face às análises apresentadas até o momento, onde se procurou fazer as relações das variáveis propostas no modelo em estudo com os grupos identificados a partir da análise de *clusters*, e posterior diferenciação por meio da análise discriminante, foi construído o quadro a seguir com o propósito de sintetizar as principais características diferenciadoras dos grupos em questão. Vale ressaltar que o quadro abaixo serve apenas para **demonstrar a predominância das características dos grupos**, com o propósito de facilitar a visualização destes frente as variáveis analisadas neste estudo, **sem qualquer preocupação estatística para distingui-los**.

**QUADRO 25 – SÍNTESE DA CARACTERIZAÇÃO DOS CONGLOMERADOS**

Conglomerados	CARACTERIZAÇÃO				
	Contexto Ambiental	Pressão Competitiva	Prática de Responsabilidade Social (Média)	Adoção	Implementação
<b>Grupo 1</b>	Internacional/ Nacional	Concorrencial	Ética (6,625) Econômica (6,250)	Simbólica	<i>Tightly Coupled</i>
<b>Grupo 2</b>	Nacional/ Regional	Institucional	Ética (6,026) Econômica (5,842)	Simbólica	<i>Loosely Coupled</i>
<b>Grupo 3</b>	Nacional/ Regional	Concorrencial	Ética (6,250) Econômica (6,050)	Simbólica	<i>Tightly Coupled</i>

Fonte: O Autor.

Na seqüência, procurou-se explorar o resultado da análise estatística dos dados coletados, no sentido de estabelecer uma relação com a base teórico-empírica apresentada anteriormente, sintetizando os principais aspectos encontrados. Desta feita, buscou-se enfatizar respostas às questões de pesquisa propostas, em virtude dos objetivos específicos determinados, tendo em vista a estrutura do problema formulado para o estudo em pauta.

#### **4.3. Síntese da análise dos dados**

Com a elevação dos padrões concorrenciais, as empresas vêem-se obrigadas a ajustar seus sistemas gerenciais, cortando custos, aumentando a qualidade de seus produtos, entre outras medidas, a fim de enfrentar a acirrada concorrência de âmbito mundial (NASCIMENTO NETO, 1996; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). Este cenário socioeconômico pode demonstrar um pouco da complexidade do ambiente e as pressões que as empresas vêm sofrendo deste para adequarem suas estratégias organizacionais.

Dessa forma, as pressões ambientais competitivas podem ser exercidas tanto pelo ambiente técnico, ou seja, pressões no sentido de desempenho e produtividade, quanto pelo institucional, tendo em vista a necessidade de conformidade a padrões estabelecidos na sociedade (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993).

A medida como esta influência se dá, pode ser verificada no momento em que se determina o contexto institucional de referência da organização.

Diferentes interpretações do ambiente podem surgir mediante o nível de contexto ao qual a organização se reporta e, como conseqüência disto, diferentes práticas gerenciais podem ser adotadas para uma mesma finalidade. Da mesma maneira, diferentes padrões e valores podem influenciar as ações organizacionais de acordo com o nível do contexto ambiental. Sendo assim, determinadas práticas podem ser fruto dos padrões

institucionalizados em determinado nível do contexto ambiental, que mais influencia aquele momento da organização (BARBOSA, 2001).

A classificação do contexto em diversos níveis está, assim, relacionada com as diferentes possibilidades de resposta às pressões ambientais que as organizações podem desenvolver (SCOTT, 1995c), estabelecendo por sua vez diferentes padrões de competitividade.

Quanto à influência do contexto ambiental de referência sobre as empresas do setor em análise, os dados estatísticos comprovaram tal relação. Desta feita, sentindo a necessidade de ampliar o caráter explicativo das relações entre as variáveis propostas pelo estudo e as empresas componentes da amostra, foi realizada a análise de conglomerados (*cluster*) com o propósito de destacar similaridades no comportamento de cada grupo de empresas. Uma vez realizado este processo, procurou-se identificar os fatores que discriminaríamos estes grupos (similaridades) através da análise discriminante, para a partir daí buscar compreender as relações destes com o modelo proposto no estudo. Todo este processo, encontra-se detalhado na metodologia e na análise dos dados primários desta pesquisa.

Verificou-se que empresas do **grupo 1**, com forte identidade com o contexto internacional sofrem **pressões competitivas** de ordem **concorrencial**. Tal fato pode ser explicado pela extrema valorização da eficiência e do desempenho operacional das organizações, denotando a concentração na avaliação de indicadores economicamente instituídos, portanto conduzida à dimensão do ambiente técnico (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999). Empresas do setor madeireiro paranaense que atuam no ambiente internacional, ainda valorizam mais os aspectos econômico-financeiros, que propriamente os padrões de conduta socialmente compartilhados no ambiente de atuação, o que conduziria à dimensão institucional e portanto a pressões competitivas de ordem institucional.

Tais organizações encontram-se em estágio de competição onde o ambiente técnico demanda muito mais atenção, por conta das margens de formação de preço e quantidade produzida como condições essenciais para nortear suas práticas de gestão.

A conformidade com padrões de conduta instituídos no ambiente, como adequação às normatizações dos selos de qualidade (ISO 14001, PEFCC, FDS, ABNT/CERFLOR) também são importantes, em virtude de seu caráter de inserção no mercado, mas ainda são sub-valorizados em detrimento dos aspectos econômico-financeiros.

Já as empresas dos **grupos 2 e 3**, que **norteam suas lógicas de ação, tanto pelo nível nacional quanto regional** (diferenciando-se apenas quanto ao predomínio de empresas) há distinção quanto às pressões competitivas exercidas. Para as empresas do **grupo 2**, há maior influência das **pressões** de ordem **institucional**, em contrapartida, as empresas do **grupo 3**, seguem a mesma lógica das do grupo 1, em virtude da **valorização dos aspectos técnicos operacionais**.

Assim, empresas do **grupo 2** estão orientadas para a necessidade organizacional de **obter legitimidade** perante seus *stakeholders*, por meio de ganho de imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores do segmento onde compete (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999).

Desta forma, podem ser compreendidas pela necessidade que estas encontram na busca por uma orientação para **aumentar sua competitividade através da melhoria de imagem** e assim buscar maior inserção no mercado nacional, projetando uma situação de futuro para o mercado internacional. Tal conclusão pode ser tomada em virtude da análise, individualizada, das empresas que compõem o referido grupo, **em sua maioria empresas de médio porte**. Estas se **encontram em estágio de conquista de mercados internacionais** e por conseguinte, valorizam os aspectos institucionais para buscar tal inserção, auferindo ganhos de imagem, sem no entanto esquecer dos aspectos econômico-financeiros que permeiam suas relações produtivas.



Entretanto, para as empresas do **grupo 3, em sua totalidade composta por empresas de pequeno porte**, a preocupação está diretamente ligada à adequação aos padrões técnico-operacionais em função destas organizações buscarem a ‘sobrevivência’ através da manutenção de suas atividades no mercado regional ‘efetivamente’. Mesmo que a análise discriminante tenha dado conta de valores do nível nacional de referência, há predominância da influência do contexto regional junto a estas empresas.

Ainda que um grupo de empresas tenha apresentado a importância das pressões competitivas institucionais para nortear suas práticas gerenciais, **o setor madeireiro** como um todo possui extrema **preponderância das pressões competitivas concorrenciais**, em virtude de sua ênfase nos **aspectos técnico-operacionais inerentes às trocas comerciais que se dão dentro da cadeia produtiva**. Os dados secundários, por exemplo, ressaltaram e reafirmaram esta conclusão, pois a grande maioria do material consultado dava conta de influências de demanda competitiva concorrencial, mais tarde corroborada pela análise estatística dos dados primários.

A difusão do conceito de responsabilidade social como uma extensão do papel da empresa, que deixa de ser apenas gerar lucro, pagar impostos, criar empregos e prover a sociedade com produtos e tecnologia, faz com que ela seja vista como co-responsável pela promoção do desenvolvimento e do bem-estar da sociedade na qual está inserida, por meio de um relacionamento ético e transparente com os *stakeholders*, do respeito ao meio ambiente e da promoção dos interesses da sociedade. Portanto, esse aumento da importância dos conceitos sociais faz com que as empresas agora incluam a responsabilidade social entre seus objetivos (ORCHIS *et al.*, 2002).

Partindo desta premissa, o estudo procurou verificar a influência do ambiente, através de suas facetas (técnico e institucional) que ensejam as pressões competitivas (concorrencial e institucional), além dos níveis de contexto (internacional, nacional e regional) para a adoção e implementação de práticas de responsabilidade social por empresas do setor madeireiro do Estado do Paraná.

Estas empresas foram escolhidas em função do caráter e da natureza de suas atividades econômicas, visto que há uma consequência direta, através da extração e beneficiamento da madeira, que impacta na sociedade.

Partindo da visão, denominada **progressista** por Ventura (1999), que norteia o presente estudo, onde as organizações devem aceitar responsabilidades sociais e o lucro não deve ser seu fim único. Estas deveriam cumprir mais do que apenas obrigações legais, procurando agir a fim de satisfazer também demandas da sociedade, o que levaria ao bem-estar social do qual a organização se beneficiaria. Este argumento baseia-se no fato de que as organizações são parte da sociedade e que sua estabilidade, isto é, das pessoas, das comunidades que envolvem e do meio ambiente, é vital também para a sua própria.

Atualmente, esta visão tem sido amplamente disseminada no meio empresarial. De acordo com Ventura (1999), “raros são os casos de empresários e executivos que ainda desconsiderem totalmente suas responsabilidades sociais. Pode-se dizer que a sensibilidade para os problemas sociais está institucionalizada. As organizações têm sido pressionadas para se tornarem mais solidárias e chamadas a uma maior participação, abertura e integração com a sociedade, sob a ameaça de serem abandonadas por seus consumidores. Há, então, que se conciliar objetivos econômicos com demandas sociais” (p. 37).

Assim, para efeitos deste trabalho, a Responsabilidade Social foi entendida como o compromisso com princípios norteadores do comportamento organizacional, conforme disposto no quadro 1, sintetizado na base teórico-empírica deste estudo. Para ser considerada socialmente responsável, a empresa deveria ser lucrativa, obedecer às leis, ter comportamento ético seguindo padrões moralmente aceitos na sociedade em que atua e praticar a filantropia, engajando-se ativamente em atos ou programas que promovam o bem-estar social (Coutinho e Macedo-Soares, 2002), daí a utilização do modelo piramidal do Archie Carrol (1979), onde a responsabilidade social da empresa pode ser subdividida em quatro tipos; econômica, legal, ética e filantrópica.

No que diz respeito à análise destas práticas junto às empresas analisadas, para **todos os grupos**, as práticas valorizadas foram as orientadas pelos princípios **ético e econômico**.

As empresas, em sua ampla maioria, admitem seguir os **princípios econômicos**, onde suas ações são regidas pela produção de bens e serviços que não agridam a sociedade, prática de preços justos e geração de riqueza para os acionistas (CARROL, 1979). As médias de adoção destas práticas foram elevadas para todos os grupos analisados (**Grupo 1 – 6,250; Grupo 2 – 5,842; Grupo 3 – 6,050**).

As práticas que seguem os **princípios éticos** foram as que revelaram as maiores médias (para todos os grupos) dentre as pesquisadas (**Grupo 1 – 6,625; Grupo 2 – 6,026; Grupo 3 – 6,250**). Tais práticas dão conta de um comportamento pautado pelos princípios fundamentais (justiça, equidade e imparcialidade) não necessariamente codificados na lei e que podem servir aos interesses econômicos diretos da empresa (CARROL, 1979).

Porém, um fato chama a atenção, no que diz respeito à valorização destas práticas. Como as empresas podem valorizar práticas de origem ética e em contrapartida, obter as mais baixas médias de utilização, quando se levam em consideração as de origem legal? Tal fato, é possível, neste trabalho, em virtude da distinção conceitual adotada que permeia sua formulação teórica. Todavia, as empresas analisadas em seus grupos, quanto às práticas legais, apresentaram médias relativamente baixas de utilização, em relação às demais. Sobretudo o **Grupo 1**, com empresas que eminentemente estão **voltadas para o mercado internacional**, através de seu contexto de referência, admite claramente que estas práticas não são tão valorizadas em seu comportamento organizacional, com **média de utilização de 3,906**.

Em face da escala utilizada neste estudo, resultaria uma posição neutra (próximo da tendência central com valor 4 – Nem concordo Nem discordo), mas em se tratando de uma postura regida por organismos reguladores das práticas comerciais inerentes a estas empresas, ressalta-se o comportamento das empresas em admitir que não seguem, em certa medida, as leis e os dispositivos reguladores de suas atividades econômicas. Os dados

secundários revelaram informações importantes para compreender esta postura por parte das empresas.

O Brasil desenvolveu dispositivos legais extremamente complexos, e muitas vezes não aplicáveis. Para tanto, se faz necessário uma revisão completa dos dispositivos, de forma que eles sejam aplicáveis a realidades nacional e regional, e ainda que não sejam geradores de custos que limitem a competitividade do produto brasileiro no mercado internacional (ABIMCI, 2003). Tal fato pode indicar uma explicação para o comportamento das empresas no que diz respeito à prática legal.

No que tange as **práticas filantrópicas**, as empresas também não apresentaram elevadas médias de utilização destas (**Grupo 1 – 4,812; Grupo 2 – 4,657; Grupo 3 – 5,200**), tomando-se por base as práticas éticas e econômicas. Estas práticas estão associadas puramente às ações voluntárias, e orientada pelo desejo da empresa em fazer uma contribuição social não imposta pela economia, pela lei ou pela ética. Inclui fazer doações a obras beneficentes, contribuir financeiramente para projetos sociais comunitários (de combate às drogas, violência, entre outros) ou para instituições de caridade que **não oferecem retornos para a empresa e nem mesmo são esperados** (CARROL, 1979).

Tal fato também pode ser explicado pelos dados secundários analisados, que revelaram a pouca importância dada pelas empresas do setor para práticas desta origem. Quando analisados sob a ótica dos **níveis de contexto**, por exemplo, no plano das empresas pertencentes ao contexto regional não foram encontrados nenhum indicativo que levasse a inferência da possível existência de tais práticas. Para as empresas do contexto nacional, os dados apontaram para alguns indícios ‘esporádicos’ de desenvolvimento de projetos sociais, todavia, estes diretamente relacionados às suas atividades produtivas, contrariando o caráter filantrópico apresentado pelo quadro teórico de referência. Da mesma maneira, comportam-se as empresas do **contexto internacional**, entretanto, com ênfase em projetos sociais direcionados às atividades extrativistas, por igual consequência de suas atividades produtivas, a despeito das empresas do contexto nacional.

Vale ressaltar que as conclusões acerca das práticas de origem filantrópica e legal não encontraram bases estatísticas de comprovação. Tais conclusões, apenas, apontam para uma tendência, em virtude dos dados secundários analisados.

De acordo com teóricos institucionalistas – Meyer e Rowan (1991), Powell e DiMaggio (1983), Scott (1987) – a **institucionalização** está relacionada a uma série de processos sociais pelos quais se **legitima a construção social** (BERGER e LUCKMAN, 1985), relativamente a práticas e comportamentos de entidades individuais (organizações) adquirindo **status normativo na ação social**.

Segundo estes autores, instituições tendem a adotar técnicas e inovações que parecem socialmente legítimas em seus respectivos campos organizacionais, mesmo a despeito de critérios de eficácia e utilidade técnica (MEYER e ROWAN, 1991; CALDAS e VASCONCELOS, 2002).

No que diz respeito à responsabilidade social, as empresas, de uma forma geral, passaram a adotar práticas referenciadas em sua lógica, em virtude da difusão em seu campo organizacional, mesmo que estas não fossem direcionadas a uma mudança efetiva na gestão organizacional, mas apenas por conta da conformidade com os padrões difundidos neste, denotando um **comportamento cerimonial**. Segundo Caldas e Vasconcelos (2002), tal situação se dá pelo fato da busca por legitimidade, encontrar respaldo em função das pressões ambientais em si, e não para a solução de problemas de ordem técnica ou operacional, compreendendo a natureza simbólica das organizações.

Para análise da interação do ambiente com as organizações, seja na direção dos próprios agentes criarem o ambiente ao qual se adaptam (noção construtivista) ou mesmo, simplesmente, adaptar-se a um ambiente previamente definido (noção interpretativista), de forma a influenciar estruturas, processos e práticas gerenciais – todas relacionadas às demandas contextuais – podem dar-se de forma frouxamente conectada (*loosely coupled*), altamente conectada (*tightly coupled*) ou até desconectada (*decoupled*) em relação tanto aos processos técnicos quanto aos processos de natureza cognitiva e cultural vigentes no sistema social (WEICK, 1969; ORTON e WEICK, 1990).

Para Dirsmith, Timothy e Gupta (2000), ao analisar a distinção entre os tipos de implementação propostos no estudo, é necessário abordar duas propriedades inerentes aos processos e estruturas organizacionais, simbólica e instrumental. A **simbólica**, está relacionada com a necessidade de demonstrar publicamente a natureza racional do processo ou estrutura; já a **instrumental** diz respeito à necessidade das organizações em alcançar efetividade técnica nos seus processos e estruturas de coordenação, controle e operação. Tal distinção conceitual parece estar implicitamente baseada no sentido ou motivos pelos quais se adota determinado processo, prática ou estrutura, isto é, como meio de **cumprir requisitos cerimoniais** (simbólica) ou como meio de **obtenção de resultados técnicos efetivos** (instrumental).

Tal perspectiva de análise, é utilizada no presente estudo, entre outras razões, porque parece importante perceber a distinção de dois elementos relativos à ação organizacional; as propriedades relativas ao motivo da ação, ou seja, **o porquê da ação** (relacionado à sua propriedade de **adoção** – simbólica e/ou instrumental) e ao modo de ação, **o como** (relacionado à sua forma de **implementação** – *decoupling, loosely coupling e tightly coupling*).

Quando analisada, as empresas sob a perspectiva das **pressões competitivas** ou mesmo dos **níveis do contexto de referência**, não foi possível afirmar estatisticamente que tais pressões contextuais influenciam diretamente no tipo de **implementação** ou mesmo do tipo de **adoção** utilizada pelas empresas quando das práticas de responsabilidade social. Tal fato prejudicou sobremaneira as análises que envolveram as variáveis implementação e adoção.

Todavia, em virtude do valor  $p$ , foi duplicada a amostra da base de dados para buscar identificar uma tendência de comportamento desta. Assim, foi encontrado um valor  $p = 0,011$ , o que proporcionaria uma validação estatística significativa das diferenças encontradas entre os tipos de implementação em detrimento dos níveis do contexto de referência. Isto nos leva a considerar que **o número da amostra interferiu sobremaneira no resultado deste teste**, prejudicando o estabelecimento da relação causal proposta.

A partir da apresentação dos dados obtidos, quer sejam fruto da análise documental e de conteúdo (dados secundários) ou mesmo de análises estatísticas dos questionários enviados aos dirigentes do nível estratégico das organizações objeto de estudo (dados primários), presentes neste capítulo, parte-se na seqüência para as conclusões que tais análises possibilitaram.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O tema central desta dissertação – Responsabilidade Social – tem pautado sua relevância através dos vários estudos acadêmicos que vêm sendo realizados, sob as mais diversas abordagens analíticas e também pelo espaço encontrado junto ao meio gerencial, como condutor e mediador de estratégias e ações organizacionais.

Em virtude do agravamento dos problemas sociais e conseqüente inoperância do Estado, no sentido de prover a sociedade de suas necessidades básicas (saúde, educação, segurança), surgem questionamentos acerca das prováveis soluções para esta dada realidade.

O Estado tem diminuído cada vez mais sua participação na condução das políticas reguladoras, conferindo ao próprio mercado a prerrogativa de desenvolver esta dinâmica em si. Neste sentido, o teórico Adam Smith acreditava que o papel do Estado deveria ser modificado; de condutor para mediador das relações mercantis, deixando a cargo das empresas os mecanismos de auto-regulação de suas práticas.

Como conseqüência desta postura, a sociedade passa a questionar o contrato social das empresas com o ambiente em que estas se encontram inseridas. Se o Estado tem seu papel minimizado nas relações econômicas, por que as empresas não assumem responsabilidades, outrora atribuídas apenas ao poder público, com o propósito de atenuar problemas sociais que acabam por afetar seus principais *stakeholders* (clientes, fornecedores, funcionários, concorrentes, governo)?

Daí as pressões oriundas da sociedade para que as empresas adotem práticas de responsabilidade social, e assim passem a seguir uma postura socialmente responsável, no sentido de contribuir para a harmonia da sociedade através do equilíbrio de responsabilidades.



À medida que a empresa dispõe de maiores benesses do mercado (liderança e alta rentabilidade financeira), crescem a reboque suas responsabilidades junto a sociedade.

Aumenta a possibilidade destas organizações poderem retribuir esta posição, auferida junto ao seu ambiente de atuação, e devolver parte deste resultado através de práticas socialmente responsáveis.

As práticas não se restringem apenas ao apoio a projetos sociais que atendam demandas da sociedade. Neste estudo, foi considerado um conjunto de práticas a serem desenvolvidas, que não sub valoriza a função econômica da empresa como geradora de lucro para os seus acionistas, produção de bens e serviços, mas também enfatiza o desenvolvimento de suas atividades sem a degradação do meio ambiente, ou mesmo que afetem negativamente a sociedade por conta de comportamento antiético e não respeito a regulamentações.

Estas práticas (econômica, legal, ética e filantrópica) quando analisadas sob a perspectiva da influência contextual predominante no setor madeireiro, que possui particularidade em função de sua atividade econômica – extração e beneficiamento de recurso natural – afetando diretamente a sociedade, possibilitou algumas conclusões sobre o tema na dinâmica organizacional das empresas objeto de estudo.

O setor em si, apresentou características bem peculiares que acabaram por influenciar o comportamento das variáveis propostas nesta pesquisa. A origem do setor se apresentou como um importante indicador do comportamento das empresas frente a adoção e a implementação de práticas de responsabilidade social. A indústria madeireira nacional foi concebida e desenvolvida através de protecionismos governamentais que acabaram por atrofiar a dinâmica competitiva destas empresas.

Quando analisados os dados secundários, pôde-se constatar que para quase todos os problemas enfrentados pela indústria madeireira havia uma solução que deveria partir do Estado, quer seja através de políticas de modernização do maquinário, de capacitação profissional (técnica ou gerencial) ou mesmo abertura de mercado através de campanhas e divulgações promocionais.

As empresas têm o Estado como protetor de suas atividades comerciais e um dos principais responsáveis tanto pelo seu sucesso quanto pelo seu fracasso.

Tal fato influenciou na adoção e implementação das práticas de responsabilidade social. As práticas de origem econômica e ética são adotadas em boa medida pelas empresas que participaram do estudo, independente do contexto de referência que se reportam. Tanto para o contexto internacional, nacional ou mesmo regional, as organizações procuram seguir as práticas relacionadas ao seu desenvolvimento econômico e de comportamento ético com seus *stakeholders*.

Já as práticas de origem legal e filantrópica, tiveram médias de utilização mais baixas, em função da relação histórica do setor com o poder público. As empresas madeireiras contestam as regulamentações vigentes no setor e por isso admitem que não as seguem.

A partir das análises efetuadas, foram levantadas opiniões de associações e sindicatos do setor que atestavam que o governo deveria abrandar mais as leis que os regem, sob condição de proporcionar maior competitividade, quer seja no mercado regional, nacional ou internacional.

A contradição entre as boas médias de utilização das práticas éticas em relação às baixas médias de utilização das práticas legais, se faz possível neste estudo em virtude do quadro teórico de referência proposto. Desta feita, uma não refuta a outra e vice-versa. Entretanto, a partir de tal situação, pode-se inferir que as empresas tendem a seguir as leis, em face das práticas éticas de comportamento que demonstraram, não fosse a discordância com as políticas de regulamentação do setor, que os compele para seguir as práticas de origem legal.

Para as práticas filantrópicas, entre as mais baixas médias de utilização, os dados secundários revelaram quase que a completa inexistência de programas relacionados a estas. Dos poucos projetos sociais identificados, todos estão relacionados diretamente a atividade produtiva da empresa, por conta dos reflorestamentos e manejo sustentável.

Em última análise, estes projetos são adotados muito mais sob a forma de adequação às normatizações instituídas por organismos internacionais de certificação de qualidade, que propriamente pela consciência das empresas em contribuir para a harmonia da sociedade.

Isto nos ajuda a compreender a natureza das pressões competitivas. A partir do quadro teórico de referência disponível neste estudo, o setor madeireiro se revelou extremamente influenciado por pressões concorrenciais na direção das demandas do ambiente técnico de padrões de desempenho, mensurados a partir de critérios econômico-financeiros.

Desta forma, pôde-se apontar para o porquê das empresas não se disporem a investir recursos que não estejam diretamente relacionadas à sua atividade produtiva. Até mesmo, não cumprir a legislação, em função de acreditarem que tais fatos lhes fariam perder competitividade técnica, operacional ou financeira.

Já as pressões institucionais são prementes em empresas que possuem o contexto de referência nacional, mas que buscam inserção no mercado internacional. Para tanto, sentem a necessidade de buscar adequação às normas e padrões de conduta instituídos no ambiente internacional. Todavia, quando estas empresas conseguem tal inserção, tornam a sofrer pressões de natureza concorrencial para se manterem neste, em função das práticas de preços e qualidade exigida, que requer adequação a processos técnico-operacionais associados à eficácia e eficiência produtiva.

Como conclusões finais, visando atender ao problema de pesquisa proposto, apesar da impossibilidade estatística de afirmar a influência das pressões contextuais sobre a adoção e a implementação das práticas de responsabilidade social por empresas do setor madeireiro do Estado do Paraná, o estudo contribui para o entendimento da influência dos níveis do contexto, e por conseguinte, das pressões competitivas concorrenciais para as práticas de responsabilidade social.

Apontando tendências na dinâmica organizacional das empresas em análise, além da colaboração para a abordagem temática que norteou o estudo, visto que originalmente nunca havia sido estudada sob a perspectiva institucional de análise. Daí a explicação para possíveis erros metodológicos que possam ter ocorrido na realização desta.

Através de comprovações estatísticas, foi possível afirmar não só a medida da influência dos diferentes níveis do contexto (regional, nacional e internacional), para as práticas organizacionais relacionadas à noção de responsabilidade social, como também das pressões competitivas (concorrenciais e institucionais), que também contribuíram para explicar as relações causais entre estas variáveis propostas.

Assim, mesmo não estando entre os objetivos do estudo, pode-se afirmar, tendo em vista o quadro teórico de análise utilizado, que as empresas do setor madeireiro paranaense não são socialmente responsáveis. Tal fato pode ser explicado pela falta de harmonia entre as práticas. Para tanto, deveriam atuar dentro dos preceitos de todas as práticas (econômica, legal, ética e filantrópica), já que a ausência de alguma destas denotaria um comprometimento com a postura socialmente responsável, em sua essência harmoniosa proposta.

Ao final deste estudo, pôde-se perceber que muitas outras perspectivas de análise e diferentes metodologias poderiam ser incorporadas a esta, como forma de desenvolver o caráter científico da construção do conhecimento sobre o tema em pauta. Para tanto, seguem algumas recomendações para futuras pesquisas e análises.

Verificar a influência do porte (pequeno, médio e grande) das empresas no que tange às pressões competitivas (concorrenciais e institucionais) para adoção de determinadas práticas administrativas e adotar proposta metodológica mista (qualitativa e quantitativa) para desenvolver o estudo. Uma abordagem qualitativa poderia proporcionar um caráter explicativo, ainda melhor, das variáveis envolvidas. E quanto à abordagem qualitativa, reforçar a importância do número da amostra a ser analisada como forma de minimizar os possíveis erros de medida, e assim aumentar a possibilidade de generalizações das conclusões do estudo.

Realizar estudo em toda a cadeia produtiva do setor madeireiro (exploração, gestão, transformação e comercialização) de maneira a verificar as diferentes percepções sobre a responsabilidade social. Para estas percepções, poderia ser verificada a influência dos esquemas interpretativos e dos mapas cognitivos dos dirigentes de empresas que adotam, e compará-los com os dos dirigentes de empresas que não adotam práticas de responsabilidade social.

Analisar a origem das empresas, sob a perspectiva histórica de criação do setor a ser estudado, como formadora dos valores ambientais vigentes, buscando verificar a influência destes sob as pressões concorrenciais.

E por fim, como recomendação gerencial, repensar o papel da indústria madeireira paranaense na dinâmica social em que está inserida e, através do associativismo, buscar legitimidade para discutir e reivindicar políticas e regulamentações que privilegiem o caráter competitivo do setor, como forma de atuar dentro de princípios legais e éticos estabelecidos.

Concomitante a isto, procurar identificar possíveis projetos sociais a serem implementados, que atendam necessidades da comunidade em seu entorno, sob condição de favorecer o papel de empresa socialmente responsável com seus *stakeholders*.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABIMCI. **Estudo Setorial**: 2000. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.
- \_\_\_\_\_. **Estudo Setorial**: 2001. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.
- \_\_\_\_\_. **Estudo Setorial**: 2002. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.
- \_\_\_\_\_. **Estudo Setorial**: 2003. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.
- \_\_\_\_\_. **Setor de Processamento mecânico da madeira no Estado do Paraná**. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.
- ABIPA. **Relatório Setorial**: ano 2002. São Paulo, 2002.
- ACKERMAN, R. W.; BAUER, R. A. **Corporate social responsiveness**. Virginia: Reston Publishing, 1976.
- ALDRICH, H. E.; FIOLE, C. M. Fools rush in? the institutional context of industry creation. **Academy of Management Review**, V. 19, n. 04, p. 645-670, 1994.
- ALIGLERI, Lilian. **Responsabilidade social na cadeia logística: uma visão integrada para o incremento da competitividade**. Londrina, 2002. Monografia (Gestão de Negócios) – Universidade Estadual de Londrina (UEL).
- ÂNGELO, Humberto. O Brasil no Mercado internacional de madeiras tropicais. **Revista Árvore**, n. 22, p. 483-486, 1998.
- ARAÚJO, Luís; EASTON, Geoff. Strategy: where is the pattern? **Organization**, v. 03, n. 03, p. 361-383, 1996.
- ASHFORTH, B. E.; GIBBS, B. W. The doubled-edge of organizational legitimation. **Organization Science**, V. 1, p. 177-194, 1990.

ASHLEY, Patrícia A. A responsabilidade social corporativa em um contexto de fusões, aquisições e alianças. **Organizações e Sociedade**, v. 6, n. 16, p. 105-114, set./dez. 1999.

ASHLEY, Patrícia A.; COUTINHO, Renata B. G.; TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania Empresarial: Uma análise conceitual comparativa. In: 24º ENANPAD (2000: Florianópolis). **Anais ...**, Santa Catarina: ANPAD, 2000.

\_\_\_\_\_. **Ética e Responsabilidade Social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

BARBOSA, Solange L. **Padrões de competitividade e estratégias organizacionais na indústria moveleira no Paraná**. Curitiba, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Paraná.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATEMAN, Thomas.; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERELSON, B. **Content analysis in communication research**. Glencoe: The Free Press, 1954.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 12. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BIROU, Alan. **Dicionário de ciências sociais**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1976.

BLAU, Peter M. Estudo comparativo das organizações. In: CAMPOS, Edmundo (Org.) **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996. p. 111-135.

BNDES. **BNDES Setorial: ano 1997**. São Paulo, 1997.

\_\_\_\_\_. **BNDES Setorial: ano 1999**. São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **BNDES Setorial: ano 2001**. São Paulo, 2001.

- BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade Social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial**. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade de São Paulo.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BOWEN, Howard R. **Social Responsibilities of the Businessman**. New York, Harper & Brothers, 1953.
- BRASIL, A. **As exportações brasileiras de painéis de madeira**. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Universidade Federal do Paraná.
- BUSINESS SOCIAL RESPONSIBILITY. Introduction to corporate social responsibility. **BSR Educational Fund and Resource center**, 2000.
- BURREL, G.; MORGAM, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. England: Arena, 1994.
- CALDAS, Miguel P.; VASCONCELOS, Flávio C. Carimomial behavior in organizational intervention: the case of iso 9000 diffusion in Brazil. In: 26° ENANPAD (2002: Salvador). **Anais...**, Salvador: ANPAD, CD ROM, 2002.
- CAMPBELL, David J. Legitimacy theory or managerial reality construction? Corporate social disclosure in Marks and Spencer Plc corporate reports, 1969-1997. **Accounting Forum**, v. 24, n. 1, p. 80-100, mar 2000.
- CAMPBELL, Leland, GULAS, Charles S., GRUCA, Thomas S. Corporate giving behavior and decision-maker social consciousness, **Journal of Business Ethics**, v. 19, n. 4, p. 375-383, may 1999.
- CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**. v. 4, p. 497-505, 1979.
- \_\_\_\_\_. The Pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. **Business Horizons**. v. 34, n. 4, p. 39-48, jul. /aug. 1991.
- \_\_\_\_\_. Social issues in management research. **Business and Society**. v. 33, n. 1, p. 5-29., apr. 1994.
- \_\_\_\_\_. The four faces of corporate citizenship. **Business and Society**. n. 100-101, p. 1-7, wnt. 1998.



- \_\_\_\_\_. Corporate social responsibility. **Business and Society**. v. 8, n.3, p. 268-295, sep. 1999.
- CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. R.; LOPES, F.D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: 23º ENANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais...**, Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1999.
- COCHIA, Camilla B. R. **Contexto ambiental, esquemas interpretativos e posicionamento estratégico: um estudo em pequenas empresas paranaenses**. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Paraná.
- CONTANDRIOPOULOS, A.P. **Saber preparar uma pesquisa**. São Paulo: Hucitec, 1997.
- COUTINHO, Renata A. G. **Responsabilidade Social corporativa no Brasil: o caso da Dpaschoal automotiva LTDA**. Rio de Janeiro, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.
- COUTINHO, Renata A. G.; MACEDO-SOARES, T. D. V. A. Gestão estratégica com responsabilidade social: arcabouço analítico para auxiliar sua implementação em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 03, p. 75-96, 2002.
- CRUBELLATE, J. M.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Mudança ambiental e adaptação organizacional: estudo comparativo de casos departamentais na UEM. **Organização e Sociedade**. Salvador, v. 5, n. 13, p. 37-60, set./dez., 1998.
- CRUZ, E. S. **Análise do comércio mundial de celulose e papel**. Lavras, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Universidade Federal de Lavras.
- DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**. v. 09, n. 02, p. 284-295, 1984.
- DAVIS, Keith. Can business afford to ignore social responsibilities. **California Management Review**. v. 02, n. 03, p. 70-76, 1960.
- \_\_\_\_\_. **Five propositions for social responsibility**. Business Horizons, 1975.
- DAVIS, K.; BLOMSTROM, R. L. **Business and environment**. New York: McGraw-Hill, 1966.
- \_\_\_\_\_. **Business and society: environment and responsibility**. New York: McGraw-Hill, 1975.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983.

\_\_\_\_\_. Constructing an organization field as a professional project: U.S. art museum, 1920-1940. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.

\_\_\_\_\_. Introduction. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.

DIRSMITH, Mark; TIMOTHY, Fogarty; GUPTA, Parveen. Institucional pressures and symbolic displays in a GAO context. **Organization Studies**, v. 21, n. 03, p. 515-537, 2000.

DONALDSON, T. **Corporations and Morality**. New Jersey: Prentice Hall, 1982.

DONALDSON, T., DUNFEE, T.W. Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. **Academy of Management Review**. v.19, p. 252-284, 1994.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. **Pacific Sociological Review**. v. 18, p. 122-136, 1975.

DUARTE, Gleuso D.; DIAS, José M. **Responsabilidade Social: a empresa hoje**. São Paulo: LTC, 1986.

EELLS, R.; WALTON, C. **Conceptual foundations of business**. Homewood: Richard D. Irwin, 1961.

EMERY, F. E.; TRIST, E. L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, n. 18, p. 21-32, 1965.

FÉLIX, Luiz Fernando F. **O ciclo virtuoso do desenvolvimento responsável**. São Paulo, 2002. Monografia (Administração Pública) – Escola de Governo da Fundação João Pinheiro.

FERNANDES, F.; LUFT, C. P.; GUIMARÃES, M. **Dicionário brasileiro de língua portuguesa**. São Paulo, Globo, 1993.

FRANK, Ronald E.; GREEN, Paul E. **Métodos quantitativos em Marketing**. São Paulo: Atlas, 1973.

- FREDERICK, William C. From CSR1 to CSR2. **Business and Society**. v. 33, n. 2, p. 150-164, aug. 1994.
- \_\_\_\_\_. Moving to CSR4: What to pack for the trip. **Business and Society**. v. 37, n. 1, p. 40-59, mar. 1998.
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **New York Times Magazine**,. September 13<sup>th</sup> 1970.
- \_\_\_\_\_. **Capitalismo e liberdade**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995.
- GRAYSON, D.; HODGES, A. **Compromisso Social e Gestão Empresarial**. 1 ed. São Paulo: Publifolha, 2002.
- HAIR, J.F. *et al.* **Multivariate data analysis**. New Jersey : Prentice-Hall, 1995.
- HATCH, Mary Jo. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 04, p. 657-693, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HAY, R. D. ; GRAY, E. R. ; GATES, J. E. **Business and society**. Cincinnati: Southwestern Publishing, 1976.
- HOEL, Paul G. **Estatística Elementar**. São Paulo: Atlas, 1981.
- HOOD, John. Do corporations have social responsibilities. **The Freeman**. v. 48, n. 11, p. 680-684, nov. 1998.
- IBQP. Projetos padrões de competitividade dos sistemas de agronegócios do Estado do Paraná. In: **Análise da Competitividade da cadeia produtiva da Madeira no Estado do Paraná**. Curitiba, 2003.
- IPEA. **Bondade ou interesse?** Brasília, 2001.

- JONES, Marc T. Missing the forest for the trees: A critique of the Social Responsibility concept and discourse. **Business and Society**. v. 35, n. 1, p. 7-41, mar.1996.
- JURKOVITCH, R.. A core typology of organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, V. 19, p. 380-394, 1974.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.
- KREITLON. M. P.; QUINTELLA, R. H. **Práticas de *accountability* ética e social: as estratégias de legitimação de empresas brasileiras nas relações com os stakeholders**. In: ENANPAD, 25, 2001, Campinas, Rio de Janeiro: Anpad, p. 1-15. Setembro, 2001.
- KUGEL, Owen. How social responsibility became institutionalized. **Business Week**, n. 30, p. 74-82, Jun. 1973.
- KUPFER, David. **Padrões de concorrência e competitividade**. Textos para discussão. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.
- LAMMERS, C. J.; HICKSON, D. J. A cross-national and cross-institutional typology of organizations. In: LAMMERS, C. J.; HICKSON, D. J. **Organizations alike and unlike: international and interinstitutional studies in the sociology of organizations**. London: Routledge & Kegan Paul, 1979.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: 17º ENANPAD (1993: Salvador). **Anais...**, Salvador: ANPAD, p. 147-159, 1993.
- \_\_\_\_\_. Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo – RS. **Organizações e Sociedade**, v. 02, n. 03, p. 67-119, 1994.
- \_\_\_\_\_. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 04, n. 07, p. 97-114, dez 1996.
- \_\_\_\_\_. Competitividade Organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L.M. (Org.). **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S.; FERNANDES, Bruno H.R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M.; OLIVEIRA, L.M. (Org.). **Administração Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.

- \_\_\_\_\_. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas** (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo: Iglu, 2000.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FERNANDES, Bruno H. R. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. In: 21º ENANPAD (1997: Angra dos Reis). **Anais ...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.
- \_\_\_\_\_. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 01, p. 14-24, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica: a teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, W. (eds.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- \_\_\_\_\_. Interpretive schemes and institutional environments: analysis of strategic change in two Brazilian organizations. **Anais...** Ballas, 2000.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 03, p. 07-32, 2002.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANNE, H.; WALLICH, H. C. **The modern corporation and social responsibility**. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1972.
- MARCH, J.; OLSEN, J. **Ambiguity and choice in organizations**. Oslo: Universitetsforlaget, 1976.
- MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations: three perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- MARTINS, Luiz Paulo. **Crescimento e desenvolvimento regional: o setor de processamento mecânico da madeira no Estado do Paraná no período de 1990 a 2000**. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Universidade Federal do Paraná.
- MARTINELLI, A. C. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, E. B. **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado**. São Paulo: Paz e Terra, 1997.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997

MAURER, J. G. **Readings in organizational theory: open system approaches**. New York: Random House, 1971.

McGUIRE, J. W. **Business and society**. New York: McGraw-Hill, 1963.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. 1977. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 1983. p. 21-44.

\_\_\_\_\_. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. 1991. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.

MEYER, J. W.; SCOTT, R. W. (Eds). **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills: Sage, 1983.

MILAGRES, R.; DRUMMOND, A.; BRASIL, H. G. **Gestão empresarial e competitividade**. In: COSTA, C. A.; ARRUDA, C. A. **Em busca do futuro: a competitividade no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, p. 263-297, 1999.

MITNICK, Barry M. Systematics and CSR: The theory and processes of normative referencing. **Business and Society**. v.34, n. 2, p. 5-33, apr. 1995.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO NETO, Antenor. A roda global: o que é a globalização, que provoca tanto medo, e o que se pode esperar dela. **Veja**. São Paulo, 3 de abr. 1996. p. 80-89.

OLIVEIRA, José A. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 24, n. 4, p. 203-210, out./dez. 1984.

OLIVEIRA, Paulo Apelles C. **Mudança ambiental, cultura e identidade organizacional: o caso da unidade de Curitiba do CEFET-PR**. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Paraná.

- ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício T.; MORALES, Santiago C. **Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais**. São Paulo, 2002. Monografia (Administração) – Fundação Álvares Penteado (FAAP).
- ORTON, J. Douglas; WEICK, Karl E. Loosely coupled systems: a reconceptualization. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 02, p. 203-223, 1990.
- PAGLIANO, A. G. A.; FARIA, A. C. L.; LAGO, L. U.; SANTACRUZ, L. M.; SILVA, M. P. **Marketing social – o novo mandamento para as organizações**. MBA Executivo em Marketing. IBMEC, 1999.
- PARSONS, T. **Structure and process in modern societies**. Glence: Free Press, 1960.
- PERROW, C. **Sociologia de las Organizaciones**. 3. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1990.
- PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds), **Research in organizational behavior**, v. 13, p. 1-52. Greenwich: JAI Press, 1981.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- PINTO, Cristina C. Valor ou modismo? **Revista EXAME**, ano 35, n. 1, p.28, jan. 2001.
- POLZL, W. B. **Eficiência produtiva e econômica do segmento industrial da madeira compensada no Estado do Paraná**. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Universidade Federal do Paraná.
- RAWLS, J. **A theory of justice**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971.
- RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SANTOS, A. J. Subsídios para a formulação de uma política florestal regionalizada no Estado do Paraná. **Análise Conjuntural. IPARDES**, Curitiba: p. 6-10, 1994.
- SEBRAE. **Classificação de porte de empresas**. Disponível em: <[www.sebraesp.com.br/pesquisa/download\\_pdf/Informacoes\\_basicas.pdf](http://www.sebraesp.com.br/pesquisa/download_pdf/Informacoes_basicas.pdf)>. Acesso em: 24 jun. 2003.
- SELLTIZ, Clarie.; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. V. 1, São Paulo: EPU, 1987.

- SELZNICK, Philip. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**. V. 41, n. 04, p. 270-277, 1996.
- SETHI, S. P. Dimensions of corporate social responsibility. **California Management Review**. V. 17, n. 03, p. 58-64, 1975.
- SCOTT, W. Richard. The Adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**. V. 32, n. 04, p. 493-511, 1987
- \_\_\_\_\_. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.
- \_\_\_\_\_. Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists. In: WILLIAMSON, O. E. (Ed). **Organization Theory: from Chester Barnard to the present and beyond**. New York: Oxford University Press, 1995a.
- \_\_\_\_\_. Introduction: institutional theory and organizations. In: SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. (Ed). **The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies**. Thousand Oaks: Sage, 1995b.
- \_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1995c.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organizational of societal sectors. 1991. In: POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. (Eds). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.
- STEINER, G. A. **Business and society**. New York: Random House, 1975.
- \_\_\_\_\_. Social policies for business. **California Management Review**. V. 15, n. 02, p. 17-24, 1972.
- SUCHMAN, M. C. Constructing an institutional ecology: notes on the structural dynamics of organizational communities. **Annual meeting of the American Sociological Association**, Atlanta, 1988.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 3, p. 571-610, jul. 1995.
- SWANSON, Diane L. Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 1, p. 43-64, jan. 1995.
- TAKESHY, Tachizawa. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.



- TEIXEIRA, Luiz Antônio A. Responsabilidade Social da Empresa. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, out./dez. 1984.
- TOLBERT, Pámela S.; ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, W. (eds.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez. 1984.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, Isabella; MOTTA, Fernando C. P.; PINOCHET, Luis H. C. Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: FGV, v. 43, n. 2, p. 94-106, abr./jun. 2003.
- VASSALLO, Cláudia. Fazer o Bem compensa. **Revista EXAME**, ano 31, n. 9, p.22. abr. 1998.
- \_\_\_\_\_. Um novo modelo de negócios. **Revista EXAME**, ano 34, n. 1, p.08. jan. 2000.
- VENTURA, Elvira Cruvinel F. **Responsabilidade Social das organizações: estudo de caso no Banco Central do Brasil**. Rio de Janeiro, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas (FGV).
- WARTICK, S.L., COCHRAN, P.L. The evolution of the corporate social performance model. **Academy of Management Review**, v. 4, p. 758-769 1985
- WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora UNB, 2000.
- WEICK, Karl. **The social psychology of organizing**. London: Addison-Wesley Publishing, 1969.
- WEICK, Karl. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**. V. 21, n. 01, p. 01-19, 1976.
- WESTPHAL, J.; ZAJAC, E. Decoupling policy from practice: the case of stock repurchase programs. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, p. 202-228, 2001.
- WILSON, D. C. **A strategy of change**. GB: Routledge, 1995.

WOOD, Donna J. Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**. v. 16, n. 4, p. 691-718, oct. 1991.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica – conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZUCKER, L. G. Organizations as Institutions. In: BACHARACH, S. B. (ed). **Research in the sociology of organizations**. Greenwich. 1983.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organizations. **Annual review of sociology**. v. 13, p. 443-644, 1987.

**SUMÁRIO DOS ANEXOS**

ANEXO 1	QUESTIONÁRIO.....	181
ANEXO 2	CONTEXTUALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES DO QUESTIONÁRIO.....	185
ANEXO 3	CONTEXTUALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES DO QUESTIONÁRIO.....	186
ANEXO 4	CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA ANEXO AO QUESTIONÁRIO.....	188
ANEXO 5	CARTA DE APOIO À PESQUISA DA FIEP.....	189
ANEXO 6	FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE – CONTEXTO REGIONAL.....	190
ANEXO 7	FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE – CONTEXTO NACIONAL.....	192
ANEXO 8	FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE – CONTEXTO INTERNACIONAL	195



16. A adoção de práticas de Responsabilidade Social é importante para a construção de uma imagem positiva da empresa junto aos seus clientes e fornecedores.	1 2 3 4 5 6 7
17. A empresa não deve adotar práticas de Responsabilidade Social, caso elas não venham a reverter em algum tipo de vantagem financeira.	1 2 3 4 5 6 7
18. Pode-se considerar que os esforços empreendidos pela minha empresa para adotar práticas de Responsabilidade Social são maiores que os de outras empresas do mesmo ramo.	1 2 3 4 5 6 7
19. As empresas não conseguem adotar práticas de Responsabilidade Social quando elas contrariam seus objetivos econômico-financeiros (produtividade e maximização dos lucros dos acionistas).	1 2 3 4 5 6 7
20. É obrigação exclusiva do governo atender às demandas sociais.	1 2 3 4 5 6 7
21. Em qualquer empresa, todos os processos devem contribuir para a obtenção dos melhores resultados financeiros, inclusive no que diz respeito às práticas de Responsabilidade Social.	1 2 3 4 5 6 7
22. Atender às exigências legais deve ser o principal objetivo de qualquer programa de adoção de práticas de Responsabilidade Social.	1 2 3 4 5 6 7
23. Em qualquer empresa, a preocupação com os problemas sociais deve ser considerada à despeito de sacrifício financeiro.	1 2 3 4 5 6 7
24. Conquistar ou manter a imagem de que a empresa está preocupada em minimizar os problemas sociais é um dos objetivos da minha empresa.	1 2 3 4 5 6 7
25. É necessário conciliar os objetivos econômicos-financeiros da empresa com o bem-estar da sociedade.	1 2 3 4 5 6 7
26. É possível conciliar os objetivos econômico-financeiros da empresa com o bem-estar da sociedade.	1 2 3 4 5 6 7
27. A adoção de práticas de Responsabilidade Social ocupará cada vez maior espaço no sistema de gestão das empresas.	1 2 3 4 5 6 7
28. A empresa deve se concentrar apenas em gerar lucro, pagar impostos, criar empregos e cumprir as leis.	1 2 3 4 5 6 7
29. A empresa deve estabelecer padrões éticos elevados, indo além do que é determinado pela lei, ajudando ativamente a construir uma sociedade melhor para todos.	1 2 3 4 5 6 7
30. A empresa deve ajudar a minimizar os problemas sociais através de doações financeiras, revertendo assim parte do que retira da sociedade através de sua atividade econômica.	1 2 3 4 5 6 7
31. Em seus processos de produção e de comercialização de bens e serviços a empresa não deve prejudicar a sociedade.	1 2 3 4 5 6 7

Nas questões seguintes, assinale a alternativa (**apenas uma**) que você considerar mais apropriada..

32. Se a sua empresa **mantém** algum programa ou prática de Responsabilidade Social, qual é a principal forma de atuação nesses programas?

- ( ) Doa recursos diretamente para pessoas, instituições ou comunidades carentes;
- ( ) Executa diretamente a ação social, seja através de seus funcionários ou de entidade criada pela empresa (fundação, instituto, associação).

33. No caso de adoção de práticas de Responsabilidade Social, a sua empresa:

- ( ) Procura divulgar o resultado de suas ações sociais a fim de demonstrar sua preocupação com a Responsabilidade Social para seus clientes e fornecedores;
- ( ) Apenas desenvolve as ações sociais com o intuito de minimizar danos causados a sociedade, sem no entanto, divulgá-las para seus clientes e fornecedores.

34. Com relação às práticas de Responsabilidade Social descritas abaixo, qual delas pode ser considerada **a mais comum** (realizadas por várias empresas) dentro do seu ramo de atividade?

- Doações que atendam demandas sociais;
- Padrão de conduta empresarial justa nas suas relações com seus clientes e fornecedores;
- Obediência estrita às leis e regulações setoriais;
- Produção de bens e serviços que atendam às necessidades dos clientes sem causar qualquer tipo de dano para a sociedade.

35. Qual o principal motivo para que práticas de Responsabilidade Social estejam sendo adotadas pelas empresas?

- Benefício econômico-financeiro para as empresas;
- Há uma disposição (consenso) por parte das empresas em adotar tais práticas;
- Alguma empresa começou a adotar tais práticas e as outras em seguida passaram a adotá-las também.

36. No que diz respeito à implementação das práticas de Responsabilidade Social, a empresa tem procurado estabelecer...

- práticas que são incomuns às adotadas por empresas de seu segmento de atuação;
- práticas que são semelhantes às adotadas por empresas de seu segmento de atuação;
- práticas que são idênticas às adotadas por empresas de seu segmento de atuação.

37. Ainda com relação à implementação das práticas de Responsabilidade Social, a empresa tem procurado adotar...

- práticas que estão relacionadas aos problemas enfrentados ou causados pela empresa, independente de estas serem comuns às outras empresas de seu segmento de atuação;
- práticas que estão relacionadas em parte aos problemas enfrentados ou causados pela empresa, podendo ser comum ou não às outras empresas de seu segmento de atuação;
- práticas que não estão necessariamente relacionadas aos problemas enfrentados ou causados pela empresa; entretanto são comuns às outras empresas de seu segmento de atuação.

38. A empresa possui algum tipo de certificação ou selo que ateste a adoção ou implementação de práticas de Responsabilidade Social?

- Sim       Não

39. Qual a principal importância destas certificações ou selos para a estratégia de negócios da empresa?

- Melhoria da imagem institucional;
- Melhoria da competitividade organizacional;
- Melhoria do relacionamento da empresa com seus clientes e fornecedores;
- Adequação às normas (Programas de Qualidade) e/ou comportamento do mercado.

40. Em qual das regiões abaixo se localizam seus principais **clientes**?

- No mesmo Estado ou região onde se localiza a minha empresa;
- No território nacional de forma ampla;
- Em outro país que não o Brasil.

41. Em qual das regiões abaixo se localizam seus principais **concorrentes**?
- No mesmo Estado ou região onde se localiza a minha empresa;
  - No território nacional de forma ampla;
  - Em outro país que não o Brasil.
42. Em qual das regiões abaixo se localizam seus principais **fornecedores**?
- No mesmo Estado ou região onde se localiza a minha empresa;
  - No território nacional de forma ampla;
  - Em outro país que não o Brasil.
43. No que diz respeito à **legislação**, o que mais influencia a adoção e implementação de Práticas de Responsabilidade Social pela sua empresa?
- A legislação estadual;
  - A legislação nacional;
  - Aspectos legais internacionais ou de algum mercado-alvo no exterior.
44. Mudanças no **cenário político** podem interferir de modo importante na minha empresa se ocorrerem no contexto:
- Regional (no mesmo Estado ou região onde se localiza a minha empresa);
  - Nacional (no território nacional de forma ampla);
  - Internacional (em outro país que não o Brasil).
45. Mudanças no **cenário econômico** podem ser importantes para a minha empresa se ocorrerem no contexto:
- Regional (no mesmo Estado ou região onde se localiza a minha empresa);
  - Nacional (no território nacional de forma ampla);
  - Internacional (em outro país que não o Brasil).
46. A empresa tem entendido a preocupação com a adoção e implementação de Práticas de Responsabilidade Social como fator...
- de grande importância, uma vez que representam diferencial competitivo entre os principais concorrentes no mercado regional;
  - de grande importância, uma vez que representam diferencial competitivo entre os principais concorrentes no mercado nacional;
  - de grande importância, uma vez que abrem espaço para a competição internacional.

## ANEXO 2 – CONTEXTUALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES NO QUESTIONÁRIO

<b>VARIÁVEIS INDEPENDENTES</b>		
<b>VARIÁVEL</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>QUESTÕES</b>
<b>CONTEXTO AMBIENTAL DE REFERÊNCIA</b>	<p><b>D.C.:</b> Representa o nível do contexto ambiental (regional, nacional ou internacional) ao qual a organização se reporta em termos de concepções e valores, constituindo o campo principal de visão organizacional na tomada de decisões estratégicas e adoção de práticas organizacionais (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).</p> <p><b>D.O.:</b> Foi operacionalizado com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas obtidas nos questionários enviados aos dirigentes do nível estratégico das empresas analisadas e identificados mediante as associações feitas pelos dirigentes com os aspectos ambientais predominantes em cada nível do contexto ambiental, na adoção das estratégias organizacionais.</p>	<p><b>40, 41, 42, 43, 44, 45 e 46</b> Opção 1 – Regional Opção 2 – Nacional Opção 3 - Internacional</p>
<b>PRESSÕES COMPETITIVAS</b>	<p><b>D.C.:</b> Fatores existentes no contexto ambiental que pressionam em direção à conformidade das organizações a padrões técnicos e institucionais socialmente valorizados, a fim de garantirem a sua sobrevivência e competitividade (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999). Serão verificadas com base nos conceitos de padrões concorrenciais e padrões institucionais.</p>	<p><b>09, 10, 11, 12, 14, 16, 17, e 24 (abaixo relacionadas)</b></p>
<b>Pressões Concorrenciais</b>	<p><b>D.C.:</b> Comporta os fatores e indicadores de competitividade empresarial, com base em recursos econômicos, valorizando a eficiência e o desempenho operacional das organizações, denotando a concentração na avaliação de indicadores economicamente instituídos, portanto conduzida à dimensão do ambiente técnico (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).</p> <p><b>D.O.:</b> Foram verificados - com base na operacionalização da noção de ambiente técnico, por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários de cada um dos setores em exame, bem como pela análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo <i>Likert</i>.</p>	<p><b>09, 11, 16 e 17</b></p>
<b>Pressões Institucionais</b>	<p><b>D.C.:</b> Diz respeito à necessidade organizacional de obter legitimidade perante seus <i>stakeholders</i>, por meio da imagem e da adequação às normas de conduta instituídas para os diversos atores no segmento onde compete, portanto conduzida à dimensão do ambiente institucional, em que se busca conformidade a padrões normativos de suporte e legitimação (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999).</p> <p><b>D.O.:</b> Foram verificados com base na operacionalização da noção de ambiente institucional, por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários de cada um dos setores em exame, bem como pela análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo <i>Likert</i>.</p>	<p><b>10, 14, 16 e 24</b></p>

Fonte: O Autor.



### ANEXO 3 – CONTEXTUALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS DEPENDENTES NO QUESTIONÁRIO

<b>VARIÁVEIS DEPENDENTES</b>		
<b>VARIÁVEL</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>QUESTÕES</b>
<b>PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL</b>	<p><b>D.C.:</b> Ações organizacionais que atendem expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas (discricionárias) da sociedade em relação às organizações (Carrol, 1979). Serão verificadas com base nos conceitos de: responsabilidade econômica, responsabilidade legal, responsabilidade ética e responsabilidade filantrópica, sintetizadas no Quadro 1 da base teórico-empírica.</p>	<b>4, 5, 6, 7, 28, 29, 30, 31 e 34 (abaixo relacionadas)</b>
<b>Responsabilidade Econômica</b>	<p><b>D.C.:</b> Responsabilidade da empresa em produzir, com eficiência e eficácia, bens e serviços que a sociedade deseja, negociando-os com lucro para a continuidade do empreendimento (Carrol, 1979).</p> <p><b>D.O.:</b> Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo Likert e dicotômica.</p>	<b>4 e 31</b>  <b>34 (opção 4)</b>
<b>Responsabilidade Legal</b>	<p><b>D.C.:</b> Responsabilidade de realizar sua missão econômica de acordo com os requisitos legais e de segurança estabelecidos pelo sistema de leis da sociedade (Carrol, 1979).</p> <p><b>D.O.:</b> Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo Likert e dicotômica.</p>	<b>5 e 28</b>  <b>34 (opção 3)</b>
<b>Responsabilidade Ética</b>	<p><b>D.C.:</b> Envolve o compromisso de obediência das organizações às normas éticas vigentes na sociedade (Carrol, 1979).</p> <p><b>D.O.:</b> Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo Likert e dicotômica.</p>	<b>6 e 29</b>  <b>34 (opção 2)</b>
<b>Responsabilidade Filantrópica</b>	<p><b>D.C.:</b> Consiste em ações discricionárias das organizações em resposta às expectativas sociais não previstas pelas outras formas de responsabilidade social, implicando o papel voluntário que os negócios assumem onde a sociedade não provê expectativa clara e precisa (Carrol, 1979).</p> <p><b>D.O.:</b> Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo Likert e dicotômica.</p>	<b>7 e 30</b>  <b>34 (opção 1)</b>
<b>ADOÇÃO INSTRUMENTAL</b>	<p><b>D.C.:</b> Adoção de práticas de responsabilidade social com o intuito de resolver problemas técnicos ou operacionais concretos da organização, portanto problemas vinculados aos processos instrumentais de trabalho, de controle e de coordenação das organizações. (Dirsmith, Timothy e Gupta, 2000).</p> <p><b>D.O.:</b> Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo Likert e dicotômica.</p>	<b>13</b>  <b>32 (opção 2)</b> <b>33 (opção 2)</b>

<p><b>ADOÇÃO SIMBÓLICA</b></p>	<p><b>D.C.:</b> Adoção formal de práticas de responsabilidade social com o intuito de demonstrar conformidade com propósitos e padrões socialmente compartilhados e aceitos, implicando conformidade cerimonial (Meyer e Rowan, 1991; Westphal e Zajac, 2001).</p> <p><b>D.O.:</b> Foi verificada com base na análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em exame ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo <i>Likert</i> e dicotômica.</p>	<p><b>27</b></p> <hr/> <p><b>32</b> (opção 1) <b>33</b> (opção 1)</p>
<p><b>IMPLEMENTAÇÃO DECOUPLED</b></p>	<p><b>D.C.:</b> Circunstância em que as práticas de responsabilidade social implementadas em determinada organização são totalmente desconectadas de padrões institucionalizados no contexto ambiental (Meyer e Rowan, 1991; March e Olsen, 1976).</p> <p><b>D.O.:</b> Foi verificada por meio de análise documental e de conteúdo de dados secundários de cada um dos setores em exame, bem como pela análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo dicotômica.</p>	<p><b>36</b> (opção 1) <b>37</b> (opção 1)</p>
<p><b>IMPLEMENTAÇÃO LOOSELY COUPLED</b></p>	<p><b>D.C.:</b> Circunstância em que as práticas de responsabilidade social implementadas em determinada organização possuem alguma conexão com os padrões institucionalizados no contexto ambiental, sem que tal correspondência seja completa (Dirsmith, Timothy e Gupta, 2000; Orton e Weick, 1990; Meyer e Rowan, 1991; March e Olsen, 1976).</p> <p><b>D.O.:</b> Foi verificada por meio de análise documental e de conteúdo de dados secundários de cada um dos setores em exame, bem como pela análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo dicotômica.</p>	<p><b>36</b> (opção 2) <b>37</b> (opção 2)</p>
<p><b>IMPLEMENTAÇÃO TIGHTLY COUPLED</b></p>	<p><b>D.C.:</b> Circunstância em que as práticas de responsabilidade social implementadas em determinada organização possuem estreita conexão com os padrões institucionalizados no contexto ambiental, identificando-se claramente a reprodução do padrão ou prescrição institucionalizada, o que indica uma organização altamente responsiva às demandas contextuais mas pouco distinta do seu ambiente (Meyer e Rowan, 1991; March e Olsen, 1976).</p> <p><b>D.O.:</b> Foi verificada por meio de análise documental e de conteúdo de dados secundários de cada um dos setores em exame, bem como pela análise estatística dos dados resultantes das respostas dos dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo ao questionário, estruturado de acordo com escala do tipo dicotômica.</p>	<p><b>36</b> (opção 3) <b>37</b> (opção 3)</p>

Fonte: O Autor.

## ANEXO 4 – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA ANEXO AO QUESTIONÁRIO

Curitiba, 18 de novembro de 2003.

### **Ao diretor administrativo da empresa.**

Prezado(a) Senhor(a),

O Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná gostaria de contar com a sua colaboração para com estudos que vem realizando junto às empresas do setor madeireiro no Estado do Paraná, respondendo ao questionário em anexo.

O questionário é constituído por perguntas que se direcionam à identificação das práticas de Responsabilidade Social adotadas e implementadas pelas organizações de seu setor.

Sua participação neste estudo é muito importante! Tomará apenas 10 minutos do seu tempo e será imprescindível para ampliarmos os conhecimentos em gestão e administração na indústria paranaense.

Os dados informados serão tratados de forma confidencial e agregada, sem a identificação da empresa e do respondente. O CEPPAD/UFPR se compromete a lhe enviar os resultados e conclusões deste estudo caso seja do seu interesse.

Atenciosamente,

Clóvis L. Machado-da-Silva  
Coordenador do CEPPAD/UFPR

Alexandre Leite de Andrade Júnior  
Pesquisador do CEPPAD/UFPR

Para maiores informações:

(41) 363-5713 / (41) 9623-3817 (Alexandre Júnior)  
ou através do e-mail: [alexandre.junior@uol.com.br](mailto:alexandre.junior@uol.com.br)

## CARTA DE APOIO DA FIEP



Sistema Federação das  
Indústrias do Estado do Paraná

Of. n° 163/03-GSC

**Curitiba (PR), 10, novembro, 2003.**

Prezado industrial.

É por demais sabido estar a economia paranaense experimentando mudanças estruturais nem sempre perceptíveis a olho nu. Daí a necessidade de se avaliar de forma mais profunda o que se passa junto às mais diversas organizações sociais a partir desses movimentos silenciosos, que lhes conformam um novo padrão de conduta em um ambiente crescentemente marcado pelos conceitos de eficiência, produtividade, competitividade e de integração com a comunidade.


O Grupo de Estudos Empresariais do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná objetiva, neste contexto, promover pesquisa junto às indústrias paranaenses do setor madeireiro, especialmente sobre as práticas de responsabilidade social que desenvolvem.

Por esta razão, apreciaríamos que o nobre industrial acolhesse o mestrando **Alexandre L. de Andrade Jr.**, assistente de pesquisa e integrante do mencionado Grupo de Estudos, e a ele oferecesse as informações pertinentes ao seu objeto de investigação. Com esta providência, Vossa Senhoria estará contribuindo não só com as atividades acadêmicas - fonte inestimável de elaboração de novos conhecimentos científicos - como também com o próprio desenvolvimento das tarefas de bem e eficazmente realizar a produção nas indústrias do Paraná.

De outro lado, esta FIEP e o Mestrado em Administração da UFPR temos o compromisso de encaminhar-lhe, tão logo concluída a tabulação dos dados da pesquisa, um relatório consolidado de seus resultados.

Antecipadamente, formulamos nosso agradecimento pela atenção a este singelo pedido.

Cordialmente.

  
**Arthur Carlos Peralta Neto**  
Superintendente Corporativo

FIEP  
Federação  
das Indústrias  
do Estado  
do Paraná

Av. Cândido de Abreu, 200 - 6º andar  
CEP 80530-902 - Curitiba - Paraná  
Cx. Postal 1144 - Tel.: (41) 352-2211  
Telex: (41) 5967  
FAX: (41) 254-8321

CIEP  
Centro das  
Indústrias do  
Estado do Paraná

SESI  
Serviço Social  
da Indústria

SENAI  
Serviço Nacional  
de Aprendizagem  
Industrial

IEL  
Instituto  
Euvaldo Lodi

**ANEXO 6 – FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE – CONTEXTO REGIONAL**

ABIMCI. **Estudo Setorial:** 2000. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

\_\_\_\_\_. **Estudo Setorial:** 2001. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

\_\_\_\_\_. **Estudo Setorial:** 2002. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

\_\_\_\_\_. **Estudo Setorial:** 2003. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

\_\_\_\_\_. **Setor de Processamento mecânico da madeira no Estado do Paraná.** Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

ABIPA. **Relatório Setorial:** ano 2002. São Paulo, 2002.

BACEN. **Boletim do Banco Central do Brasil:** 2003. Brasília, 2003.

BARELLI, Giovanni A. Eficiência no sistema de transporte de toras. In: 2º Seminário de Industrialização e usos de madeira de reflorestamento. (2001: Caxias do Sul). **Anais ...**, Rio Grande do Sul: EBTHE, 2001.

GAMA E SILVA, Zenóbio A. Análise econômica do setor de marcenarias de Rio Branco. In: 2º Seminário de Industrialização e usos de madeira de reflorestamento. (2001: Caxias do Sul). **Anais ...**, Rio Grande do Sul: EBTHE, 2001.

IBGE. **Estatísticas de desenvolvimento econômico indústria:** 2000. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default\\_2000.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default_2000.shtm)> Acesso em: 15 setembro. 2003.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas de desenvolvimento econômico indústria:** 2002. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default\\_2002.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default_2002.shtm)> Acesso em: 15 setembro. 2003.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas de desenvolvimento econômico indústria:** 2003. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default\\_2003.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default_2003.shtm)> Acesso em: 15 setembro. 2003.

IBQP. Projetos padrões de competitividade dos sistemas de agronegócios do Estado do Paraná. In: **Análise da Competitividade da cadeia produtiva da Madeira no Estado do Paraná**. Curitiba, 2003.

IPARDES. **Base de dados do Estado do Paraná**: 2003. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/ipardes/>> Acesso em: 15 setembro. 2003.

IAP. **Política Ambiental**: 2000. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/meioambiente/iap/index.shtml>> Acesso em: 15 setembro. 2003.

MARTINS, Luiz Paulo. **Crescimento e desenvolvimento regional: o setor de processamento mecânico da madeira no Estado do Paraná no período de 1990 a 2000**. Curitiba, 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Universidade Federal do Paraná.

OLIVEIRA, Maria Regina. Programa de apoio tecnológico para micro e pequenas empresas. In: 2º Seminário de Industrialização e usos de madeira de reflorestamento. (2001: Caxias do Sul). **Anais ...**, Rio Grande do Sul: EBTHE, 2001.

**ANEXO 7 – FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE – CONTEXTO NACIONAL**

ABIMCI. **Estudo Setorial:** 2000. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

\_\_\_\_\_. **Estudo Setorial:** 2001. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

\_\_\_\_\_. **Estudo Setorial:** 2002. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

\_\_\_\_\_. **Estudo Setorial:** 2003. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

ABIPA. **Relatório Setorial:** ano 2002. São Paulo, 2002.

BACEN. **Boletim do Banco Central do Brasil:** 2003. Brasília, 2003.

BNDES. **BNDES Setorial:** ano 1997. São Paulo, 1997.

\_\_\_\_\_. **BNDES Setorial:** ano 1999. São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. **BNDES Setorial:** ano 2001 São Paulo, 2001.

BARELLI, Giovanni A. Eficiência no sistema de transporte de toras. In: 2º Seminário de Industrialização e usos de madeira de reflorestamento. (2001: Caxias do Sul). **Anais ...**, Rio Grande do Sul: EBTHE, 2001.

BRASIL, A. **As exportações brasileiras de painéis de madeira.** Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Universidade Federal do Paraná.

DONNELLY, Robert H. Alternativas de mercado externo para produtos de madeira do Brasil. In: 2º Seminário de Industrialização e usos de madeira de reflorestamento. (2001: Caxias do Sul). **Anais ...**, Rio Grande do Sul: EBTHE, 2001.

GAMA E SILVA, Zenóbio A. Análise econômica do setor de marcenarias de Rio Branco. In: 2º Seminário de Industrialização e usos de madeira de reflorestamento. (2001: Caxias do Sul). **Anais ...**, Rio Grande do Sul: EBTHE, 2001.

IBGE. **Estatísticas de desenvolvimento econômico industria:** 2000. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default\\_2000.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default_2000.shtm)> Acesso em: 15 setembro. 2003.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas de desenvolvimento econômico indústria: 2002.** Disponível em:  
<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default\\_2002.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default_2002.shtm)>  
Acesso em: 15 setembro. 2003.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas de desenvolvimento econômico indústria: 2003.** Disponível em:  
<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default\\_2003.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pevs/default_2003.shtm)>  
Acesso em: 15 setembro. 2003.

OLIVEIRA, Maria Regina. Programa de apoio tecnológico para micro e pequenas empresas. In: 2º Seminário de Industrialização e usos de madeira de reflorestamento. (2001: Caxias do Sul). **Anais ...**, Rio Grande do Sul: EBTHE, 2001.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 24, n. 01, 2000a.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 24, n. 02, 2000b.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 24, n. 03, 2000c.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 24, n. 04, 2000d.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 25, n. 01, 2001a.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 25, n. 02, 2001b.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 25, n. 03, 2001c.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 25, n. 04, 2001d.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 26, n. 01, 2002a.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 26, n. 02, 2002b.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 26, n. 03, 2002c.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 26, n. 04, 2002d.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 27, n. 01, 2003a.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 27, n. 02, 2003b.



**REVISTA ÁRVORE.** v. 27, n. 03, 2003c.

**REVISTA ÁRVORE.** v. 27, n. 04, 2003d.

SAAB, Rafik H. Situação atual e perspectivas de produtos de madeira para o mercado interno. In: 2º Seminário de Industrialização e usos de madeira de reflorestamento. (2001: Caxias do Sul). **Anais ...**, Rio Grande do Sul: EBTHE, 2001.

**SECEX. Ações Setoriais para o Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira:** 2003. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/publicacoes/desProducao/desProducao.php> Acesso em: 10 Jan 2004.

**SEP. Complexo madeireiro/moveleiro na Bahia: proposta de implementação.** Salvador: Série de Estudos e Pesquisas, 1997.

**SINDUSMAD. Relatório Setorial:** ano 2003. São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.sindusmad.com.br/new/mostramad.php?id=65/> Acesso em: 10 Jan 2004.

## ANEXO 8 – FONTES SECUNDÁRIAS DE ANÁLISE – CONTEXTO INTERNACIONAL

ABIMCI. **Estudo Setorial:** 2000. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

\_\_\_\_\_. **Estudo Setorial:** 2001. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

\_\_\_\_\_. **Estudo Setorial:** 2002. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

\_\_\_\_\_. **Estudo Setorial:** 2003. Disponível em: <http://www.abimci.com.br/> Acesso em: 10 Jan 2004.

ABIPA. **Relatório Setorial:** ano 2002. São Paulo, 2002.

ÂNGELO, Humberto. O Brasil no Mercado internacional de madeiras tropicais. **Revista Árvore**, n. 22, p. 483-486, 1998.

CRUZ, E. S. **Análise do comércio mundial de celulose e papel.** Lavras, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia Florestal) – Universidade Federal de Lavras.

DONNELLY, Robert H. Alternativas de mercado externo para produtos de madeira do Brasil. In: 2º Seminário de Industrialização e usos de madeira de reflorestamento. (2001: Caxias do Sul). **Anais ...**, Rio Grande do Sul: EBTHE, 2001.

**MÉRITO EXPORTAÇÃO.** Ed. Especial, 2003.

**WOOD MAGAZINE.** v. 10, n. 56, 2000.

**WOOD MAGAZINE.** v. 11, n. 63, 2001a.

**WOOD MAGAZINE.** v. 11, n. 60, 2001b.

**WOOD MAGAZINE.** v. 11, n. 65, 2001c.

**WOOD MAGAZINE.** v. 13, n. 73, 2003a.

**WOOD MAGAZINE.** v. 13, n. 77, 2003b.