

## SOCIAL RESPONSIBILITY IN TIMBER INDUSTRY: An Institutional Approach

### RESPONSABILIDADE SOCIAL EM EMPRESAS DO SETOR MADEIREIRO: Uma Abordagem Institucional

**Alexandre Leite de Andrade Júnior**

*Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, Paraná, Brazil.  
Professor da FAE Business School, Curitiba, Paraná,  
E-mail: [alexandrediandrade@gmail.com](mailto:alexandrediandrade@gmail.com)*

**Roberto de Araújo Nascimento Cunha**

*Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, Brasil.  
E-mail: [robertocunha@hiring.com.br](mailto:robertocunha@hiring.com.br)*

**Pedro José Steiner Neto**

*Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, Brasil.  
Professor do Programa Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo, Curitiba, Paraná,  
Brazil.  
E-mail: [pedrosteiner@ufpr.br](mailto:pedrosteiner@ufpr.br)*

#### RESUMO

*Este trabalho tem o objetivo de analisar 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. Foi realizada uma pesquisa do tipo levantamento (survey), com uma abordagem metodológica descritiva, não probabilística por adesão, com 45 empresas. 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. Não foram apresentadas relações estatísticas do contexto de referência e pressões competitivas com a direção da adoção (simbólica e instrumental) e da implementação (decoupled, loosely coupled e tightly coupled).*

**Palavras Chave:** *responsabilidade social; pressões competitivas; contexto de referência; abordagem institucional.*

#### ABSTRACT

*This work aims to analyze the influence of the environmental context of reference of timber companies of the State of Paraná, in Brazil, and their consequent competitive pressures towards the adoption and implementation of social responsibility practices. A survey research with a descriptive methodological approach – not probabilistic – was performed with 45 companies. The results suggest that the reference context and therefore its competitive pressures determine the extent and type of social responsibility practice adopted. There were not statistical relationships of the reference context and competitive pressures with the analysis towards adoption (symbolic and instrumental) and implementation (decoupled, loosely coupled and tightly coupled)*

**Keywords:** *corporate social responsibility; competitive pressures; frame of reference; institutional approach.*

#### 1. INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, os padrões de conduta política, econômica, social e organizacional estabelecidos após a revolução industrial foram modificados. 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-Silva & 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 (Machado-da-Silva & 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 & 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 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 (Carrol, 1979; Orchis et al., 2002).

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 valores organizacionais (Orchis et al., 2002).

De acordo com Grayson & Hodges (2002) e Ackerman & Bauer (1976), 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.

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 Ashforth & Gibbs (1990) 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. Para o autor, as empresas 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.

De acordo com Orchis et al. (2002), a responsabilidade social não é um modismo e sim 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 contexto social, apresenta-se o objetivo desta pesquisa: avaliar como o contexto de referência ambiental e pressões competitivas refletem na adoção, tipo de implementação e nas práticas de responsabilidade social das empresas do setor moveleiro.

A Figura 1 apresenta o modelo teórico proposto nesse estudo.

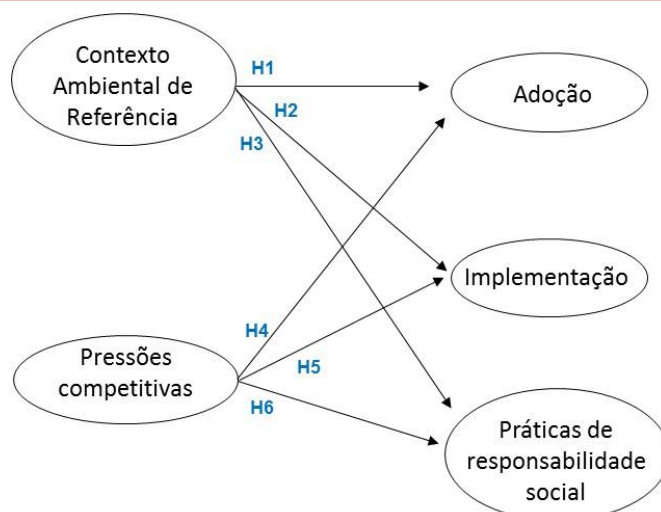


Figura 1. Modelo Teórico Conceitual

As hipóteses de pesquisa são detalhadas no quadro abaixo.

Quadro 1: Hipóteses de pesquisa do modelo teórico

Hipótese	Afirmação
Hipótese 1	O contexto ambiental de referência das empresas do setor madeireiro influencia positivamente a adoção (instrumental e simbólica)
Hipótese 2	O contexto ambiental de referência das empresas do setor madeireiro influencia positivamente a implementação (decoupled, loosely coupled, tightly coupled).
Hipótese 3	O contexto ambiental de referência das empresas do setor madeireiro influencia positivamente as práticas de responsabilidade social (econômica, legal, ética e filantrópica).
Hipótese 4	As pressões competitivas das empresas do setor madeireiro influencia positivamente a adoção (instrumental e simbólica)
Hipótese 5	As pressões competitivas das empresas do setor madeireiro influencia positivamente a implementação (decoupled, loosely coupled, tightly coupled).
Hipótese 6	As pressões competitivas das empresas do setor madeireiro influencia positivamente as práticas de responsabilidade social (econômica, legal, ética e filantrópica).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A contextualização do presente trabalho se dá a partir da discussão de pontos fundamentais para a compreensão da responsabilidade social e da abordagem institucional. Dessa forma, serão apresentadas algumas concepções da responsabilidade social como fator competitivo; da competitividade conforme padrões concorrenciais e institucionais; e da institucionalização da responsabilidade social.

### 2.1. 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 (Mishra & Sauar, 2010).

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 (Suchman, 1995; Swanson, 1995; Kreitlon & 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 & Quintella, 2001; Claydon, 2011). Ainda segundo os autores, o ganho de competitividade com a adoção de práticas de

responsabilidade social é considerável e acaba por consequência proporcionando um diferencial concorrencial, que pode vir a se tornar vantagem competitiva, conforme benefícios listados abaixo:

- 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, 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 ‘accessória’ a partir da influência ambiental que o setor venha a sofrer.

## 2.2. *Competitividade: padrões concorrenciais e institucionais.*

O conceito de competitividade organizacional tem sido amplamente discutido na literatura recente em organizações e em administração estratégica (Machado-da-Silva & Fonseca, 1999). Porém, grande parte destes estudos tem analisado o termo apenas sob a perspectiva microeconômica, onde indicadores de desempenho ou de eficiência técnica são sobrevalorizados (Kupfer, 1991; Campbell, 2000), 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 & Fonseca, 1999; Machado-da-Silva & Barbosa, 2002; Barbosa, 2001).

De acordo com Machado-da-Silva & 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.

A competitividade da organização não depende apenas de indicadores microeconômicos ou de eficiência técnica, mas também de conduta socialmente responsável que garanta legitimidade e sobrevivência da empresa em seu contexto ambiental. A análise da competitividade deve 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.

Para Machado-da-Silva & Barbosa (2002) 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. 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.

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, 1995).

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 & 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 & Gonçalves, 1999).

### 2.3. *A institucionalização da responsabilidade social*

Para Meyer & 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. De acordo com teóricos institucionalistas (Meyer & Rowan, 1991; Scott, 1987) a institucionalização está relacionada a uma série de processos sociais pelos quais se legitima a construção social, 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. De acordo com Caldas & Vasconcelos (2002) a adoção deste comportamento não implica necessariamente mudança na gestão organizacional. Para Meyer & 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 & Vasconcelos, 2002).

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

Através desta distinção, entre a propriedade simbólica e a efetividade instrumental das práticas, processos e estruturas, Meyer & Rowan (1991) definem o decoupling como uma situação onde as propriedades simbólicas das estruturas formais são totalmente desconectadas dos processos instrumentais de trabalho. Assim, 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 é 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).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Amostra e procedimentos de coleta de dados

As empresas que representaram a unidade amostral desta pesquisa são do segmento madeireiro (indústria de processamento mecânico da madeira) do Estado do Paraná e foram selecionados conforme a classificação do SEBRAE quanto ao porte industrial (pequenas, médias e grandes). No total, foram considerados válidos 45 casos excluindo assim os casos considerados *missing values* e aqueles que não atendiam ao perfil pré-definido para este estudo. A amostra deste estudo é classificada como não probabilística por adesão e teve o total de respondentes representou 18,22% da população.

Os questionários foram enviados via correio aos principais executivos das empresas. Com o objetivo de obter uma amostra representativa ao perfil da população foi enviado junto com o questionário, uma carta de apresentação do superintendente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná incentivando a participação dos mesmos na pesquisa.

Todos os itens dos construtos foram apresentados em formato de afirmações nas quais os respondentes deveriam indicar sua concordância por meio de uma escala de Likert de 7 pontos (variando entre 1 - discordo totalmente e 7 - concordo totalmente).

#### 3.2. Descrição da escala utilizada

A partir do referencial teórico resgataram-se as afirmações dos autores e se operacionalizou as assertivas da escala apresentadas no Quadro 2. No total foram criados 16 itens relacionados aos construtos do modelo de práticas de responsabilidade social. Alguns itens dos construtos avaliados foram adaptados para o enfoque mercadológico deste estudo.

Quadro 2: Dimensões, variáveis do Modelo de Práticas de Responsabilidade Social.

Dimensão	Variável	Item	Afirmação	Referencial teórico
Pressões competitivas	Pressão concorrencial	P1	A adoção das práticas de Responsabilidade Social têm sido motivada por pressões concorrenciais para não perder competitividade.	Machado-da-Silva e Fonseca (1999)
		P2	A adoção de Práticas de Responsabilidade Social pode garantir à empresa maior nível de competitividade, ocasionando maior ganho de mercado.	
		P3	Quando a empresa adota práticas de Responsabilidade Social ela está estabelecendo para si uma vantagem competitiva em relação a suas concorrentes que não as adotam.	
		P4	A empresa não deve adotar práticas de Responsabilidade Social, caso elas não venham a reverter em algum tipo de vantagem financeira.	
	Pressões Institucionais	P5	O reconhecimento por parte dos seus clientes e fornecedores é a maior motivação para a adoção e implementação de práticas de Responsabilidade Social.	Machado-da-Silva e Fonseca (1999)
		P6	A fidelização do cliente está mais associada à construção de boa imagem corporativa do que à lógica de eficiência e eficácia operacional.	
		P7	A adoção de práticas de Responsabilidade Social é importante para a construção de uma imagem positiva da empresa junto aos seus clientes e fornecedores.	
		P8	Conquistar ou manter a imagem de que a empresa está preocupada em minimizar os problemas sociais é um dos objetivos da minha empresa.	
Práticas	Responsabilidade Econômica	P9	A empresa tem produzido bens e serviços que não causam qualquer tipo de dano para a sociedade.	Carrol (1979)
		P10	Em seus processos de produção e de comercialização de bens e serviços a empresa não deve prejudicar a sociedade.	

Responsabilidade Legal	P11	A empresa tem obedecido de forma estrita às leis e regulações setoriais.	Carrol (1979)
	P12	A empresa deve se concentrar apenas em gerar lucro, pagar impostos, criar empregos e cumprir as leis.	
Responsabilidade Ética	P13	A empresa mantém padrão justo de conduta empresarial nas suas relações com seus clientes e fornecedores.	Carrol (1979)
	P14	A empresa deve estabelecer padrões éticos elevados, indo além do que é determinado pela lei, ajudando ativamente a construir uma sociedade melhor para todos.	
Responsabilidade Filantrópica	P15	A empresa tem realizado doações que atendem demandas sociais.	Carrol (1979)
	P16	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.	

A validação da escala seguiu a recomendações de Pasquali (1999), pela realização das etapas: Revisão da literatura (desenvolvimento dos constructos), validação de face e validação semântica. A validação de face ou conteúdo foi feita com dois doutores e um mestre com experiência em Administração, e suas sugestões foram incluídas na escala. Quanto à validação semântica, isto é, verificar se os possíveis respondentes entenderiam a semântica dos itens do questionário (Pasquali, 1999), realizou-se um pré-teste, apresentando o questionário a um grupo de 10 executivos do segmento madeireiro da Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Suas observações e sugestões foram aproveitadas para originar a versão final do questionário.

O banco de dados coletado no estudo realizado foi previamente preparado, conforme recomendações de Hair et al. (2005), pela verificação da normalidade, linearidade, homocedasticidade e eliminação de outliers. Neste estudo, para estabelecer conclusões quantificadas das variáveis utilizou-se tabelas de contingência (tabulação cruzada) com o propósito de verificar a relação entre as variáveis em análise e o teste qui-quadrado para avaliar a significância estatística das diferenças entre estas, verificando se os padrões observados de frequências correspondem aos padrões esperados. 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.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do modelo de práticas de responsabilidade social.

##### 4.1. Perfil da amostra

Como demonstrado na Tabela 1, a amostra final do estudo foi composta de 45 empresa. A maior parte dos respondentes das empresas ocupavam o cargo de diretor administrativo (82%). Quanto ao nível de contexto de referência dos participantes da pesquisa, 58% são nacionais, 22% internacionais e 20% regionais. No que tange à pressão ambiental, 62% sofrem pressões concorrenciais e 38% pressões institucionais.

Tabela 1: Característica da amostra

		n	% de respostas
Cargo ocupado	Diretor Administrativo	37	82%
	Diretor Financeiro	7	16%
	Gerente de RH	1	2%
Nível de contexto de referência	Internacional	10	22%
	Nacional	26	58%
	Regional	9	20%
Pressões ambientais	Institucional	17	38%
	Concorrencial	28	62%
Tipo de implementação	Decoupled	9	20%
	Loosely Coupled	15	33%
	Tightly Coupled	21	47%
Tipo de adoção	Simbólica	29	64%
	Instrumental	16	36%

#### 4.2. Análise das variáveis

Ao considerar as práticas de responsabilidade social adotadas pelas empresas analisadas, percebe-se que a maioria delas afirmam que adotam 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 2: 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
Responsabilidade Ética	—	4,9	95,1	6,289	6,130	6,447
Responsabilidade Econômica	—	19,5	80,5	6,033	5,790	6,276
Responsabilidade Filantrópica	—	76,9	23,1	4,833	4,554	5,112
Responsabilidade Legal	—	89,7	7,7	4,489	4,233	4,744

Vale ressaltar, que para concepção da tabela 2, foi transformada a escala likert de 7 pontos (intervalar) em uma nominal com três categorias distintas (pouca utilização, média utilização e alta utilização) 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.

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 3: 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
Valor p	0,166	0,420
ANOVA	F	55,858
	Valor p	0,000
Tukey	1,2 / 3,4	

Analisando o One Way Anova realizado, conforme tabela 3, 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.

A seguir serão apresentados os resultados das hipóteses do modelo proposto conforme a influência do contexto ambiental de referência e das pressões competitivas. Foi aplicado o teste Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) e ANOVA para avaliar a relação estatística das variáveis.

##### 4.2.1. 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 4. 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 & Rowan, 1991; Westphal & 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 & Gupta, 2000) não são influenciadas pelo contexto ambiental de referência das empresas do setor madeireiro. Assim, a H1 é rejeitada.

Tabela 4 – Análise do contexto ambiental de referência x tipo de adoção

Contexto de referência	Adoção				Qui-Quadrado ( $\chi^2$ )
	Simbólica		Instrumental		
	Frequência Absoluta	(%)	Frequência Absoluta	(%)	Teste de Pearson = 0,116 Significância (p) = 0,944
Regional	6	20,69	3	18,75	
Nacional	17	58,62	9	56,25	
Internacional	6	20,69	4	25	
Total	29	100	16	100	

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 5.

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 & Rowan, 1991; March & Olsen, 1976). Desta forma, a H2 é rejeitada.

Tabela 5 – Análise do contexto ambiental de referência x tipo de implementação

Contexto de referência	Implementação						Qui-Quadrado ( $\chi^2$ )
	Decoupled		Loosely coupled		Tightly coupled		
	Frequência Absoluta	(%)	Frequência Absoluta	(%)	Frequência Absoluta	(%)	Teste de Pearson = 6,528 Significância (p) = 0,163
Regional	2	22,22	5	33,33	2	9,53	
Nacional	7	77,78	6	40	13	61,90	
Internacional	0	0	4	26,67	6	28,57	
Total	9	100	15	100	21	100	

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 (tabela 6). Após realização do teste Tukey observou-se que existiam 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. Assim, a H3 foi aceita.

Tabela 6 – Análise 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	
Regional (N=9)	5,722	4,722	5,889	4,833	4,593	0,009	2, 4 / 1, 3
Nacional (N=26)	5,981	4,654	6,288	4,846	26,813	0,000	2, 4 / 1, 3
Internacional (N=10)	6,450	3,850	6,650	4,800	48,645	0,000	2 / 4 / 1,3

#### 4.2.2. 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 7.

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 & 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 & Fonseca, 1999) exerçam alguma influência sobre o tipo de adoção das práticas de responsabilidade social (simbólica e instrumental). Assim, a H4 é rejeitada.

Tabela 7 – Análise das pressões competitivas x tipo de adoção

Pressões competitivas	Adoção				Qui-Quadrado ( $\chi^2$ )
	Simbólica		Instrumental		
	Frequência Absoluta	(%)	Frequência Absoluta	(%)	
Institucional	12	41,38	5	31,25	Teste de Pearson = 0,450  Significância (p) = 0,502
Concorrencial	17	58,62	11	68,75	
Total	29	100	16	100	

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 8. Desta forma, a H5 é rejeitada.

Tabela 8 – Análise das pressões competitivas x tipo de implementação

Pressões competitivas	Implementação						Qui-Quadrado ( $\chi^2$ )
	Decoupled		Loosely coupled		Tightly coupled		
	Frequência Absoluta	(%)	Frequência Absoluta	(%)	Frequência Absoluta	(%)	
Institucional	5	55,56	6	40	6	28,57	Teste de Pearson = 1,999  Significância (p) = 0,368
Concorrencial	4	44,44	9	60	15	71,43	
Total	9	100	15	100	21	100	

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 (tabela 9). Assim, a H6 é aceita.

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 9 – Análise do tipo 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	
Institucional (N=17)	5,941	4,441	6,176	4,529	17,459	0,000	2, 4 / 1,3
Concorrencial (N=28)	6,089	4,518	6,357	5,018	41,437	0,000	2 / 4 / 1,3

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.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se avaliar como o contexto de referência ambiental e pressões competitivas refletem na adoção, tipo de implementação e nas práticas de responsabilidade social das empresas do setor moveleiro. Para tal foi criada uma escala com 16 indicadores, baseada na revisão de literatura. Aplicou-se a escala em uma amostra final de 45 empresas do setor moveleiro.

O setor em análise é influenciado por suas demandas competitivas concorrenciais, em virtude, sobretudo, de sua origem. 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. Este aspecto pode ter influenciado a adoção das práticas de responsabilidade social que ensejam à postura socialmente responsável.

Os resultados encontrados sugerem que o contexto ambiental de referência, e por conseguinte suas pressões competitivas, determinam a medida e o tipo de prática de responsabilidade social adotada. Todavia, o contexto ambiental de referência (regional, nacional ou internacional), as pressões competitivas (concorrenciais ou institucionais) não impactaram o tipo de adoção (simbólica ou instrumental) e o tipo de implementação (decoupled, loosely coupled, tightly coupled).

As pressões institucionais foram 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 esta inserção, tornam a sofrer pressões de natureza concorrencial para se manter neste, em função das práticas de preços e qualidade exigida, que requer adequação a processos técnico-operacionais associados à eficácia e eficiência produtiva.

Como conclusão final, pôde-se perceber que a dinâmica organizacional, particular do setor em análise, influenciada pelas demandas técnico-operacionais associadas à competitividade, acabou por determinar de fato, a importância destas pressões para as ações gerenciais quanto à noção de responsabilidade social. Para estas empresas, a responsabilidade foi considerada incipiente dentro de suas práticas de gestão em virtude da mudança quanto ao comportamento organizacional, ensejado pela adoção de práticas de responsabilidade social, contrariar os objetivos econômico-financeiros, visto que demandaria respeito à legislação, ações gerenciais pautadas pela ética junto aos seus stakeholders e apoio a projetos sociais oriundos de necessidades do ambiente que estão inseridas.

Sugere-se que pesquisas futuras tratem não apenas das variáveis envolvidas neste estudo, mas também de outras considerando, por exemplo, a cadeia produtiva do setor madeireiro (exploração, gestão, transformação e comercialização) e origem da empresa (sob a perspectiva de influência nas pressões concorrenciais).

## REFERÊNCIAS

- ACKERMAN, R. W.; BAUER, R. A. Corporate social responsiveness. Virginia: Reston Publishing, 1976.
- ASHFORTH, B. E.; GIBBS, B. W. The doubled-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, V. 1, p. 177-194, 1990.
- 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.
- 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.
- CALDAS, Miguel P.; VASCONCELOS, Flávio C. Carimonia behavior in organizational intervention: the case of iso 9000 diffusion in Brazil. In: 26º ENANPAD (2002: Salvador). Anais..., Salvador: ANPAD, CD ROM, 2002.
- CARROLL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. v. 4, p. 497-505, 1979.
- CLAYDON, Jane. A new direction for CSR: the shortcomings of previous CSR models and the rationale for a new model. *Social Responsibility Journal*, Vol 7. 2011
- DIRSMITH, Mark; TIMOTHY, Fogarty; GUPTA, Parveen. Institutional pressures and symbolic displays in a GAO context. *Organization Studies*, v. 21, n. 03, p. 515-537, 2000.
- GRAYSON, D.; HODGES, A. Compromisso Social e Gestão Empresarial. 1 ed. São Paulo: Publifolha, 2002.
- HAIR, Joseph; ANDERSON, Rolph; TATHAM, Ronald; BLACK, William. Análise multivariada de dados. 5a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 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, XXV, 2001, Campinas, Rio de Janeiro: Anpad, p. 1-15. Setembro, 2001.
- KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. Textos para discussão. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991.
- 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.
- \_\_\_\_\_. 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.; 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.
- 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.
- MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCH, J.; OLSEN, J. Ambiguity and choice in organizations. Oslo: Universitetsforlaget, 1976.
- MARTIN, Joanne. Cultures in organizations: three perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. 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.
- MISHRA, Supriti; SAUAR, Damodar. Do stakeholder management strategy and salience influence corporate social responsibility in Indian companies? *Social Responsibility Journal*, Vol 6. 2010
- ORCHIS, Marcelo A.; YUNG, Maurício T.; MORALES, Santiago C. Impactos da responsabilidade social nos objetivos e estratégias empresariais. São Paulo, 2002.
- ORTON, J. Douglas; WEICK, Karl E. Loosely coupled systems: a reconceptualization. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 02, p. 203-223, 1990.
- PASQUALI, Luiz. Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999.
- SCOTT, W. Richard. Organizations: rational, natural, and open systems. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1992.

- 
- SCOTT, W. Richard. The Adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*. V. 32, n. 04, p. 493-511, 1987
- SCOTT, W. Richard. 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.
- SETHI, S. P. Dimensions of corporate social responsibility. *California Management Review*. V. 17, n. 03, p. 58-64, 1975.
- 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.
- WEICK, Karl. *The social psychology of organizing*. London: Addison-Wesley Publishing, 1969.
- WESTPHAL, J.; ZAJAC, E. Decoupling policy from practice: the case of stock repurchase programs. *Administrative Science Quarterly*, v. 46, p. 202-228, 2001.