

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

**RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS PARA A
SUSTENTABILIDADE EM EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS DO SETOR
MOVELEIRO DO RS**

**STRATEGIC RESPONSES TO INSTITUTIONAL PRESSURES FOR
SUSTAINABILITY IN THE FURNITURE OF ENTERPRISES
INTERNATIONALIZED RS SECTOR**

Maríndia Brachak dos Santos, Flávia Luciane Scherer, Aletéia de Moura Carpes e Maíra Piveta

RESUMO

Inseridas em um ambiente dinâmico e em constantes transformações, as organizações contemporâneas precisam manter-se atualizadas, de forma a responderem estrategicamente às pressões institucionais recebidas do governo, clientes, órgãos públicos, sociedade, e de seu próprio segmento para a institucionalização de práticas sustentáveis. Assim, o presente estudo teve como objetivo identificar as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais relativas à sustentabilidade em empresas internacionalizadas do setor moveleiro do RS. Para tanto, a pesquisa caracterizou-se como exploratória com abordagem qualitativa e foi operacionalizada por meio de entrevistas exploratórias com três empresas do setor moveleiro do Rio Grande do Sul (RS). Os dados qualitativos foram analisados utilizando-se de técnicas de análise de conteúdo. Para identificar as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade utilizou-se do modelo de Oliver (1991). Os resultados obtidos apontam um comportamento de respostas estratégicas diferente em cada empresa analisada. Enquanto algumas sugerem respostas mais passivas como aquiescência, outras demonstram tomar decisões mais ativas como compromisso e fuga. Esse resultado vem ao encontro da literatura que apregoa que as empresas respondem de formas diferentes, em razão das pressões institucionais impostas.

Palavras-chave: Respostas estratégicas, Pressões institucionais, Sustentabilidade, Internacionalização, Setor moveleiro.

ABSTRACT

Inserted in a dynamic environment and in constant transformation, contemporary organizations need to remain updated in order to strategically respond to institutional pressures received from the government, customers, government agencies, society, and its own thread for the institutionalization of sustainable practices. Thus, this study aimed to identify the strategic responses to institutional pressures on sustainability in internationalized companies in the furniture sector of RS. Therefore, the research is characterized as exploratory with qualitative approach and was operationalized through exploratory interviews with three furniture companies of Rio Grande do Sul (RS). Qualitative data were analyzed using content analysis techniques. To identify the strategic responses to institutional pressures for sustainability was used Oliver's (1991) model. The results suggest a different strategic responses of behavior in each company analyzed. While some suggest more passive responses as acquiescence, others take more active decisions demonstrate a commitment and escape. This result is in line with the literature that preaches that companies respond in different ways, due to the imposed institutional pressures.

Keywords: Strategic responses, Institutional pressures, Sustainability, Internationalization, Furniture sector.

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na sociedade e nos modos de produção a partir da ideia de que os recursos naturais são finitos tem direcionado as organizações a buscar novas formas de gerir seus negócios, passando a incluir a sustentabilidade na sua estratégia corporativa. Entretanto, inserir a sustentabilidade na estratégia da organização segundo Cunha, Spers e Zylbersztajn (2011) não é tarefa fácil, mas sim de natureza complexa, pois abrange um conjunto de fatores sociais, econômicos e ambientais que devem estar institucionalizados para se qualificar a organização como sustentável.

Observa-se, assim, que o impacto das instituições nas organizações tem conferido à Teoria Institucional o ponto de partida para numerosos estudos que sugerem que as decisões organizacionais são moldadas de significados sociais e valores socialmente construídos, cujo objetivo central é obter legitimidade ou conformidade às normas e aos padrões institucionais estabelecidos (DIMAGGIO; POWELL, 2005; FONSECA, 2003; MACHADO-DA-SILVA; COCHIA, 2004; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2010; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010; OLIVER, 1991; SCOTT et al., 2001).

As normas e padrões institucionais fazem com que as organizações passem a condicionar, ou mesmo determinar, as suas escolhas estratégicas em virtude das pressões sofridas no ambiente institucional (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Pressões estas, que são exercidas por meio de instituições e têm origem nos pilares regulativo, normativo e cultural-cognitivo que tendem a prover estabilidade e significado para a vida social das organizações (SCOTT, 2008).

Com a finalidade de entender as escolhas estratégicas realizadas pelas organizações, Oliver (1991) propôs uma tipologia de respostas estratégicas ao processo institucional e sugere que estas irão variar de conformidade à resistência, de passiva à ativa, de pré-consciente a controlada, de impotente à influente e de habitual à oportunista, dependendo das pressões por conformidade que são exercidas sobre as organizações. Nota-se que a tipologia proposta por Oliver (1991) continua em evidência em muitos estudos, muito embora, o seu emprego tenha privilegiado uma perspectiva mais qualitativa, como os trabalhos desenvolvidos por McKay (2001) no Canadá, Scherer (2007) e Machado-da-Silva e Fonseca (2010) no Brasil, além da pesquisa de Sutter et al. (2013) na Guatemala.

Com base nas respostas estratégicas instituídas, verifica-se que as organizações são desafiadas a posicionar-se em vários contextos, dependendo dos locais e das relações que a empresa desenvolver. Dessa forma, as organizações que se apresentarem mais bem preparadas para agir neste novo panorama de transformações ambientais, sociais e econômicas poderão obter resultados mais eficazes, em razão da conquista de vantagens diferenciadas em relação aos concorrentes (FREITAS; HOCAYEN-da-SILVA; SEGATTO, 2013). Sugere-se, assim, que a efetividade das ações organizacionais pode ser resultado de como ela se relaciona com governos, grupos de interesses, ativistas e o público. O nível de flexibilidade e a possibilidade de se ajustar com maior rapidez às pressões, ou seja, na formação e consolidação da institucionalização das práticas sustentáveis, podem agir sobre o desempenho dos negócios, de modo positivo ou negativo, conforme a capacidade de adaptabilidade das organizações (SANCHES, 1997).

Neste panorama, o setor moveleiro apresenta-se com um importante segmento que tem sofrido pressões para adaptação às práticas sustentáveis. As normas e regras impostas ao setor para a internacionalização, como uso de madeiras de reflorestamento em detrimento às madeiras de lei, adoção de gestão ambiental, barreiras econômicas e as dificuldades para a exportação, entre outros aspectos, têm impactado na gestão da organização e conseqüentemente no desenvolvimento de um grau mais avançado de internacionalização (PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007).

Assim, este artigo tem como objetivo central identificar as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais relativas à sustentabilidade em empresas internacionalizadas do setor moveleiro do RS.

O caminho percorrido para o desenvolvimento deste trabalho inicia-se com a introdução, após apresenta-se o aporte teórico que embasa a pesquisa, os procedimentos metodológicos utilizados, apresentação e discussão dos resultados, considerações finais e as referências consultadas.

2 A TEORIA INSTITUCIONAL E AS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

A teoria institucional vem sendo discutida nos diversos campos do saber como um veículo que serve de base para o entendimento de diferentes acontecimentos sociais em diferentes épocas e contextos. As bases do modelo institucionalista para o estudo das organizações foram lançadas por Phillippe Selznick em 1948 com a obra *Foundations of the Theory of Organization*, ao rejeitar as concepções racionalistas e visualizar as instituições como variáveis independentes (SUDDABY, 2010).

As instituições constituem-se em estruturas e padrões de comportamento, formadas por elementos regulativos, normativos e culturais-cognitivos, que fornecem estabilidade e significado para o comportamento social, mas estão sujeitas a processos de mudanças incrementais e descontínuas (SCOTT, 2008). Diferencia-se, portanto de organizações, que são esquematizadas com o propósito de atingir uma lógica de eficiência, mobilizando as atividades por meio de instrumentos técnicos em prol de um conjunto de objetivos (SELZNICK, 1972).

Neste enfoque, em uma apreciação crítica da Teoria Institucional, Oliver (1991) enfatiza que diversos tipos de comportamentos estratégicos podem ser estabelecidos pelas organizações em resposta ao ambiente institucional. A autora (1991) sugere que as respostas organizacionais irão variar de conformidade à resistência, de passiva para ativa, dependendo das pressões por conformidade que são exercidas sobre as organizações. A partir de tais variações Oliver (1991) apresenta uma tipologia de respostas estratégicas aos processos institucionais que estão divididos em cinco categorias, sendo eles aquiescência, compromisso, fuga, desafio e manipulação. A cada resposta estratégica, foram associadas três alternativas ou táticas, como se pode visualizar no Quadro 1.

Respostas Estratégicas	Táticas	Exemplos
Aquiescência	Hábito Imitação Obediência	Seguir normas invisíveis e tidas como verdadeiras. Imitar modelos institucionais. Obedecer a regras e aceitar as normas.
Compromisso	Equilíbrio Pacificação Barganha	Equilibrar as expectativas de múltiplos atores. Apaziguar e acomodar elementos institucionais. Negociar com <i>stakeholders</i> institucionais.
Fuga	Ocultação Proteção Escape	Disfarçar a não conformidade. Livrar-se de ligações institucionais. Mudar objetivos, atividades ou domínios.
Desafio	Liberação Recusa Ataque	Ignorar normas e valores explícitos. Contestar regras e requerimentos. Atacar origens de pressões institucionais.

Manipulação	Cooptação Influência Controle	Importar atores influentes. Dar forma a valores e critérios. Dominar atores e processos institucionais.
--------------------	--	--

Quadro 01 - Respostas estratégicas a processos institucionais

Fonte: Oliver (1991, p. 152).

A **aquiescência** representa o tipo de resposta estratégica mais passiva e ocorre sob as formas de hábito, imitação e obediência. A segunda estratégia de **compromisso** refere-se às demandas institucionais conflitantes e às inconsistências entre expectativas institucionais e objetivos organizacionais como os elementos motivadores da resposta estratégica. A terceira estratégia de respostas aos processos institucionais é a **fuga**, definida por Oliver (1991) como a tentativa da organização para evitar a necessidade de conformidade. A quarta é o **desafio**, que corresponde a uma forma mais ativa de resistência a processos institucionais. A quinta e última estratégia é a **manipulação**, a qual é a mais ativa resposta às pressões institucionais em que se busca alterar ou exercer poder sobre o conteúdo das próprias expectativas ou fontes que buscam expressar ou aplicar a pressão (OLIVER, 1991). Ressalta-se que estas categorias, segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Crubelatte (2010), não são mutuamente excludentes. Desta forma, observa-se que a tipologia proposta por Oliver (1991) amplia o entendimento das formas pelas quais as organizações respondem às pressões institucionais (SCHERER, 2007). Defende-se assim, a premissa de que a resposta varia de um extremo de total passividade e submissão a um comportamento mais ativo de rejeição e tentativa de controle das forças institucionais.

A partir do exposto, salienta-se que apesar de ter sido elaborada há mais de duas décadas, a tipologia de Oliver (1991) ainda permanece atual. Estudos recentes como o trabalho de Cao e Pederzoli (2013) utilizam-se da ideia apresentada por Oliver para analisar as respostas estratégicas dos varejistas internacionais para o ambiente institucional em mercados emergentes. Ao passo que, o estudo de Sutter et al., (2013) ponderaram como empresários da Guatemala respondem a arranjos institucionais envolvendo atores ilegítimos.

O trabalho desenvolvido por Santos (2013) também fez uso da tipologia de Oliver para estudar a ligação entre a instituição e estratégia, com o enfoque de pesquisar a relação existente entre a instituição proeminente na indústria do biodiesel e as estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel da Região Sul do Brasil.

A partir das informações apresentadas nesta seção, cabe salientar que interessa olhar a perspectiva institucional a partir da corrente sociológica, especificamente, sob as lentes do novo institucionalismo, com vistas a buscar entendimento na forma pela qual as organizações respondem a pressões institucionais para a sustentabilidade.

2.1 Organizações sustentáveis e a internacionalização do setor moveleiro

Por organizações sustentáveis entende-se aquelas que baseiam suas práticas e premissas gerenciais de forma a serem economicamente viáveis e manterem-se competitivas no mercado, produzindo de maneira a não agredir o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento social da região e do país onde atuam (ALMEIDA, 2007).

Pautada na visão de desenvolvimento sustentável, as organizações passaram a desenvolver modelos de negócios mais comprometidos com o futuro e com a sustentabilidade, ou seja, passam a avaliar as consequências e impactos de suas ações no ambiente organizacional sob o viés social, ambiental e do lucro financeiro (ALIGLERI; ALIGLERI; KRUGLIANSKAS, 2009). Nesta perspectiva sustentável, John Elkington, em 1998, introduziu o conceito do *Triple Bottom Line* ou tripé da sustentabilidade em seu livro “Canibais com Garfo e Faca” propiciando uma reflexão sobre a gestão ligada à noção de desenvolvimento sustentável. Segundo o autor (1998, p. 397) “o desenvolvimento sustentável envolve a realização simultânea de prosperidade econômica, qualidade ambiental e equidade social”. Partilhando deste conceito Hart e Milstein

(2004), destacam que uma empresa sustentável, por conseguinte, é aquela que contribui para o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais, conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável. Desta forma, segundo Bansal (2005) caso um dos princípios não seja alcançado, o desenvolvimento econômico não será sustentável.

Observa-se assim, que os desafios impostos pelo mercado para as empresas manterem-se competitivas tem levado muitas empresas a buscar novos caminhos, sendo que para muitas delas a saída encontra-se no mercado internacional. Nota-se que o setor moveleiro tenta movimentar-se e adequar-se às pressões externas e internas, á medida que busca sanar problemas relacionados ao baixo nível de capacitação de mão-de-obra, baixo nível tecnológico, produção familiar e artesanal, sendo que estas dificuldades implicam em entraves na hora de adaptar-se às legislações e pressões de mercado (AZEVEDO, 2009). Ademais, entraves como os aspectos políticos, econômicos, legais e técnicos, concorrência, tributos e taxas, *design* do produto, idioma e embalagem tem gerado dificuldades para as empresas brasileiras de móveis em seu processo de internacionalização (PASQUALOTTO; SAMPAIO; PERIN, 2007).

Por outro lado, no que se refere à substituição de matéria-prima por outras fontes renováveis, o Brasil, tem se destacado em função de suas extensões geográficas que o colocam em posição de vantagem em relação aos outros países, possibilitando assim, a proposição de modelos diferenciados e inovadores. Esse diferencial competitivo segundo a Abimóvel (2014) tem levado o governo brasileiro a discutir políticas de modernização para o setor, com vistas à sua inserção no mercado internacional.

Para tanto, pondera-se que o setor moveleiro do RS possui uma grande representatividade para o país e também para a região onde atua. Pontua-se que entender quais são as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais para a sustentabilidade torna-se relevante, à medida que o setor tem se preocupado com as questões sustentáveis e possui um grande número de empresas internacionalizadas.

3 MÉTODO DO ESTUDO

3.1 Caracterização do método de pesquisa

A pesquisa caracterizou-se como de natureza exploratória e investigou o problema sob uma perspectiva qualitativa (MALHOTRA, 2006). A partir do contato com a realidade das empresas estudadas foi possível obter um maior detalhamento e identificar como as empresas respondem estrategicamente às pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis no setor moveleiro do RS. A concretização desse estudo contou com o apoio de três empresas do setor moveleiro do RS, nas quais foram realizadas entrevistas exploratórias com gerentes e/ou diretores da organização.

3.2 Unidades de análise

Para a condução da pesquisa foram contatadas via telefone e e-mail, seis empresas indústrias do setor moveleiro do RS. Duas delas alegaram não poder participar da pesquisa por ser uma orientação da direção, e uma delas, relatou fornecer informações somente para trabalhos acadêmicos dos funcionários da organização. Desta forma, as unidades de análise estudadas nesta etapa qualitativa foram compostas de três empresas industriais do setor moveleiro do RS, selecionadas por critério de conveniência e acessibilidade.

As empresas selecionadas foram denominadas, para fins deste estudo, como Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama. Os nomes fictícios se fizeram necessários para preservar a identidade das empresas e também em atendimento ao critério de confiabilidade das informações prestadas. Todas as empresas estudadas estão localizadas na Serra Gaúcha, no estado do Rio Grande do Sul, pelo fato desta região concentrar o maior número de empresas

moveleiras do RS. Em relação ao porte das empresas estudadas, duas são de porte médio e uma de grande porte, de acordo como o número de funcionários.

3.3 Procedimentos para a coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Com base no modelo conceitual de Oliver (1991) e nos objetivos do estudo, foi desenvolvido um protocolo de entrevistas. Este protocolo foi constituído com perguntas abertas, e a sua aplicação, em três empresas industriais do setor moveleiro do RS, permitiu aos entrevistados expressarem de forma livre as suas opiniões a respeito das temáticas estudadas.

As entrevistas foram realizadas com os gerentes e/ou diretores das empresas estudadas, e os dados foram coletados *in loco* por meio de visitas que foram agendadas durante o mês de setembro de 2014. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A duração média de cada entrevista foi de 45 minutos.

Os dados secundários, por sua vez, foram obtidos por meio de documentos disponibilizados pelas empresas, como jornais, revistas e informativos. Além disso, realizaram-se consultas nas *websites* das empresas com o objetivo de buscar relatórios corporativos sobre sustentabilidade e internacionalização, bem como outras informações que fossem relevantes para o estudo.

3.4 Procedimentos para a análise e interpretação dos dados

Para a análise e interpretação dos dados adotou-se como referência a técnica de análise de conteúdo, definido por Moraes (1999), como uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de qualquer material procedente de comunicação verbal ou não verbal. A este respeito, Bardin (2010, p.31) explica que “a análise de conteúdo constitui-se em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que são adaptáveis a um amplo campo de aplicação”.

As entrevistas exploratórias foram gravadas com a permissão dos entrevistados, transcritas e, posteriormente codificadas de acordo com as variáveis constantes no modelo conceitual. Além disso, a operacionalização da análise das entrevistas contou com o auxílio do Software NVIVO 8.0, utilizado para estudos qualitativos, o qual oferece ferramentas de análises que dão suporte para a apreciação dos documentos coletados. As entrevistas foram analisadas de forma conjunta, ou seja, reunidas em um único documento. Neste sentido, além de sua finalidade de contribuir com a agilidade das análises o “NVIVO tem a função tanto de validar como de gerar confiança, qualificando o material coletado” (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 743). Destaca-se ainda, que este tipo de programa atribui ao estudo qualitativo, propriedades sistemáticas e de transparência das ações desenvolvidas.

Após esse tratamento inicial, a presente pesquisa utilizou-se da análise de conteúdo, por meio da instituição de categorias, *a posteriori*, as quais foram definidas com base no modelo conceitual e nos termos que emergiram da análise das entrevistas. As categorias e as subcategorias definidas para o estudo estão dispostas no Quadro 2.

Categoria	Subcategorias
1 Respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade	a. Práticas sustentáveis b. Pressões institucionais c. Respostas estratégicas

Quadro 02- Categorias e subcategorias para a análise dos dados.

A partir da apresentação dos procedimentos e análises utilizados para este estudo, pode-se avançar em direção aos resultados encontrados, conforme expostos, na seção a seguir.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como propósito identificar as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais relativas à sustentabilidade em empresas internacionalizadas do setor moveleiro do RS. Os resultados estão dispostos em dois blocos de análise: caracterização das empresas e respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade.

4.1 Caracterização das empresas

As três empresas investigadas localizam-se no município de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul - RS. Com vistas a evidenciar as principais características das empresas estudadas, destaca-se no Quadro 03, uma síntese dos aspectos relativos ao tempo de existência da empresa, principal linha de produtos, número de funcionários, receita operacional, tempo de atuação no exterior e países que realiza operações internacionais.

Características Organizacionais	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Ano de fundação	1948 (66 anos)	1961 (53 anos)	1967 (47 anos)
Principal linha de produto	Móveis corporativos	Móveis planejados e projetados	Móveis para dormitórios
Número de funcionários	157 funcionários	600 funcionários	280 funcionários
Receita operacional bruta (R\$, em 2013)	Acima de R\$ 16 milhões até R\$ 90 milhões	Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões	Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões
Tempo de atuação no mercado internacional	12 anos	10 anos	20 anos
Países onde realiza operações internacionais	Uruguai, Argentina, Chile, Paraguai, Bolívia e Colômbia.	Congo, Nigéria e Zimbábue e Estados Unidos.	Uruguai, Paraguai, Bolívia, Colômbia, Chile, Ghana e Senegal.

Quadro 03 - Caracterização das empresas investigadas

Com base nas características das empresas, pode-se avançar em direção a seção das respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade.

4.2 Respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade

Nesta seção são identificadas as práticas sustentáveis e as pressões institucionais que levam as empresas analisadas a responder estrategicamente, no ambiente onde estão inseridas. A fim de atingir ao objetivo proposto, em um primeiro momento, realizou-se a análise das entrevistas por meio do Software NVivo 8.0 a fim de verificar quais os termos foram mais anunciados pela Empresa Alfa, Empresa Beta e Empresa Gama. Cabe ressaltar, que para a realização da análise e posterior formação da nuvem, procedeu-se a unificação das três entrevistas. Na Figura 1, apresentam-se os 50 principais termos em evidência, referentes ao bloco respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade.



Figura 01 - Termos em evidência sobre as respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade.

Observam-se na Figura 01 que além da palavra empresa, os destaques estão relacionados a ambiente, certificação, clientes, legislação, produto, resíduos e sustentabilidade. Desse modo, a partir das evidências, pode-se notar que as empresas tem se preocupado com o ambiente em que estão inseridas. A adequação dos produtos e o atendimento de legislações e certificações visam não somente conquistar clientes, mas demonstram a responsabilidade do setor moveleiro com a sustentabilidade. Neste sentido, observam-se ações das empresas investigadas ao conscientizar o público interno para a importância de atuar de forma sustentável. O tratamento correto de resíduos sólidos e a responsabilidade em proporcionar crescimento de qualidade aos seus funcionários estão entre os compromissos das empresas analisadas frente aos seus funcionários, governo e a sociedade. Em razão desses resultados, discorre-se na sequência, sobre as práticas relacionadas à sustentabilidade e demonstram-se as principais evidências expressadas pelos entrevistados.

4.2.1 Práticas sustentáveis nas empresas analisadas

No Quadro 4 apresentam-se as principais evidências no que se refere às práticas sustentáveis da Empresa Alfa.

Empres a	Práticas sustentáveis	Evidências
Empres a Alfa	Sustentabilidade na empresa	“A empresa começa a inserir a questão de sustentabilidade dentro de uma questão de responsabilidade social, dentro de um planejamento estratégico próprio voltado para que os seus produtos e as suas atividades sejam desenvolvidas com responsabilidade social”.
	Instalações fabris	“[...] A unidade fabril nova foi já pensada em questões sustentáveis como um jardim ecológico [...] para não ter que ligar ar condicionado”. “Os postes de luz que iluminam lá fora, todos tem uma placa fotovoltaica para não precisar deixar ligado de noite [...] então não tem consumo de energia através de uma RGE”.
	Economia de água	“[...] Tem mais a questão de captação de água para irrigação de jardim, teve essa preocupação também com a água”.
	Destinação correta de resíduos	“Tem a preocupação com a destinação de resíduos não poluentes [...] é importante ter uma destinação através de órgãos que são responsáveis”.

	Certificações	“Nós temos a ISO 9001 e o FSC que é a certificação internacional das madeiras [...]. Mas também estamos em vias de certificar o rótulo ecológico e em vias de usar a ISO 14001”.
	Campanhas de educação e conscientização	“A gente faz eventos e ações para tentar criar uma cultura nas pessoas de ter uma atitude mais socialmente correta, ecologicamente certa, ações de meio ambiente, ações de separação de resíduos, muitas vezes na própria casa do funcionário”.
	Inovação em produtos	“[...] Utilizamos um <i>design</i> moderno, usamos novas tecnologias, novas tendências de mercado, novos materiais para fazer nossos produtos”.
	Benefícios sociais	“A gente proporciona uma série de benefícios aos colaboradores. A gente paga Unimed integral para os funcionários, a questão do SESI, oferece consultas odontológicas, consultas audiovisuais e tem ainda o auxílio educação. Pagamos até 50% da faculdade dos funcionários”.
	Relatórios de sustentabilidade	“A gente tem o relatório balanço social que é publicado no <i>site</i> da empresa [...] lá tem essas questões que a gente trabalha com o funcionário, ações como o dia das crianças, dia das mães, dias dos pais, dia do trabalhador, semana SIPAT, entre outras”.

Quadro 04 - Evidências de práticas sustentáveis na Empresa Alfa

No que tange às práticas sustentáveis da Empresa Alfa, verificou-se que a sustentabilidade é um processo que está presente em toda a organização. A sua inserção, ocorre desde o planejamento estratégico, e abrange todos os setores da empresa, o que demonstra tanto o envolvimento da alta direção como dos funcionários. A este respeito, Cunha, Spers e Zylbersztajn (2011) elucidam que a inserção da sustentabilidade na estratégia da empresa não é tarefa fácil, pois ela precisa estar institucionalizada em toda a organização. Como um dos seus diferenciais, pode-se destacar o fato da Empresa Alfa ser uma das primeiras empresas fabricantes de mobiliário corporativo a conquistar a certificação do Conselho de Manejo Florestal no Brasil (FSC). Esta certificação constitui-se como uma das mais importantes para a exportação, pois define os padrões para o manejo florestal, certificação de cadeia de custódia, além dos procedimentos que os organismos de certificação devem seguir em suas avaliações (FSC, 2014). Por outro lado, a empresa demonstrou que está trabalhando para implantar o rótulo ecológico e o sistema de certificação ISO 14001 de gestão ambiental.

Das três empresas analisadas, a Empresa Alfa destaca-se por divulgar todos os anos, via *Website*, o relatório balanço social, pelo qual as ações, projetos e programas desenvolvidos na empresa são externados à comunidade. Os indicadores sociais internos e externos revelam os investimentos realizados a fim de concretizar a sua missão de gerar resultados com responsabilidade social e ambiental.

Com relação à Empresa Beta, podem-se visualizar no Quadro 5, as principais evidências no que tange às práticas sustentáveis realizadas.

Empres a	Práticas sustentáveis	Evidências
Empres a Beta	Sustentabilidade na empresa	“A empresa tem uma preocupação com o conceito de sustentabilidade de forma bem ampla [...] a empresa trabalha a sustentabilidade no aspecto econômico, no aspecto social e no aspecto ambiental. Ela divide nessas três vertentes”.

	Aspecto econômico	“A gente preserva muito as nossas relações comerciais [...]. Nós procuramos sempre, aliados que possam trabalhar com a gente não somente num momento de oportunidade [...] a gente procura formar parcerias e alianças de fato”.
	Aspecto social	<p>“A gente desenvolve uma relação de parceria com nossos funcionários [...] e pensando em uma melhor qualidade de vida a empresa oferece serviços para a saúde dos colaboradores nas áreas odontológicas, clínica médica, medicina do trabalho, psicológico e serviço ambulatorial”.</p> <p>“A gente investe muito em treinamento e qualificação. Por exemplo, todos os nossos funcionários que desejam buscar uma formação, a gente de alguma forma participa com formação de graduação, pós-graduação, mestrado, doutorado”.</p>
	Aspecto ambiental	<p>“Nós trabalhamos num segmento onde nossa base é advinda do meio ambiente, a madeira. Então a gente tem fornecedores credenciados pelos organismos internacionais, e também organismos nacionais que credenciam a extração e o uso da madeira de forma sustentável”.</p> <p>“Nós temos certificados. Temos implantado as ISO 14001 de gestão ambiental e a ISO 9001 da qualidade”.</p> <p>“Nós temos estruturas de reuso de água, tratamento de resíduos sólidos [...] nós fomos verticalizando nossos investimentos, pra que a gente pudesse fazer o reuso e utilização máxima dos resíduos.</p>

Quadro 05 - Evidências de práticas sustentáveis na Empresa Beta

Como se pode observar no Quadro 5, a Empresa Beta trabalha a sustentabilidade baseada nos aspectos econômico, social e ambiental. A visão compartilhada pelo Diretor da empresa está alinhada ao tripé da sustentabilidade proposto por Elkington (1998). Este resultado também vem ao encontro de Hart e Milstein (2004) e Almeida (2007), que indicam que uma empresa sustentável fundamenta suas práticas e premissas gerenciais de forma a contribuir com o desenvolvimento sustentável ao gerar, simultaneamente, benefícios econômicos, sociais e ambientais. Nesta direção, nota-se que a Empresa Beta possui uma grande preocupação com a sociedade na qual está inserida. O investimento em educação, uma das suas principais práticas, tem como propósito possibilitar crescimento profissional, e ao mesmo tempo, formar cidadãos conscientes e portadores de valores e princípios. Ao formar um cidadão mais consciente, por meio das ações e programas que a empresa desenvolve, entende-se que se está tratando bem da sociedade, e esta, por sua vez, irá devolver recursos humanos que poderão contribuir de forma ativa na organização.

Por ter a consciência de que os recursos naturais são finitos, a Empresa Beta preocupa-se em fabricar seus produtos com o menor descarte possível. Desta forma, tem se utilizado da criatividade para inovar e desenvolver produtos a partir dos retalhos de madeira e outros materiais que se caracterizam como sobras da produção. Além disso, a empresa também vende parte dos retalhos para uma empresa que faz o reuso, utilizando na fabricação de tijolos. Nesta linha de pensamento, o Diretor da empresa destaca que a “rentabilidade é essencial para que a organização possa desenvolver os aspectos sociais e ambientais”.

A terceira empresa analisada foi a Empresa Gama. Para tanto, no Quadro 6, apresenta-se uma síntese das principais práticas sustentáveis desenvolvidas pela organização.

Empres a	Práticas sustentáveis	Evidências
Empres a Gama	Sustentabilidade na empresa	“A preocupação com o meio ambiente e com a sustentabilidade está entre as prioridades da empresa”.
	Projetos sociais	“A empresa apoia empresas filantrópicas, entidades desportivas, ONG,s e também tem um grupo que é o ABRAÇA AÍ aqui na cidade [...] é como se fosse uma escola, as crianças vão para a escola de manhã e depois de tarde essas crianças vão para o ABRAÇA AÍ”.
	Funcionários	“Somos uma empresa que concede muitos benefícios aos nossos colaboradores [...] além de treinamento e capacitações, temos plano de cargos e salários, planos de saúde, cesta básica, auxílio educação [...]. O funcionário sempre vem em primeiro lugar”.
	Legislações	“A gente é bem focado na parte ambiental, por isso sempre estamos atentos para atender todas as legislações”.
	Destinação correta de resíduos	“A parte de resíduos sólidos é uma das principais [...] começa dentro da fábrica com a separação correta destes resíduos [...] cada máquina tem um coletor e depois disso vai para uma central de resíduos [...] nós contratamos uma empresa especializada para fazer a coleta e a destinação correta destes resíduos”.
	Certificações	“Das certificações a gente já tem isto há bastante tempo, uns cinco anos. A gente tem a OHSAS18000, a ISO 9001 e a ISO14001. No ano passado nós implantamos a ISO 26000 da responsabilidade social”.
	Tecnologia sustentável	“A empresa investiu em mais tecnologia e maquinário, assim é possível aproveitar melhor os materiais [...] além de evitar sobras, se consegue produzir móveis com um <i>design</i> mais sofisticado e possibilita competir no mercado internacional”.

Quadro 06 - Evidências de práticas sustentáveis na Empresa Gama

A Empresa Gama, por sua vez, demonstra tratar a sustentabilidade com o foco nas questões ambientais, possuindo um dos mais modernos sistemas de gerenciamento ambiental, e colocando a preocupação com o meio ambiente entre suas prioridades. A empresa destaca-se por ser certificada pelas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001 o que demonstra que a empresa atribui qualidade na fabricação de seus produtos, aliada a preocupação com o meio ambiente e respeito para com os colaboradores. No ano de 2013, a empresa aderiu também a ISO 26000 que trata das diretrizes sobre a responsabilidade social. A adesão a ISO 26000 ratifica a sua intenção de incorporar importantes considerações socioambientais em seus processos decisórios e a responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente (ABNT NBR ISO 26000, 2010). Evidencia-se também que a Empresa Gama investe de forma constante em tecnologia e inovação para melhorar seus produtos e processos. A empresa mantém uma equipe de colaboradores focada em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos a fim de atender as demandas nacionais e internacionais.

4.2.2 Pressões institucionais nas empresas analisadas

No Quadro 7, expõem-se as evidências relativas às pressões institucionais da Empresa Alfa.

Empres a	Pressões Instituciona is	Evidências
Empres a Alfa	Clientes	“Muitos clientes não entendem o significado de ser certificado no fornecedor e ser a empresa certificada. Porque não necessariamente se você tem um fornecedor certificado que o teu produto vai ser certificado”.
	Órgãos públicos	“Os órgãos públicos exigem que a empresa tenha algum tipo de certificação florestal, ou que ela compre de empresas que tenham alguma certificação florestal”.
	Concorrênci a	“A gente concorre com marceneiros, e geralmente, marceneiro não vai procurar comprar uma coisa certificada [...] tu vai vender tu tem que agregar um valor ao produto tendo essa preocupação, eles não compram essa ideia, eles querem saber do preço, do menor preço enfim”.
	Legislações	“Essa parte de legislação é extremamente importante [...] ela não é optativa, ela é obrigatória, então a questão de legislação ou tu atendes ou tu tá fora”.
	Governo	“Para que a gente tenha licença, para que a gente tenha certificações, para que a gente tenha qualquer tipo de processo que possa ser divulgado existem sim determinações federais, estaduais, municipais, regionais , que fazem com que tu sejas obrigado a fazer o atendimento a essas legislações”.
	Sociedade	“O Estado também começou a cobrar a questão de Cooprocesso, de aterro somente daquilo que não era possível de processar”.
		“A sociedade não cobra tanto essa questão da sustentabilidade, agora cliente e governo, sim [...] então tem a questão da pressão da sociedade, mas não é sociedade externa, é interno, são os clientes”.

Quadro 07 - Evidências de pressões institucionais na Empresa Alfa

De acordo com o Quadro 7, verifica-se que a Empresa Alfa tem sofrido pressões institucionais para a adequação da sustentabilidade advindas dos clientes, órgãos públicos, concorrência, normas e legislações, governo e sociedade. O diretor da Empresa Alfa explica que a parte da legislação e certificação é bastante conturbada, pois de um lado, o governo impõe normas e legislações e exige que os produtos sejam provenientes de fontes sustentáveis. De outro, os clientes, embora conscientes da importância destas práticas, se recusam a pagar mais pelo valor agregado ao produto. Além disso, muitas vezes a concorrência é desleal, pois algumas das micro e pequenas empresas não investem em parâmetros sustentáveis para o seu negócio.

A Empresa Alfa evidencia que a obrigatoriedade das legislações, acaba por ditar as “regras do jogo”. Embora ela revele que as legislações modificam os processos organizacionais,

o diretor da empresa revela que algumas obrigadoriedades podem ser vistas de forma positiva, pois acabam por regulamentar determinadas situações e direcionam a organização para a condução correta dos processos.

Em seguida, apresentam-se no Quadro 8, os principais pontos relativos às pressões institucionais na Empresa Beta.

Empres a	Pressões Instituciona is	Evidências
Empres a Beta	Clientes	“Por mais que o cliente exerça pressão sobre a empresa, a gente tem um olho muito crítico no aspecto de garantia de rentabilidade. A gente preserva a nossa rentabilidade. Então, se o negócio não é atrativo pra nós, a gente não se coloca numa condição de fazer um esforço de poder conquistar esse cliente”.
	Órgãos públicos	“Temos uma pressão muito grande dos organismos internacionais, e também organismos nacionais para comprar de fornecedores que realizam a extração e o uso da madeira de forma sustentável”.
	Governo	“Nós desenvolvemos essa consciência, essa preocupação, porque somos constantemente avaliados pelo governo e instituições, por meio de legislações e outros requisitos para atendimento dos padrões sustentáveis”.
	Mercado	“Se você não se adequar as diretrizes internacionais, perde mercado e não apresenta diferenciais competitivos. Países desenvolvidos como os Estados Unidos exigem produtos com selo verde, produtos que comprovem ser oriundos de uma fonte sustentável”.

Quadro 08 - Evidências de pressões institucionais na Empresa Beta

Nota-se que as pressões institucionais para a sustentabilidade na Empresa Beta são oriundas dos clientes, órgãos públicos, governo e do mercado. A empresa demonstra ter uma visão muito clara do seu negócio, ao passo que, mesmo pressionada por clientes para a obtenção de melhores preços, mantém seu foco no retorno de investimentos. A empresa organiza-se para estar sempre à frente das demandas institucionais, respeitando os colaboradores, parceiros, comunidade, atendendo as legislações e certificações nacionais e internacionais com vistas ao atendimento do mercado externo e ao seu compromisso com a sociedade. A Empresa Beta destaca que não tem sofrido pressões por parte da sociedade, por estar sempre se antecipando às demandas.

No Quadro 9, podem-se verificar as principais fontes de pressões institucionais relativas à Empresa Gama.

Empresa	Pressões Institucionai s	Evidências
Empresa Gama	Clientes	“Nós sempre estamos atentos às novidades do mercado [...] porque o cliente chega aqui e quer um produto determinado e temos que estar a par das novidades”.

	Legislações	“Esta parte das legislações é bem complicada [...] é preciso estar ligado nas mudanças e ver se de fato a empresa se enquadra nos requisitos cobrados”.
	Governo	“Não tem como tu fugir das normas e regras impostas pelo governo [...] mas você tem que estudar para saber como pode atender a nova regulamentação sem prejudicar o negócio”.
	Sociedade	“As pessoas estão se tornando mais conscientes das questões sustentáveis [...] então eles dizem, vou comprar da tua empresa porque ela tem esse ou aquele projeto, se preocupa com o meio ambiente”.

Quadro 09 - Evidências de pressões institucionais na Empresa Gama

Com base nos resultados do Quadro 9, pode-se constatar que a Empresa Gama sofre pressões dos clientes por produtos inovadores, ao mesmo tempo em que precisa atentar para as mudanças relativas às legislações e aos regulamentos impostos pelo governo. A empresa destaca que investimentos em práticas sustentáveis são importantes para manter e conquistar novos clientes no mercado, pois a sociedade está mais exigente com relação à adequação das empresas à sustentabilidade.

A partir das considerações apresentadas sobre as práticas sustentáveis e as pressões institucionais, a seção a seguir, apresenta uma síntese das respostas estratégicas das empresas analisadas.

4.2.3 Respostas estratégicas relativas às empresas analisadas

No Quadro 10, estão dispostas as evidências relativas às respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade das empresas analisadas.

Empresas	Resposta estratégica predominante	Evidências
Empresa Alfa	Aquiescência	<p>“É que como a gente participa de muitas licitações e a gente trabalha com órgãos públicos a gente não tem como não aderir, se eu não tiver aquela certificação ou aderir àquelas legislações eu não posso participar”.</p> <p>“[...] A gente vem sempre se adequando ao que o governo e instituições vêm exigindo para poder estar no mercado, para poder participar”.</p>
Empresa Beta	Compromisso	<p>“A gente procura sempre estar antecipando [...] estar sempre enquadrado dentro da legislação onde estamos inseridos, porque a gente sabe que isso é um diferencial competitivo também [...]. O mercado está cada vez mais exigindo esse tipo de comportamento dos empresários e das empresas, então a gente já tem como diretriz a antecipação”.</p> <p>“A gente faz uma análise crítica, tanto nos aspectos trabalhistas, aspectos sociais, aspectos ambientais e procura estar muito alinhado [...] até para ter um balanceamento entre as partes interessadas”.</p>

Empresa Gama	Fuga	“Quando se tem uma nova norma, legislação ou demanda se estuda bastante [...] até para ver se ela vai fechar com a nossa empresa e também para a gente ver que decisão vai tomar”.
		“Por exemplo, chegou determinada legislação, então a gente vai verificar se se enquadra com a empresa [...]. Nós temos uma empresa de Porto Alegre que realiza assessoria nesta parte ambiental. Dependendo da situação a empresa se ajusta ou não”.

Quadro 10 - Evidências das respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade

De modo geral, pode-se constatar que as empresas analisadas respondem de formas diferentes no que tange às pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis. Observa-se que a Empresa Alfa tem uma orientação voltada para o atendimento de normas e regulamentos. Desta forma, de acordo com Oliver (1991), a empresa adota a aquiescência, uma das respostas estratégicas mais passivas. Ainda, pode-se inferir que a tática utilizada pela Empresa Alfa é a obediência, pois a organização realiza um atendimento consciente e estratégico das pressões por entender que esta é uma das formas de manter-se no mercado.

A Empresa Beta indica estar sempre se antecipando as pressões institucionais. Para a organização, atuar dentro do conceito de sustentabilidade de Elkington (1998) pode trazer benefícios para a empresa. Desse modo, pode-se verificar que a empresa atribui o atendimento as expectativas institucionais ao alcance dos objetivos da organização e assim, utiliza-se da tática do equilíbrio, relativo à estratégia do compromisso, para harmonizar as demandas das partes interessadas.

A Empresa Gama, por sua vez, sugere respostas estratégicas do tipo fuga. De acordo com os relatos da organização a Empresa Gama sempre se posiciona de forma a evitar a conformidade. Para isto, a empresa possui uma assessoria na área ambiental de forma a estudar estrategicamente se as pressões advindas das instituições fazem sentido ou não para a empresa. Nota-se que a tática utilizada pela organização é a ocultação, pois a Empresa Gama revela que em um primeiro momento concorda em atender a pressão, no entanto, somente vai aderir aos novos procedimentos impostos se estes fizerem sentido para a organização e não prejudicar o seu negócio.

Cabe ressaltar, que as categorias de respostas estratégicas instituídas por Oliver (1991), não são excludentes, ou seja, o fato de uma delas exercer o predomínio, não significa que em determinadas situações, outro tipo de resposta poderia ter sido utilizado. Neste sentido, entende-se que o fato das empresas analisadas apresentarem evidências de respostas do tipo aquiescência, compromisso e fuga para este estudo, não quer dizer que ela não poderá responder de forma diferente em outras situações. Esse entendimento também é partilhado por Graeff (2005) ao mencionar os resultados do estudo de McKay (2001) que objetivou analisar as respostas a uma pressão regulatória no Canadá. O estudo concluiu que as organizações não se utilizam exclusivamente de um tipo de resposta estratégica.

Esses resultados também vêm ao encontro dos achados de Cao e Pederzoli (2013), Sutter et al. (2013) e Santos (2013), que mostram que cada organização irá responder de forma diferente em virtude das pressões e do ambiente que estiver inserida. Ainda, Scott (2008) destaca que as pressões institucionais são provenientes dos pilares regulativo, normativo e cognitivo-cultural. Dependendo da base da submissão e legitimidade que a pressão estiver instituída, levará a diferentes respostas e comportamentos no campo organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central identificar as respostas estratégicas dadas às pressões institucionais relativas à sustentabilidade em empresas internacionalizadas do setor moveleiro do RS. Os resultados obtidos permitem concluir que as empresas analisadas apresentam uma vasta experiência nas atividades do setor moveleiro. No que tange às práticas sustentáveis, as evidências encontradas demonstram que as empresas têm se preocupado com as questões ambientais, econômicas e sociais no local onde estão inseridas. A visão compartilhada pelas empresas analisadas, a respeito da sustentabilidade está alinhada aos preceitos de Elkington (1998). Elas também entendem ser um processo que precisa permear toda a organização. Entre as principais práticas sustentáveis realizadas pelas empresas, destacam-se a preocupação com o ambiente no qual a empresa está instalada, certificações, legislações, inovação dos produtos, tratamento adequado aos resíduos, ações e programas sociais, além da importância atribuída ao um bom relacionamento com os parceiros (clientes, fornecedores) nacionais e internacionais. As empresas destacam que investimentos em práticas sustentáveis são importantes para manter e conquistar novos clientes no mercado, pois a sociedade está mais exigente com relação à adequação das empresas à sustentabilidade.

Desse modo, pode-se notar que as pressões institucionais para a adoção das práticas sustentáveis estão relacionadas à exigência dos clientes e da sociedade para uma atuação de forma que preserve os recursos naturais e apresente-se de maneira responsável frente às demandas sociais. Por outro lado, as empresas sentem-se pressionadas para atender as exigências dos órgãos públicos e governo para a atuação dentro dos critérios da legislação e adoção de padrões de certificação no seu processo produtivo. O mercado, por sua vez, tem demandado produtos inovadores, com *design* diferenciado e proveniente de fontes sustentáveis.

Constatou-se que as empresas analisadas respondem de formas diferentes no que tange às pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis. Observa-se que a Empresa Alfa tem uma orientação voltada para o atendimento de normas e regulamentos. A Empresa Beta indica que está sempre se antecipando às pressões institucionais e a Empresa Gama, por sua vez, se posiciona de forma a evitar a conformidade institucional frente às pressões sustentáveis.

Este estudo apresenta contribuições acadêmicas e gerenciais. Com relação às implicações acadêmicas pode-se destacar o conhecimento da forma pela qual as empresas do setor moveleiro do RS têm respondido a pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis. Como contribuição para o meio empresarial, a pesquisa apresenta as principais práticas sustentáveis e pressões institucionais a que o setor está exposto, além de revelar o posicionamento dos gestores do setor moveleiro em relação às pressões sofridas pelas instituições, e por parceiros nacionais e internacionais. Assim, é esperado que os gestores tenham a possibilidade de usar tal conhecimento de forma a qualificar as respostas que vem sendo dadas às pressões institucionais. Aqui, está-se inferindo que conhecimento pode gerar reflexão sobre práticas e, quiçá, a adoção de novas e melhores posturas gerenciais.

Entre os fatores limitantes do estudo, destaca-se que, embora tenha sido atingido o objetivo proposto, os resultados das evidências encontradas referem-se apenas à realidade das empresas investigadas. Sugere-se que estudos futuros, realizem entrevistas exploratórias com um número maior de empresas moveleiras a fim de aprofundar estes achados. Além disso, indica-se o estudo das temáticas a partir de outros enfoques metodológicos, tendo em vista o viés da abordagem qualitativa.

Recomenda-se a ampliação do estudo para o contexto moveleiro brasileiro, pois se entende que as particularidades da região na qual as empresas estão instaladas podem revelar diferentes posições de respostas estratégicas. Além disso, sugere-se realizar a pesquisa em outros setores da economia, o que pode trazer novos comportamentos frente às pressões institucionais para a adoção de práticas sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- ALIGLERI, L.; ALIGLERI, L. A.; KRUGLIANSKAS, I. **Gestão socioambiental: responsabilidade e sustentabilidade do negócio**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO - ABIMÓVEL. **Dados do setor**. Disponível em: <<http://www.abimovel.com>>. Acesso em: 10 jan. 2014.
- ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 26000: Diretrizes sobre responsabilidade social. 2010.
- AZEVEDO, P. S de. Estratégias e requisitos ambientais no processo de desenvolvimento de produtos na indústria de móvel sob encomenda. 2009. 143 f. Tese (Doutorado em Recursos Florestais) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2009.
- BANSAL, P. Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. **Strategic Management Journal**, n. 26, p. 197-218, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- CAO, L.; PEDERZOLI, D. International retailers' strategic responses to institutional environment of emerging Market. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 41, n. 4, 2013.
- CONSELHO DE MANEJO FLORESTAL NO BRASIL - FSC. **Certificação**. Disponível em: <<http://br.fsc.org/certificao.177.htm>>. Acesso em: 10 jan. 2014.
- CUNHA, C. F.; SPERS, E. E.; ZYLBERSZIAJN, D. Percepção sobre atributos de sustentabilidade em um varejo supermercadista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 6, p. 542-552, 2011.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas RAE**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr./jun. 2005.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business**. Canadá: NSP, 1998.
- FONSECA, V. S. da. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimento contemporâneos. In: VIEIRA, M. M. F; FALCÃO, M. M.; CARVALHO, C. A. (Org.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- FREITAS, C. C. G.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. ; SEGATTO, A. P. Formulação estratégica e fatores isomórficos: análise do arranjo produtivo local de malhas de Imbituva. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 1-28, 2013.
- GRAEFF, J. F. **Pressões ambientais e respostas estratégicas na institucionalização do plantio direto no Paraná**. 2005. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.
- HART, S. L.; MILSTEIN, M. B. Criando valor sustentável. Ed. especial. **RAE Executivo**, v. 3, n. 2, p. 65-79, Maio/Jul. 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COCHIA, C. B. R. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, ed. especial, p. 11-35, 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, ed. especial, art. 2, p. 33-49, 2010.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, ed. especial, art. 4, p. 77-107, 2010.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

- MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Portugal, v. 9, n. 37, p. 7-32, 1999.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- PASQUALOTTO, C.; SAMPAIO, C. H.; PERIN, M. G. Barreiras à exportação no setor moveleiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2007.
- SANCHES, C. S. Evolução das práticas ambientais em empresas industriais: um modelo genérico. In: ENANPAD, 5., 1997, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 1997.
- SANTOS, M. S. dos. **Instituições e estratégia como prática**: uma análise das estratégias de aquisição de matéria-prima dos produtores de biodiesel da região sul do Brasil. 2013. 263 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- SELZNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SUDDABY, R. Challenges for institutional theory. **Journal of Management Inquiry**, v. 19, n. 1, p. 14-20, 2010.
- SUTTER, C. J. et al. Entrepreneurs' responses to semi-formal illegitimate institutional arrangements. **Journal of Business Venturing**, v. 28, p. 743-758, 2013.
- SCHERER, F. L. **Negócios internacionais**: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos. 2007. 329 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**: ideas and interests. London: Sage publications, 2008.
- SCOTT, W. R. et al. **Institutional Change and Healthcare Organizations**: From Professional Dominance to Managed Care. Chicago, University of Chicago Press. 2001.