

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



LÉA SCHMATZ BACK

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM EMPRESAS DE PEQUENO E
MÉDIO PORTE: FATORES QUE INFLUENCIAM A ADOÇÃO DE INICIATIVAS DE
SUSTENTABILIDADE

PORTO ALEGRE

2015

LÉA SCHMATZ BACK

RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM EMPRESAS DE PEQUENO E
MÉDIO PORTE: FATORES QUE INFLUENCIAM A ADOÇÃO DE INICIATIVAS DE
SUSTENTABILIDADE

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maira Petrini

PORTO ALEGRE

2015

Catálogo na Fonte

B126r	Back, Léa Schmatz Responsabilidade social corporativa em empresas de pequeno e médio porte: fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade / Léa Schmatz Back. – Porto Alegre, 2015. 114 f. Diss. (Mestrado) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS. Orientador: Prof ^a . Dr ^a . Maira Petrini. 1. Empresas - Sustentabilidade. 2. Responsabilidade Social Corporativa. 3. Administração de Empresas – Aspectos Sociais. 4. Responsabilidade Social - Empresas – Meio Ambiente. I. Petrini, Maira. II. Título. CDD 658.408
-------	--

Bibliotecário Responsável

Ginamara de Oliveira Lima
CRB 10/1204

Léa Schmatz Back

Responsabilidade Social Corporativa em Empresas de Pequeno e Médio Porte: Fatores que Influenciam a Adoção de Iniciativas de Sustentabilidade

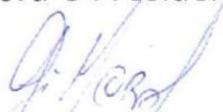
Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 29 de junho de 2015, pela Banca Examinadora.

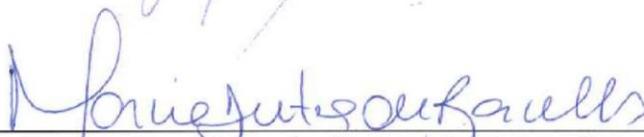
BANCA EXAMINADORA:



Profa. Dra. Maira de Cassia Petrini
Orientadora e Presidente da sessão



Prof. Dr. Gustavo Inácio de Moraes



Profa. Dra. Marcia Dutra de Barcellos



Prof. Dr. Peter Bent Hansen

Dedico este trabalho a todos aqueles que
contribuíram e me incentivaram a buscar este
grau. Em especial, à minha família e àqueles
que escolhi para serem parte dela.

AGRADECIMENTOS

Há tantos a agradecer pelo muito que se dedicaram a mim, não somente por terem me ensinado, mas por terem desenvolvido e aprimorado a minha capacidade e competência. Levo a certeza de que encontrarei ainda mais degraus, os quais alcançarei passo a passo, ritmados e reforçados por aquilo que aprendi e vivenciei.

Sou grata, imensamente, aos meus pais, Euzébio e Julia, que, independente das dificuldades enfrentadas, com o suor do trabalho, apoio e incentivo, sempre fizeram da minha educação uma prioridade. Agradeço, também, aos meus sogros que, sempre que possível, estiveram ao meu lado. Em especial, ao meu sogro Ronaldo, pelo incentivo incansável para que eu entrasse no Mestrado, sobretudo, acreditando no meu potencial.

Meu agradecimento, mais que especial, ao meu companheiro, parceiro e amigo Ismael, pelo carinho, atenção e vibração junto às minhas conquistas, pelo incentivo e amparo nos momentos de fraqueza.

Aos amigos que fiz durante o período de mestrado também agradeço, pois, com vocês, tudo ficou mais simples, agradável e fascinante. E aos amigos de fora da Universidade que demonstraram carinho e atenção nos momentos que precisei.

À Professora Maira Petrini, minha orientadora, sou muito grata pela dedicação aos nossos encontros, tornando-os produtivos, agradáveis, divertidos e de um alto grau de aprendizado e parceria.

E aos gestores das empresas, que abriram suas portas para que eu pudesse realizar esta pesquisa, pela sua disposição, confiança e por tornarem possível a realização deste estudo.

“Nós devemos ser a mudança
que queremos ver no mundo.”

Mahatma Gandhi

RESUMO

O desenvolvimento sustentável procura satisfazer as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades. Isso implica num papel importante das organizações, para que seja possível atingir uma harmonização entre desenvolvimento econômico, social e preservação ambiental. A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é um tema que vem adquirindo importância nas estratégias de negócios das empresas. No entanto, observa-se um número restrito de pesquisas sobre RSC em pequenas e médias empresas. Neste sentido, a presente pesquisa teve, por objetivo, analisar a adoção de iniciativas de sustentabilidade em empresas de pequeno e médio porte. Para atingir tal objetivo a pesquisa baseou-se em um referencial teórico que permitiu um aprofundamento sobre os propostos temas relacionados à Responsabilidade Social Corporativa, pequenas e médias empresas e fatores que influenciam iniciativas de sustentabilidade. A metodologia empregada foi de estudo de casos múltiplos no setor coureiro-calçadista da região metropolitana de Porto Alegre. Uma das contribuições trazidas por esse estudo foi a estruturação dos fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade em internos e externos, bem como o seu agrupamento em facilitadores ou inibidores, além de um quadro referencial que ilustra a relevância dos fatores encontrados, para a incorporação de iniciativas de sustentabilidade nas pequenas e médias empresas. Os resultados apontam que as características das organizações, isoladamente, não tiveram relação com iniciativas de sustentabilidade, mas aquelas empresas que possuem características que as levariam a uma maior visibilidade no mercado, podem ser mais sensíveis aos fatores externos, apesar disso não se confirmar nesse estudo exploratório. A legislação é um fator determinante para iniciativas de sustentabilidade, apesar de resultar numa atuação mínima quando identificado como o único fator para iniciativas de sustentabilidade. Os fatores internos mostraram-se bastante relevantes, com destaque para o fator visão do empresário. Identificou-se uma possível relação entre a existência de mulheres na gestão e a visão do empresário para iniciativas de sustentabilidade. Evidenciou-se, também, o incentivo do governo como mecanismo de fomento importante para as iniciativas de sustentabilidade.

Palavras-chave: Responsabilidade Social Corporativa; Pequenas e Médias empresas (PME's); Fatores que influenciam iniciativas de sustentabilidade.

ABSTRACT

Sustainable development seeks to satisfy the current generation's needs, without compromising their capacity to satisfy their own needs. That implies a major role for the organizations in order to achieve a harmonization between social and economic developments and environmental preservation. Corporate Social Responsibility (CSR) is a subject that has been acquiring importance in business enterprise strategies. However, there is a restrict number of researches about CSR in small and medium companies. In that sense, this particular research had as, its objective, analyze the adoption of sustainability initiatives in small and medium-sized companies. In order to achieve that goal, the research was based in a theoretical framework that allowed a bigger immersion on themes related to Corporate Social Responsibility, small and medium enterprises and factors that influence sustainability initiatives. The methodology used was multiple case study on the leather-footwear sector of the metropolitan region of Porto Alegre. One of the contributions brought by this study was the structuration of factors that influence the adoption of sustainability initiatives on internal and external, their grouping in facilitators or inhibitors, besides a referential board that illustrates the relevance of factors found for the incorporation of sustainability initiatives on small and medium-sized companies. The results point that the characteristics of organizations, alone, didn't have relations with sustainability initiatives, but those companies that possess characteristics that lead to a greater market visibility, may be more sensitive to external factors, despite that not being confirmed by this exploratory study. Legislation is a determining factor for sustainability initiatives, in spite of resulting in minimal action when identified as the only factor for sustainability initiatives. Internal factors show themselves very relevant, highlighting the entrepreneur's vision. It was identified a possible connection between the existence in women in management and the entrepreneur's vision for sustainability initiatives, it became clear that government incentive as an important mechanism of encouragement for sustainability initiatives.

Keywords: Corporate Social Responsibility; Small and Medium Enterprises; Factors that influence sustainability initiatives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Triple Bottom-Line</i> (TBL)	26
Figura 2 - Processo de formulação de SBSC.....	29
Figura 3 - Determinantes do crescimento de pequenas empresas	36
Figura 4 - Mapa Estratégico da Indústria 2013 – 2022	39
Figura 5 - Licenciamentos ambientais e metas para 2022.....	40
Figura 6 - Fatores determinantes para iniciativas de sustentabilidade	41
Figura 7 - Gestão Ambiental Empresarial: Influências	42
Figura 8 - Modelo de fases para a sustentabilidade.....	42
Figura 9 - Modelo Conceitual para integração de sustentabilidade nas práticas de negócios..	43
Figura 10 - Modelo conceitual de atitudes em relação ao meio ambiente	46
Figura 11 - Método de estudo de caso	53
Figura 12 - Desenho de pesquisa.....	54
Figura 13 - Fatores para iniciativas de sustentabilidade em PME`s.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios de distinção de micro, pequenas e médias empresas.....	33
Tabela 2 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos constituídas em 2007, por regiões e setores	37
Tabela 3 - Grau de escolaridade dos proprietários das empresas	68
Tabela 4 - Sexo dos proprietários das empresas.....	68
Tabela 5 - Porte das empresas analisadas	69
Tabela 6 – Número de empresas familiares	69
Tabela 7 - Existência de filial nas empresas analisadas	69
Tabela 8 - Tempo de existência das empresas.....	70
Tabela 9 – Localização dos fornecedores das empresas analisadas	70
Tabela 10 - Localização dos clientes das empresas analisadas	71
Tabela 11 - Investimento em P&D nas analisadas	71
Tabela 12 - Motivos de criação das empresas	71
Tabela 13 - Categorização das empresas	76
Tabela 14 - Fatores identificados nas empresas analisadas.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Indicadores do TBL.....	27
Quadro 2 - Normas ISO para Responsabilidade Social Corporativa.....	30
Quadro 3 - Iniciativas de sustentabilidade dos Indicadores Ethos	31
Quadro 4 - Características de PME's e grandes organizações	35
Quadro 5 - Síntese de tendências mundiais e nacionais com impacto na indústria	38
Quadro 6 - Compilação de fatores para iniciativas de sustentabilidade	51
Quadro 7 - Categoria de maior atuação	78
Quadro 8 - Categoria de média atuação.....	81
Quadro 9 - Categoria de menor atuação	85

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
AICSUL	Associação das Indústrias de Curtumes do Rio Grande do Sul
ANE	<i>Attitudes toward the Natural Environment</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIBMA	Conferência da Indústria Brasileira para o Meio Ambiente
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNPJ	Cadastro Nacional Pessoa Jurídica
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
EIRELLI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
EPI's	Equipamentos de Proteção Individual
ESO	<i>Environmental Sustainability Orientation</i>
FEPAM	Fundação Estadual de Proteção Ambiental
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ISSO	<i>International Organization for Standardization</i>
LWG	<i>Leather Working Group</i>
ME	Micro Empresa
MPE's	Micro e Pequenas empresas
ONU	Organização das Nações Unidas
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PME'S	Pequenas e Médias Empresas
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SER	Responsabilidade Social Empresarial
SBSC	<i>Sustainability Balanced Scorecard</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEFAZ	Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul

SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SICCPEV	Sindicato das Indústrias de Curtimento de Couros e Peles de Estância Velha
SICCPP	Sindicato das Indústrias de Curtimento de Couros e Peles de Portão;
SME	<i>Small and Medium Enterprises</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
UTRESA	União dos Trabalhadores em Resíduos Especiais e Saneamento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2 OBJETIVOS	20
1.2.1 OBJETIVO GERAL	20
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.3 JUSTIFICATIVA	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	23
2.1.1 Ferramentas para iniciativas de sustentabilidade na gestão das empresas	28
2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME's)	33
2.2.1 Setor Industrial	37
2.3 FATORES DE INFLUÊNCIA PARA INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE	41
2.3.1 Fatores Gerais.....	41
2.3.2 Fatores para iniciativas de sustentabilidade em PME's	44
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	52
3.1 ESCOLHA DO MÉTODO	52
3.2 DESENHO DE PESQUISA	53
3.3 COLETA DOS DADOS	57
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	58
4 RESULTADOS	60
4.1 DESCRIÇÃO INDIVIDUAL DOS MÚLTIPLOS CASOS	60
4.2 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS	66
4.2.1 Características organizacionais	67
4.2.2 Iniciativas de sustentabilidade.....	72
4.2.3 Fatores para iniciativas de sustentabilidade em PME's	77
4.2.4 Comparação entre os casos	78
5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	94
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	102
APÊNDICE B – DADOS ENCONTRADOS	107

APÊNCIDE C – IMAGENS CAPTURADAS DAS VISITAS ÀS INDÚSTRIAS.....113

1 INTRODUÇÃO

Já em 1981, Perroux definia o crescimento econômico como o aumento de uma unidade quantitativa, quase sempre o produto global bruto de uma nação. Esse aumento pode ser traduzido por números, mas qualificado como empobrecedor, caso não leve em consideração a deterioração dos recursos naturais. É com este pano de fundo que emerge o conceito de desenvolvimento sustentável. Foi a partir do Relatório Brundtland (CMMAD, 1987) que a expressão “desenvolvimento sustentável” passou a ser conhecida mundialmente, impulsionando uma mobilização mundial para o desenvolvimento sustentável, com o objetivo de “[...] atender às necessidades das gerações presentes sem que se comprometa a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades” (CMMAD, 1987, p. 9). Mais recentemente, Tachizawa (2011) complementa essa ideia, ao afirmar que crescimento contínuo é o produto nacional em termos globais. No entanto, há necessidade de distinguir crescimento de desenvolvimento, pois o desenvolvimento deve representar, não apenas o crescimento da produção nacional, mas também a forma como é feita a sua distribuição.

O desenvolvimento sustentável tem-se convertido num desafio tanto para a sociedade quanto para o mundo dos negócios, de modo que a visão que se tinha do negócio focado, exclusivamente, no crescimento econômico, ainda que este permaneça como objetivo principal, não se coaduna com a realidade atual, uma vez que não se pode considerar mais a empresa isolada do ambiente e da sociedade. São com essas ideias e pressupostos que são introduzidos critérios responsáveis e ecologicamente sustentáveis às atividades dos negócios, reconhecendo que o crescimento econômico ilimitado em um planeta finito resultará em graves consequências (TACHIZAWA, 2011).

As empresas possuem co-responsabilidade na solução dos problemas sociais e ambientais, pois têm poder político e habilidade de mobilizar recursos financeiros e tecnológicos, para desenvolverem ações que podem ser replicadas por outros atores sociais (YOUNG, 2004). Algumas organizações já têm adotado padrões socioambientais, seja por forças político-legais, econômicas ou sociais. Conforme afirma Schaltegger (2011), o tema sustentabilidade está influenciando o sucesso econômico das empresas mais do que nunca e a sustentabilidade tornou-se um direcionador para riscos e oportunidades nos negócios. Sua adoção exige comprometimento, recursos e mudança de direção (SAVITZ e WEBER, 2007). Segundo Jackson e Nelson (2004), existem esforços positivos para reformular fundamentalmente as estruturas das organizações. Há preocupação em obter lucro, mas, igualmente, contribuir com o bem público. De todas as maneiras, as organizações estão se

tornando mais comprometidas com a criação de valor e, na defesa de certos valores, estão mudando as regras do jogo; no entanto, dominar essas novas regras e mudar constantemente, requer articulação e adoção de princípios de negócios claros, utilizando-se de novas ferramentas e competências de gestão (JACKSON e NELSON, 2004).

Desta maneira, a preocupação com o desenvolvimento sustentável claramente passa a fazer parte da agenda das organizações, emergindo o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), este manifestado no contexto empresarial. Segundo Albuquerque (2009), para dar sentido à Responsabilidade Social Corporativa é preciso relacioná-la a duas perspectivas: atitudes corporativas internas, que se referem à forma como a corporação realiza as operações diárias de suas principais funções; atitudes corporativas externas, referentes à participação da corporação fora de seus interesses empresariais diretos.

Tais atitudes corporativas, sejam internas ou externas, passam pela adoção de iniciativas de sustentabilidade que refletem essa preocupação com o desenvolvimento sustentável. Segundo Nascimento, Lemos e De Mello (2008), inserir iniciativas de sustentabilidade nas organizações consiste em introduzir variáveis socioambientais ao longo de todo o processo gerencial de planejar, organizar, dirigir e controlar, utilizando as funções que compõem esse processo gerencial, bem como as interações que ocorrem no ecossistema do mercado, visando atingir seus objetivos e metas da forma mais sustentável possível.

Entretanto, esse novo comportamento de gestão, visando à introdução de iniciativas de sustentabilidade ao negócio, parece ter mais eco nas grandes organizações. Apesar do relevante papel que pequenos empreendimentos exercem, os estudos têm se voltado, na sua grande maioria, para as iniciativas de sustentabilidade nas grandes organizações (BOS-BROUWERS, 2010; MOYEEN e COURVISANOS, 2012; WILLIAMS e SCHAEFER, 2013). A ampliação dos estudos nesta área torna-se importante à medida que crescem em quantidade e em importância os empreendimentos de pequeno e médio porte (MOYSÉS FILHO, RODRIGUES, e MORETTI, 2010).

De acordo com o exposto, este trabalho visa investigar a Responsabilidade Social Corporativa em empresas de pequeno e médio porte, mais especificamente, os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade. Para auxiliar no estudo, serão explanados no referencial teórico, capítulo 2, questões sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC), o contexto das PME's e os fatores que podem influenciar as PME's a adotarem iniciativas de sustentabilidade. No capítulo 3, é abordada a metodologia utilizada na pesquisa, a partir da escolha do método, desenho de pesquisa, da coleta e análise dos dados. O capítulo 4 apresenta os resultados encontrados a partir da descrição individual dos múltiplos

casos e da análise comparativa entre os mesmos, através das características organizacionais, das iniciativas de sustentabilidade e dos fatores para a adoção dessas iniciativas. Por fim, há as considerações finais e referências utilizadas.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O termo Responsabilidade Social Corporativa, segundo Carroll (1999), é conceituado por empresas que atuam de acordo com as expectativas que a sociedade possui delas, num dado momento, ao nível das suas ações econômicas, legais, éticas e discricionárias. O tema é interdisciplinar, multidimensional e associado a uma abordagem sistêmica, focada nas relações entre *stakeholders*¹ diretos e indiretos ao negócio da empresa.

Savitz e Weber (2007) discorrem que as organizações devem desenvolver estratégias que integrem os interesses globais, considerar a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, a valorização do potencial humano, o equilíbrio ecológico e a equidade social. Os objetivos estratégicos das organizações devem acompanhar esse processo. Segundo Ashley, Coutinho e Tomei (2000), o conceito de Responsabilidade Social Corporativa requer que as empresas incorporem e possuam uma orientação estratégica que reflita os desafios éticos e as diferentes dimensões do negócio.

Algumas diretrizes e ferramentas têm sido desenvolvidas e/ou atualizadas a fim de aproximar, cada vez mais, as empresas dos conceitos sobre Responsabilidade Social Corporativa. O GRI (*Global Reporting Initiative*), Instituto Ethos, ISO (*International Organization for Standardization*), entre outros, são alguns dos exemplos de atores que vêm trabalhando para que as questões de sustentabilidade sejam incorporadas às estratégias do negócio. O Instituto Ethos (2013), a fim de tornar compreensível e aplicável esses conceitos, sugere a utilização de seus indicadores de desempenho para a realização de um autodiagnóstico sobre os avanços que a empresa tem feito nesta temática, indicadores esses desenvolvidos de maneira convergente aos Relatórios de Sustentabilidade do GRI. Já a ISO, cria normas que fornecem orientações para todas as organizações; mas uma, em particular, a ISO 14:005 auxilia as pequenas e médias empresas na fase de desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria do sistema de gestão ambiental. Essas ferramentas de apoio são utilizadas para que as iniciativas de sustentabilidade sejam incorporadas ao negócio, no entanto existem fatores que influenciam as empresas para a utilização dessas ferramentas. De acordo com isso, se faz

¹ O termo *stakeholders* refere-se as partes interessadas na organização, o público com o qual a empresa possui algum tipo de relacionamento, como os clientes, fornecedores, funcionários e acionistas.

necessário compreender quais os fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade.

Segundo Oliveira e Rossetto (2014), a temática socioambiental envolve uma série de decisões estratégicas, pois estas influenciam as políticas, metas e planos da empresa. Analisando as decisões estratégicas, é possível perceber que são direcionadas de duas formas: interna e externa. Quando interna, os direcionadores são inerentes à estrutura organizacional, decorrentes de características internas e escolhas da organização. Quando externa, os direcionadores são atributos de posicionamento da organização face ao ambiente exterior, como a dinâmica concorrencial e do mercado, sob os quais uma organização não tem controle, mas que afetam diretamente seus negócios (macroeconômicos, políticos, institucionais, regulatórios, sociais, internacionais, etc).

Avaliar o quanto a sustentabilidade tem sido incorporada nos negócios pode auxiliar na definição de novas estratégias dentro das empresas, assim como reconhecer se as empresas têm desempenhado ou não iniciativas sustentáveis e responsáveis. No entanto, segundo Santos (2011), para as pequenas e médias empresas a Responsabilidade Social Corporativa é um desafio diferente e não vem sendo discutido com tanta frequência.

As pequenas e médias empresas apresentam um contexto em que não há uma estrutura administrativa sofisticada, pois possuem pouco controle do seu ambiente externo, sendo muito dependentes dos recursos disponíveis, operando numa lógica de reação e adaptação ao ambiente. Para Leone (1999), pode-se falar da personalização da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente. Segundo a FEPAM (2003), por exemplo, as pequenas empresas têm dificuldade em destinar adequadamente seus resíduos, entre outros motivos, pelo custo que representa a gestão adequada desse processo, pois envolve o manuseio, tratamento, disposição final, o transporte e o treinamento, todos adequados, para o alcance efetivo do seu propósito. Segundo Hoogendoorn, Guerra e Zwan (2015), existe uma noção dominante de que as pequenas empresas são relutantes em investir em iniciativas de sustentabilidade, pois percebem-nas como um encargo adicional.

Dado o contexto, em que as PME's estão em uma posição mais embrionária dentro do campo da Responsabilidade Social Corporativa, este trabalho traz como questão de pesquisa: **“Quais são os fatores que influenciam as empresas de pequeno e médio porte para a adoção de iniciativas de sustentabilidade?”**

1.2 OBJETIVOS

Na intenção de atender à problemática contextualizada no item 2, são propostos o objetivo geral e os objetivos específicos a seguir.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Para responder o problema de pesquisa proposto, o objetivo geral será: **analisar a adoção de iniciativas de sustentabilidade em empresas de pequeno e médio porte.**

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O desdobramento desse objetivo dar-se-á por meio dos seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar a existência de relação entre as características das empresas com a adoção de iniciativas de sustentabilidade;
- b) Identificar iniciativas de sustentabilidade em empresas de pequeno e médio porte;
- c) Identificar fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade em empresas de pequeno e médio porte;
- d) Classificar os fatores de acordo com a sua origem;
- e) Classificar os fatores pela forma como influenciam essas empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A crescente preocupação com o meio ambiente, advinda da recente percepção do ritmo acelerado com que o homem vem consumindo os recursos naturais da Terra, pode ser um dos fatores para a adoção de uma cultura de responsabilidade social nas empresas (INSTITUTO ETHOS, 2003). As transformações sociais, econômicas e tecnológicas têm transformado o papel das empresas perante a sociedade e, sob esse prisma, a questão da Responsabilidade Social Corporativa assume um papel importante. Todavia, nas pequenas e médias empresas existem limitações que impedem uma integração maior desse tipo de prática na sua gestão (SANTOS e SILVA, 2010).

As PME's são parte importante do sistema por serem fortes geradoras de emprego, renda e possuírem percentual significativo de toda a riqueza produzida no Brasil. E, para compreender

o que pode levá-las ao encontro de iniciativas de sustentabilidade, é preciso conceber o seu modo de funcionamento, distinguindo-as das grandes corporações. Se há diferenciação, há a necessidade da criação de modelos específicos que possam torná-las mais responsáveis e que as aproximem dessa nova realidade. Essa distinção, segundo Singh, Olugu e Fallahpour (2013), ocorre devido à gestão mais pessoalizada existente nas PME's, pela falta de recursos financeiros, pelo número menor de clientes, pela existência de uma estrutura horizontal, por um acesso limitado ao mercado e pela falta de conhecimento.

Santos e Silva (2010) asseguram que as PME's possuem especificidades próprias que as distinguem das empresas de grande porte e, que, embora haja reflexões e ações observadas em diversas empresas, existem poucos estudos sobre iniciativas de sustentabilidade em PME's. As motivações e os comportamentos de tais empresas podem muito bem dar informações valiosas sobre como os gerentes de outras PME's seriam motivados a se envolver mais com as questões socioambientais (WILLIAMS e SCHAEFER, 2013).

Tendo em vista o crescimento e a importância que o tema “sustentabilidade” vem conquistando, foi realizado um estudo pelo Sebrae em 2012, apontando que empresários de pequenos negócios no Brasil, embora possuindo iniciativas de sustentabilidade, ainda não as associaram a oportunidades de ganhos, ou mesmo à falta dessas iniciativas a uma ameaça. Tal percepção revela a grande dificuldade de incorporação dessas preocupações na gestão de pequenos negócios, haja vista a urgência em evoluir no desenvolvimento de novas ideias capazes de projetar a integração da economia com questões que poderão trazer a sua extinção, caso iniciativas de sustentabilidade não sejam observadas. Por outro lado, vislumbra-se a alteração do atual funcionamento, pois a ameaça sempre induz oportunidades (ALMEIDA, 2007).

De acordo com o Sebrae (2013), os melhores índices de sobrevivência das empresas estão no setor industrial. Dessa maneira, o desenvolvimento do setor industrial desempenha relevante papel na economia do país. Todavia, a adoção de iniciativas de uso sustentável dos recursos naturais é ainda desconhecida ou pouco utilizada. Na Conferência da Indústria Brasileira para o Meio Ambiente (CIBMA, 2008), a Confederação Nacional da Indústria (CNI) afirmou que a conservação do patrimônio da biodiversidade brasileira através da adoção de iniciativas de sustentabilidade apresenta desafios que devem ser assumidos como prioritários pela sociedade e pela indústria de forma particular.

Pelo fato de existirem lacunas de conhecimento na literatura no que se refere à atuação das pequenas e médias empresas no campo da Responsabilidade Social Corporativa (BOS-BROUWERS, 2010; SANTOS e SILVA, 2010; MOYEEN e COURVISANOS, 2012;

WILLIAMS e SCHAEFER, 2013) e o setor industrial possuir importante papel para o país, uma discussão sobre a atuação de pequenas e médias empresas do setor industrial nesse campo pode propiciar uma melhoria dessas empresas, no que diz respeito aos seus mecanismos de produtividade, eficiência e excelência organizacional. Da mesma forma, que serviriam de apoio, contribuindo para um melhor desenvolvimento da sociedade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo trará as bases teóricas relativas aos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa, o contexto das pequenas e médias empresas (PME's) e os fatores que podem influenciar as PME's para adoção de iniciativas de sustentabilidade.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

Os impactos gerados no ambiente e na sociedade em geral nem sempre são imediatos. Na maioria das vezes, são graduais, mas, quando aparecem, podem surgir de forma abrupta. Diamond (2005) defende a ideia de que o colapso em diversas sociedades, desde os Nórdicos da Idade do Ferro na Groelândia até os dias atuais, acontece pelo desperdício e destruição dos recursos naturais do qual determinada comunidade depende.

Compreendendo o meio ambiente e a humanidade, Amado (2011) aborda, no seguinte trecho, questões ambientais e suas concepções éticas:

Com efeito, embora queira, felizmente, o homem não tem poder de ditar as regras da natureza, contudo tem o dever de respeitá-las, sob pena de o meio ambiente ser compelido a promover a extinção da raça humana como instrumento de legítima defesa natural, pois é inegável que o bicho-homem é parte do todo natural, mas o egoísmo humano (visão antropocêntrica pura) cria propositadamente uma miopia transindividual, em que poucos possuem lentes para superá-la (AMADO, 2011, p. 2).

Segundo Savitz e Weber (2007), o conceito de sustentabilidade, tanto ambiental, social quanto a econômica, diz respeito à interdependência dos seres vivos entre si e em relação ao meio ambiente, se tornando, portanto, princípio fundamental da gestão inteligente. No entanto, é muito difícil romper e assumir outra postura num mundo em que o resultado financeiro é visto como a única medida de sucesso.

É preciso a construção de objetivos em comum e não um conflito entre crescimento econômico, sociedade e proteção ambiental. O contexto atual consiste em um modelo de crescimento econômico que ocasiona desequilíbrios. Ao mesmo tempo em que é possível encontrar com uma minoria o acúmulo de riquezas, percebe-se, do outro lado, a miséria e a degradação ambiental.

Segundo o Instituto EcoDesenvolvimento (2012), as discussões inerentes a essas observações iniciaram durante os anos 70, através do conceito de Ecodesenvolvimento, lançado por Maurice Strong. Um modelo baseado em três pilares: eficiência econômica, justiça social e prudência ecológica e, em seguida, ampliado pelo economista Ignacy Sachs, que, além da

preocupação com as questões sociais, econômicas e do meio ambiente, dedicou atenção, também, às questões espaciais e culturais, deixando em evidência que era preciso ter uma visão holística dos problemas da sociedade.

Através da Conferência de Estocolmo, realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU), em 1972, foi possível iniciar os debates para propor soluções e introduzir, na agenda internacional, a ideia de aliança entre o crescimento com a preservação dos recursos naturais. E, como uma derivação do conceito de Ecodesenvolvimento, surgiu a ideia de Desenvolvimento Sustentável em 1987, através do Relatório de Brundtland, que expunha o seguinte conceito: “Atender às necessidades das gerações presentes, sem comprometer a capacidade das futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987).

Buscando conciliar o crescimento econômico à preservação ambiental e, ainda, o fim da pobreza no mundo, esse relatório traz à tona que não há desenvolvimento se o crescimento econômico não considerar a qualidade de vida das pessoas e da sociedade. Tal conceito foi incorporado à Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu art. 225, *caput*: “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.

De acordo com Brundtland (1987), o desenvolvimento econômico, social, científico e cultural das sociedades não deve exaurir os recursos naturais do planeta. As políticas, os sistemas de produção e o consumo devem existir, preservando a biodiversidade. Algumas das medidas indicadas para os governos foram: limitar o crescimento populacional; garantir a alimentação em longo prazo; preservar a biodiversidade e os ecossistemas; diminuir o consumo de energia e desenvolver tecnologias que admitem o uso de fontes energéticas renováveis.

O conceito de Desenvolvimento Sustentável, desenvolvido através do Relatório de Brundtland, teve maior destaque a partir da Conferência Rio 92, obtendo, como um dos resultados, o desenvolvimento da Agenda 21, um documento que trouxe o debate da necessidade de agregar questões no significado do conceito de desenvolvimento sustentável. Através desse encontro, foi possível expor que o foco não está restrito à preservação ambiental; inclui também a busca do equilíbrio entre crescimento econômico, equidade social e preservação ambiental (NASCIMENTO *et al.* 2008).

Após esses debates, ocorreu a Rio+10, no ano de 2002, em Joanesburgo, na África do Sul, com o objetivo principal de avaliar os resultados obtidos nos dez anos que sucederam a Conferência Rio 92. E, em 2012, ocorreu a Rio+20, no Rio de Janeiro, marcando os vinte anos de realização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento

(Rio-92), tendo, por finalidade, a renovação do compromisso com o desenvolvimento sustentável, abrangendo as dimensões econômica, social e ambiental, propiciando novos avanços nos temas emergentes.

Segundo Almeida (2007), a evolução nos debates sobre as questões de cunho social e ambiental têm alterado os valores e demandas da sociedade rapidamente, e essas transformações vêm modificando as oportunidades para as atividades empresariais. De acordo com isso, as empresas precisam buscar formas de desenvolver suas atividades de uma maneira mais sustentável e responsável. A única maneira de conquistar sucesso em um mundo interdependente é abraçar a sustentabilidade (SAVITZ e WEBER, 2007).

A Responsabilidade Social Corporativa vem, deste modo, como uma forma de obter um relacionamento entre as empresas e a sociedade em geral, estando integrada ao conceito de desenvolvimento sustentável, o qual, segundo Almeida (2007), requer capacidade de pensar e operar tendo em conta as três dimensões – econômica, social e ambiental - em conjunto, sem predominância de uma sobre as outras. Segundo Carroll (1999), Responsabilidade Social Corporativa é conceituada por empresas que atuam de acordo com as expectativas que a sociedade possui delas, num dado momento, ao nível das suas ações econômicas, legais, éticas e discricionárias.

Uma empresa não se resume exclusivamente ao capital, e sem recursos naturais (matéria-prima) e pessoas (conhecimento e mão-de-obra), ela não gera riquezas, não satisfaz às necessidades humanas, não proporciona progresso e não melhora a qualidade de vida. Por isso, afirma-se que a empresa está inserida em um ambiente social: relaciona-se com as demais instituições e com diversos públicos (INSTITUTO ETHOS, 2003). Savitz e Weber (2007) complementam que, em um mundo interconectado, as organizações e sociedades sustentáveis deverão encontrar formas de sobreviver sem consumir o seu próprio capital, que, nesse contexto, abrange recursos naturais, como água, ar, energia e alimentos.

Segundo o Instituto Ethos (2007), Responsabilidade Social Corporativa é definida como:

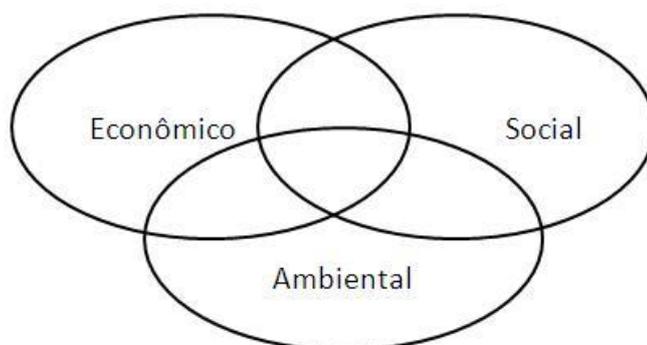
Uma forma de gestão que se define pela relação ética e a transparência da empresa com todos os públicos com os quais ela tem um relacionamento, bem como, com o estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução dos problemas sociais (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Dentro do contexto empresarial, Elkington (1998) propõe o conceito do “*Triple Bottom-Line*” (tríplice resultado) como um modelo para as organizações interpretarem a

sustentabilidade através da integração de três dimensões: econômica, ambiental e social.

Através da Figura 1 é possível visualizar a integração dessas três dimensões:

Figura 1 - *Triple Bottom-Line* (TBL)



Fonte: Elkington (1998).

A dimensão econômica é conceituada pela eficácia econômica em termos macro e não apenas na lucratividade empresarial. É a capacidade de incorporar atributos de sustentabilidade aos resultados financeiros da organização. Trata de questões relacionadas ao uso e esgotamento dos recursos naturais, bem como à produção e gerenciamento de resíduos, uso de energia, e sua ligação com o desempenho macroeconômico e financeiro do País. É a dimensão que se ocupa da eficiência dos processos produtivos e das alterações nas estruturas de consumo orientadas a uma reprodução econômica sustentável de longo prazo (IBGE, 2012).

A dimensão social observa o respeito aos direitos humanos, não se limitando ao cumprimento legal. Aplica-se a todos os relacionamentos da empresa. É o estabelecimento de políticas e mecanismos que favoreçam o respeito e previnam qualquer tipo de violação a esses direitos. Corresponde, especialmente, aos objetivos ligados à satisfação das necessidades humanas, melhoria da qualidade de vida e justiça social. Para o IBGE (2012), os indicadores da dimensão social abrangem temas como população; trabalho e rendimento; saúde; educação; habitação e segurança (IBGE, 2012).

A dimensão ambiental diz respeito à preservação dos recursos naturais e produção de recursos renováveis. Dá-se pela limitação do uso dos recursos não-renováveis e prejudiciais ambientalmente, reduzindo o volume dos resíduos e da poluição por meio de conservação, reciclagem e utilização de tecnologias limpas.

O *Triple Bottom-Line* (TBL) capta a essência da sustentabilidade ao medir o impacto das atividades da organização no mundo (SAVITZ e WEBER, 2007). Tal termo sugere a expansão do modelo de negócios tradicional para um novo modelo que passe a considerar a

performance ambiental e social da organização, além da financeira.

Para avaliar o impacto das atividades que uma organização gera, Savitz e Weber (2007) simplificam o entendimento conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Indicadores do TBL

Indicadores típicos	<i>Econômicos</i>	<i>Sociais</i>	<i>Ambientais</i>
	Vendas, lucro, ROI	Práticas trabalhistas	Qualidade do ar
	Impostos pagos	Impactos sobre a comunidade	Qualidade da água
	Fluxos monetários	Direitos humanos	Uso de energia
	Criação de emprego	Responsabilidade pelos produtos	Geração de resíduos
	TOTAL	TOTAL	TOTAL

Fonte: Savitz e Weber (2007).

A maioria dos estudos que tratam do tema da sustentabilidade citam o TBL, e alguns autores, como Porter e Kramer (2006), o definem como um princípio de Responsabilidade Social Corporativa, pois traduz o impacto global que uma empresa gera. Já o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), além das dimensões econômica, social e ambiental, inclui, também, nos indicadores do desenvolvimento sustentável, a dimensão institucional, que diz respeito à orientação política, capacidade e esforço despendido por governos e pela sociedade na implementação efetiva de mudanças. Segundo o IBGE (2012), os indicadores institucionais são de difícil mensuração e não contam com uma larga produção de estatísticas. Por esta razão, permanecem algumas lacunas importantes, entre as quais a participação da sociedade na formulação e implementação de políticas e a participação das empresas, através da ecoeficiência e da Responsabilidade Social Corporativa (IBGE, 2012).

De acordo com Figge, Hahn, Schaltegger e Wagner (2002), muitas empresas têm implantado sistemas de gestão, observando as questões sociais e ambientais, mas esses sistemas raramente estão integrados à administração geral da empresa. Conseqüentemente, essas questões não estão ligadas com o sucesso econômico e a contribuição que podem trazer, também não é clara. Cada companhia precisa selecionar questões que cruzem com seus negócios particulares. A essência que guia a RSC não é se a causa é digna, mas se apresenta uma oportunidade de criar valores compartilhados, que são benefícios significativos para a sociedade, e também valiosos para o negócio (PORTER e KRAMER, 2006).

O ponto de partida para uma gestão efetiva dos elementos de sustentabilidade relevantes para o sucesso do negócio está em compreender suas inter-relações (SCHALTEGGER, 2011). As empresas precisam de uma sociedade saudável. Portanto, se faz necessário que as lideranças de ambos, foquem, muito mais nos seus pontos de intersecção do que em seus atritos (PORTER e KRAMER, 2006). Todavia, a atenção das empresas com as preocupações socioambientais não tem sido inteiramente voluntária. Muitas empresas têm despertado, apenas, depois de serem surpreendidas por respostas do público para as questões que faziam parte de suas responsabilidades empresariais, mas que sobre as quais não haviam pensado anteriormente.

Existem ferramentas que podem auxiliar as organizações a alcançarem melhorias contínuas no seu desempenho ambiental e gerar compromissos com os seus clientes, colaboradores, comunidade do entorno e da sociedade. Schenini (2005) garante que uma das formas para que as empresas obtenham resultados positivos na adoção ou medidas gerenciais sustentáveis está na busca pela gestão ambiental, o que pode ocorrer através de ações internas e externas à organização, provindas do mercado onde a empresa está inserida.

Desta forma, se torna importante a verificação de recursos existentes para que as empresas sejam capazes de integrar iniciativas de sustentabilidade aos seus sistemas de gestão, assegurando a otimização dos recursos naturais, a proteção do meio ambiente e a redução da poluição gerada pelo impacto das suas atividades.

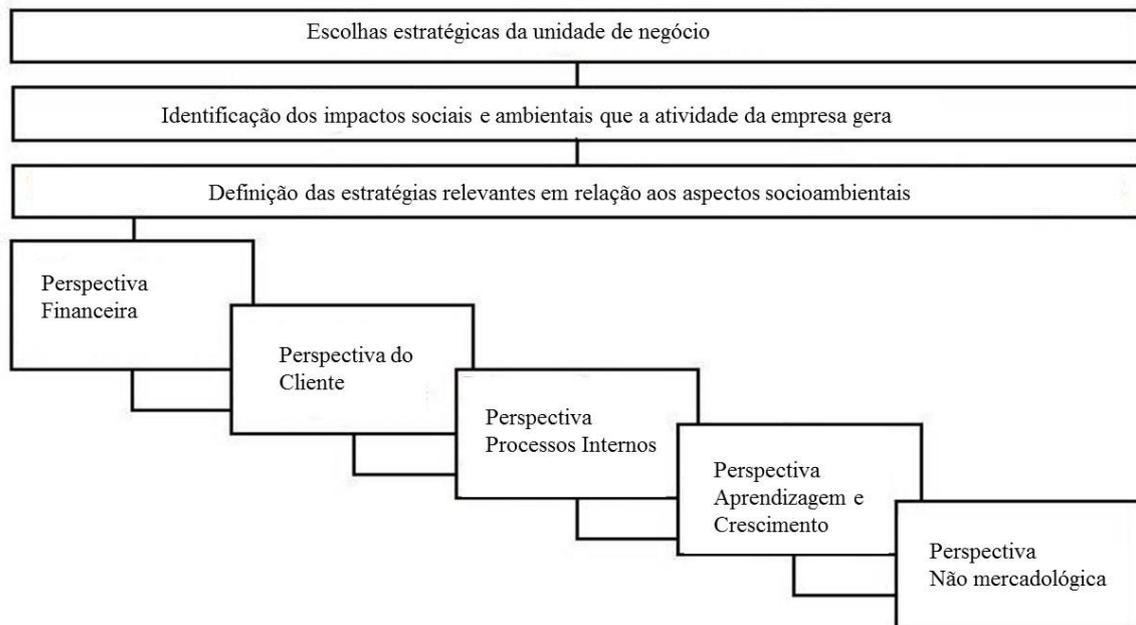
2.1.1 Ferramentas para iniciativas de sustentabilidade na gestão das empresas

Uma das ferramentas desenvolvidas com a finalidade de aplicar conceitos de sustentabilidade na gestão das empresas é o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC), que contempla os indicadores do *Balanced Scorecard* (BSC), acrescido de características que tenham uma conexão contínua da empresa com a sociedade. Segundo Figge *et al.* (2002) a integração do BSC com a gestão da sustentabilidade se dá através da melhora do desempenho corporativo das três dimensões conceituais de sustentabilidade (TBL) simultaneamente.

O processo de formulação do SBSC, que é a integração de questões socioambientais com o BSC, é realizado através da definição das estratégias e interesses da empresa e da orientação socioambiental que se irá buscar, observando o tipo de negócio. É preciso avaliar qual o impacto social e ambiental que a atividade causa e determinar as estratégias relevantes que se deve adotar.

Alguns requisitos que Figge *et al.* (2002) propõem para a formulação de um SBSC estão ilustrados na Figura 2.

Figura 2 - Processo de formulação de SBSC



Fonte: Figge *et al.* (2002).

Segundo Figge *et al.* (2002), as principais vantagens na integração dos três pilares à gestão do negócio são:

- A gestão da sustentabilidade não sofrerá perigo em uma crise econômica. Normalmente, quando as empresas se encontram em dificuldades financeiras, os custos, que são percebidos como não contribuintes para o desenvolvimento econômico, são cortados em primeiro lugar;

- Muitas empresas que querem promover ou reforçar sua gestão, orientam-se a partir das estratégias utilizadas pelos seus concorrentes. Portanto, a gestão da sustentabilidade pode contribuir para disseminar a ideia de desenvolvimento sustentável no negócio, pois pode servir de modelo para outras empresas.

Além da ferramenta SBSC, foram desenvolvidos documentos normativos, como a ISO, uma família de normas projetadas, prioritariamente, para obtenção de certificações ambientais, mas, fornece também, um modelo que pode ser seguido pela organização para facilitar a fusão dos objetivos do negócio às questões socioambientais. Algumas das normas criadas estão contidas na Quadro 2.

Quadro 2 - Normas ISO para Responsabilidade Social Corporativa

ISO 14000	Lançada para fornecer um conjunto de ferramentas práticas para auxiliar as organizações na implementação de ações que apoiem o desenvolvimento sustentável. A partir dessa publicação surgiram uma série de outras ferramentas dentro dessa proposta como a ISO 14001:2004, ISO 14004:2004, entre outras, algumas com foco mais específico dos aspectos ambientais, como análise de ciclo de vida, comunicação e auditoria.
ISO 14005:2010	Fornecer orientações para o desenvolvimento, implementação, manutenção e melhoria de um sistema de gestão ambiental, especialmente elaborada para Pequenas e Médias empresas (PME's). Apesar de não ser uma norma certificável, serve como guia de apoio às PME's na melhora de iniciativas de sustentabilidade.
ISO 26000:2010	Criada com o intuito de estimular as organizações a irem além da conformidade legal, apesar de promover, também, a compreensão de que conformidade com a lei é uma obrigação fundamental de qualquer organização e parte essencial de sua responsabilidade. Fornece como escopo as seguintes orientações: conceitos, termos e definições referentes à Responsabilidade Social; histórico, tendências e características; princípios e práticas; temas centrais e questões referentes à Responsabilidade Social; integração, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável em toda a organização e por meio de suas políticas e práticas dentro de sua esfera de influência; identificação e engajamento das partes interessadas; comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes à Responsabilidade Social.
ISO 50001:2011	Apoia organizações em todos os setores de forma mais eficiente do uso da energia, através do desenvolvimento de um sistema de gestão de energia.
ISO 20121:2012	Criada para tornar eventos mais sustentáveis, diminuindo os impactos sobre os recursos, a sociedade e o meio ambiente, principalmente, nas comunidades locais em que o evento será realizado.

Fonte: autora

A ISO 14005:2010, com o objetivo de orientar as PME's, fornece algumas informações que devem ser consideradas, antes da execução de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), como por exemplo: o tamanho da empresa; a localização; estruturas existentes de gestão; a extensão na qual as questões ambientais foram incorporadas em atividades operacionais do dia a dia; necessidades e aspirações culturais; disponibilidade e nível de conhecimento da equipe de funcionários; limitação de recursos. E, para planejar e implementar um SGA é preciso analisar: os requisitos ambientais legais aplicáveis às atividades do negócio; e os principais impactos de suas atividades, produtos e serviços, no ambiente (ISO 14005:2010).

Foram criados, também, alguns mecanismos de apoio, para que as empresas obtivessem uma comprovação junto ao mercado de que possuem iniciativas destinadas a minimizar os riscos que geram ao meio ambiente e na sociedade. Um desses meios são os relatórios de sustentabilidade, utilizados para avaliar o desempenho social, ambiental e econômico das

organizações, que servem como ferramenta de comunicação desses resultados para a sociedade. O modelo de relatório da *Global Reporting Initiative (GRI)* é, atualmente, o mais difundido mundialmente. O principal objetivo é trazer para reflexão o desempenho social, ambiental e econômico da organização, bem como sua mensuração. Em maio de 2013, a GRI lançou uma nova versão de diretrizes para elaboração do relatório de sustentabilidade, a versão G4, que tem por finalidade ampliar a adesão das organizações de todos os tipos à prática de publicar relatórios de sustentabilidade.

Com o intuito de traduzir a aprendizagem em sustentabilidade e responsabilidade social, o Instituto Ethos, em 2013, publicou uma atualização dos seus Indicadores, passando a chamá-los de Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, que têm por objetivo avaliar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social têm sido incorporadas nos negócios, auxiliando a definição de estratégias, políticas e processos. O conceito de um negócio sustentável e responsável para o Instituto Ethos hoje é:

“ Uma atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental. A produção e a comercialização devem ser orientadas ao ponto de obterem redução contínua do consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, conferindo assim, competitividade e continuidade à própria atividade, na medida em que promovem e mantêm o desenvolvimento sustentável da sociedade” (INSTITUTO ETHOS, 2013).

Os indicadores Ethos foram desenvolvidos de maneira convergente com algumas ferramentas já citadas como a ISO 26000 e as Diretrizes G4, para a elaboração de Relatórios de Sustentabilidade da *Global Reporting Initiative (GRI)*. As iniciativas definidas pelo Instituto Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis de 2013 avaliam quatro dimensões: visão e estratégia; governança e gestão; social; ambiental. Dentro de cada dimensão, a empresa pode estar em um dos cinco estágios: Cumprimento e/ou Tratativa Inicial (estágio 1); Iniciativas e Práticas (estágio 2); Políticas, Procedimentos e Sistemas de Gestão (estágio 3); Eficiência (estágio 4); Protagonismo (estágio 5). Algumas das iniciativas de sustentabilidade relacionadas ao estágio 1 e 2 estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Iniciativas de sustentabilidade dos Indicadores Ethos

Dimensão Visão e Estratégia	
	A empresa inclui aspectos sociais e questões ambientais em suas estratégias.
	A proposta de valor da empresa considera princípios de RSE/sustentabilidade.
	A empresa dá preferência à compra de insumos ou serviços social e ambientalmente responsáveis.
	A empresa realiza estudos de impacto socioambiental e os considera em seu planejamento estratégico.
	A empresa identifica riscos estratégicos, financeiros, regulatórios, reputacionais ou operacionais relacionados a seus impactos socioambientais de curto e médio prazos.

	A empresa possui um mapeamento de seus impactos socioambientais considerando sua cadeia de suprimentos.
Dimensão Governança e Gestão	
	A empresa adota e aplica padrões de conduta para orientar o comportamento de seus empregados.
	A empresa participa de seminários e discussões sobre iniciativas de RSE/sustentabilidade.
	A empresa identifica suas principais partes interessadas para iniciar uma forma de engajamento.
	A empresa somente realiza operações que estejam de acordo com os requisitos legais locais.
	A empresa mantém relações transparentes com o poder público.
	A empresa exige cumprimento da legislação na seleção de fornecedores.
	A empresa cumpre com os requisitos legais pertinentes e mantém licenças de operações para suas atividades.
	A empresa possui práticas pontuais relacionadas à RSE/sustentabilidade.
	A empresa identifica como os princípios de RSE/sustentabilidade se aplicam às diferentes áreas da organização.
	A empresa avalia como suas atividades podem impactar a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.
	A empresa busca informações externas (pesquisas de mídia e outros) para auxiliar na identificação de seus impactos.
	A empresa utiliza os resultados das avaliações e conhecimento sobre o negócio, mesmo que informalmente, para a tomada de decisão.
	A empresa possui práticas de RSE/sustentabilidade e monitora os resultados dessas práticas.
	A empresa conscientiza todos os níveis hierárquicos da empresa a fim de envolvê-los e gerar compreensão e comprometimento em relação às ações de RSE/sustentabilidade.
Dimensão Social	
	A empresa assegura-se de não praticar discriminação contra empregados, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com que a mesma possua relacionamento.
	A empresa cumpre com a legislação de trabalho local.
	A empresa monitora se as obrigações com o sindicato sempre estão em dia e respeitadas.
	A empresa cumpre com todas as obrigações legais trabalhistas no que se refere ao pagamento de salários e benefícios.
	A empresa oferece aos empregados treinamentos básicos para a realização de suas operações.
	A empresa segue a legislação em vigor relacionada às demissões e processos de aposentadoria.
	A empresa respeita as horas de jornada de trabalho dos empregados.
	A empresa possui um canal de relacionamento para resolução de demandas de clientes/consumidores.
	A empresa avalia a vulnerabilidade da comunidade do entorno em direitos humanos.
	A empresa possui iniciativas que visam eliminar impactos negativos para a população do entorno causados por quaisquer processos de produção, produtos ou serviços fornecidos pela organização.
	A empresa respeita as necessidades pessoais dos empregados no planejamento do trabalho.
	A empresa promove treinamento de seus profissionais de atendimento para garantir um atendimento ágil e uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor/cliente.
	A empresa realiza diagnósticos para identificar possíveis áreas de atuação na comunidade.
Dimensão Ambiental	
	A empresa tem consciência dos prejuízos a seu negócio decorrentes dos impactos das mudanças climáticas.
	A empresa respeita as leis ambientais relacionadas ao seu negócio.
	A empresa cumpre com a legislação de destinação adequada de resíduos, incluindo os resíduos perigosos.
	A empresa realiza iniciativas pontuais para redução do uso de materiais.
	A empresa compra somente insumos e produtos legais, por exemplo, madeira legal, produtos originais e outros.
	A empresa realiza iniciativas pontuais para redução do consumo de água.
	A empresa realiza iniciativas pontuais de redução do consumo de energia.
	A empresa busca conscientizar, ambientalmente, seu público interno, informando-os sobre práticas no tema.
	A empresa tomou conhecimento e analisou a aplicabilidade da legislação de resíduos sólidos (municipal, estadual e nacional), identificou os requisitos aplicáveis a ela, referentes à logística reversa e criou um plano de ação para atendê-los.

	A empresa possui conhecimento relativo aos impactos climáticos sobre o setor ou região em que atua.
	A empresa participa ativamente de iniciativas ambientais.
	A empresa possui iniciativas ou ações de prevenção a poluição com foco nos 3Rs: reduzir, reutilizar e reciclar, ou semelhante.
	A empresa realiza campanhas com empregados, por exemplo, redução de impressões, reutilização dos copos descartáveis e outros, visando a redução do consumo de matérias.
	A empresa mapeou e/ou contactou parceiros para destinar seus resíduos de produtos, como cooperativas de catadores ou outras empresas de processamento de resíduos/partes usadas e já identificou a necessidade para desenvolver esses parceiros.

Fonte: autora

Essas ferramentas foram desenvolvidas para orientar e avaliar o desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade em empresas, independentemente do seu porte. No entanto, acredita-se que as PME's possam ter maiores dificuldades para incorporar essas iniciativas, dada as suas características. Em razão disso, torna-se necessário abordar o contexto das pequenas e médias empresas.

2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME's)

No Brasil, a definição das Micro e Pequenas empresas ocorre através do Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, sob a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que utiliza, como critério, a receita bruta anual da empresa (BRASIL, 2006). Além disso, existem também os critérios pelo número de empregados, utilizados pelo SEBRAE, extraídos de dados do IBGE, em que é possível verificar, também, a definição das Médias empresas (SEBRAE, 2014). Os critérios de distinção de micro, pequenas e médias empresas podem ser melhor visualizados através da Tabela 1.

Tabela 1 - Critérios de distinção de micro, pequenas e médias empresas

	<i>Microempresa</i>	<i>Pequena Empresa</i>	<i>Média Empresa</i>
Estatuto MPE's Receita Bruta anual	Até R\$ 360.000,00	Até R\$ 3.600.000,00	---
SEBRAE Nº de empregados	0 -19	20 – 99	100 - 499
SEBRAE indústria	0 – 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE comércio e serviços	0 – 9	10 - 49	50 - 99

Fonte: autora

Segundo as estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE) de 2009, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as microempresas

representam 88,9% do total de empresas do Brasil, as pequenas empresas possuem 9,4% de representatividade, enquanto as médias empresas têm 1,3% (CEMPRE, 2009).

Em uma pesquisa realizada pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2013, foi estimado que 40 milhões de brasileiros, entre 18 e 64 anos, estejam envolvidos com a atividade empreendedora. O estudo revelou baixos percentuais de novidade nos produtos e serviços, acima de 97%, além da baixa perspectiva de geração de empregos para os próximos cinco anos.

A pesquisa entrevistou, também, especialistas para indicar os aspectos mais limitantes ao empreendedorismo, os mais favoráveis e algumas recomendações para melhorar essas condições. Em relação aos limitantes, obteve-se, como resposta, as políticas governamentais, o apoio financeiro, a educação e a capacitação. Como favoráveis, foram destacadas as normas culturais e sociais, o acesso ao mercado e as políticas governamentais. As políticas governamentais aparecem em ambos os casos, favorável e limitante; porém, como limitante, o percentual está em 80,2% e, como fator favorável, em 29,6%. As distinções são em relação às leis e estruturas criadas pelo governo como forma de incentivo e os impostos, a burocracia e a complexidade dos processos exercem restrições à atuação dessas empresas (GEM, 2013).

Esta mesma pesquisa “Empreendedorismo no Brasil” (GEM, 2013) mostra que praticamente 40 milhões de brasileiros estão empreendendo, demonstrando a importância econômica e social do tema e a necessidade de ações governamentais ou não governamentais para sua consolidação. O Brasil está ocupando a quarta posição no ranking em número absoluto de empreendedores, atrás da China, Índia e Nigéria (GEM, 2013).

É possível definir o empreendedorismo como: empreendedorismo de oportunidade, em que o empreendedor percebe uma oportunidade de negócio no mercado e cria uma empresa com planejamento prévio e objetivos claros para melhorar sua condição de vida, surgindo a capacidade de promover o desenvolvimento econômico através do crescimento da organização e da geração de lucro, empregos e riqueza; e o empreendedorismo de necessidade, no qual, o empreendedor inicia suas atividades por falta de opção (desemprego) e cria uma empresa com pouco ou nenhum planejamento diante de uma necessidade. Esses negócios costumam ser informais e fracassam rapidamente, não contribuindo com o desenvolvimento econômico e agravando as estatísticas de criação e mortalidade de negócios. Diante dessas terminologias, o GEM (2013) indicou que o Brasil atingiu um percentual expressivo de 71,3% de empreendedores por oportunidade em 2013, um dado relevante, servindo de análise para a realidade brasileira que iniciou seu histórico de empreendedorismo por oportunidade em 2002 com, apenas, 42,4% GEM (2013).

Santos e Silva (2010) analisam as pequenas e médias empresas como fortes geradoras de emprego e renda, considerando-as como motor do desenvolvimento econômico, pois estimulam a competência e, conseqüentemente, produzem trocas com os participantes do mercado e na política de preços. Sendo, também, fontes de inovação, pois necessitam descobrir e desenvolver novas oportunidades para obterem condições de se manterem competitivas no mercado. Por isso, não podem ser interpretadas como versões menores das grandes organizações.

São, também, caracterizadas pela baixa capacidade competitiva, pois possuem políticas de treinamento ineficientes e inadequadas; pela inexistência de um sistema de custos; pelo atraso e deficiência tecnológica; pela falta de orientação para o mercado; pela escassez de recursos econômicos; pela pouca participação nos mercados internacionais e pelo pouco investimento em P&D (Leone, 1999; Santos e Silva, 2010).

Visando diferenciar as PME's das grandes organizações, Bos-Brouwers (2010) propõe, conforme Quadro 4, a seguinte análise de comparação entre PME's e as grandes organizações:

Quadro 4 - Características de PME's e grandes organizações

PME's	Grandes Organizações
Papel dominante do empreendedor/proprietário	Controle de gestão delegada entre conselho de administração e os acionistas
Pobreza de recursos (capital, tempo, conhecimento e pessoal qualificado)	Economia de escala e abundância de recursos
Capacidade de organização flexível	Rigidez burocrática
Concentram-se no curto prazo	Concentram-se em médio e longo prazo
Forte foco local/regional e orientação para as necessidades dos clientes	Forte foco (inter)nacional e laços mais frouxos com clientes
Baixo grau de formalização	Elevado grau de formalização

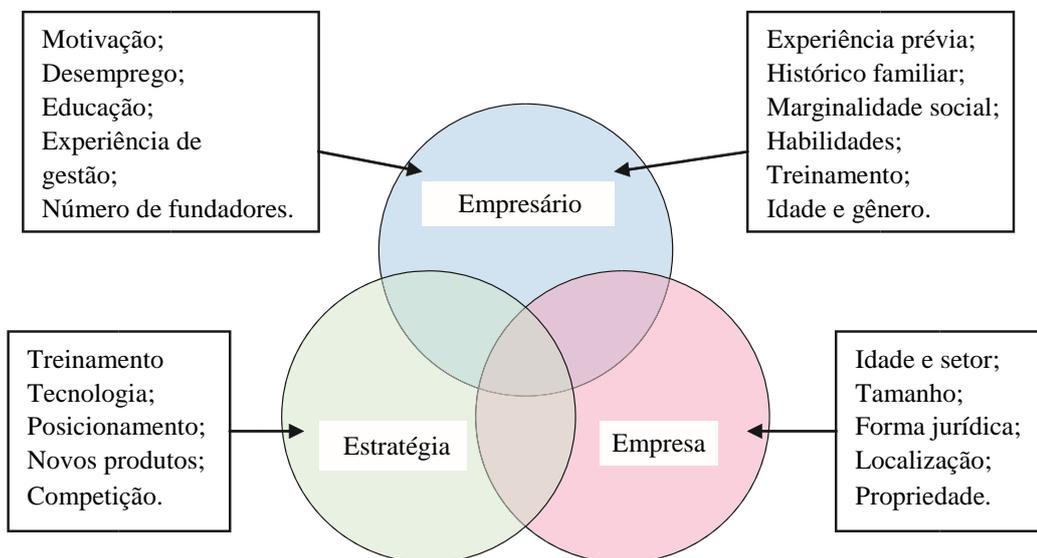
Fonte: Bos-Brouwers (2010).

Conforme mostra o quadro de Bos-Brouwers (2010), as PME's se destacam pelas seguintes características: papel dominante do empreendedor/proprietário; pobreza de recursos (capital, tempo, conhecimento e pessoal qualificado); capacidade de organização flexível; concentram-se no curto prazo; forte foco local/regional e orientação para as necessidades dos clientes; baixo grau de formalização. As grandes organizações se destacam pelas seguintes características: controle de gestão delegada entre conselho de administração e os acionistas; economia de escala e abundância de recursos; rigidez burocrática; concentram-se em médio e longo prazo; forte foco (inter)nacional e laços mais frouxos com clientes; elevado grau de formalização.

As PME's se distinguem das empresas de grande porte em razão das suas características naturais. Leone (1999) afirma que essas empresas não apresentam estrutura administrativa sofisticada, portanto possuem pouco controle do seu ambiente externo, sendo muito dependentes dos recursos disponíveis, operando numa lógica de reação e adaptação ao ambiente. Pode-se falar na personalização da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente (LEONE, 1999).

Para Hansen e Hamilton (2013) existem três determinantes para o crescimento de uma pequena empresa, a dimensão do empresário, da estratégia e da empresa, como pode ser observado na Figura 3.

Figura 3 - Determinantes do crescimento de pequenas empresas



Fonte: Hansen e Hamilton (2013).

Neste modelo proposto por Hansen e Hamilton (2013), os determinantes de crescimento de uma pequena empresa são decorrentes da dimensão do empresário, que engloba questões como as motivacionais, de desemprego, educação, experiência de gestão, número de fundadores, experiência prévia, história familiar, marginalidade social, habilidades, treinamento, idade e gênero; da estratégia, que reúne pontos como o treinamento, tecnologia, posicionamento, novos produtos e competição; e da empresa, com a idade e o setor, tamanho, forma jurídica, localização e propriedade.

De acordo com as informações apresentadas é possível perceber o contexto em que os pequenos negócios estão inseridos e as necessidades existentes para o alcance de processos fundamentais como, por exemplo, o desenvolvimento de inovações, que é refletido, também, em termos ambientais e sociais.

Um estudo realizado e publicado pelo SEBRAE em 2013 apresentou um levantamento da taxa de sobrevivência de pequenos empreendimentos no Brasil, sendo possível verificar o bom desempenho do setor industrial, alavancado principalmente, pelas empresas industriais das regiões Sudeste e Sul, em que a taxa de sobrevivência dessas empresas chega a 83,2% e 81,4%, respectivamente, conforme Tabela 2 (SEBRAE, 2013).

Tabela 2 - Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos constituídas em 2007, por regiões e setores

	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	Brasil
Indústria	71,7%	74,1%	83,2%	81,4%	76,5%	79,9%
Comércio	74,4%	75,5%	79,9%	76,6%	76,1%	77,7%
Construção	56,3%	63,5%	77,3%	74,2%	70,1%	72,5%
Serviços	58,9%	62,9%	75,7%	71,8%	70,5%	72,2%
TOTAL	68,9%	71,3%	78,2%	75,3%	74,0%	75%

Fonte: SEBRAE (2013).

Este estudo apontou que as taxas de sobrevivência são maiores na Indústria (79,9%) e nas regiões Sul e Sudeste. Segundo o Sebrae (2013), os melhores índices de sobrevivência das empresas da indústria parecem estar relacionados aos requisitos de capital, conhecimento e tecnologia, que tendem a ser proporcionalmente maiores nesse setor, o que reduz a entrada de concorrentes e a pressão concorrencial.

A partir do destaque que a indústria obteve sobre o comércio, serviço e construção, no que diz respeito à taxa de sobrevivência, faz-se necessário, também, a compreensão da realidade desse setor e o seu comportamento em relação às iniciativas de sustentabilidade.

2.2.1 Setor Industrial

O desenvolvimento do setor industrial desempenha relevante papel na economia do país. Todavia, a adoção de iniciativas de uso sustentável dos recursos naturais é ainda desconhecida ou pouco utilizada. Na Conferência da Indústria Brasileira para o Meio Ambiente (CIBMA, 2008), a Confederação Nacional da Indústria (CNI) afirmou que a conservação do patrimônio da biodiversidade brasileira através da adoção de iniciativas de sustentabilidade apresenta

desafios que devem ser assumidos como prioritários pela sociedade e pela indústria de forma particular.

Segundo a CNI (2013), as práticas produtivas sustentáveis já são reconhecidas pelos consumidores como fontes de valor adicional aos produtos e a gestão ambiental é uma ferramenta que possibilita ganhos de produtividade, através da melhora na eficiência energética e da reutilização de materiais. Serão necessários investimentos em P&D de tecnologias limpas que minimizem os danos ao meio ambiente, além da adaptação da produção a padrões internacionais de ecoeficiência (CNI, 2013).

Através da Quadro 5, é possível observar as tendências mundiais e nacionais que gerarão impacto na indústria. Dentre elas, as mudanças climáticas.

Quadro 5 - Síntese de tendências mundiais e nacionais com impacto na indústria

Tendências mundiais com forte impacto na indústria
Crescimento dos países emergentes
Conhecimento e inovação como motores da economia
Nova geografia da produção mundial
Emergência e difusão de novas tecnologias
Mudanças climáticas e economia de baixo carbono ←
Tendências nacionais com forte impacto na indústria
Fortalecimento do mercado interno
Transições demográficas
Reconfiguração espacial da atividade econômica

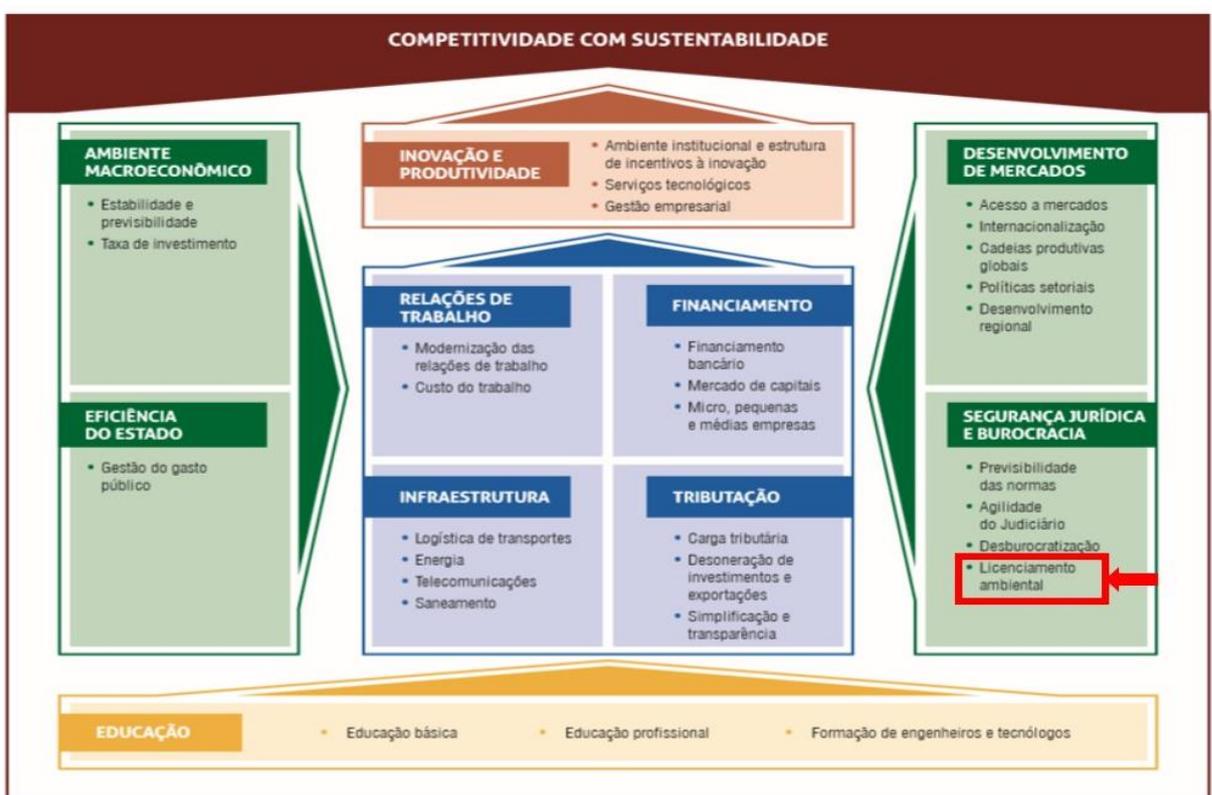
Fonte: CNI (2013).

Essas tendências apontam para ameaças, mas também oportunidades para a indústria brasileira. De acordo com a CNI (2013), o Brasil deve ambicionar uma indústria forte e internacionalmente competitiva, mas, para isso, é preciso enfrentar o grande desafio de elevar os níveis de produtividade e eficiência, atuando nos fatores-chave de competitividade. Para que a indústria brasileira alcance esses objetivos foi criado um mapa estratégico da Indústria de 2013-2022 (Figura 4), comportando fatores-chave que indicam os caminhos para o Brasil aproveitar as oportunidades e vencer os obstáculos.

Muito embora as mudanças climáticas sejam tendências que gerarão impacto na indústria, a única preocupação adotada no mapa estratégico da indústria brasileira em relação às questões ambientais foi a dificuldade na obtenção de licenciamento ambiental. A CNI (2013)

afirma que não existe uniformidade e transparência para obtenção de licenciamento ambiental e que os prazos são longos e condicionantes, o que implica em custos elevados para as empresas. É frequente encontrar pareceres contraditórios por parte de diferentes órgãos ambientais com relação a um mesmo pedido de licenciamento. A ingerência política e os excessos burocráticos atrasam o processo sem aumentar a qualidade da decisão. Ressalte-se, porém, que em alguns casos, a obtenção do licenciamento é dificultada pela falta de qualidade dos estudos ambientais e projetos preparados pelas empresas solicitantes (CNI, 2013).

Figura 4 - Mapa Estratégico da Indústria 2013 – 2022



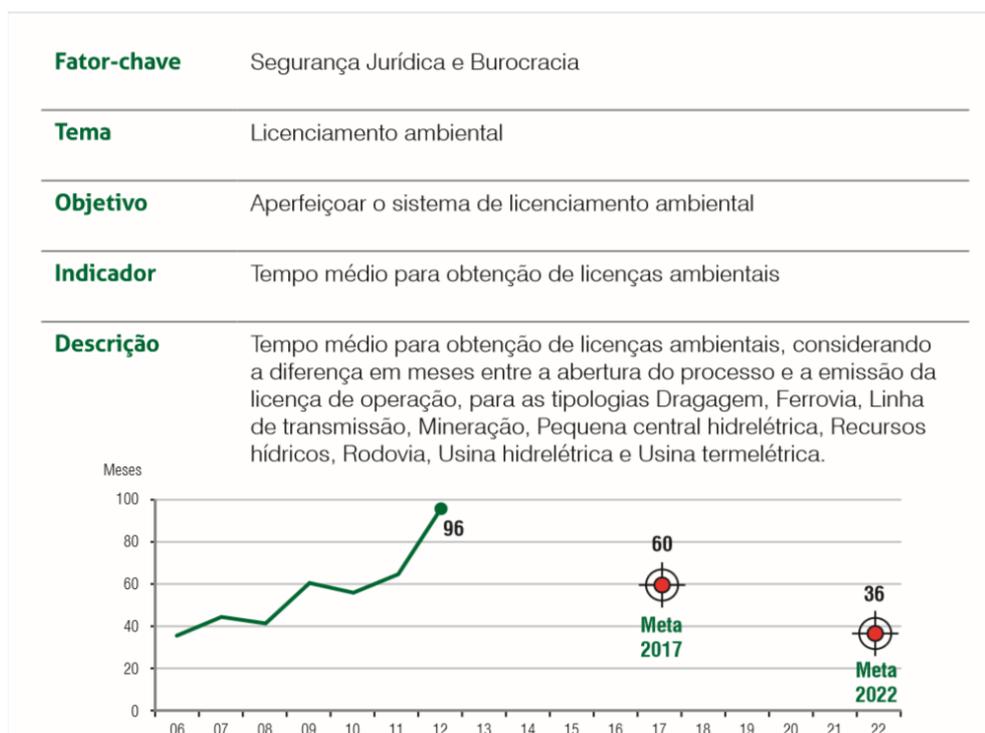
Fonte: CNI (2013).

Dentre as ações de licenciamento ambiental estão: consolidar diagnósticos e definir estratégias de ação da indústria em relação ao licenciamento ambiental; propor norma nacional que discipline e harmonize o processo de licenciamento ambiental; estudar custo do atraso de projetos de infraestrutura e empreendimentos industriais em razão de processos de licenciamentos, identificar causas e propor recomendações; atuar na definição das atividades a serem licenciadas pelo Ibama e pelos órgãos ambientais estaduais ou municipais, bem como na

definição de regras claras para evitar a sobreposição de competências na fiscalização das atividades licenciadas, para regulamentar dispositivos já existentes em leis².

Através do detalhamento do mapa estratégico, é possível perceber o indicador de diminuição do tempo médio para a obtenção do licenciamento ambiental (Figura 5) que a CNI estima alcançar até 2022.

Figura 5 - Licenciamentos ambientais e metas para 2022



Fonte: CNI (2013).

A busca por licenciamento ambiental possui extrema relevância para o desenvolvimento industrial. Porém, nota-se, na previsão do mapa estratégico da indústria brasileira, pouco destaque em relação às iniciativas de sustentabilidade, ou seja, há dificuldade no entendimento do verdadeiro sentido de gerir um negócio de forma ambientalmente correta. Uma possível maneira de ilustrar a compreensão do que, de fato, representa o âmbito da gestão sustentável, atualmente, é a busca pela licença apenas como mecanismo para conseguir operar o negócio, levando, em alguns casos, a fraudes e subornos às instituições públicas.

² Oportuno referir que, em dezembro de 2011, foi promulgada a Lei Complementar nº 140, que define regras claras para a divisão da competência para promover o licenciamento ambiental e a fiscalização entre União, Estados e Municípios, conforme os arts. 7º, XIII, XIV e parágrafo único, 8º, XIII, XIV e XV e 9º, XIII e XIV, da referida lei.

Para que haja um real entendimento de como ocorre a adoção de iniciativas de sustentabilidade em empresas de pequeno e médio porte, é preciso, primeiramente, aprofundar o conhecimento nos fatores de influência para tal.

2.3 FATORES DE INFLUÊNCIA PARA INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE

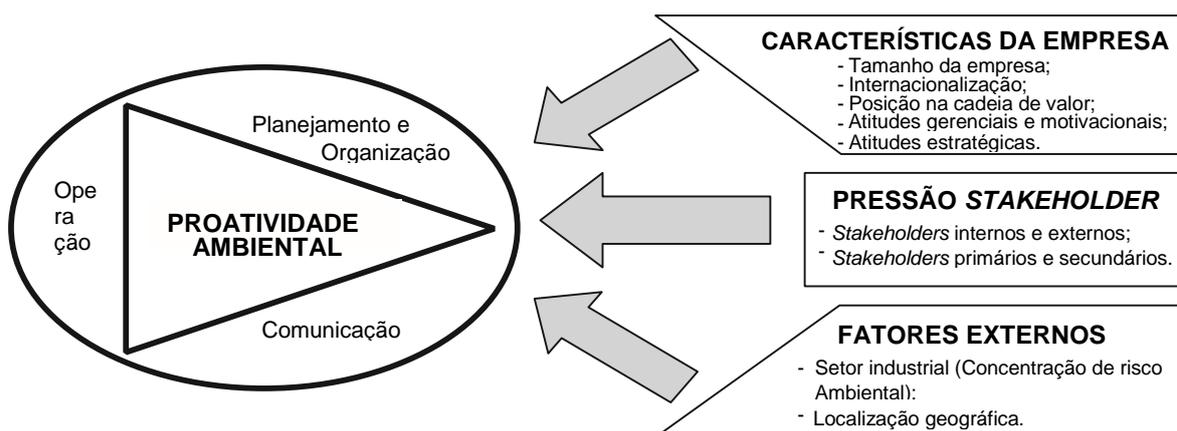
Pode-se encontrar na literatura diversas medidas que influenciam iniciativas de sustentabilidade. Este capítulo aborda os fatores gerais (2.3.1) e analisa os fatores que influenciam as PME's para iniciativas sustentáveis (2.3.2).

2.3.1 Fatores Gerais

Para compreender quais são as questões que levam as empresas a desenvolverem estratégias socioambientais, alguns autores têm se debruçado em verificar e identificar fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade.

González-Benito e González-Benito (2006) visam reforçar e integrar à literatura as características organizacionais, a pressão dos *stakeholders* e os fatores externos como determinantes para a proatividade ambiental, como pode ser observado na Figura 6.

Figura 6 - Fatores determinantes para iniciativas de sustentabilidade



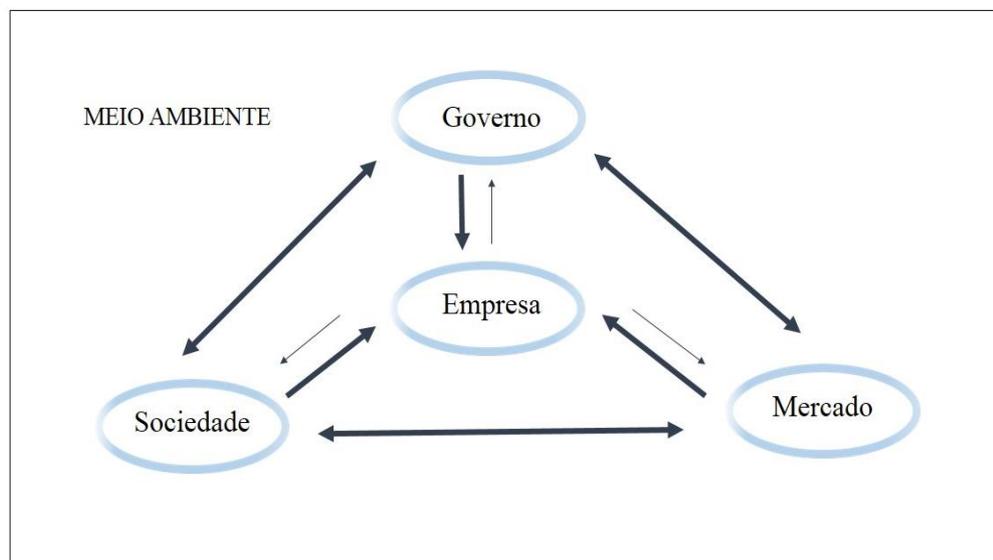
Fonte: González-Benito e González-Benito (2006).

Dentro das características da organização, os pontos que determinam a incorporação de iniciativas de sustentabilidade decorrem do tamanho da empresa, do grau de internacionalização, da posição na cadeia de valor, das atitudes gerenciais, motivacionais e estratégicas. Outro fator destacado é a pressão exercida por diferentes *stakeholders*. E, no grupo

dos fatores externos, descreve-se o ambiente geral em torno da empresa, o setor industrial e a sua localização geográfica. Todos esses elementos podem induzir as empresas às iniciativas sustentáveis.

Barbieri (2004) acrescenta que se não houvessem medidas governamentais não se observaria o envolvimento das empresas em matéria social e ambiental. É possível observar a ênfase que o autor coloca na posição do governo, interagindo de igual maneira com todas as partes envolvidas, através da Figura 7.

Figura 7 - Gestão Ambiental Empresarial: Influências



Fonte: Barbieri (2004).

Dunphy (2003, *apud Sloan et al.* 2013, p.25) apresenta um modelo que considera as etapas e fases que uma organização passa em direção à sustentabilidade, a maneira como ela se move, iniciando pela oposição, passando pela ignorância, risco, custo, vantagem competitiva, até chegar na transformação, conforme Figura 8.

Figura 8 - Modelo de fases para a sustentabilidade

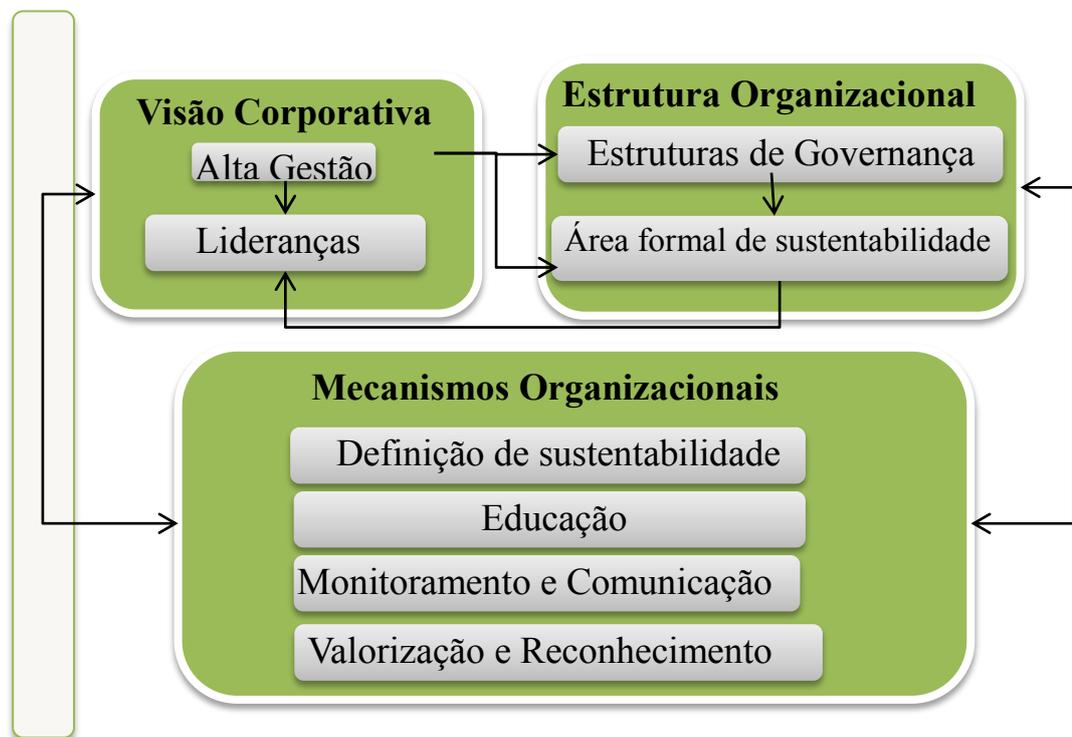


Fonte: Adaptado de Dunphy (2003, *apud Sloan et al.* 2013, p.25).

O processo se desenvolve pelas fases: da rejeição, na qual a empresa possui cultura de exploração, oposição ao governo e aos ativistas verdes, percebendo as reclamações da comunidade como ilegítimas; não-responsáveis, veem os fatores financeiros e tecnológicos como prioridade e os recursos ambientais como um bem livre; complacência, centram-se na redução do risco, por não cumprir as normas legais, pouca integração entre o RH e as funções ambientais e seguem o cumprimento das medidas necessárias, para manter a imagem do cidadão de bem; eficiência, sistemas de RH vistos como meios para aumentar a produtividade e a eficiência e a gestão ambiental, vista como uma fonte de custo evitável para a organização; pró-atividade estratégica, com foco na inovação, busca o engajamento dos *stakeholders* para inovações seguras, através de produtos e processos ecologicamente corretos, além de defenderem a boa cidadania para maximizar os lucros e aumentar a atração e retenção de funcionários; a corporação sustentável, reinterpreta a natureza da corporação a um elemento de auto-renovação integrante de toda a sociedade e de seu contexto ecológico.

Petrini e Pozzebon (2012) apresentam um modelo de facilitação para integrar a sustentabilidade e responsabilidade social nas práticas dos negócios. É possível perceber, através da Figura 9, um conjunto de fatores institucionais que servem como condutores dessa integração.

Figura 9 - Modelo Conceitual para integração de sustentabilidade nas práticas de negócios



Fonte: Petrini e Pozzebon (2010).

Evidenciam-se três categorias: visão corporativa, estrutura organizacional e mecanismos organizacionais. Dentro de cada categoria, estão identificadas subcategorias que se relacionam. A visão corporativa e a estrutura organizacional permitem a implantação de mecanismos organizacionais que legitimam as iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa, pois definem claramente o papel da sustentabilidade dentro da empresa. A implantação de um programa educacional pode promover a sustentabilidade interna e externamente, assim como mecanismos de comunicação e de acompanhamento do processo. O compromisso dos altos executivos é o ponto de partida para a legitimação de uma visão corporativa de sustentabilidade (PETRINI e POZZEBON, 2010).

A sustentabilidade é um desafio fundamental para o negócio (ORLITZKY, SIEGEL e WALDMAN, 2011). As multinacionais estão cada vez mais pressionadas por inúmeros *stakeholders* a incluírem iniciativas de sustentabilidade em suas atividades. Já é reconhecido, na maioria das grandes organizações, que Responsabilidade Social Corporativa é importante para o negócio, no entanto, há dificuldades no direcionamento das PME's frente a essas mudanças.

A maior parte das pesquisas disponíveis sobre iniciativas de sustentabilidade se concentra nas grandes corporações. Isto ignora o papel das PME's e da investigação de como essas empresas realmente executam as atividades relacionando-as a Responsabilidade Social Corporativa (BOS-BROUWERS, 2010; MOYEEN e COURVISANOS, 2012; WILLIAMS e SCHAEFER, 2013), inclusive pelo fato de que as pequenas empresas não podem ser interpretadas como versões menores de grandes organizações, pois possuem características diferenciadas (STUNDER *et al.* 2006; SANTOS e SILVA, 2010; BATTISTI e PERRY, 2011). Convém ressaltar que este estudo visa abordar, prioritariamente, os fatores que influenciam as PME's a atuarem no campo da sustentabilidade.

2.3.2 Fatores para iniciativas de sustentabilidade em PME's

De acordo com Lewis, Cassells e Roxas (2014), as PME's são parte de um grupo dentro das populações de negócios globais que se retardam no que diz respeito à Responsabilidade Social Corporativa. Pequenas e médias empresas, frequentemente, possuem conhecimento inadequado sobre os impactos que ocasionam. Laurinkeviciut e Stasiskien (2011) acrescentam que essa área não tem familiaridade com a legislação e as obrigações ambientais, resultando, na grande maioria das vezes, em nenhuma iniciativa de sustentabilidade. Os gerentes dessas organizações centralizam sua tomada de decisão nos seus sócios e em si próprios, de forma a

compreender e construir soluções baseadas e desenvolvidas, a partir dos seus conhecimentos adquiridos ao longo do tempo, sendo que essa sabedoria decorre, na maioria das vezes, de processos menos analíticos e mais intuitivos (DALLA *et al.* 2009).

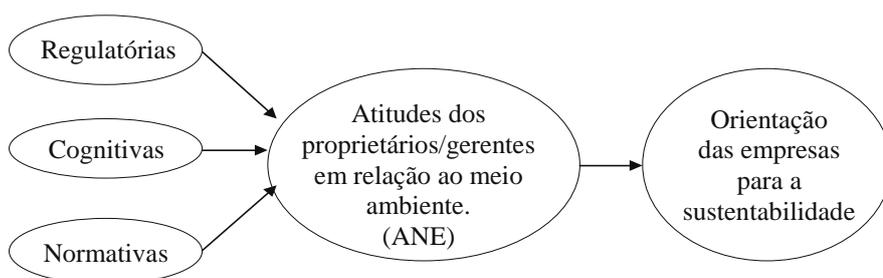
Laurinkeviciut e Stasiskien (2011) asseguram que, em condições de competitividade, a fim de melhorar seu desempenho e se expandir no mercado, as Pequenas e Médias empresas devem, inevitavelmente, seguir os princípios do desenvolvimento sustentável. Devem aplicar medidas que integrem o negócio com a sustentabilidade econômica, ambiental e o desempenho social.

Segundo Murillo e Lozano (2006), para que as PME's incorporem políticas de RSC, devem ser observados os direcionadores dos quais elas dependem, como: as características e valores do fundador; o impacto competitivo; possibilidades de inovação; o desejo de se diferenciarem; regulamentação legal; visão/missão da organização em seu estatuto.

Para aliar as características das PME's com o seu potencial de engajamento em atividades pró-ambientais, se faz necessário a identificação dos fatores que as influenciam para iniciativas sustentáveis. Santos e Silva (2010) dividem o engajamento das PME's para a sustentabilidade em interesses e convicções, no qual muitos empresários são influenciados pelas pressões externas, mas, por outro lado, alguns assumem um “espírito empresarial responsável”. As orientações e configurações de uma organização são refletidas pelo comportamento de seus líderes. Segundo Roxas e Coetzer (2012), essa postura é clara no contexto das pequenas empresas, em que os proprietários controlam diretamente as atividades. Muitos estudos reforçam resultados nos quais as crenças, atitudes, intenções e preconceitos do proprietário de uma pequena empresa, em grande parte, determinam a posição estratégica, direção e operações da organização, alocando recursos para projetos e determinando atividades específicas a serem realizadas conforme a sua visão (SCHAPER, 2002; MURILLO e LOZANO, 2006; MASUREL, 2007; SPENCE, 2007; BADEN, HARWOOD e WOODWARD, 2011; BATTISTI e PETRY, 2011; BRAMMER, HOEJMOSE e MARCHANT, 2012; ROXAS e COETZER, 2012; SLOAN, KLINGENBERG e RIDER, 2013; WILLIAMS e SCHAEFER, 2013). Tais autores utilizam nomenclaturas diferentes, mas atribuem o mesmo significado, visão e valores pessoais do empresário. Todavia, Lewis *et al.* (2014) analisam que as atitudes positivas que os proprietários possuem em relação ao meio ambiente, em comportamentos de seu domínio, na sua rotina diária, em casa, por exemplo, podem não ser traduzidas em ação no contexto de sua empresa. Isso remete à existência de outros fatores necessários para a real incorporação de iniciativas sustentáveis.

Roxas e Cotzer (2012) discorrem que a tendência de pequenas empresas em um país em desenvolvimento, de conhecer, praticar e se comprometer com um vasto leque de medidas naturais de sustentabilidade, é, em grande parte, impulsionado por seus proprietários, mas, também, pelo seu ambiente. Os proprietários determinam as configurações estratégicas de suas empresas, porém, a formação de atitudes sustentáveis é fortemente influenciada pelo ambiente externo, ou seja, os regulamentos, normas e modelos mentais sociais impactam profundamente na formação de atitudes positivas ou negativas dos proprietários em relação às questões ambientais naturais (STUNDER *et al.* 2006; MASUREL, 2007; BATTISTI e PETRY, 2011; BRAMMER *et al.* 2012). Essas ligações oferecem uma compreensão mais matizada da orientação estratégica para iniciativas de sustentabilidade em pequenas e médias empresas. Roxas e Coetzer (2012) analisam a existência de três fatores principais, conforme Figura 10.

Figura 10 - Modelo conceitual de atitudes em relação ao meio ambiente



Fonte: Roxas e Cotzer (2012).

As dimensões regulatórias, cognitivas e normativas podem promover atitudes positivas dos proprietários-gerentes de PME's em relação ao meio ambiente. Mecanismos que induzem a avaliação das oportunidades e ameaças através de pressões regulatórias servem de apoio a certos tipos de atividades. Em se tratando da cognição e do âmbito normativo, Roxas e Coetzer (2012) observam que, se o cuidado com o social e o ambiental faz parte do conjunto de normas e valores fortemente defendidos pela comunidade local em que as PME's estão inseridas, os proprietários-gerentes são propensos a ganhar legitimidade e apoio caso estejam em conformidade com essas normas. As violações desses códigos sociais de conduta atraem protestos e isolamento social. Pequenos empresários e gestores podem achar que é socialmente e financeiramente compensador se conformar com as normas sociais observadas na comunidade local. Essas normas sociais, normalmente, são apreendidas através do processo de influência social, sendo defendidas e consideradas essenciais pelos proprietários.

Da mesma forma, Baden *et al.* (2011) afirmam que a legislação deve ser utilizada com foco de tentar influenciar as empresas a adotar sistemas de gestão socioambiental. Ao

implementar os regulamentos do governo, deverão haver mudanças nas atitudes dos proprietários, o que os ajudará na compreensão de uma melhor gestão. (BADEN *et al.* 2011; ROXAS e COTZER, 2012). Apesar disso, Baden *et al.* (2011) também defendem a ideia de que excesso de legislação não traz bons resultados, devendo o processo de implementação de gestão socioambiental ocorrer de forma muito mais voluntária.

Ao mesmo tempo em que se observa a aproximação das PME's com as iniciativas de sustentabilidade mediante legislação existente, Wilson, Williams e Kemp (2012) refutam essa ideia afirmando que uma minoria significativa de PME's assumem que a regulamentação irá forçá-los a fazer melhorias ambientais. De qualquer forma, a aplicação efetiva da legislação ambiental é crucial para minimizar o impacto negativo. Não haverá mudanças significativas se as empresas não estiverem cientes da legislação ambiental pertinente. E um dos fatores que influenciam a pouca adoção de iniciativas sustentáveis em PME's é a pouca legislação voltada ao seu contexto (REVELL e BLACKBURN, 2007; LEWIS *et al.* 2014).

Apesar de o proprietário atuar como principal agente, tendo, portanto, uma influência dominante sobre a empresa, os funcionários, como partes interessadas importantes, também podem orientar a responsabilidade social na empresa (SPENCE, 2007). O desempenho, em relação às iniciativas de sustentabilidade, deve ter relação com o custo, qualidade, flexibilidade, capacidade de resposta, minimização de resíduos, produtividade de recursos, esforços para aumentar a produtividade humana, dos funcionários, satisfação dos clientes e o envolvimento com a comunidade (SINGH, *et al.* 2013).

Dessa forma, outro grande fator, dentro das PME's, para iniciativas de sustentabilidade, está em observar a sua reputação junto aos *stakeholders* (STUNDER *et al.* 2006; MASUREL, 2007; BORGA, CITTERIO, NOCI e PIZZURNO, 2009; SCHALTEGGER e WAGNER, 2011; WILLIAMS e SCHAEFER, 2013). Singh *et al.* (2013) apontam que a satisfação do cliente e o envolvimento com a comunidade devem ser indicadores indispensáveis para as PME's. É preciso uma vigilância permanente para manter um alto nível de satisfação do cliente, um fornecimento de produtos e serviços de qualidade e flexibilidade suficiente para acomodar mudanças nas demandas.

Em contrapartida, Lewis *et al.* (2014) asseguram a ausência de pressão por parte dos *stakeholders* das PME's em relação às iniciativas de sustentabilidade. A cultura e as atitudes da sociedade em geral, que ainda não possui muita consciência das questões socioambientais, não têm gerado pressão nas PME's (STUNDER *et al.* 2006). As preocupações e reclamações acontecem, muito mais, para as grandes organizações (WILSON *et al.* 2012) e isso se deve pela baixa visibilidade pública que PME's possuem (BOS-BROUWERS, 2010).

Também é possível perceber que a grande maioria dos pequenos negócios adota iniciativas de sustentabilidade ao relacioná-las com redução de custos (STUNDER *et al.* 2006; BATTISTI e PETRY, 2011; SINGH *et al.* 2013; WILLIAMS e SCHAEFER, 2013). A dificuldade está em incluí-las, simplesmente, pela preservação ambiental. Laurinkeviciut e Stasiskien (2011) acreditam e analisam que o direcionamento-chave para esses negócios está no lucro. Indicadores financeiros são relativamente simples, facilmente adaptáveis e possuem flexibilidade para a decisão das PME's, expressando o desenvolvimento nos três aspectos, econômico, social e ambiental. A união desses três pilares posiciona a sustentabilidade dentro das organizações, no lugar em que a busca pelo lucro se agrega à busca pelo bem comum (SAVITZ e WEBER, 2007).

O lucro é a força mais expressiva na atividade empresarial. A sobrevivência do negócio se dá por indicadores econômicos positivos, independentemente da natureza da empresa. A melhor decisão, dentro de uma organização, está em assegurar a sustentabilidade econômica. E, no contexto das PME's, além de existir essa forte preocupação, a ideia de incorporar iniciativas sustentáveis está relacionada com os gastos (STUNDER *et al.* 2006; REVELL e BLACKBURN, 2007; BADEN *et al.* 2011). Ser sustentável, para a grande maioria das PME's, é sinônimo de investimentos dos quais não se possui recursos (BORGA *et al.* 2009; BOS-BROUWERS, 2010; BATTISTI e PETRY, 2011; BRAMMER *et al.* 2012).

Singh *et al.* (2013) afirmam que o custo é o princípio fundamental e força motriz para qualquer atividade comercial. Sendo assim, as limitações de recursos nas PME's também indicam que o nível de desperdício deve ser mantido baixo e a eficiência de recursos deve ser alta (SINGH *et al.* 2013).

As expectativas das PME's estão voltadas à maximização de renda e da competitividade (SPENCE, 2007) e, por possuírem características dissemelhantes, estão em posição de buscar por inovações (SCHALTEGGER e WAGNER, 2011). Considerando que as PME's têm tipicamente falta de recursos, as empresas que são mais inovadoras na questão da sustentabilidade, têm encontrado formas de compensar as deficiências de recursos (BOS-BROUWERS, 2010).

Optar pela integração de questões socioambientais pode produzir, também, oportunidades de negócio (MASUREL, 2007; BATTISTI e PETRY, 2011), diferenciação através dos seus produtos e/ou serviços (SCHALTEGGER e WAGNER, 2011) e geração de vantagem competitiva (STUNDER *et al.* 2006; WILLIAMS e SCHAEFER, 2013).

Para que ocorra uma real sensibilização acerca do comportamento que as organizações deveriam assumir diante do ambiente e da sociedade, é preciso que haja uma complexa rede de

forças. De acordo com Melo Neto e Froes (2002), uma das razões que pode explicar a dificuldade de implantar questões relacionadas à Responsabilidade Socioambiental é a falta de integração interempresarial, a burocratização e a ausência de redes (sociais ou empresariais) efetivas que impedem uma maior cooperação entre as empresas (BOS-BROUWERS, 2010; SANTOS e SILVA, 2010; LEWIS *et al.* 2014).

Santos e Silva (2010) relatam que, em países europeus, o aumento de RSC entre as PME's deve-se, principalmente, por conta da oportunidade de fazer novas parcerias, sobretudo, com empresas de grande porte. Mais atividades e parceiros de cooperação refletiriam um aumento significativo no impacto de inovações sustentáveis (BOS-BROUWERS, 2010). E as iniciativas sustentáveis e responsáveis incorporadas na gestão de PME's podem contribuir para um maior acesso dessas como fornecedoras de grandes empresas, melhorando o seu relacionamento com toda a cadeia de suprimentos (LEWIS, *et al.* 2014).

Um dos maiores problemas que dificultam os gestores de PME's em tomar decisões por iniciativas mais sustentáveis pode ser explicado pela falta de conhecimento sobre o real dano ambiental que o seu negócio gera (STUNDER *et al.* 2006; BOS-BROUWERS, 2010; SANTOS e SILVA, 2010). É mais fácil ver, medir, interpretar e avaliar o impacto das grandes empresas. Pequenos empreendimentos têm ações menores sobre o ambiente, todavia a geração de resíduos e os níveis de consumo de energia nessas empresas também ocasionam impactos significativos sobre o meio ambiente (LAURINKEVICIUT e STASISKIEN, 2011).

Algumas das explicações para a falta de conhecimento dos prejuízos gerados pelas PME's no ambiente são encontradas na afirmação de Dalla *et al.* (2009), em que os autores descrevem que os gestores de PME's possuem restrições e simplificações da tomada de decisão, em razão da escassez de recursos, *expertise* e tempo para planejar suas estratégias, resultando assim, em ausência de análises mais apuradas. As decisões não são construídas de operações racionalmente perfeitas, em razão da complexidade e, em algumas vezes, pela falta de clareza das questões a serem decididas pelo tomador de decisão. Essa diversidade gera dificuldades no processo decisório, por incertezas e/ou limitações de informações disponíveis para a escolha da solução.

Borga *et al.* (2009) asseguram que há pouco senso do potencial de vantagem em implementar iniciativas de sustentabilidade. As PME's não veem vantagem competitiva e benefícios nas iniciativas de sustentabilidade (BRAMMER *et al.* 2012), além da falta de consciência e conhecimento da legislação (SPENCE 2007; WILSON *et al.* 2012), como também um déficit de conhecimento em relação ao fortalecimento de parcerias externas (LEWIS *et al.* 2014).

Lourenço, Jones e Jayawarna (2013) defendem a ideia de promoção da educação nas PME's. Fortalecendo essa afirmativa, Stewart e Gapp (2014) sustentam a necessidade de aprendizagem para implementação de iniciativas sustentáveis.

O incentivo do governo é outro fator que que aproximaria o envolvimento das PME's em relação às mudanças ambientais (WILLIAMSON, LYNCH-WOOD e RAMSAY, 2006; BRAMMER *et al.* 2012). Wilson *et al.* (2012) expõem, como exemplo, que a falta de apoio do governo, em empresas de Hong Kong, é uma das razões para a má absorção de princípios de gestão socioambiental.

Há poucas políticas públicas neste sentido (STUNDER *et al.* 2006), existem diversas contradições políticas (WILLIAMS e SCHAEFER, 2013) e pouca exigência regulamentar do governo para PME's (REVELL e BLACKBURN, 2007; NEWELL e MOORE, 2010; WILSON *et al.* 2012). Pela evidência dos recursos limitados que há nas PME's, existe uma dependência muito maior pelo apoio externo do que das grandes corporações (STUNDER *et al.* 2006), além da ausência de diretrizes específicas de auxílio para as PME's trabalharem com essas questões (BORGA *et al.* 2009; BOS-BROUWERS, 2010).

Explorando as razões para a busca por melhorias socioambientais, Schenini (2005) evidencia os fatores externos como a pressão da comunidade local; atendimento à legislação ambiental; pressões de agências ou bancos financiadores; entre outros. E os fatores internos como o custo de redução, reciclagem, remoção, tratamento e disposição de resíduos; atualização tecnológica, otimização na qualidade dos produtos acabados, entre outros.

De acordo com a literatura revisitada, os fatores existentes que podem influenciar as empresas para iniciativas de sustentabilidade estão compilados no Quadro 6, juntamente com os autores que abordaram cada questão.

Quadro 6 - Compilação de fatores para iniciativas de sustentabilidade

FATORES		AUTORES
Características da empresa Motivações de abertura; idade, sexo e nível de escolaridade do proprietário; tamanho da empresa; localização; estratégia; investimento em P&D.		Leone (1999); González-Benito e González-Benito (2006); Murillo e Lozano (2006); ISO 14005:2010; Santos e Silva (2010); Hansen e Hamilton (2013).
Visão do empresário/fundador	Schaper (2002); Murillo e Lozano (2006); Masurel (2007); Spence (2007); Bos-Brouwers (2010); Santos e Silva (2010); Baden <i>et al.</i> (2011); Battisti e Petry (2011); Brammer <i>et al.</i> (2012); Roxas e Coetzer (2012); Sloan <i>et al.</i> (2013); Williams e Schaefer (2013).	
Legislação	Stunder <i>et al.</i> (2006); Masurel (2007); Baden <i>et al.</i> (2011); Battisti e Petry (2011); Brammer <i>et al.</i> (2012); Roxas e Coetzer (2012).	
Reputação da empresa	Stunder <i>et al.</i> (2006); Masurel (2007); Laurinkeviciut e Stasiskien (2011); Borga <i>et al.</i> (2009); Schaltegger e Wagner (2011); Williams e Schaefer (2013).	
Pressão dos stakeholders	González-Benito e González-Benito (2006); Stunder <i>et al.</i> (2006); Masurel (2007); Spence (2007); Borga <i>et al.</i> (2009); Schaltegger e Wagner (2011); Williams e Schaefer (2013).	
Redução de custos	Stunder <i>et al.</i> (2006); Spence (2007); Masurel (2007); Battisti e Petry (2011); Schaltegger e Wagner (2011); Wilson <i>et al.</i> (2012); Singh <i>et al.</i> (2013); Williams e Schaefer (2013).	
Oportunidade de negócio	Stunder <i>et al.</i> (2006); Masurel (2007); Battisti e Petry (2011); Schaltegger e Wagner (2011); Williams e Schaefer (2013).	
Relacionamento com outras empresas (redes/parcerias)	Bos-Brouwers (2010); Santos e Silva (2010); Lewis <i>et al.</i> (2014).	
Falta de conhecimento	Stunder <i>et al.</i> (2006); Spence (2007); Borga <i>et al.</i> (2009); Bos-Brouwers (2010); Santos e Silva (2010); Brammer <i>et al.</i> (2012); Wilson <i>et al.</i> (2012); Lourenço <i>et al.</i> (2013); Lewis <i>et al.</i> (2014); Stewart e Gapp (2014).	
Falta de recursos	Stunder <i>et al.</i> (2006); Revell e Blackburn (2007); Borga <i>et al.</i> (2009); Bos-Brouwers (2010); Baden <i>et al.</i> (2011); Battisti e Petry (2011); Brammer <i>et al.</i> (2012).	
Incentivo do governo	Stunder <i>et al.</i> (2006); Williamson <i>et al.</i> (2006); Revell e Blackburn (2007); Newell e Moore (2010); Brammer <i>et al.</i> (2012); Wilson <i>et al.</i> (2012); Williams e Schaefer (2013).	
Diretrizes específicas de auxílio às PME's	Borga <i>et al.</i> (2009); Bos-Brouwers (2010).	

Fonte: autora

Através da literatura revisitada, foi possível compreender diversos fatores existentes para a real incorporação de iniciativas de sustentabilidade em PME's. Esses fatores identificados foram utilizados como base para a pesquisa. Para ampliar e analisar essas questões no contexto proposto neste trabalho, propõe-se a metodologia de pesquisa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esse capítulo descreve os aspectos metodológicos que foram utilizados no desenvolvimento da pesquisa. São apresentados: a escolha do método, desenho de pesquisa, coleta de dados e a análise dos dados.

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO

Roesch (2005) afirma que os métodos de pesquisa podem ser abordados tanto de forma quantitativa, quanto qualitativa, contudo a tendência é que se utilize uma pesquisa quantitativa para avaliação de resultados e uma pesquisa qualitativa para avaliações formativas, podendo, também, usar ambas em levantamento de diagnósticos, planos e pesquisa aplicada. Por este trabalho se tratar de um estudo que buscou identificar fenômenos e interações em uma relação dinâmica, a postura metodológica mais adequada é a de natureza **qualitativa**.

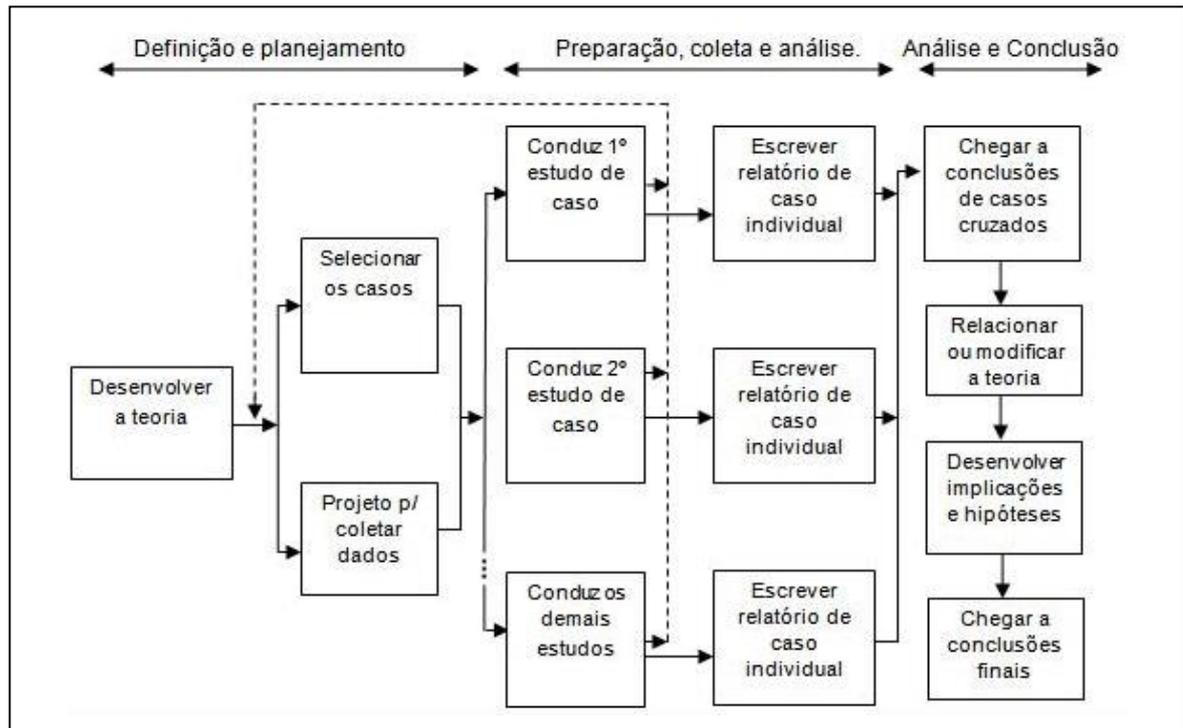
Segundo Malhotra (2006), uma concepção de pesquisa, que tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador, é a pesquisa exploratória. Yin (2005) exemplifica a pesquisa exploratória da seguinte maneira:

Se as questões da pesquisa concentram-se principalmente em questões do tipo “o que”, surgem duas possibilidades. Primeiro, alguns tipos de questões “o que” são exploratórias, como esta: “O que pode ser feito para tornar as escolas mais eficazes?” Esse tipo de questão é um fundamento lógico justificável para conduzir um estudo exploratório, tendo como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes a inquirições adicionais (YIN, 2005, p. 24).

De acordo com essas afirmativas, o tipo de pesquisa mais apropriado ao cumprimento do objetivo proposto, neste trabalho, é o **exploratório**.

Segundo Yin (2005), dentro da pesquisa qualitativa, quando o pesquisador não possui muito controle sobre os acontecimentos e busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, a melhor estratégia a ser utilizada é um estudo de caso. À vista disso, este trabalho foi desenvolvido pela forma de **estudo de caso**, pois é um método que envolve uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2005). Yin (2005) também desenvolve a abordagem de múltiplos casos, conforme ilustrada na Figura 11.

Figura 11 - Método de estudo de caso



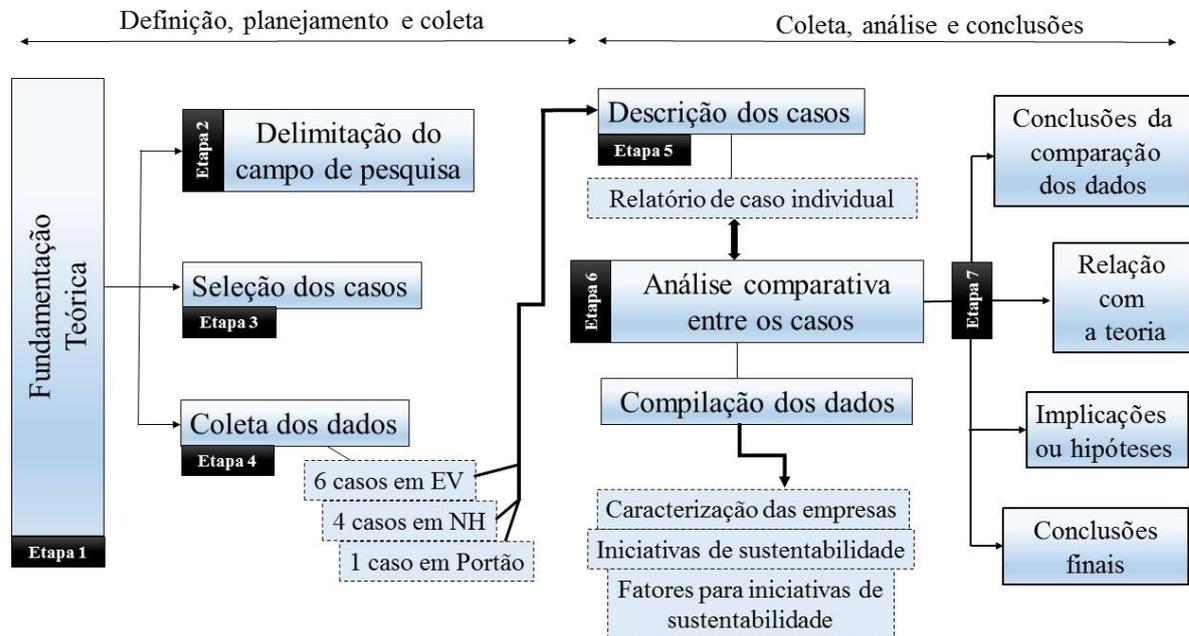
Fonte: adaptado de Yin (2005).

A ideia está em analisar caso a caso em particular, procurando evidências que definam (ou não) uma proposição, para desenvolver implicações e chegar a conclusões. Portanto, este trabalho adotou uma análise de **múltiplos casos**. As unidades de análise selecionadas dependeram das condições de acesso proporcionadas pelos responsáveis nas empresas consideradas como campo de estudo.

3.2 DESENHO DE PESQUISA

Através da Figura 12, é possível visualizar o processo de criação da pesquisa, expressado pelo desenho de pesquisa e o detalhamento de cada etapa do trabalho.

Figura 12 - Desenho de pesquisa



Fonte: autora

Etapa 1 - A etapa inicial do estudo consistiu em: leitura, identificação e construção do referencial teórico relacionado à Responsabilidade Social Corporativa, iniciativas de sustentabilidade em PME's e fatores que influenciam iniciativas de sustentabilidade nessas empresas.

Etapa 2 - A delimitação do campo de pesquisa foi a etapa de mapeamento das empresas que participaram da pesquisa. Primeiramente, a escolha do segmento industrial que seria analisado. O setor industrial escolhido foi o de couro-calçado. De acordo com o BNDES (2002), a cadeia industrial coureiro-calçadista abrange desde o curtume, que transforma o couro cru em matéria-prima para confecção do sapato, até os fornecedores de materiais sintéticos (matéria-prima para os calçados sintéticos), assim como os fornecedores de embalagens, de máquinas e componentes. Essa escolha deu-se pelo fato de que o setor coureiro-calçadista é o maior gerador de resíduos sólidos industriais perigosos, segundo a FEPAM (2003), contemplando 62% do total de resíduos da indústria do Rio Grande do Sul, seguido do setor mecânico (11%) e metalúrgico (11%). Esses dados, embora produzidos em 2002, permanecem atuais, tanto que foram utilizados pelo Ipea³ em 2012, para fins de diagnósticos dos resíduos sólidos industriais do Brasil. Após a escolha do segmento, houve a escolha pela região de pesquisa. Segundo a

³ O Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) é uma fundação pública vinculada à Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República e fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais, possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiro.

FEPAM (2003), observa-se que o município de Estância Velha, seguido pelos municípios de Novo Hamburgo e Portão são os que possuem maior geração de resíduos sólidos industriais perigosos. Isto se deve à quantidade numerosa de empreendimentos do setor industrial coureiro-calçadista nestas localidades (FEPAM, 2003). Sendo assim, os municípios escolhidos para a realização da pesquisa foram Estância Velha, Novo Hamburgo e Portão, municípios pertencentes à Região Metropolitana de Porto Alegre, conforme Lei Complementar nº 14/73 (art.1º, §3º), estando, geograficamente, situados na Região do Vale do Rio dos Sinos.

Etapa 3 - A seleção dos casos ocorreu, primeiramente, através de contato telefônico, realizado em abril de 2014, com a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (ABICALÇADOS), em que foi possível obter maiores informações a respeito da quantidade de empresas do setor coureiro-calçadista na Região do Vale do Rio dos Sinos. Conforme último levantamento, realizado em 2012, existem cerca de 1,25 mil empresas ligadas à atividade de couro e calçado, entre pequenas, médias e grandes organizações nesta região. Obteve-se, também, através deste telefonema, os contatos dos Sindicatos e/ou Associações de cada município a ser analisado, para que fosse possível fazer o levantamento das empresas nas regiões especificadas para este estudo.

Para início da seleção dos casos, foi realizado contato telefônico com o Sindicato das Indústrias de Curtimento de Couros e Peles de Estância Velha (SICCPEV), com a Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul (AICSUL), a qual repassou informações sobre o município de Novo Hamburgo, bem como com o Sindicato das Indústrias de Curtimento de Couros e Peles de Portão (SICCPP).

Para fins de pesquisa, foi possível obter, junto aos Sindicatos e a Associação, o contato telefônico, e-mail, CNPJ, endereço, Razão Social e nome do diretor das empresas a elas vinculadas, tornando viável a aproximação com os empresários. A partir deste levantamento, foi possível verificar que muitas empresas se caracterizavam por Micro Empresas (ME) e/ou EIRELLI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada). Essa observação ocorreu por causa da extensão da Razão Social das empresas. Para aquelas que geraram dúvida a respeito do seu porte, foi realizada uma busca, com o CNPJ da empresa, no site da Receita Federal e Sefaz-RS (Secretaria da Fazenda do Rio Grande do Sul), o que possibilitou verificar o porte da empresa e a probabilidade de contemplar o campo do estudo. Outro critério, para verificação das possíveis empresas que fariam parte do estudo, se deu pela retirada de empresas que, apenas, comercializavam produtos de couro e calçado, mas não trabalhavam com a produção. Estes critérios foram considerados e revistos no mapeamento de cada município, descrito a seguir.

O primeiro município a ser mapeado foi o de Estância Velha. Segundo o SICCPEV, Sindicato das Indústrias de Curtimento de Couros e Peles de Estância Velha, existem, aproximadamente, 40 empresas ligadas à atividade de calçado e 90 ligadas ao curtume, totalizando 130 empresas associadas ao SICCPEV. A partir da seleção e análise das informações repassadas pelo Sindicato, observou-se que 48 não poderiam contemplar a pesquisa, pois se tratavam de ME ou EIRELLI. Além disso, 42 empresas apenas comercializavam produtos de couro e calçado, não fabricavam, restando 40 empresas que poderiam contemplar a pesquisa. Com base nessa seleção, as tentativas de contato para a realização da pesquisa iniciaram e resultaram em seis empresas. Diversos telefones não existiam mais, algumas das empresas estavam inativas, houve dificuldade de conversar diretamente com alguns dos proprietários e, em outros casos, os e-mails enviados não tiveram retorno.

Em Novo Hamburgo, segundo a AICSUL, Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul, o número de associadas, ligadas à atividade do couro e calçado gira em torno de 100 empresas. Diante das informações repassadas pela Associação, verificou-se que 36 eram ME ou EIRELLI. Ademais, 20 empresas que, apesar de possuírem a extensão de indústria em sua Razão Social, apenas comercializavam produtos de couro e calçado, mas não os fabricavam, restando 44 empresas com potencial para o estudo. Da mesma forma, as tentativas de contato iniciaram e resultaram em quatro empresas que participaram do estudo; nas demais empresas não foi possível contato ou não houve retorno da ligação e e-mail.

E, no município de Portão, segundo o SICCPP, Sindicato das Indústrias de Curtimento de Couros e Peles de Portão, há, aproximadamente, 20 empresas associadas ao sindicato, ligadas à atividade do setor couro-calçadista. De posse das informações divulgadas pelo SICCPP, observou-se que uma delas apenas comercializava, e, das que restaram, o aceite, para participação, ocorreu em uma organização.

Etapa 4 - A coleta de dados ocorreu através de entrevistas com os proprietários das empresas selecionadas. As entrevistas foram realizadas em seis empresas no município de Estância Velha, em quatro empresas no município de Novo Hamburgo e em uma empresa no município de Portão. Essa etapa encontra-se melhor detalhada na próxima seção.

Etapa 5 – Na etapa de descrição dos casos, foram realizados relatórios dos casos individuais. Cada caso encontra-se melhor detalhado na seção 4.1, descrição individual dos múltiplos casos.

Etapa 6 – A análise comparativa dos casos foi desenvolvida a partir da compilação das informações geradas pelo questionário parcialmente estruturado, a fim de verificar a existência

de relação entre as características das empresas com a adoção de iniciativas de sustentabilidade, identificar as iniciativas de sustentabilidade nessas empresas e os fatores que as influenciaram para tais iniciativas. Etapa detalhada na seção 4.2, análise comparativa entre os casos.

Etapa 7 – Na última etapa, foram realizadas as conclusões das comparações dos casos, relacionando-as com a teoria, assim como as implicações e conclusões finais sobre os fatores que influenciam as pequenas e médias empresas do setor coureiro-calçadista da região metropolitana de Porto Alegre na adoção de iniciativas de sustentabilidade.

3.3 COLETA DOS DADOS

Algumas técnicas como questionários, entrevistas e formulários são utilizadas para coletar dados. Gil (2009) afirma que, dentre as técnicas de coleta de dados, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade, caracterizando-a como: informal; focalizada, que embora livre, enfoca bem o tema específico; parcialmente estruturada, guiada pela relação de pontos de interesse que serão explorados; totalmente estruturada, desenvolvida a partir de perguntas fixas que podem ser confundidas com questionários.

Este trabalho foi desenvolvido com onze indústrias do setor coureiro-calçadista e a coleta de dados foi realizada através de entrevistas com os proprietários das empresas previamente mapeadas, utilizando-se um roteiro de entrevistas **parcialmente estruturado**. Segundo Flick (2004), a vantagem de entrevistas semi-estruturadas está em obter um guia da entrevista que aumenta a comparação dos dados e a análise dos mesmos de forma muito mais estruturada. Em alguns casos, foi possível verificar outras informações, pertinentes à pesquisa, através de **dados secundários**, como o site das empresas.

A criação do instrumento de pesquisa (Apêndice A) foi realizada através do referencial teórico levantado. Em conformidade com a literatura revisitada, foram incluídos, primeiramente, questionamentos que respondessem a questões relacionadas com as características das empresas, como as motivações de abertura; idade, sexo e nível de escolaridade do proprietário; tamanho da empresa; localização; estratégia; investimento em P&D, visto que fazem parte dos fatores relevantes para iniciativas de sustentabilidade em PME's (LEONE, 1999; ISO 14005:2010; MURILLO e LOZANO, 2006; SANTOS e SILVA, 2010; HANSEN e HAMILTON, 2013).

Utilizou-se, também, de uma compilação de questões previamente estabelecidas dos Indicadores Ethos para negócios Sustentáveis e Responsáveis que comportam as diretrizes do GRI, atualizadas em 2013, denominada de G4 e da ISO 14005:2010 que, apesar de não ser uma

norma certificável, serve como guia de apoio às PME's, na melhora de iniciativas de sustentabilidade e auxílio àquelas que têm interesse em obter futuras certificações.

E, para avaliação dos fatores que influenciam as PME's a incorporarem iniciativas de sustentabilidade, foram realizados questionamentos, conforme os fatores identificados na literatura, com o objetivo de coletar informações, opiniões e experiências de profissionais das empresas que estão inseridas no contexto proposto da pesquisa.

A caracterização das empresas, a identificação de iniciativas e os fatores ocorreram em uma única entrevista. Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, com, pelo menos, um dos proprietários da empresa, após contato prévio por telefone. O período de coleta dos dados iniciou em setembro de 2014 e teve duração aproximada de um mês, com média de uma hora por entrevista. A maior dificuldade encontrada foi na seleção e definição, junto aos empresários, do aceite à entrevista; porém todos que aceitaram participar do estudo foram receptivos ao trabalho. Foram entrevistadas seis empresas em Estância Velha, identificadas por **IND1-EV** a **IND6-EV**, quatro empresas em Novo Hamburgo, identificadas por **IND1-NH** a **IND4-NH**, e uma empresa em Portão, identificada por **IND1-Portão**.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com Yin (2005), os estudos de casos múltiplos geralmente contêm estudos de caso individual e alguns capítulos de casos cruzados. Em relação às estruturas da análise dos dados individuais em uma pesquisa de casos múltiplos, Yin (2005) sugere a criação de relatórios, geralmente em capítulos separados, sobre cada um dos casos individualmente, para que se possa apresentar, posteriormente, uma análise com os resultados do cruzamento dos casos. Roesch (2005) reforça que, a partir do enfoque das semelhanças entre os casos, é possível examinar as tendências que presumivelmente estão afetando a todos.

Dessa forma, os dados coletados através da entrevista semi-estruturada foram organizados, primeiramente, a partir da análise individual de cada caso. Após a realização dos relatos individuais, foi realizada uma compilação dos itens constantes no instrumento de pesquisa, para que fosse possível uma comparação dos casos selecionados. Para uma melhor observação, Yin (2005) sugere a criação de tabelas de palavras que possam exibir os dados provenientes dos casos individuais de acordo com a mesma estrutura uniforme.

Após a realização dos relatórios individuais foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2009), consiste em classificar os diferentes elementos, segundo critérios susceptíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir uma certa ordem a confusão

inicial, o que depende do momento da escolha dos critérios de classificação daquilo que se procura ou que se espera encontrar. Para isso, os elementos são classificados em categorias, o que impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com os outros. Essa classificação permite o seu agrupamento através da parte em comum existente entre eles e da execução realizada na comparação dos casos selecionados. Diante do exposto, o capítulo seguinte apresenta a análise e a apresentação dos resultados.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados encontrados a partir dos dados coletados. Para uma melhor compreensão dos resultados obtidos, o capítulo foi dividido em dois momentos distintos: (1) descrição individual dos múltiplos casos e (2) análise comparativa entre os casos.

4.1 DESCRIÇÃO INDIVIDUAL DOS MÚLTIPLOS CASOS

A abordagem de um estudo de caso é utilizada, apropriadamente, nas estratégias de pesquisas que são conduzidas por trabalhos empíricos e, os seus benefícios são fortalecidos quando são, também, comparativos (PETTIGREW, 1990). Dessa forma, esse estudo adotou uma análise de múltiplos casos. Roesch (2005) afirma que a escolha do método através do estudo de caso pode envolver múltiplos casos, o que permitirá uma análise mais cuidadosa de cada caso selecionado, seja para prever resultados semelhantes (replicação literal), seja para produzir resultados contrastantes, mas de acordo com prognósticos (replicação teórica).

➤ Indústrias analisadas em Estância Velha (INDx-EV)

A indústria denominada **IND1-EV**, empresa de pequeno porte, fabrica e comercializa bolsas. O proprietário da empresa afirmou que o setor de indústria de calçados está sofrendo diversas dificuldades, principalmente, porque é uma empresa pequena. O mercado está em constante baixa e há dificuldades nas vendas. Já possuem registro de marca e são bem conhecidos na cidade, mas a competitividade com empresas de grande porte é muito alta.

Em relação às questões que dizem respeito às iniciativas de sustentabilidade, o empresário gostaria de ter uma atuação mais forte, no entanto, devido aos problemas que tem enfrentado no setor, está respondendo, apenas, à legislação. Encaminham seus resíduos para um depósito autorizado e pagam uma taxa mensal para o recolhimento desses materiais. O empresário afirma que a legislação em Estância Velha é bem rigorosa neste sentido e que há fiscalização da Prefeitura regularmente, mas que não há apoio do governo.

Em relação à pressão dos clientes, o empresário afirma que não há grandes exigências.

Nunca nenhum cliente nosso perguntou sobre a destinação dos resíduos, mas quando a gente fornece para grandes empresas, eles perguntam o que a gente faz com o lixo (Proprietário da IND1 – EV, 2014).

Uma das iniciativas que a empresa consegue fazer sem gasto extra é doar retalhos de couro para associações que fabricam outras peças com esse material. O empresário afirma que não possui recursos para trabalhar com esse material, portanto, é melhor doá-lo.

Na empresa de médio porte, uma S/A, denominada **IND2–EV**, a entrevista foi realizada com o diretor-presidente. O empresário não possui uma visão para iniciativas de sustentabilidade. Segundo o diretor, atuam conforme as regras, fazendo a destinação correta de seus resíduos, devido à fiscalização existente. Já tiveram ISO, mas afirma que não fez diferença para a organização, portanto não investem mais em certificação. Apesar disso, no site da empresa consta a seguinte informação:

Desde a sua fundação, a “IND2–EV” buscou atender as exigências ambientais. Nossa preocupação, além de atender o nosso cliente, satisfazendo as suas necessidades com nossos artigos, é deixarmos para nossos vizinhos, nossa cidade e nossos filhos um ambiente saudável para desfrutar durante gerações. Com a participação de todos os setores da empresa envolvidos, colaboradores internos e fornecedores, foram desenvolvidas técnicas para controlar os resíduos gerados e destiná-los corretamente para não contaminarem o nosso meio ambiente (Site da IND2–EV, 2014).

Percebe-se que a entrevista com o presidente não condiz com o que está sendo comunicado no site da empresa.

Já na **IND3 – EV**, uma empresa de pequeno porte, representada por dois sócios, há visão dos empresários para iniciativas de sustentabilidade, mas possuem atuação limitada, segundo eles, devido às variáveis externas. Um dos empresários é técnico em química e já criou projetos para destinação de um dos resíduos que a empresa produz, no entanto, nunca obteve nenhum apoio, apenas impedimentos dos órgãos públicos para realização da sua ideia.

Eu acredito que falta interesse e conhecimento dos governantes para resolver os problemas. A gente queria fabricar asfalto para as estradas através de um resíduo que geramos em grande quantidade. Posso te mostrar a quantidade de material que sobra aqui na fábrica, que poderíamos gerar receita (Vide Apêndice B). Com esse material, a durabilidade do asfalto seria muito maior, mas não tem interesse dos administradores públicos para construir asfaltos duráveis (Proprietário da IND3–EV, 2014).

Afirmam, também, que não há incentivo para pesquisa dentro das organizações. A empresa faz a destinação correta dos demais resíduos que gera através de um pagamento mensal para a ILSA⁴.

Outro relato da dificuldade de incorporarem iniciativas de sustentabilidade, está no setor que não se une para fortalecer e cobrar dos governantes uma melhor atuação. Essas dificuldades,

⁴ ILSA BRASIL é uma empresa que trabalha para eliminar o passivo ambiental gerado pelos resíduos de couros curtidos provenientes das indústrias coureiro/calçadista. Recuperam e transformam esses resíduos em adubo para a agricultura especializada. Fonte: www.ilsabrasil.com.br

segundo os proprietários, não estão relacionadas, apenas, com as PME's, pois as grandes organizações também sofrem com a falta de incentivo do governo. Isto é um problema geral, no entanto, as grandes organizações, na maioria das vezes, recebem subsídios do governo, o que melhora a sua atuação, diferentemente dos pequenos empreendimentos.

O empresário da **IND4 – EV** ao aceitar participar da entrevista, pediu que o encontro acontecesse o mais cedo possível, pois tinham muitas tarefas para concluir e era ele quem resolvia a maior parte das questões da empresa, tanto internas, quanto externas.

O empresário afirmou não haver iniciativas formais de sustentabilidade na empresa, mas que há o reaproveitamento de diversos materiais. Com os resíduos está sendo possível fabricar novas bolsas e gerar receita. Em relação às questões sociais, eles se preocupam com os EPI's dos funcionários e com o ambiente de trabalho. Os materiais que não podem ser reaproveitados são encaminhados para o UTRESA⁵. Também fazem doações para o Lar da Menina. Em muitos casos, algumas bolsas, após a produção, chegam com algum defeito no acabamento, então é realizado um brechó.

A gente estava gerando muito resíduo e tinha uma oportunidade de criar isso em receita. A gente tem uma linha de decoração de reaproveitamento de material. Com as sobras a gente começou a fazer almofadas e puffs. É claro que a gente não consegue fazer toda a linha desta marca com o reaproveitamento de materiais. Criamos uma linha de almofadas com edição limitada (Proprietário da IND4 – EV, 2014).

A legislação do município é bem rígida e o cliente também pressiona bastante. Há auditorias periódicas do cliente. O empresário acredita que não há um fator único que tenha aproximado a empresa com as questões socioambientais, mas ele afirma que foi uma cadeia de fatores que fez com que eles se posicionassem de uma maneira diferenciada em relação à sustentabilidade. Tanto a legislação, como a pressão dos clientes e a própria visão dos empresários que não estavam satisfeitos com a quantidade de lixo que estavam produzindo, os induziu a modificar as suas atividades.

Há, também, vantagem competitiva em comparação com os concorrentes da empresa, pois boa parte do trabalho é para um único cliente. Quando há satisfação deste cliente em decorrência do trabalho que está sendo realizado adequadamente, conforme às suas exigências, tem-se, como resultado, o destaque em comparação aos demais fornecedores desta empresa. Este cliente já realizou, inclusive, pesquisas internas com os funcionários, para verificar o nível de satisfação no trabalho.

⁵ UTRESA resíduos e gestão ambiental. Oferece soluções em gestão de resíduos industriais e destinação final adequada destes resíduos. Fonte: http://www.utresa.org/site/o_que_fazemos/

Eles realizaram a pesquisa aqui na empresa sem que soubéssemos a data. A gente não sabia as perguntas, nem quais os funcionários seriam chamados, foi aleatório a escolha, para demonstrar a realidade da empresa. Bacana é o resultado disso, por que tivemos um resultado bem positivo e é uma pessoa de fora, não é uma pessoa de dentro avaliando. Oportunidade deles colocarem realmente algum problema que estivessem sentindo (Proprietário da IND4 – EV, 2014).

Percebe-se na fala desse empresário que há preocupação pelo bem-estar dos funcionários, pois ele não cita a auditoria realizada pelo seu cliente como ponto negativo; na realidade, fica contente que os funcionários têm oportunidade de colocar alguma dificuldade que estivessem sentindo, o que, possivelmente, não aconteceria, se isso fosse realizado por uma pessoa interna da empresa. O empresário afirmou, também, ao ser questionado que, caso acontecesse alguma crise na empresa, as iniciativas de sustentabilidade que hoje ocorrem na organização, não deixariam de existir.

Na entrevista com a **IND5 – EV** os questionamentos tiveram que acontecer o mais rápido possível, pois o empresário informou estar com muita pressa para encaminhar as entregas do dia. Esta empresa é de médio porte, criada há mais de 45 anos, por familiares. Possuem convênio com a UTRESA para fazer a destinação correta dos resíduos. Não possuem nenhum tipo de iniciativa formal interna voltada para a reutilização de materiais, nem fabricam outros produtos para gerar receita, porém vendem muito daqueles materiais que não serão mais utilizados, como o papelão, revistas e papéis. Em relação ao social da empresa, o empresário afirmou se preocupar com os funcionários.

Temos preocupação com os funcionários, mas hoje tá muito difícil, por que a crise tá muito grande, a dificuldade de vendas reflete no faturamento e então o que sobra fica difícil de investir nisso (Proprietário da IND5 – EV, 2014).

Em relação às iniciativas de sustentabilidade como forma de reduzir custos o empresário afirma que:

Isso é uma coisa que não reduz custos, só aumenta, infelizmente eu tenho que te dizer isso. Não temos nenhum incentivo nem da Prefeitura, nem do Estado, nem do Governo Federal... eles trabalham contra a gente, por que retém nossos créditos (Proprietário da IND5 – EV, 2014).

Dão orientação interna aos funcionários dos materiais que devem ser separados, mas não possuem qualquer ação formal de educação para a sustentabilidade.

A empresa **IND6 – EV** é de pequeno porte. O proprietário entrevistado não concluiu o ensino superior, pois precisou interrompê-lo devido ao tempo necessário que estava despendendo com a empresa. Abriu a empresa como oportunidade de negócio, pois a indústria

na qual trabalhava fechou. A partir daí, decidiu abrir o seu próprio negócio que, hoje, possui 3 anos de existência. Não faz investimento em P&D, uma vez que o seu cliente envia o modelo desejado e a empresa o fabrica.

Todo o lixo produzido é encaminhado para reciclagem e o que não pode ser reciclado é enviado para a UTRESA ou para uma outra empresa de Campo Bom. Estão com muitas dificuldades no setor.

Hoje tá bem difícil de fechar preço, quase que mês passado eu tava pensando em fechar (a empresa), e assim, eu não tenho margem pra investir nisso (questões socioambientais), se tem muitas leis que a gente tem que acompanhar, se a gente fizer tudo que as leis pedem... se eu tiver que seguir a NR-12 eu vou ter que fechar as portas... se um dia vierem aqui me intimidar, eu vou ter que fechar, essa é a realidade que eu vivo (Proprietário da IND6 - EV, 2014).

Não há pressão dos clientes em relação às questões ambientais, apenas no quesito social, havendo exigência da utilização dos EPI's e que o contrato de trabalho ocorra com maiores de 18 anos. Não possuem conhecimento do impacto que geram no meio ambiente.

➤ Indústrias analisadas em Novo Hamburgo (INDx-NH)

A **IND1 – NH** é uma empresa de pequeno porte, com 36 anos de atuação no mercado nacional e internacional. O diretor afirmou que a atuação da empresa, em relação às questões ambientais, ocorre conforme a legislação existente. Não possuem uma visão de sustentabilidade. Não possuem nenhum tipo de investimento específico em P&D. Em relação aos únicos motivos que levam a empresa a buscar soluções para questões ambientais, o empresário afirma que:

Nossos clientes nacionais não pressionam sobre essas questões, apenas um cliente da França que frequentemente monitora a nossa atuação (Proprietário da IND1 - NH, 2014).

Essa é a única das empresas entrevistadas cujos seus gestores possuem alto grau de escolaridade. O empresário entrevistado é o único de todas as outras empresas questionadas que possui pós-graduação e os demais sócios possuem ensino superior completo.

Em relação a **IND2 – NH**, uma empresa de pequeno porte, a entrevista aconteceu com a proprietária que afirmou ter uma visão responsável e sustentável, mas com limitada atuação. Fazem a destinação correta dos seus resíduos industriais, mas gostariam de atuar de uma melhor forma. Fazem coleta seletiva na empresa, no entanto a cidade de Novo Hamburgo não possui esse serviço. Todo o lixo é recolhido junto, reciclável e orgânico, sem separação. A empresária

afirma que, apesar de não haver separação por parte da Prefeitura, ela separa e reforça a atitude aos seus funcionários, pois acredita que assim estarão fazendo a sua parte.

A gente separa o lixo, estamos fazendo a nossa parte, mas fico frustrada de ter que colocar os lixos, seco e orgânico, juntos para o recolhimento (Proprietário da IND2 - NH, 2014).

Ela gostaria, também, de poder atuar mais firmemente com a comunidade, através de doações dos seus retalhos para associações que pudessem trabalhar com esse material, porém afirma que já buscou na internet e nunca encontrou nada. Tem, como sugestão, uma maior divulgação dos locais que pudessem receber o excedente de sua produção, principalmente pelo fato de que os responsáveis dentro das empresas possuem pouco tempo para pesquisar sobre isso. Comentou, também, que acredita que uma atuação mais regional traria maior eficácia, como criação de projetos dentro do próprio bairro, por exemplo, com as empresas, escolas e associações.

Na entrevista com a **IND3 – NH** foi possível coletar a percepção dos dois sócios da empresa, pois ambos responderam aos questionamentos. Possuem uma visão de Responsabilidade Social Corporativa, que existe desde a criação da empresa. Há uma forte preocupação com essas questões, mesmo antes de serem exigidos pela fiscalização do município. Seguem a legislação existente e possuem certificação ambiental. Ajudam a comunidade com doação de brindes e dinheiro para as escolas e a igreja. Possuem preocupação com os funcionários, inclusive, segundo a proprietária, a proximidade com os funcionários atrapalha:

Eu, muitas vezes, me senti mal em ser mais firme com os funcionários. A gente é muito próximo deles, fica sabendo das coisas que acontecem na vida deles, daí não consigo cobrar quando sei da situação que a pessoa está passando no momento (Proprietária da IND3 - NH, 2014).

A única pressão por parte dos seus clientes que já ocorreu diz respeito aos direitos trabalhistas, mas a empresa responde adequadamente. Já realizaram algumas pesquisas para conseguir destinar um determinado papel que sempre sobra da produção da empresa, mas não encontraram nenhuma instituição a quem doar, então, acabam encaminhando-o para a mesma coleta dos demais resíduos. Reclamam, também, da coleta da cidade que não é seletiva. Todo o lixo é misturado, apesar da empresa fazer a separação.

Na empresa **IND4 – NH** a entrevista aconteceu com uma das proprietárias. Empresa de pequeno porte, que, possui como única preocupação, em relação à sustentabilidade, a destinação correta dos resíduos da produção de acordo com a legislação e fiscalização existentes.

Possuem pouco tempo para pesquisar e se preocupar com essas questões. A sobrevivência da empresa é a única preocupação no momento. Contudo, a empresária colocou o seu interesse em se desligar um pouco da produção e começar a pesquisar mais sobre esses temas.

Umas das iniciativas que possuem, atualmente, é a utilização de retalhos da produção para manter os empregos fixos, ou seja, em época de baixa produção, os funcionários trabalham na fabricação de novos produtos com o material existente que iria para o lixo, fabricando tapetes e cintos. É um processo mais demorado, por isso não é desenvolvido durante todo o ano, apenas quando há baixa na produção. Aproveitam, então, para ocupar e manter seus funcionários na empresa. Toda a fabricação da indústria é praticamente para uma única marca, portanto eles frequentemente recebem auditoria deste cliente e necessitam seguir as exigências.

➤ Indústria analisada em Portão (INDx-Portão)

A empresa de médio porte S/A, **IND1 – PORTÃO**, possui certificação ambiental, a LWG (*Leather Working Group*). Uma empresa centenária que hoje é administrada pela quarta geração. É umas das maiores organizações no que diz respeito ao fornecimento de atacado da região.

Atuam conforme a legislação existente e com a comunidade do entorno através de doações para a igreja, sempre que possível. O respondente da pesquisa foi o diretor comercial da empresa, o qual afirmou que buscam manter um equilíbrio entre a produção e o meio ambiente.

Nós, constantemente, estamos desenvolvendo melhorias e realizando investimentos para o tratamento dos efluentes e destinação correta dos resíduos, tanto sólidos quanto líquidos (Proprietário da IND1 - PORTÃO, 2014).

Praticamente 90% dos seus produtos são produzidos para exportação. Quando questionado sobre a atuação da empresa com as questões sociais, o empresário não trouxe muitos elementos que a empresa pudesse realizar, no entanto, sobre as iniciativas ambientais foi perceptível o entusiasmo quando descreveu a certificação que a empresa possuía.

4.2 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE OS CASOS

Esta seção tem por finalidade apresentar, primeiramente, as características gerais das empresas, as iniciativas de sustentabilidade praticadas por elas e a descrição dos fatores que

influenciaram essas iniciativas, atendendo aos três primeiros objetivos específicos desta pesquisa. A partir disso, realizou-se a análise comparativa entre os casos, buscando encontrar relações entre as características, iniciativas realizadas e fatores de influência.

4.2.1 Características organizacionais

Conforme literatura revisitada neste estudo, as características organizacionais são pontos importantes para a incorporação de iniciativas de sustentabilidade (Leone, 1999; González-Benito e González-Benito, 2006; Murillo e Lozano, 2006; ISO 14005:2010; Santos e Silva, 2010; Hansen e Hamilton, 2013). Ao analisá-las, buscou-se verificar a conformidade da teoria com as ocorrências de iniciativas de sustentabilidade no campo em estudo.

Sendo assim, nesta seção serão apresentadas as características gerais das empresas, como o grau de escolaridade, sexo e idade do proprietário; número de funcionários, porte da empresa, número de proprietários, se a empresa é familiar, se possui filial, tempo de existência, localização dos fornecedores, faixa de faturamento e localização dos clientes; número de funcionários terceirizados, se a empresa possui algum tipo de certificação de produto, processo ou ambiental; investimento em P&D e os motivos de criação da empresa. Desta forma, atende-se ao primeiro objetivo específico desta pesquisa.

➤ Quanto às características do proprietário:

O primeiro questionamento realizado foi em relação ao grau de escolaridade dos proprietários. Na Tabela 3, é possível visualizar a Frequência Acumulada (FA) do tempo de estudo dos proprietários das empresas questionadas.

Tabela 3 - Grau de escolaridade dos proprietários das empresas

Grau de escolaridade	Anos de estudo	IND1 -EV	IND2 -EV	IND3 -EV	IND4 -EV	IND5 -EV	IND6 -EV	IND1 -NH	IND2 -NH	IND3 -NH	IND4 -NH	IND1-Portão	FA
Ensino Médio Incompleto	9-11	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Ensino Médio Completo	11	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	2
Superior Incompleto	12-16	-	-	-	1	1	2	-	-	-	-	-	4
Superior Completo	16	2	10	1	2	3	-	4	2	1	1	7	33
Pós-Graduação	18	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
TOTAL de proprietários	-	2	10	2	3	4	2	5	2	2	2	7	41

Fonte: autora

Os proprietários das empresas entrevistadas despenderam em torno de 16 anos com estudo, chegando a concluir o Ensino Superior. Poucos proprietários não concluíram ou só concluíram o ensino médio, não finalizaram o ensino superior ou ingressaram em uma especialização.

Em relação ao sexo dos proprietários, preponderou o sexo masculino. Conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 - Sexo dos proprietários das empresas

Sexo	IND1 -EV	IND2 -EV	IND3 -EV	IND4 -EV	IND5 -EV	IND6 -EV	IND1 -NH	IND2 -NH	IND3 -NH	IND4 -NH	IND1-Portão	TOTAL geral
Masculino	1	10	2	2	3	2	4	1	1	1	7	34
Feminino	1	-	-	1	1	-	1	1	1	1	-	7
TOTAL de proprietários	2	10	2	3	4	2	5	2	2	2	7	41

Fonte: autora

Não houve nenhuma empresa em que apenas mulheres eram proprietárias, já o contrário ocorreu, onde só havia homens como proprietários.

No campo idade dos proprietários, as respostas variaram entre trinta (30) e sessenta e cinco anos (65), não havendo maior concentração em alguma faixa etária.

➤ Quanto às características da empresa:

Em relação ao porte das empresas, a maior ocorrência foi de empresas de pequeno porte, com sete das empresas pesquisadas e quatro para empresas de médio porte, conforme mostra a Tabela 5.

Tabela 5 - Porte das empresas analisadas

Porte	IND1 -EV	IND2 -EV	IND3 -EV	IND4 -EV	IND5 -EV	IND6 -EV	IND1 -NH	IND2 -NH	IND3 -NH	IND4 -NH	IND1- Portão	T
Pequena	x		x			x	x	x	x	x		7
Média		x		x	x						x	4

Fonte: autora

Em se tratando de empresa familiar ou não, os resultados foram equilibrados, obtendo-se empresa familiar em seis casos e não familiar em cinco, conforme mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Número de empresas familiares

Familiar	IND1 -EV	IND2 -EV	IND3 -EV	IND4 -EV	IND5 -EV	IND6 -EV	IND1 -NH	IND2 -NH	IND3 -NH	IND4 -NH	IND1- Portão	T
Sim	x	x			x		x	x			x	6
Não			x	x		x			x	x		5

Fonte: autora

No que diz respeito à existência de filial, a maioria não possui filial, apenas uma empresa, conforme Tabela 7.

Tabela 7 - Existência de filial nas empresas analisadas

Filial	IND1 -EV	IND2 -EV	IND3 -EV	IND4 -EV	IND5 -EV	IND6 -EV	IND1 -NH	IND2 -NH	IND3 -NH	IND4 -NH	IND1- Portão	T
Sim				x								1
Não	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	10

Fonte: autora

O tempo de existência das empresas variou de dois a cinco anos até cento e três anos. A grande maioria das pequenas empresas possui tempo de existência de até dez anos, já as médias variaram de dez a cento e três anos, mas a maioria acima dos quarenta e cinco anos de existência, conforme mostra Tabela 8.

Tabela 8 - Tempo de existência das empresas

Tempo de existência	IND1 -EV Pequena	IND2 -EV Média	IND3 -EV Pequena	IND4 -EV Média	IND5 -EV Média	IND6 -EV Pequena	IND1 -NH Pequena	IND2 -NH Pequena	IND3 -NH Pequena	IND4 -NH Pequena	IND1- Portão Média	T
0 a 2 anos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
2 a 5 anos	x	-	x	-	-	x	-	-	-	-	-	3
5 a 10 anos	-	-	-	x	-	-	-	x	-	-	-	2
mais de 10	-	90 anos	-	-	45 anos	-	36 anos	-	15 anos	18 anos	103 anos	5

Fonte: autora

Observando-se outro quesito, foi identificado que sete das onze empresas entrevistadas possuem fornecedores fora do estado, e seis, fora da região; quatro dessas empresas indicaram ambos (fora do estado e da região). Nenhuma empresa apontou fornecedores apenas internacionais e poucas indicaram apenas locais e/ou internacionais, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Localização dos fornecedores das empresas analisadas

Fornecedores	IND1 -EV Pequena	IND2 -EV Média	IND3 -EV Pequena	IND4 -EV Média	IND5 -EV Média	IND6 -EV Pequena	IND1 -NH Pequena	IND2 -NH Pequena	IND3 -NH Pequena	IND4 -NH Pequena	IND1- Portão Média	T
Apenas locais				x					x			2
Locais					x			x			x	3
Fora da região		x	x				x	x		x	x	6
Fora do estado	x	x			x	X	x			x	x	7
Internacional											x	1
Apenas Intern.												0

Fonte: autora

Em relação aos clientes houve ocorrência de todas as opções questionadas. A grande maioria das empresas possui clientes fora do estado, com oito indicações, das onze empresas entrevistadas. Clientes internacionais foram citados por quatro das onze empresas e, fora da região, por três. Apenas locais, locais e apenas internacionais obtiveram uma indicação, conforme Tabela 10.

Tabela 10 - Localização dos clientes das empresas analisadas

Clientes	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6	IND1	IND2	IND3	IND4	IND1-Portão	T
	-EV Pequena	-EV Média	-EV Pequena	-EV Média	-EV Média	-EV Pequena	-NH Pequena	-NH Pequena	-NH Pequena	-NH Pequena	Média	
Apenas locais										x		1
Locais				x								1
Fora da região	x		x						x			3
Fora do estado	x	x		x	x		x	x	x		x	8
Internacional		x			x		x				x	4
Apenas Intern.						x						1

Fonte: autora

Somente uma das empresas possui certificações, a empresa de médio porte de Portão. As demais não possuem nenhum tipo de certificação, apenas licença para operar.

➤ Investimentos em P&D e os motivos de criação da empresa:

Tabela 11 - Investimento em P&D nas analisadas

P&D	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6	IND1	IND2	IND3	IND4	IND1-Portão	T
	-EV	-EV	-EV	-EV	-EV	-EV	-NH	-NH	-NH	-NH		
Sim	x			x	x						x	4
Não		x	x			x	x	x	x	x		7

Fonte: autora

Apenas quatro das onze empresas fazem investimentos em P&D, três de porte médio e uma de pequeno porte.

Tabela 12 - Motivos de criação das empresas

Criação da empresa	IND1	IND2	IND3	IND4	IND5	IND6	IND1	IND2	IND3	IND4	IND1-Portão	T
	-EV	-EV	-EV	-EV	-EV	-EV	-NH	-NH	-NH	-NH		
Oportunidade		x	x	x		x	x	x	x	x	x	9
Desemprego	x				x							2
Falta de dinheiro	x											1

Fonte: autora

O motivo de criação das empresas, na sua grande maioria, foi oportunidade de negócio, mas foram citados também desemprego e falta de dinheiro, no entanto, prevaleceu a oportunidade de negócio, desde as mais antigas, com cento e três anos, até mesmo aquelas que afirmaram tempo de existência de dois a cinco anos.

4.2.2 Iniciativas de sustentabilidade

Nesta seção, são apresentados os dados sobre as iniciativas de sustentabilidade identificados, atendendo, dessa forma, ao segundo objetivo específico desta pesquisa. A análise foi realizada de acordo com as dimensões atribuídas pelos indicadores do Instituto Ethos. Para melhor entendimento, a apresentação está dividida de acordo com as quatro dimensões.

➤ Dimensão Visão e Estratégia

Segundo o Instituto Ethos (2013), a visão e a estratégia de uma empresa constituem as bases para a definição de suas ações, motivo pelo qual devem ser claramente validadas pela organização. Pelo reconhecimento de sua importância, recomenda-se que ambas – a visão e a estratégia da empresa – incorporem atributos de sustentabilidade que devem estar igualmente presentes tanto nos produtos e serviços que a empresa oferece, como no seu modus operandi, ou seja, na forma como organiza e estabelece suas operações.

De acordo com o instrumento de pesquisa construído, os questionamentos levantados a respeito da dimensão Visão e Estratégia foram:

Dimensão Visão e Estratégia	
	A empresa inclui aspectos sociais e questões ambientais em suas estratégias.
	A proposta de valor da empresa considera princípios de RSE/sustentabilidade.
	A empresa dá preferência à compra de insumos ou serviço social e ambientalmente responsável.
	A empresa realiza estudos de impacto socioambiental e os considera em seu planejamento estratégico.
	A empresa identifica riscos estratégicos, financeiros, regulatórios, reputacionais ou operacionais relacionados a seus impactos socioambientais de curto e médio prazos.
	A empresa possui um mapeamento de seus impactos socioambientais, considerando sua cadeia de suprimentos.

Para esta primeira dimensão, as empresas que merecem destaque foram a IND2-NH, IND3-NH e IND1-PORTÃO. E as empresas que tiveram menores resultados foram a IND1-EV, IND3-EV, IND4-EV, IND5-EV, IND6-EV. As empresas IND2-EV, IND1-NH e IND4-NH não conferiram nenhuma iniciativa voltada à dimensão visão e estratégia.

Observa-se que, nesta dimensão, são analisadas as interferências no âmbito estratégico da organização relacionadas às questões socioambientais.

➤ **Dimensão Governança e Gestão**

Segundo o Instituto Ethos (2013), a dimensão Governança e Gestão são temas que orientam a empresa a estruturar sua gestão alinhada à Responsabilidade Social Corporativa e que abrangem desde a proposição e implementação de políticas, até sua integração com os processos de gestão da empresa.

De acordo com o instrumento de pesquisa construído, os questionamentos levantados a respeito da dimensão Governança e Gestão foram:

Dimensão Governança e Gestão	
	A empresa adota e aplica padrões de conduta para orientar o comportamento de seus empregados.
	A empresa participa de seminários e discussões sobre iniciativas de RSE/sustentabilidade.
	A empresa identifica suas principais partes interessadas para iniciar uma forma de engajamento.
	A empresa somente realiza operações que estejam de acordo com os requisitos legais locais.
	A empresa mantém relações transparentes com o poder público.
	A empresa exige cumprimento da legislação na seleção de fornecedores.
	A empresa cumpre com os requisitos legais pertinentes e mantém licenças de operações para suas atividades.
	A empresa possui práticas pontuais relacionadas à RSE/sustentabilidade.
	A empresa identifica como os princípios de RSE/sustentabilidade se aplicam a diferentes áreas da organização.
	A empresa avalia como suas atividades podem impactar a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.
	A empresa busca informações externas (pesquisas de mídia e outros) para auxiliar na identificação de seus impactos.
	A empresa utiliza os resultados das avaliações e conhecimento sobre o negócio, mesmo que informalmente, para a tomada de decisão.
	A empresa possui práticas de RSE/sustentabilidade e monitora os resultados dessas práticas.
	A empresa conscientiza todos os níveis hierárquicos da empresa a fim de envolvê-los e gerar compreensão e comprometimento em relação às ações de RSE/sustentabilidade.

Para esta dimensão, as empresas que merecem destaque foram IND3-EV, IND4-EV, IND2-NH, IND3-NH e IND1-PORTÃO. E as empresas que tiveram menores resultados foram a IND1-EV, IND2-EV, IND5-EV, IND6-EV, IND1-NH e IND4-NH.

Nesta dimensão, foi possível avaliar as implicações das questões socioambientais no âmbito do gerenciamento das atividades da organização.

➤ **Dimensão Social**

Segundo o Instituto Ethos (2013), nos últimos anos, tem-se reconhecido que as empresas, além dos governos, são responsáveis por garantir o respeito aos direitos humanos. Esse respeito, que não se limita ao cumprimento legal, se aplica a todos os relacionamentos da empresa. Nesse sentido, torna-se fundamental que a empresa estabeleça políticas e mecanismos que favoreçam o respeito e previnam qualquer tipo de violação a esses direitos.

A geração de empregos e, igualmente, o pagamento de salários e de outras remunerações relacionados com sua execução são contribuições econômicas e sociais muito importantes de uma organização. O trabalho significativo e produtivo constitui elemento essencial para o desenvolvimento humano. Sua ausência constitui causa primordial de problemas sociais. Não é sem razão que as práticas trabalhistas causam grande impacto no que tange ao respeito ao estado de direito e ao senso de justiça presente na sociedade: práticas trabalhistas socialmente responsáveis são essenciais para a consolidação da justiça, da estabilidade e da paz social. A importância do emprego para o desenvolvimento humano é universalmente aceita. Como empregadores, as organizações contribuem para um dos mais amplamente aceitos objetivos da sociedade, a saber, a melhoria do padrão de vida, por meio de um emprego pleno e seguro e do trabalho digno.

De acordo com o instrumento de pesquisa construído, os questionamentos levantados a respeito da dimensão Social foram:

Dimensão Social	
	A empresa assegura-se de não praticar discriminação contra empregados, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com que a mesma possua relacionamento.
	A empresa cumpre com a legislação de trabalho local.
	A empresa monitora se as obrigações com o sindicato sempre estão em dia e respeitadas.
	A empresa cumpre com todas as obrigações legais trabalhistas no que se refere ao pagamento de salários e benefícios.
	A empresa oferece aos empregados treinamentos básicos para a realização de suas operações.
	A empresa segue a legislação em vigor relacionada às demissões e processos de aposentadoria.
	A empresa respeita as horas de jornada de trabalho dos empregados.
	A empresa possui um canal de relacionamento para resolução de demandas de clientes/consumidores.
	A empresa avalia a vulnerabilidade da comunidade do entorno em direitos humanos.
	A empresa possui iniciativas que visam eliminar impactos negativos para a população do entorno causados por quaisquer processos de produção, produtos ou serviços fornecidos pela organização.
	A empresa respeita as necessidades pessoais dos empregados no planejamento do trabalho.
	A empresa promove treinamento de seus profissionais de atendimento para garantir um atendimento ágil e uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor/cliente
	A empresa realiza diagnósticos para identificar possíveis áreas de atuação na comunidade.

Para a dimensão Social, as empresas que merecem destaque foram IND4-EV, IND5-EV, IND2-NH e IND1-PORTÃO. E as empresas que tiveram menores resultados foram a IND1-EV, IND2-EV, IND3-EV, IND6-EV, IND1-NH, IND3-NH e IND4-NH.

Nesta dimensão, foram analisadas as preocupações com o entorno social, tanto da comunidade do qual a empresa faz parte, como da relação com seus funcionários.

➤ Dimensão Ambiental

Segundo o Instituto Ethos (2013), a sociedade enfrenta, atualmente, muitos desafios ambientais, entre os quais se incluem a exaustão dos recursos naturais, a emissão de poluentes, as mudanças climáticas, a destruição de habitats, a extinção de espécies e o colapso dos ecossistemas como um todo. Além desses, outro importante problema que a sociedade enfrenta é o processo de degradação decorrente da ocupação humana rural e urbana, ou seja, da antropização. À medida que a população mundial cresce e o consumo aumenta, essas mudanças estão se tornando verdadeiras e crescentes ameaças à segurança humana, à saúde e ao bem estar da sociedade. Enfrentar esses problemas que, como se sabe, se inter-relacionam em níveis local, regional e global, exige uma abordagem abrangente, sistemática e coletiva.

De acordo com o instrumento de pesquisa construído, os questionamentos levantados a respeito da dimensão Ambiental foram:

Dimensão Ambiental	
	A empresa tem consciência dos prejuízos a seu negócio decorrentes dos impactos das mudanças climáticas.
	A empresa respeita as leis ambientais relacionadas ao seu negócio.
	A empresa cumpre com a legislação de destinação adequada de resíduos, incluindo os resíduos perigosos.
	A empresa realiza iniciativas pontuais para redução do uso de materiais.
	A empresa compra somente insumos e produtos legais, por exemplo, madeira legal, produtos originais e outros.
	A empresa realiza iniciativas pontuais para redução do consumo de água.
	A empresa realiza iniciativas pontuais de redução do consumo de energia.
	A empresa busca conscientizar, ambientalmente, seu público interno, informando-o sobre práticas no tema.
	A empresa tomou conhecimento e analisou a aplicabilidade da legislação de resíduos sólidos (municipal, estadual e nacional), identificou os requisitos aplicáveis a ela, referentes à logística reversa e criou um plano de ação para atendê-los.
	A empresa possui conhecimento relativo aos impactos climáticos sobre o setor ou região em que atua.
	A empresa participa ativamente de iniciativas ambientais.
	A empresa possui iniciativas ou ações de prevenção à poluição, com foco nos 3Rs: reduzir, reutilizar e reciclar, ou semelhante.
	A empresa realiza campanhas com empregados, por exemplo, redução de impressões, reutilização dos copos descartáveis e outros, visando a redução do consumo de matérias.
	A empresa mapeou e/ou contactou parceiros para destinar seus resíduos de produtos, como cooperativas de catadores ou outras empresas de processamento de resíduos/partes usadas, bem como já identificou a necessidade para desenvolver esses parceiros.

Para a dimensão Ambiental, as empresas que merecem destaque foram IND2-NH, IND3-NH e IND1-PORTÃO. E as empresas que tiveram menores resultados foram IND1-EV, IND2-EV, IND3-EV, IND4-EV, IND5-EV, IND6-EV, IND1-NH e IND4-NH.

➤ Todas as Dimensões

Para que se pudesse realizar uma análise em relação às iniciativas de sustentabilidade adotadas pelas empresas, foram calculados o desvio-padrão e a média dos resultados encontrados nas onze empresas. Obteve-se, como desvio-padrão, 11,19 e a média ficou em 19,90. Com base nisso, as empresas foram categorizadas em três grupos: (1) maior atuação; (2) média atuação; (3) menor atuação.

Dentre as 47 iniciativas de sustentabilidade questionadas, as empresas identificadas com maior atuação foram a IND1-PORTÃO, IND2-NH e IND3-NH. As empresas identificadas com média atuação foram a IND4-EV, IND3-EV, IND5-EV, IND1-EV e IND4-NH. E as identificadas com menor atuação foram a IND2-EV, IND6-EV e IND1-NH, conforme Tabela 13.

Tabela 13 - Categorização das empresas

CATEGORIAS

MAIOR atuação	IND1-PORTÃO		IND2-NH		IND3-NH
Total de iniciativas	40		34		33
MÉDIA atuação	IND4-EV	IND3-EV	IND5-EV	IND1-EV	IND4-NH
Total de iniciativas	25	22	18	13	10
MENOR atuação	IND2-EV		IND6-EV		IND1-NH
Total de iniciativas	8		8		8
NENHUMA atuação	Não houve ocorrência				

Fonte: a autora

Para verificar o que levou as empresas a obterem maior atuação, média atuação ou menor atuação em relação às iniciativas de sustentabilidade, analisou-se os possíveis fatores que influenciaram esse resultado.

4.2.3 Fatores para iniciativas de sustentabilidade em PME's

Os fatores para adoção de iniciativas de sustentabilidade nas PME's foram classificados de acordo com a origem do direcionador. Tal classificação resultou em uma matriz: interno ou externo; facilitador ou inibidor, atendendo aos dois últimos objetivos específicos desta pesquisa. Por meio da Tabela 14, é possível visualizar a classificação que foi realizada para distinguir os fatores que influenciam as PME's para iniciativas de sustentabilidade.

Tabela 14 - Fatores identificados nas empresas analisadas

FATORES	Origem	MAIOR ATUAÇÃO			MÉDIA ATUAÇÃO				MENOR ATUAÇÃO			T	
		IND1-PORTÃO	IND2-NH	IND3-NH	IND4-EV	IND3-EV	IND5-EV	IND1-EV	IND4-NH	IND2-EV	IND6-EV		IND1-NH
FACILITADORES													
Visão pessoal do empresário	INTERNO		x	X	x	x	x	x					6
Redução de custos			x	X				x					3
Legislação	EXTERNO	x	x	X	x	x	x	x	x	x	x	x	11
Relacionamento com outras empresas						x							1
Reputação da empresa			x			x							2
Incentivo do governo													0
Falta de incentivo do governo							x	x	x		x		4
Pressão dos stakeholders			x			x				x			3
Diretrizes específicas de auxílio às PME's													0
Vantagem Competitiva	INTERNO E EXTERNO	x		X	x							3	
Oportunidade de Negócio				x	X	x							3
INIBIDORES													
Falta de conhecimento	INTERNO												0
Falta de recursos				x	X				x			x	4

Fonte: a autora

A partir da tabela, é possível observar que o único fator citado em todas as empresas foi o da legislação - fator externo facilitador. O segundo fator que se destacou foi o da visão do empresário - fator interno facilitador, identificado em seis das onze empresas. Falta de recursos

– fator interno inibidor, foi o terceiro mais citado, identificado em quatro empresas. Importante evidenciar que não houve apontamentos para incentivo do governo, como fator externo facilitador. No entanto, quatro empresas mencionaram a inexistência de incentivos do governo para iniciativas de sustentabilidade, o que o torna fator inibidor e fica na mesma posição que o fator falta de recursos, pois obteve quatro indicações. Redução de custos – fator interno facilitador, pressão dos *stakeholders* – fator externo facilitador, vantagem competitiva e oportunidade de negócio, ambos - fator interno e externo facilitador foram indicados por três empresas. Reputação da empresa – fator externo facilitador, teve duas indicações. Relacionamento com outras empresas – fator externo facilitador, teve uma indicação. Em nenhuma das empresas foram encontrados o fator diretrizes específicas de apoio às PME's - fator externo facilitador, e falta de conhecimento - fator interno inibidor.

4.2.4 Comparação entre os casos

A análise comparativa entre os casos buscou identificar possíveis relações entre: (a) as características das empresas; (b) iniciativas de sustentabilidade adotadas; (c) fatores que influenciam a adoção de iniciativas de sustentabilidade. Para isso, as empresas foram inicialmente agrupadas em função do item (b), iniciativas de maior atuação, de média atuação e de menor atuação, conforme seção anterior e, desta forma, analisadas.

➤ MAIOR atuação

Quadro 7 - Categoria de maior atuação

		FACILITADOR	INIBIDOR		FACILITADOR	INIBIDOR		FACILITADOR	INIBIDOR
INTERNO	IND1-PORTÃO	-	-	IND2-NH	Visão do empresário;	Falta de recursos	IND3-NH	Visão do empresário;	Falta de recursos
INTERNO E EXTERNO					Redução de custos.			Redução de custos.	
EXTERNO		Vantagem Competitiva	-		Oportunidade de negócio	-		Vantagem Competitiva	-
		Legislação;	-		Legislação	-		Legislação	-
		Pressão dos <i>Stakeholders</i>							
		Reputação da empresa.							

características	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de médio porte com 103 anos de existência; 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de pequeno porte com tempo de existência de 5 a 10 anos; 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de pequeno porte com 15 anos de existência;
	<ul style="list-style-type: none"> • Sete proprietários, todos homens com ensino superior completo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dois proprietários, um homem e uma mulher, ambos com ensino superior completo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Dois proprietários, um homem e uma mulher com ensino médio incompleto e superior completo;
	<ul style="list-style-type: none"> • Possuem todos os tipos de fornecedores. Clientes fora do estado e internacionais; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores locais e fora da região. Clientes fora do estado; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores apenas locais. Clientes fora da região e do estado;
	<ul style="list-style-type: none"> • Certificação ambiental e investimento em P&D. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem investimento em P&D. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem investimento em P&D.

Fonte: a autora

➤ Características das empresas de maior atuação:

Nota-se que, nesta categoria, as características organizacionais da **IND1-PORTÃO** se diferem das características da **IND2-NH** e da **IND3-NH**, que são semelhantes. Na **IND1-PORTÃO** há diversas características que, potencialmente, poderiam torná-la mais visível ao mercado que as demais, como o tempo de existência, a abrangência de fornecedores e clientes, além do investimento em P&D.

O nível escolar dos proprietários, nesta categoria, foi de médio incompleto a superior completo, no entanto, em todas as empresas há, pelo menos, um proprietário com ensino superior completo. Em relação ao sexo dos proprietários, apesar de haver homens e mulheres, há, apenas, homens na **IND1-PORTÃO** e, tanto homens quanto mulheres na **IND2-NH** e **IND3-NH**.

➤ Fatores para iniciativas de sustentabilidade nas empresas de maior atuação:

Em relação aos fatores para iniciativas de sustentabilidade, constata-se, novamente, que a **IND1-PORTÃO** se difere da **IND2-NH** e da **IND3-NH**. Na **IND1-PORTÃO** é possível perceber que os fatores que prevalecem são externos facilitadores; já na **IND2-NH** e na **IND3-NH** prevalecem os fatores internos facilitadores, apesar de terem sido identificados, também, fator interno inibidor e fator externo facilitador. O único fator indicado em todas as empresas foi a legislação, fator externo facilitador.

➤ Características x Fatores

Relacionando as características organizacionais aos fatores para iniciativas de sustentabilidade nas empresas que se enquadraram na categoria de maior atuação, é possível perceber que a **IND1-PORTÃO**, uma empresa de médio porte, com maior tempo de existência, maior amplitude de fornecedores e clientes e com investimentos em P&D, parece ser mais sensível aos fatores externos facilitadores. As características acima descritas podem fazer com que essa empresa tenha maior visibilidade no mercado do que as demais. Tendo mais visibilidade, pode estar mais sujeita aos fatores externos, os quais foram evidenciados na adoção de iniciativas de sustentabilidade.

A **IND2-NH** e a **IND3-NH** obtiveram resultados semelhantes em relação às suas características organizacionais e aos fatores que as destacaram no que tange a iniciativas de sustentabilidade. Em relação ao tempo de existência, uma não ultrapassou 10 anos e, na outra empresa, são 15 anos de existência, sendo ambas de pequeno porte. Há tanto homens, quanto mulheres na administração, com escolaridade de ensino médio incompleto a superior completo. Não trabalham com o mercado internacional e não possuem investimento em P&D. Nesses casos, as características organizacionais não tiveram relação com iniciativas de sustentabilidade.

Os fatores encontrados na **IND2-NH** e na **IND3-NH** são, na sua grande maioria, fatores internos facilitadores: visão do empresário e redução de custos, além dos fatores oportunidade de negócio e vantagem competitiva - interno e externo facilitador. Apesar de também terem indicado a legislação - fator externo facilitador e a falta de recursos - fator interno inibidor, evidenciou-se os fatores internos facilitadores.

Esses cenários demonstram interessantes contrastes entre as empresas pesquisadas e as relações com as iniciativas de sustentabilidade. Em uma das empresas que obteve destaque, prevaleceram os fatores externos facilitadores, empresa esta, que, possivelmente, tenha maior visibilidade no mercado, tornando mais significativos os fatores externos. Já nas demais empresas que não possuem essas características, destacaram-se os fatores internos facilitadores, como a visão do empresário e redução de custos. Relembrando, as características associadas a maior visibilidade foram empresa de médio porte, com maior tempo de existência, maior amplitude de fornecedores e clientes e com investimentos em P&D.

Visualiza-se, também, a possibilidade de a visão do empresário existir em decorrência da presença de mulheres na administração, não apenas homens, visto que na **IND1-PORTÃO**, na qual há apenas homens como proprietários, não foi identificada a visão do empresário.

A **IND2-NH** e a **IND3-NH** são empresas de pequeno porte e ambas indicaram redução de custos e falta de recursos para adoção de iniciativas de sustentabilidade. Percebe-se uma

importante relação entre empresas de pequeno porte indicarem esses fatores e as iniciativas ocorrerem devido à expectativa de diminuição dos seus custos, visto que essas empresas indicaram falta de recursos e, dessa maneira identificaram uma oportunidade para o seu negócio. Ressalta-se novamente, a importância dos fatores internos para essas empresas.

As possíveis relações encontradas nessa categoria foram:

- ▣ uma maior visibilidade no mercado pode tornar a empresa mais sensível aos fatores externos;
- ▣ a relevância de fatores internos para adoção de iniciativas de sustentabilidade, como a visão do empresário e redução de custos;
- ▣ a presença também de mulheres na gestão pode influenciar a visão do empresário para iniciativas de sustentabilidade;
- ▣ fatores como a redução de custos e falta de recursos ocorreram em empresas de pequeno porte;
- ▣ iniciativas de sustentabilidade, vistas como uma forma de redução dos custos em empresas que possuem falta de recursos, tornam-se uma oportunidade de negócio.

➤ MÉDIA atuação

Quadro 8 - Categoria de média atuação

	IND4-EV		IND3-EV		IND5-EV	
	FACILITADOR	INIBIDOR	FACILITADOR	INIBIDOR	FACILITADOR	INIBIDOR
INTERNO	Visão do empresário	-	Visão do empresário	-	Visão do empresário	-
INTERNO E EXTERNO	Vantagem Competitiva	-	-	-	-	-
	Oportunidade de negócio					
EXTERNO	Legislação;	-	Legislação;	Falta de incentivo do governo	Legislação	Falta de incentivo do governo
	Pressão dos Stakeholders;		Relacionamento com outras empresas.			
	Reputação da empresa.					
características	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de médio porte, com tempo de existência de 5 a 10 anos; 		<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de pequeno porte, com tempo de existência de 2 a 5 anos; 		<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de médio porte, com 45 anos de existência; 	

		<ul style="list-style-type: none"> Três proprietários, dois homens e uma mulher com ensino superior incompleto e superior completo; 		<ul style="list-style-type: none"> Dois proprietários, todos homens com ensino técnico e superior completo; 		<ul style="list-style-type: none"> Quatro proprietários, três homens e uma mulher com ensino superior incompleto e superior completo;
		<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores apenas locais. Clientes locais e fora do estado; 		<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores fora da região. Clientes fora da região; 		<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores locais e fora do estado. Clientes fora do estado e internacionais;
		<ul style="list-style-type: none"> Com investimento em P&D. 		<ul style="list-style-type: none"> Sem investimento em P&D. 		<ul style="list-style-type: none"> Com investimento em P&D.
		FACILITADOR	INIBIDOR		FACILITADOR	INIBIDOR
	INTERNO	Visão do empresário;	Falta de recursos		-	-
		Redução de custos.				
	INTERNO E EXTERNO	-	-		-	-
	EXTERNO	Legislação	Falta de incentivo do governo		Legislação;	-
					Pressão dos <i>Stakeholders</i> .	
	características	<ul style="list-style-type: none"> Empresa de pequeno porte com tempo de existência de 2 a 5 anos; 			<ul style="list-style-type: none"> Empresa de pequeno porte com 18 anos de existência; dois proprietários; 	
		<ul style="list-style-type: none"> Dois proprietários, um homem e uma mulher, com ensino superior completo. 			<ul style="list-style-type: none"> Um homem e uma mulher, com ensino médio completo e superior completo; 	
		<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores fora do estado. Clientes fora da região e do estado; 			<ul style="list-style-type: none"> Fornecedores fora da região e do estado. Clientes apenas locais; 	
		<ul style="list-style-type: none"> Com investimento em P&D. 			<ul style="list-style-type: none"> Sem investimento em P&D. 	

Fonte: a autora

➤ Características das empresas de média atuação:

São poucas as empresas que possuem características organizacionais semelhantes na categoria de média atuação. As empresas que mais se aproximam são a **IND4-EV** e a **IND5-EV**, empresas de médio porte, proprietários com ensino superior incompleto e superior completo e ambas possuem homens e mulheres na administração. Há algumas diferenças em relação à abrangência de fornecedores e clientes, no entanto, ambas realizam investimento em P&D.

Já na **IND3-EV**, **IND1-EV** e na **IND4-NH**, uma das poucas características organizacionais que as aproximam é o porte, pois as três empresas são de pequeno porte. Em relação ao tempo de existência, apenas a **IND3-EV** e a **IND1-EV** se assemelham, porque as duas estão atuando no mercado entre 2 a 5 anos. Em todas as empresas, existem proprietários com ensino superior completo. A diferença está no sexo dos proprietários. Na **IND3-EV** há apenas homens, nas demais empresas há presença, também, de mulheres na administração. A

abrangência dos fornecedores e clientes é semelhante, entretanto, os investimentos em P&D são realizados, apenas, pela **IND1-EV**.

➤ Fatores para iniciativas de sustentabilidade nas empresas de média atuação:

Quanto aos fatores para iniciativas de sustentabilidade da categoria de média atuação percebe-se, novamente, as disparidades entre as empresas. Na **IND4-EV** prevaleceram os fatores externos facilitadores. Nas empresas **IND3-EV** e **IND5-EV** foram indicados praticamente os mesmos fatores, o único fator que se difere é o relacionamento com outras empresas. O incentivo do governo, alocado como fator externo facilitador, foi citado por ambas, mas pela sua ausência, transformando-se, então, em fator externo inibidor. Já na **IND1-EV**, apesar de terem sido identificados fatores similares aos da **IND3-EV** e da **IND5-EV**, prevaleceram os fatores internos facilitadores, pois a **IND1-EV** indicou mais dois fatores internos, a redução de custos e falta de recursos. E, na **IND4-NH**, foram identificados, apenas, fatores externos facilitadores.

➤ Características x Fatores

Analisando a relação das características organizacionais com os fatores para iniciativas de sustentabilidade da categoria média atuação, percebem-se diversas disparidades. Nas empresas **IND3-EV**, **IND5-EV** e **IND1-EV**, por exemplo, existem diferenças em relação às características organizacionais. As que mais se aproximam são a **IND3-EV** e a **IND1-EV**, empresas de pequeno porte, com tempo de existência de 2 a 5 anos, ambas possuindo proprietários com ensino superior completo e sem investimento em P&D. Já a **IND5-EV** é uma empresa de médio porte, com 45 anos de existência, apresentando investimentos em P&D. Apesar das características organizacionais da **IND3-EV** e da **IND1-EV** serem diferentes da **IND5-EV**, as três empresas se assemelham no que diz respeito aos fatores de influência para iniciativas de sustentabilidade. Em todas foram identificadas a visão do empresário - fator interno facilitador e a legislação - fator externo facilitador. O que chama a atenção nesses casos foi a ausência do incentivo do governo, citado pelas três empresas. Se presente estivesse, seria um fator externo facilitador, no entanto, foi identificado pelos empresários pela sua inexistência.

A **IND4-EV** se aproxima das características organizacionais da **IND5-EV**, entretanto, difere-se em relação aos fatores para adoção de iniciativas de sustentabilidade. Na **IND4-EV**

destacaram-se os fatores externos facilitadores, como a legislação, pressão dos *stakeholders* e reputação da empresa, se assemelhando e corroborando o resultado encontrado na **IND1-PORTÃO** (categoria maior atuação); empresas que, possivelmente, tenham maior visibilidade no mercado, são mais sensíveis aos fatores externos facilitadores. Entretanto a **IND5-EV** não sofre influência tão forte dos fatores externos, apesar de possuir características similares, não reforçando essa possível relação.

De acordo com isso, levanta-se a importância da visão do empresário, fator que foi encontrado na **IND5-EV**, sendo relevante também em empresas que, provavelmente, tenham maior visibilidade no mercado que as demais. Outro fator apontado por essa empresa, que não foi encontrado nas demais empresas com características organizacionais semelhantes, foi a falta de incentivo do governo. Tal fator relaciona-se claramente com a categoria média atuação, pois, das quatro empresas que indicaram a falta de incentivo do governo, três empresas ficaram alocadas nessa categoria.

A **IND4-NH** se aproxima das características da **IND3-EV** e da **IND1-EV**, que fazem parte dessa categoria, além da **IND2-NH** e da **IND3-NH** (categoria maior atuação), no entanto, não foram identificados na **IND4-NH** fatores internos facilitadores, como ocorreu nas empresas que possuem as mesmas características. Reforça-se, assim, a relação identificada na categoria de maior atuação, da relevância dos fatores internos para as iniciativas de sustentabilidade, destacando-se o fator visão do empresário, o qual se fez presente em todas as empresas de média atuação, com exceção da **IND4-NH** que se aproximou da categoria menor atuação.

A relação entre a visão do empresário e a presença de mulheres na administração, levantada na categoria de maior atuação, pôde, novamente, ser percebida nessa categoria. Todavia, pondera-se o fato de que, em uma das empresas que possui visão do empresário, há somente homens na administração e, em uma empresa, a qual não possui visão do empresário, conta com a presença de uma mulher na administração. Apesar disso, verifica-se essa possível relação, visto que nas quatro empresas em que há visão do empresário, em três, há presença de mulheres na administração.

A análise dessa categoria foi a mais complexa, dada a diversidade das características e fatores identificados. Apenas uma nova relação pôde ser encontrada: a falta de incentivo do governo, como um forte fator inibidor para as empresas que se enquadraram na categoria de média atuação, evidenciada em três empresas.

Quando analisadas à luz das relações identificadas na categoria de maior atuação, resgatam-se:

▣ uma maior visibilidade no mercado pode tornar a empresa mais sensível aos fatores externos, relação reforçada com o resultado da **IND4-EV**; no entanto o mesmo não ocorreu com a **IND5-EV**;

▣ a relevância de fatores internos para adoção de iniciativas de sustentabilidade destacando-se, nesta categoria, a visão do empresário;

▣ a presença também de mulheres na gestão pode influenciar a visão do empresário para iniciativas de sustentabilidade. Apesar de em uma das empresas, administradas somente por homens, ter visão do empresário. E, em outra empresa, em que não há visão do empresário, ter a presença de uma mulher na gestão;

▣ fatores como a redução de custos e falta de recursos ocorrerem em empresas de pequeno porte. Relação reforçada no caso da **IND1-EV**, mas não no caso da **IND3-EV** e **IND4-NH**;

▣ a relação entre redução de custos e falta de recursos associada à oportunidade de negócio não foi reforçada nessa categoria.

➤ MENOR atuação

Quadro 9 - Categoria de menor atuação

		FACILITADOR	INIBIDOR			FACILITADOR	INIBIDOR			FACILITADOR	INIBIDOR
características	INTERNO	-	-	IND6-EV	-	Falta de recursos	IND1-NH	-	-	-	-
	INTERNO E EXTERNO	-	-		-	-		-	-		
	EXTERNO	Legislação	-		Legislação;	Falta de incentivo do governo		Legislação	-		
		<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de médio porte, com 90 anos de existência; • Dez proprietários, todos homens com ensino superior completo; • Fornecedores fora do estado. Clientes fora da região e do estado; • Sem investimento em P&D. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de pequeno porte, com tempo de existência de 2 a 5 anos; • Dois proprietários, todos homens com ensino superior incompleto. • Fornecedores fora do estado; clientes apenas internacionais; • Sem investimento em P&D. 		<ul style="list-style-type: none"> • Empresa de pequeno porte, com 36 anos de existência; • Cinco proprietários, quatro homens e uma mulher, com ensino superior completo e pós-graduação; • Fornecedores fora da região e do estado. Clientes fora do estado e internacionais; • Sem investimento em P&D. 						

Fonte: a autora

➤ Características das empresas de menor atuação:

Nas empresas que se enquadraram na categoria de menor atuação existem diferenças em relação às suas características organizacionais. A peculiaridade está na **IND2-EV**, uma S/A, de médio porte, com 90 anos de mercado, os proprietários são todos homens e têm ensino superior completo. A **IND6-EV** e a **IND1-NH** possuem características organizacionais semelhantes. São empresas de pequeno porte, com o tempo de existência variando de 2 a 36 anos e o nível escolar dos proprietários é de do ensino superior incompleto a pós-graduação. Na **IND6-EV** há presença de mulher na gestão; já na **IND1-NH**, os proprietários são todos homens. Ambas possuem clientes internacionais, mas, assim como a **IND2-EV**, não investem em P&D.

➤ Fatores das empresas de menor atuação:

A **IND2-EV** e a **IND1-NH** indicaram apenas a legislação como fator de influência para iniciativas de sustentabilidade. A **IND6-EV**, além da legislação, indicou falta de recursos - fator interno inibidor, bem como a falta de incentivo do governo - fator externo inibidor.

➤ Características x Fatores

As dissemelhanças entre a relação das características organizacionais com os fatores para iniciativas de sustentabilidade podem ser observadas, primeiramente, pela **IND2-EV**, que se aproxima de outras três empresas em relação às suas características: a **IND1-PORTÃO** (que obteve boa atuação), a **IND4-EV** (categoria média atuação que se aproximou da categoria maior atuação) e a **IND5-EV** (categoria média atuação), mas difere-se em relação aos fatores. Percebe-se que, uma maior visibilidade no mercado, em função das características organizacionais, como pode ser o caso da **IND2-EV**, não reflete, nesse caso, uma sensibilidade maior aos fatores externos facilitadores, relação inicialmente apontada na categoria de maior atuação e, novamente abordada na categoria de média atuação, em virtude dos resultados da **IND1-PORTÃO** e da **IND4-EV**, mas que não foi reforçado no caso da **IND5-EV** (categoria de média atuação).

A questão levantada na categoria média atuação, a partir da análise da **IND5-EV**, de que a visão do empresário se faz necessária em todas as empresas, inclusive naquelas que possuem maior visibilidade, pode novamente ser observada após os resultados da **IND2-EV**. Essa

empresa, assim como a **IND5-EV**, não reforçou a relação de que uma maior visibilidade torna a empresa mais sensível aos fatores externos, no entanto, apesar da **IND5-EV** não sofrer tanta influência dos fatores externos, ela possui, como um dos seus fatores, a visão do empresário, fator não encontrado na **IND2-EV**, sendo, portanto, uma das possíveis razões dessa empresa ter ficado na categoria de menor atuação.

A **IND6-EV** e a **IND1-NH** apresentam características organizacionais semelhantes. Na **IND6-EV**, foram identificados a legislação - fator externo facilitador e falta de recursos - fator interno inibidor. Na **IND1-NH**, apenas a legislação foi indicada. Percebe-se, nos casos apresentados dessa categoria, a ausência de fatores internos facilitadores em todas as empresas. Já a legislação, fator externo facilitador, esteve presente em todas as empresas, ressaltando a sua importância, visto que essas empresas só não ficaram alocadas na categoria de nenhuma atuação em decorrência desse fator. Outra relação reforçada nessa análise é a relevância do fator visão do empresário, pois em nenhuma das empresas da categoria de menor atuação foi identificado esse fator.

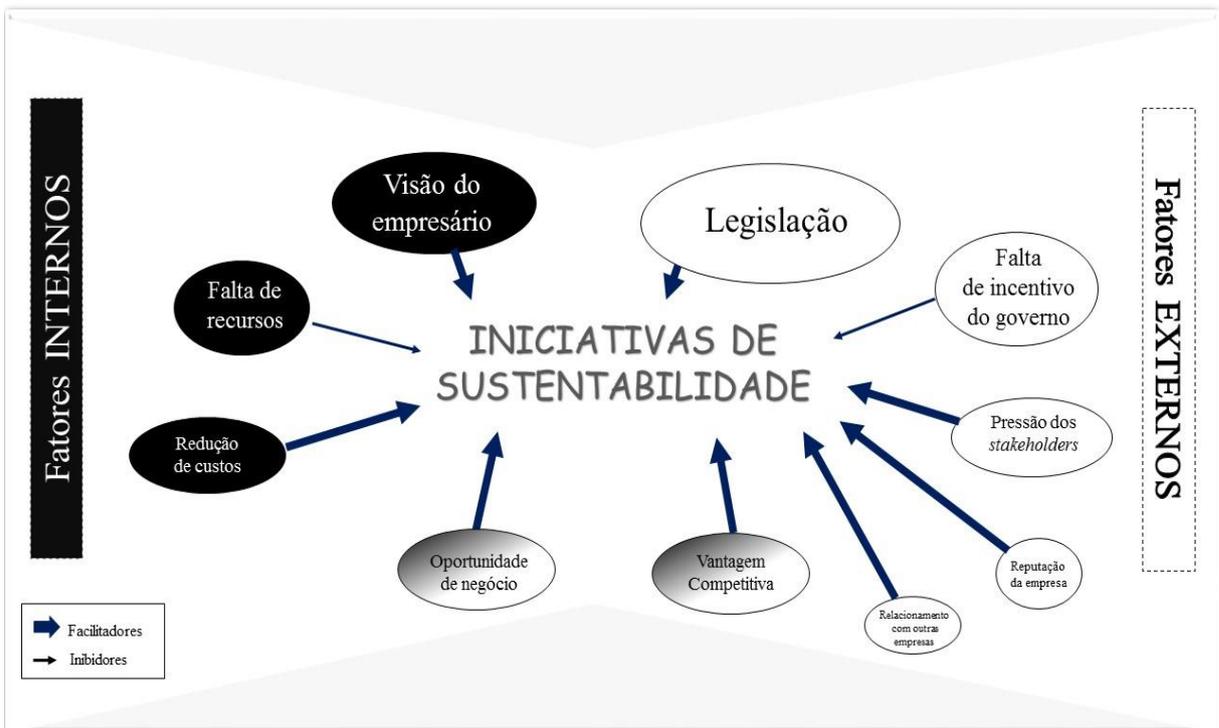
Os resultados dessa categoria foram:

- ▣ a relação entre maior visibilidade no mercado com uma maior sensibilidade aos fatores externos não foi reforçada em decorrência do resultado da **IND2-EV**;
- ▣ a relevância de fatores internos para a adoção de iniciativas de sustentabilidade também foi reforçada, visto que nessa categoria nenhum fator interno facilitador foi encontrado;
- ▣ a relação entre a presença também de mulheres na gestão influenciar a visão do empresário para iniciativas de sustentabilidade foi reforçada, uma vez que duas das três empresas, desta categoria, são administradas somente por homens e não foi identificado visão do empresário nessas empresas. Salvo uma empresa em que não há visão do empresário, tem uma mulher na gestão;
- ▣ fatores como a redução de custos e falta de recursos ocorrerem em empresas de pequeno porte, encontrou reforço no fator falta de recursos identificado na **IND6-EV**;
- ▣ a relação entre redução de custos e falta de recursos associada à oportunidade de negócio não foi reforçada nessa categoria;
- ▣ a falta de incentivo do governo, levantada na categoria média atuação, também foi encontrada nessa categoria, através do resultado da **IND6-EV**, reforçando a sua importância.

➤ **NENHUMA** atuação: Não houve ocorrência de empresas que não tiveram nenhuma iniciativa, pois a legislação existente foi contemplada em todas as empresas entrevistadas.

Através da Figura 13, é possível verificar os fatores que influenciam as pequenas e médias empresas para iniciativas de sustentabilidade, conforme a análise dos casos apresentados.

Figura 13 - Fatores para iniciativas de sustentabilidade em PME's



Fonte: a autora

As cores preto e branco diferenciam os fatores internos dos externos, onde preto é interno e branco é externo. A influência dos fatores está representada pelo tamanho da forma e distância em relação às iniciativas de sustentabilidade, em que tamanho maior apresentou maior influência e, quanto mais próximo das iniciativas de sustentabilidade, maior foi a influência.

As análises propiciaram a identificação de fatores mais relevantes do que outros, para a atuação das pequenas e médias empresas pesquisadas, em relação às iniciativas de sustentabilidade. Os fatores facilitadores em destaque foram: **legislação** - fator externo e a **visão do empresário** - fator interno. Os fatores inibidores em destaque foram: **falta de recursos** - fator interno e a **falta de incentivo do governo** - fator externo.

Outros fatores também fizeram parte desses resultados. Os indicados foram: oportunidade de negócio e vantagem competitiva - interno e externo; pressão dos *stakeholders*,

reputação da empresa e relacionamento com outras empresas - fatores externos; redução de custos - fator interno. Alguns fatores não foram citados pelas empresas, como a falta de conhecimento, diretrizes específicas de apoio às PME's e incentivo do governo.

5 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar as iniciativas de sustentabilidade em empresas de pequeno e médio porte. Para isso, as empresas foram inicialmente categorizadas de acordo com as iniciativas por elas indicadas. A partir daí, para que se pudesse realizar uma análise comparativa entre os casos, as características organizacionais das empresas foram relacionadas com os fatores para a adoção de iniciativas de sustentabilidade e, dessa forma, analisadas.

Com base na análise dos dados encontrados foi possível perceber que as características organizacionais das empresas estudadas, na maioria dos casos, não influenciaram a adoção de iniciativas de sustentabilidade. Os resultados foram variados, empresas de médio porte, com maior tempo de existência e maior abrangência de fornecedores e clientes, estiveram presentes em todas as categorias: maior, média e menor atuação. O contrário também se observou. Empresas com pouco tempo de mercado, pequeno porte, abrangência mais restrita de fornecedores e clientes, estiveram presentes em todas as categorias, inclusive na categoria maior atuação. Hoogendoorn *et al.* (2015) atesta que, o que se espera, é uma relação linear positiva entre o tamanho da empresa com medidas sustentáveis, no entanto, as iniciativas acontecem, em grande parte, independentemente do tamanho da empresa, conclusão encontrada nesta pesquisa.

Uma das primeiras contribuições trazidas por este trabalho foi a estruturação dos fatores em internos e externos, assim como o seu agrupamento em facilitadores ou inibidores. Além disso, foi possível desenvolver um quadro referencial, ilustrando a relevância de cada fator para a incorporação de iniciativas de sustentabilidade nas pequenas e médias empresas analisadas. Através desse quadro, tornaram-se mais visíveis as disparidades e proximidades encontradas entre os fatores.

Percebeu-se, inicialmente, a possibilidade de as características organizacionais de empresas que, possivelmente tenham maior visibilidade no mercado, serem mais sensíveis aos fatores externos. As primeiras empresas analisadas trouxeram essa possível relação, no entanto, as análises posteriores não permitiram manter a relação entre as características organizacionais associadas aos fatores externos. Essa oposição traz à tona que, apesar das características organizacionais serem um fator relevante para iniciativas de sustentabilidade, isoladamente, não determinam a atuação por parte da empresa. Aliadas a outros fatores, externos ou internos, há possibilidades de obter resultados mais significativos, posto que, em alguns casos não foram identificados outros fatores além da legislação, resultando em uma baixa atuação da empresa.

Pôde-se observar que o fator legislação – externo facilitador foi determinante para as iniciativas de sustentabilidade, nos casos apresentados. Nenhuma empresa ficou alocada na categoria de nenhuma atuação em decorrência da legislação existente neste segmento. As perspectivas jurídicas possuem significativa importância no processo de adaptação das atividades organizacionais, para a inclusão de atividades mais sustentáveis e responsáveis, sendo umas das justificativas predominantes por parte das empresas (PORTER e KRAMER, 2006; STUNDER *et al.* 2006; MASUREL, 2007; BATTISTI e PETRY, 2011; BADEN *et al.* 2011; BRAMMER *et al.* 2012). Os resultados desta pesquisa apontaram que a legislação seria suficiente para a adoção de iniciativas de sustentabilidade, uma vez que foi possível verificar a sua presença, exclusivamente, em decorrência desse fator. Todavia, percebe-se que, esse fator, apesar de ter sido suficiente, gerou um resultado mínimo de atuação, quando identificado como o único fator para iniciativas de sustentabilidade.

Evidenciou-se também a importância do papel governamental para iniciativas de sustentabilidade, fator também apontado nesta pesquisa, não apenas, do ponto de vista regulatório. Savitz e Weber (2007) afirmam que, apesar do governo possuir atribuições significativas em relação às questões sociais, econômicas e ambientais, o que se encontra é a incapacidade das autoridades em lidar com essas questões. Essa afirmação reforça o levantamento encontrado sobre a falta de incentivo do governo como fator inibidor, verificado, na sua maioria, em empresas da categoria de média atuação. Essas empresas talvez pudessem passar a integrar a categoria de maior atuação, caso existissem mecanismos de iniciativas governamentais que alavancassem a sua atuação, em relação às iniciativas de sustentabilidade. Segundo Hoogendoorn *et al.* (2015), as PME's que recebem intensivo apoio financeiro de recursos são mais propensas a desenvolverem iniciativas de sustentabilidade.

A visão do empresário foi o fator interno de maior relevância encontrado para a adoção de iniciativas de sustentabilidade. Seu destaque pode dar-se, inclusive, como um possível atenuador dos efeitos gerados pelos fatores inibidores, pois a maioria das empresas que indicaram falta de recursos e/ou falta de incentivos do governo possuem visão do empresário e ficaram alocadas nas categorias maior e média atuação. Sua importância é reforçada pela constatação de que todas as empresas de menor atuação não possuem visão do empresário.

Acrescenta-se, também, a possível relação entre mulheres na gestão, com a existência de visão do empresário para iniciativas de sustentabilidade, visto que na grande maioria das empresas em que existe uma visão mais responsável e sustentável, há, ao menos, uma mulher na gestão. Alonso-Almeida, De Navarrete e Rodriguez-Pomeda (2015), através de uma pesquisa realizada com universitários - futuros gestores sobre Responsabilidade Social

Corporativa - afirmam que um dos resultados mais importantes encontrados foi o de que estudantes do sexo feminino têm mais preocupação com as questões socioambientais. Além de ressaltarem que, à medida que as mulheres subirem até o topo das organizações, essas empresas se tornarão mais socialmente responsáveis. Trapero, Sánchez e García (2013) asseguram que a mulher assumirá as posições mais avançadas em relação às estratégias de Responsabilidade Social Corporativa.

A existência do fator redução de custos relaciona-se com a falta de recursos em empresas de pequeno porte. Smit e Watkins (2012) afirmam que alguns dos problemas dos pequenos empreendimentos estão baseados nas condições econômicas. Segundo o Sebrae (2013), o desenvolvimento desses negócios tem a necessidade de recursos de gestão, tecnologia, processos produtivos e de distribuição e, ainda, de capitais apropriados. A obtenção desses capitais pode ser feita por meio da geração de recursos da própria atividade, com seus lucros ou sob a forma de financiamento junto a bancos, fornecedores ou clientes. As dificuldades financeiras encontradas, em algumas empresas desta pesquisa, são amenizadas pela oportunidade que alguns empresários encontraram através da constatação de que iniciativas de sustentabilidade podem reduzir os seus custos.

Ao analisar as entrevistas realizadas nesta pesquisa, observou-se a possibilidade de aplicação das estratégias de sustentabilidade propostas por Baumgartner (2009) às empresas aqui estudadas. Baumgartner (2009) classifica as empresas em diferentes tipos de estratégias de sustentabilidade: (1) introvertida; (2) extrovertida; (3) conservadora; (4) visionária. As estratégias introvertidas são aquelas que se concentram no que é essencial, como a conformidade e cumprimento da legislação. As estratégias extrovertidas são divididas em: convencional e transformadora. A estratégia extrovertida convencional visa comunicar seu compromisso de sustentabilidade para a sociedade, mostrando muito mais do que realmente faz. A estratégia extrovertida transformadora visa interagir com o mercado, criando novas oportunidades em função do desenvolvimento sustentável. As estratégias conservadoras focam em medidas internas, na eficiência dos custos e definição dos processos. Há uma orientação interna muito forte. As estratégias visionárias podem ser divididas em: convencionais e sistêmicas. Ambas mostram um compromisso alto com a sustentabilidade, se diferem em questões de motivação e orientação. A estratégia visionária convencional é muito orientada para o seu impacto no mercado, enquanto que a estratégia visionária sistêmica combina as perspectivas de fora para dentro e de dentro para fora, a fim de alcançar uma posição competitiva única, mas com base em uma interiorização e melhoria contínua das questões de sustentabilidade dentro da empresa.

Na categoria de maior atuação a **IND1-PORTÃO** poderia ser classificada como extrovertida transformadora. “Nós, constantemente, estamos desenvolvendo melhorias e realizando investimentos para o tratamento dos efluentes e destinação correta dos resíduos, tanto sólidos quanto líquidos” (Proprietário da IND1 - PORTÃO, 2014). Já no caso da **IND2-NH** e da **IND3-NH** a estratégia que mais se aproxima seria a conservadora, pois essas empresas apresentam uma orientação muito forte interna.

O mesmo acontece no caso da categoria de média atuação. A **IND4-EV** e a **IND3-EV** poderiam ser classificadas como visionárias sistêmicas, pois tentam harmonizar suas questões internas com o seu impacto externo, alcançando uma posição diferenciada. “A gente estava gerando muito resíduo e tinha uma oportunidade de criar isso em receita. A gente tem uma linha de decoração de reaproveitamento de material. Com as sobras a gente começou a fazer almofadas e puffs” (Proprietário da IND4 – EV, 2014). “A gente queria fabricar asfalto para as estradas através de um resíduo que geramos em grande quantidade. Com esse material, a durabilidade do asfalto seria muito maior” (Proprietário da IND3–EV, 2014); já a **IND5-EV** e **IND1-EV** poderiam ser classificadas como introvertida, no entanto a intenção da empresa vai além do cumprimento legal das normas, mas devido a outros fatores que foram levantados pelos empresários, possuem uma atuação limitada que as impede de desenvolver maiores iniciativas de sustentabilidade. “Temos preocupação com os funcionários, mas hoje tá muito difícil, por que a crise tá muito grande, a dificuldade de vendas reflete no faturamento e então o que sobra fica difícil de investir nisso” (Proprietário da IND5 – EV, 2014). A **IND4-NH**, também da categoria de média atuação, poderia ser alocada na estratégia introvertida, visto que atua, na sua grande maioria, em decorrência das normas exigidas.

No caso da categoria de menor atuação, todas as empresas poderiam ser classificadas em estratégia introvertida, pois atuam exclusivamente conforme as normas exigidas para continuarem operando. Contudo, identificou-se uma exceção, a **IND2-EV** se aproxima muito mais da estratégia extrovertida convencional, pois comunica um compromisso de sustentabilidade muito maior do que o resultado que foi encontrado. “...Nossa preocupação, além de atender o nosso cliente, satisfazendo as suas necessidades com nossos artigos, é deixarmos para nossos vizinhos, nossa cidade e nossos filhos um ambiente saudável para desfrutar durante gerações...” (Site da IND2–EV, 2014).

Observa-se que os resultados encontrados nessa pesquisa independem da estratégia por elas adotadas, não sendo possível classificar as categorias em apenas uma estratégia. Algumas empresas da categoria de média atuação poderiam ser classificadas, inclusive, em um nível maior de estratégia de sustentabilidade do que as empresas de maior atuação. O fato de os

resultados encontrados nesta pesquisa, cujo grau de atuação das empresas independe, aparentemente, das estratégias por elas adotadas, conforme as diferentes estratégias de sustentabilidade abordados por Baumgartner (2009), remete a ponderações como: o grau de adesão dessas estratégias em pequenas e médias empresas e, o quanto iniciativas de sustentabilidade realmente estão inseridas em uma estratégia ou se dá de forma não alinhada ao planejamento. Enfim, outras proposições poderiam aqui ser identificadas, o que já deixa um caminho para novas pesquisas que avancem no entendimento dessa temática.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Alguns aspectos podem ser considerados como limitantes do desenvolvimento dessa pesquisa, destacando-se a dificuldade de generalização dos resultados, dada a sua natureza exploratória e qualitativa. Sugere-se a utilização das relações levantadas nessa pesquisa, para uma amostra que possa confirmar os resultados encontrados neste cenário, através de um enfoque quantitativo. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), a pesquisa quantitativa utiliza a coleta e a análise de dados para responder às questões de pesquisa e testar as hipóteses estabelecidas previamente. Confia na medição numérica, na contagem e, frequentemente, no uso de estatística para estabelecer, com exatidão, os padrões de comportamento de uma população. A investigação quantitativa oferece a possibilidade de generalizar os resultados de maneira mais ampla.

Nesse sentido, poderiam ser testadas as relações aqui identificadas: (1) uma maior visibilidade no mercado pode tornar a empresa mais sensível aos fatores externos; (2) os fatores internos, destaque para a visão do empresário, independentemente das características da empresa, influenciam fortemente a adoção de iniciativas de sustentabilidade; (3) a presença de mulheres na gestão pode influenciar uma visão mais responsável e sustentável; (4) a existência do fator redução de custos relacionar-se com a falta de recursos em empresas de pequeno porte; (5) o incentivo do governo para promover um avanço no desenvolvimento de iniciativas de sustentabilidade no contexto das pequenas e médias empresas. Vale ressaltar que as relações de número 1, 3 e 4 não foram reforçadas, à medida que as organizações analisadas iam diminuindo sua atuação em sustentabilidade; portanto ainda são consideradas relações válidas a serem investigadas.

Finalmente, como mais uma sugestão para pesquisas futuras, poder-se-ia utilizar o quadro referencial desenvolvido nesta pesquisa em outros setores, buscando, não somente a sua validação, como também a realização de estudos comparativos entre setores.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS – **Associação Brasileira das Indústrias de Calçados**. Disponível em: <www.abicalcados.com.br> Acesso em: 17 de abril de 2014.

AICSUL – **Associação das Indústrias de Curtume do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <www.aicsul.com.br> Acesso em: 22 de abril de 2014.

ALBUQUERQUE, J. L. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: conceitos, ferramentas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2009.

ALONSO-ALMEIDA, M. del M.; DE NAVARRETE, F. C. F.; RODRIGUEZ-POMEDA, J. Corporate social responsibility perception in business students as future managers: a multifactorial analysis. **Business Ethics: A European Review** vol 24 n 1, january 2015.

ALMEIDA, F. **Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

AMADO, F. A. di T. **Direito Ambiental esquematizado**. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2ª ed., 2011.

ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 24, 2000.

BADEN, D.; HARWOOD, I. A.; WOODWARD, D. G. The effects of procurement policies on ‘downstream’ corporate social responsibility activity: Content-analytic insights into the views and actions of SME owner-managers. **Internacional Small Business Journal** 29:259, 2011.

BARBIERI, J. C. **Gestão Ambiental Empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BATTISTI, M.; PERRY, M. Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owners. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, 18: 172–185, 2011.

BAUMGARTNER, R. J. Organizational Culture and Leadership: Preconditions for the Development of a Sustainable Corporation. **Sustainability Development**, 17, 102-113, 2009.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Complexo coureiro-calçadista**. Disponível em: <www.bndes.gov.br> Acesso em: 19 de abril de 2014.

BORGA, F.; CITTERIO A.; NOCI, G.; PIZZURNO, E. Sustainability Report in Small Enterprises: case studies in Italian furniture companies. **Business Strategy and the Environment**, 18: 162–176, 2009.

BOS-BROUWERS, H. E. J. Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. **Business Strategy and the Environment** 19: 417–435, 2010.

BRAMMER, S. HOEJMOSE, S.; MARCHANT, K.. Environmental Management in SMEs in the UK: Practices, Pressures and Perceived Benefits. **Business Strategy and the Environment**, 21: 423–434, 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br> Acesso em: 13 de fev de 2014.

_____. Lei Complementar nº 14, de 8 de junho de 1973. **Estabelece as regiões metropolitanas de São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador, Curitiba, Belém e Fortaleza**. Disponível em: <www.planalto.gov.br> Acesso em: 20 de abril de 2014.

_____. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Disponível em: <www.planalto.gov.br> Acesso em: 21 de fev de 2014.

_____. Lei Complementar nº 140, de 8 de dezembro de 2011. Disponível em: <www.planalto.gov.br> Acesso em: 12 de maio de 2014.

CARROLL, A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. **Business & Society**, vol. 38, no. 3, September, 268-295, 1999.

CEMPRE. Cadastro Central de Empresas. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2009**. Disponível em: <www.ibge.gov.br> Acesso em: 27 de mar 2014.

CIBMA. **Conferência da Indústria Brasileira para o Meio Ambiente, 2008**. Disponível em: <www.cni.org.br> Acesso em: 20 de nov de 2013.

CMMAD - Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Mapa Estratégico da Indústria 2013 – 2020**. 2. ed. Brasília: CNI, 2013.

DALLA, W. D. *et al.* O pensamento do estrategista: fatores que asseguram a tomada de decisões estratégicas nas pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 76 – 101, 2009.

DIAMOND, J. **Colapso: Como as sociedades escolhem o fracasso ou o sucesso**. Record, 2005.

ELKINGTON, J. **Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

FEPAM - Fundação Estadual de Proteção Ambiental. **Relatório sobre a geração de resíduos sólidos industriais no Estado do Rio Grande do Sul (2003)**. Disponível em: <<http://www.fepam.rs.gov.br/biblioteca/rsi.asp>> Acesso em: 12 de abril de 2014.

FIERGS - Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul. **Sindicato das Indústrias**. Disponível em: <www.fiergs.org.br/sindicatos> Acesso em: 12 de abril de 2014.

FIGGE, F.; HAHN, T.; SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy. **Business Strategy and the Environment**, v. 11, p. 269-284, 2002.

FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GEM - *Global Entrepreneurship Monitor*. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório Executivo 2013**. Curitiba: IBQP, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONZÁLEZ-BENITO, J.; GONZÁLEZ-BENITO, Ó. A review of determinant factors of environmental proactivity. **Business Strategy and the Environment**, 15: 87–102, 2006.

GRI – *Global Reporting Initiative*. **Diretrizes para relatório de sustentabilidade**. Disponível em: <www.globalreporting.org/reporting/g4/P>. Acesso em: 08 de out de 2013.

HANSEN, B.; HAMILTON, R. T. Factors distinguishing small firm growers and non-growers. **International Small Business Journal**, London, v. 29, n. 3, p. 278, 06, 2011.

HOOGENDOORN, B.; GUERRA, D.; ZWAN, van der P. What drives environmental practices of SMEs? **Small Business Economics**, 44:759 – 781, 2015.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores de Desenvolvimento Sustentável Brasil 2012**. Disponível em: <www.ibge.gov.br/home/geociencias/recursosnaturais>. Acesso em: 06 de nov de 2014.

INSTITUTO ECODESENVOLVIMENTO. **O que é EcoDesenvolvimento?** Disponível em: <www.ecodesenvolvimento.org> Acesso em: 16 de abril de 2015.

INSTITUTO ETHOS. **Responsabilidade Social das empresas: a contribuição das universidades**, v. II São Paulo: Peirópolis, 2003.

_____. Guia para elaboração de balanço social e relatório de sustentabilidade 2007. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br/cedoc/guia-de-elaboracao-do-balanco-social-versao-2007>. Acesso em: 16 de abril de 2015.

_____. **Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis**. Disponível em: <www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores>. Acesso em: 07 de out de 2013.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Diagnóstico dos Resíduos Sólidos Industriais. Relatório de Pesquisa**. Brasília, 2012.

ISO - *International Organization for Standardization*. **ISO 14 000 e ISO 26 000**. Disponível em: <www.iso.org/iso> Acesso em: 17 de fev de 2014.

JACKSON, I. A.; NELSON, J. Values-driven performance: seven strategies for delivering profits with principles. **Ivey Business Journal**, November/December, 2004.

KAPLAN, R.; PINHO, R. Amanco: Developing the Sustainability Scorecard. **Harvard Business School**. Rev. *january*, 2008.

LAURINKEVICIUT, A.; STASISKIEN, Z. SMS for decision making of SMEs. **Clean Technologies and Environmental Policy**, v. 13, n. 6, p. 797-807, 2011.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das Pequenas e Médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n° 2, p. 91 -94, 1999.

LEWIS, K. V.; CASSELLS, S.; ROXAS, H. SMEs and the Potential for a Collaborative Path to Environmental Responsibility. **Business Strategy and the Environment**, 2014.

LOURENÇO, F.; JONES, O.; JAYAWARNA, D. Promoting sustainable development: The role of entrepreneurship education. **International Small Business Journal**, 31: 841, 2013.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MASUREL, E. Why SMEs invest in environmental measures: sustainability evidence from small and medium-sized printing firms. **Business Strategy and the Environment**, 16: 190–201, 2007.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Empreendedorismo Social: A transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MOYEEN, A.; COURVISANOS, J. Corporate Social Responsibility in Regional small and médium-sized enterprises in Australia. **Australasian Journal of Regional Studies**, v. 18, n. 3, 2012.

MOYSÉS FILHO, J. E.; RODRIGUES, A. L.; MORETTI, S. L. A. Gestão social e ambiental em Pequenas e Médias empresas: influência e poder dos stakeholders. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 204-236, 2011.

MURILLO, D.; LOZANO, J. M. SME's and CSR: An Approach to CSR in their Own Words. **Journal of Business Ethics**, v. 67, n. 3, p. 227-240, 2006.

NASCIMENTO, L. F.; LEMOS, A. D. C.; DE MELLO, M. C. A. **Gestão Socioambiental Estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEWELL, C. J; e MOORE, W. B. Creating Small Business Sustainability Awareness. **International Journal of Business and Management**, vol. 5, n. 9, 2010.

OLIVEIRA, M. AL. S.; ROSSETTO A. M. **Influência dos Fatores Externos na Decisão Estratégica em Sustentabilidade nas Pequenas Empresas Hoteleiras**. VIIIEGEPE, Goiânia, 2014.

ORLITZKY, M.; SIEGEL, D. S.; WALDMAN, D. A. Strategic Corporate Social Responsibility Environmental Sustainability. **Business and Society Review**, 50:6, 2011.

PERROUX, F. **Ensaio sobre a Filosofia do novo desenvolvimento**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1981.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Integrating sustainability into business practices: learning from Brazilian firms. **Brazilian Administration Review**, v.7, n.4, p.362-378, 2010.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. **Organizations Science**, v.1, n.3, p. 267 – 292, 1990.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL. Biblioteca Central Ir. José Otão. **Modelo para apresentação de trabalhos acadêmicos, teses e dissertações elaborado pela Biblioteca Central Irmão José Otão**. 2011. Disponível em: <www.pucrs.br/biblioteca/trabalhosacademicos> Acesso em: 13 ago. 2013.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, 78-92, 2006.

RELATÓRIO RIO+20. Disponível em: < www.rio20.gov.br >. Acesso em: 10 fev 2014.

REVELL, A.; BLACKBURN, R. The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sectors. **Business Strategy and the Environment**, 16: 404–420, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2005.

ROXAS, B.; COETZER, A. Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 111, n. 4, p. 461-476, 12, 2012.

SACHS, I. **Estratégias de transição para o século XXI**. In: BURSZTYN, M. Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29-56.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda., 2006..

SANTOS, M. CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. **Social Responsibility Journal**, v. 7, n 3, pg. 490-508, 2011.

SANTOS, M. J. N.; SILVA, R. R. A importância da Responsabilidade Social Corporativa para a Potencialização do Capital Social em Pequenas e Médias Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 12, n. 27, p. 190 – 207, 2010.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHALTEGGER, S. Sustainability as a driver for corporate economic success. **Society and Economy**, v. 33, n. 1, p. 15 – 28, 2011.

SCHALTEGGER, S.; WAGNER, M. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. **Business Strategy and the Environment**, 20: 222–237, 2011.

SCHAPER, M. Small Firms and Environmental Management: Predictors of Green Purchasing in Western Australian Pharmacies. **International Small Business Journal**, 20: 235, 2002.

SCHENINI, P. C. **Gestão Empresarial Sócio Ambiental**. Florianópolis (s.n.), p. 184, 2005.

SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas**. Disponível em: <www.sebrae-sc.com.br/leis> Acesso em 27 mar 2014.

_____. **O que pensam as micro e pequenas empresas sobre sustentabilidade**. Disponível em: <www.sebrae.com.br/estudos-e-pesquisas> Acesso em: 14 ago 2012.

_____. **Pequenos Negócios: desafios e perspectivas**. vol. 5 Brasília: SEBRAE, 2013.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Disponível em: < www.sebrae.com.br> Acesso em 12 dez 2013.

SINGH, S.; OLUGU, E. U.; FALLAHPOUR, A. Fuzzy-based sustainable manufacturing assessment model for SMEs. **Clean Technologies and Environmental Policy**, p. 1-14, 2013.

SLOAN, K.; KLINGENBERG, B.; RIDER, C. Towards Sustainability: Examining the Drivers and Change Process within SMEs. **Journal of Management and Sustainability**, Toronto, v. 3, n. 2, p. 19-30, 06, 2013.

SMIT, Y.; J. WATKINS, A. A literature review of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa. **African Journal of Business Management**. vol. 6(21), pp. 6324-6330, 30 May, 2012.

SPENCE, L. J. CSR and Small Business in a European Policy Context: The Five “C”s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. **Business and Society Review**, 112: 533–552, 2007.

STEWART, H.; GAPP, R. Achieving Effective Sustainable Management: A Small-Medium Enterprise Case Study. **Corporate Social Responsibility Environmental Management**, 21: 52–64, 2014.

STUDER, S.; WELFORD, R.; HILLS, R. Engaging Hong Kong businesses in environmental change: drivers and barriers. **Business Strategy and the Environmental**, 15: 416–431, 2006.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: Estratégias de Negócios Focadas na Realidade Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

TRAPERO, F. G. A.; SÁNCHEZ, L. M. V.; GARCÍA, J. de la G. Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. **Estudios Gerenciales**. v. 29, 127. pg. 161-166, 2013.

WILLIAMS, S.; SCHAEFER, A. Small and Medium-Sized Enterprises and Sustainability: Managers' Values and Engagement with Environmental and Climate Change Issues. **Business Strategy and the Environment**, 22: 173–186, 2013.

WILLIAMSON, D.; LYNCH-WOOD, G.; RAMSAY, J. Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. **Journal of Business Ethics**, Dordrecht, v. 67, n. 3, p. 317-330, 09, 2006.

WILSON, C. D. H.; WILLIAMS, I. D.; KEMP, S. An Evaluation of the Impact and Effectiveness of Environmental Legislation in Small and Medium-Sized Enterprises: Experiences from the UK. **Business Strategy and the Environment**, 21: 141–156, 2012.

World Commission on Environment and Development: Our Common Future: **Oxford University Press**. Oxford, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

YOUNG, R. Dilemmas and advances in corporate social responsibility in Brazil: the work of the Ethos institute. **Natural Resources Forum**, v. 28, p. 291-301, 2004.



APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

ROTEIRO DE PESQUISA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

TÍTULO DO TRABALHO: RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE: FATORES QUE INFLUENCIAM A ADOÇÃO DE INICIATIVAS DE SUSTENTABILIDADE

MESTRANDA: Léa Schmatz Back

ORIENTADORA: Prof^ª. Dr^ª. Maira Petrini

1. Explicar ao respondente os objetivos da entrevista;
2. Solicitar permissão para gravação.

O objetivo deste estudo é diagnosticar, junto aos proprietários de PME`s, a existência de iniciativas de sustentabilidade na organização e os fatores que influenciam a adoção dessas iniciativas. No primeiro momento, será caracterizada a empresa (Bloco 1), como o porte, a motivação para a abertura, entre outros. Logo após, será feito o levantamento de todas as iniciativas de sustentabilidade realizadas na empresa (Bloco 2). E, para finalizar, serão identificados os fatores que influenciaram a empresa a adotar (ou não) essas atividades (Bloco 3).

1. Caracterização da Empresa

Características do proprietário:

Grau de escolaridade: _____.

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: _____.

Características da empresa:

Nº de funcionários: _____ (segundo definições do SEBRAE, no setor industrial, de 20 a 99 funcionários, tem-se uma pequena empresa, de 100 a 499, tem-se uma média empresa).

Porte: Pequena () Média ()

Número de proprietários: _____.

Empresa familiar: () Sim () Não

Possui alguma filial: () Sim () Não

Tempo de existência da empresa: () 0 a 2 anos () 2 a 5 anos () 5 a 10 anos () mais de 10 anos

Fornecedores: () Apenas locais () Fora da região () Fora do estado () Internacionais () Apenas internacionais

Faixa de Faturamento: () 360.000,00 a 3.600.000,00 () mais de 3.600.000,00
 Clientes: () Apenas locais () Fora da região () Fora do estado () Internacionais
 () Apenas internacionais
 Número de funcionários terceirizados _____.
 A empresa possui algum tipo de certificação de produto: () Sim () Não
 A empresa possui algum tipo de certificação de processo: () Sim () Não
 A empresa possui algum tipo de certificação ambiental: () Sim () Não

A empresa possui investimento em P&D? Se afirmativo, qual o percentual investido em relação ao faturamento?

Quais foram os motivos de criação da empresa (falta de emprego; oportunidade de negócio; outros)

2. Iniciativas de sustentabilidade (Sociais e Ambientais)

A empresa possui iniciativas de sustentabilidade? Quais? (Questionar o entrevistado sobre as iniciativas contidas no quadro, caso não sejam citadas).

Iniciativas de sustentabilidade	Citadas
A empresa inclui aspectos sociais e questões ambientais nas suas estratégias.	
A proposta de valor da empresa considera princípios de RSE/sustentabilidade.	
A empresa dá preferência à compra de insumos ou serviço social e ambientalmente responsável.	
A empresa realiza estudos de impacto socioambiental e os considera em seu planejamento estratégico.	
A empresa identifica riscos estratégicos, financeiros, regulatórios, reputacionais ou operacionais relacionados a seus impactos socioambientais de curto e médio prazos.	
A empresa possui um mapeamento de seus impactos socioambientais, considerando sua cadeia de suprimentos.	
A empresa adota e aplica padrões de conduta para orientar o comportamento de seus empregados.	
A empresa participa de seminários e discussões sobre iniciativas de RSE/sustentabilidade.	
A empresa identifica suas principais partes interessadas para iniciar uma forma de engajamento.	
A empresa somente realiza operações que estejam de acordo com os requisitos legais locais.	
A empresa mantém relações transparentes com o poder público.	
A empresa exige cumprimento da legislação na seleção de fornecedores.	
A empresa cumpre com os requisitos legais pertinentes e mantém licenças de operações para suas atividades.	
A empresa possui práticas pontuais relacionadas à RSE/sustentabilidade.	
A empresa identifica como os princípios de RSE/sustentabilidade se aplicam às diferentes áreas da organização.	

A empresa avalia como suas atividades podem impactar a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.	
A empresa busca informações externas (pesquisas de mídia e outros) para auxiliar na identificação de seus impactos.	
A empresa utiliza os resultados das avaliações e conhecimento sobre o negócio, mesmo que informalmente, para a tomada de decisão.	
A empresa possui práticas de RSE/sustentabilidade e monitora os resultados dessas práticas.	
A empresa conscientiza todos os níveis hierárquicos da empresa a fim de envolvê-los e gerar compreensão e comprometimento em relação às ações de RSE/sustentabilidade.	
A empresa assegura-se de não praticar discriminação contra empregados, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com a qual a mesma possua relacionamento.	
A empresa cumpre com a legislação de trabalho local.	
A empresa monitora se as obrigações com o sindicato sempre estão em dia e respeitadas.	
A empresa cumpre com todas as obrigações legais trabalhistas no que se refere ao pagamento de salários e benefícios.	
A empresa oferece aos empregados treinamentos básicos para a realização de suas operações.	
A empresa segue a legislação em vigor relacionada às demissões e processos de aposentadoria.	
A empresa respeita as horas de jornada de trabalho dos empregados.	
A empresa possui um canal de relacionamento para resolução de demandas de clientes/consumidores.	
A empresa procura responder todas as reclamações e manifestações da comunidade que são motivadas por seus impactos.	
A empresa realiza ações sociais de forma pontual ou atua em determinadas oportunidades respondendo a solicitações externas.	
A empresa analisa seus impactos potenciais e reais em direitos humanos.	
A empresa avalia a vulnerabilidade da comunidade do entorno em direitos humanos.	
A empresa respeita as necessidades pessoais dos empregados no planejamento do trabalho.	
A empresa possui iniciativas de combate ao estresse dos empregados.	
A empresa promove treinamento de seus profissionais de atendimento, para garantir um atendimento ágil e uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor/cliente.	
A empresa fornece aos consumidores informações confiáveis, consistentes, verdadeiras, comparáveis e verificáveis sobre fatores ambientais e sociais relacionados à produção e entrega de seus produtos e serviços.	
A empresa possui iniciativas que visam eliminar impactos negativos para a população do entorno causados por quaisquer processos de produção, produtos ou serviços fornecidos pela organização.	
A empresa realiza diagnósticos para identificar possíveis áreas de atuação na comunidade.	
A empresa tem consciência dos prejuízos ao seu negócio, decorrentes dos impactos das mudanças climáticas.	

A empresa respeita as leis ambientais relacionadas ao seu negócio.	
A empresa cumpre com a legislação de destinação adequada de resíduos, incluindo os resíduos perigosos.	
A empresa realiza iniciativas pontuais para redução do uso de materiais.	
A empresa compra somente insumos e produtos legais, por exemplo, madeira legal, produtos originais e outros.	
A empresa realiza iniciativas pontuais para redução do consumo de água.	
A empresa realiza iniciativas pontuais de redução do consumo de energia.	
A empresa busca conscientizar ambientalmente seu público interno, informando-os sobre práticas no tema.	
A empresa tomou conhecimento e analisou a aplicabilidade da legislação de resíduos sólidos (municipal, estadual e nacional), identificou os requisitos aplicáveis a ela, referentes à logística reversa e criou um plano de ação para atendê-los.	
A empresa possui conhecimento relativo aos impactos climáticos sobre o setor ou região em que atua.	
A empresa participa ativamente de iniciativas ambientais.	
A empresa possui iniciativas ou ações de prevenção à poluição com foco nos 3Rs: reduzir, reutilizar e reciclar, ou semelhante.	
A empresa realiza campanhas com empregados, por exemplo, redução de impressões, reutilização dos copos descartáveis e outros, visando à redução do consumo de matérias.	
A empresa realiza campanhas com empregados que visam à diminuição no consumo de água.	
A empresa desenvolve campanhas com empregados visando à redução do consumo de energia.	
A empresa promove treinamento aos empregados sobre educação ambiental, buscando maior engajamento e conscientização do público interno.	
A empresa mapeou e/ou contactou parceiros para destinar seus resíduos de produtos, como cooperativas de catadores ou outras empresas de processamento de resíduos/partes usadas e já identificou a necessidade para desenvolver esses parceiros.	

3. Fatores para iniciativas de sustentabilidade em PME's

Quais são os fatores que influenciam a adoção (ou não) de iniciativas de sustentabilidade na sua empresa? (Questionar o entrevistado sobre os fatores contidos no quadro, caso não sejam citados).

Fatores	Citados
Visão e valores pessoais do empresário.	
Legislação (Leis Ambientais e Trabalhistas).	
Pressão dos <i>stakeholders</i> (todas as partes que possuem relacionamento com a empresa)	
Reputação da empresa.	
Redução de custos (economia dos custos de produção).	

Trabalhar com a sustentabilidade oportuniza novos negócios.	
Há iniciativas de sustentabilidade devido ao relacionamento com outras empresas (redes/parcerias).	
O impacto que o negócio gera no meio ambiente e na sociedade é desconhecido.	
A vantagem competitiva que iniciativas de sustentabilidade trazem ao negócio é desconhecida.	
Há recursos para investir em iniciativas de sustentabilidade.	
A reputação da empresa não depende de iniciativas de sustentabilidade.	
A empresa recebe incentivos para trabalhar com iniciativas de sustentabilidade.	
Não existe legislação a respeito de iniciativas de sustentabilidade, exigindo o seu cumprimento.	
Não existem diretrizes e/ou ferramentas que auxiliem a empresa na adoção de iniciativas de sustentabilidade.	

Possui certificação Ambiental	Não	Não	Licença ambiental	Não	Sim	Não	Não	Licença ambiental	Sim	Não	Sim
Investimento em P&D	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Motivos de criação da empresa	Desemprego e falta de dinheiro	Oportunidade de negócio	Oportunidade de negócio	Oportunidade de negócio	Desemprego	Oportunidade de negócio					
2. Iniciativas de sustentabilidade											
DIMENSÃO VISÃO E ESTRATÉGIA											
A empresa inclui aspectos sociais e questões ambientais em suas estratégias.	x		x	x	x			x	x		x
A proposta de valor da empresa considera princípios de RSE/sustentabilidade.								x	x		x
A empresa dá preferência à compra de insumos ou serviço social e ambientalmente responsável.								x	x		x
A empresa realiza estudos de impacto socioambiental e os considera em seu planejamento estratégico.			x						x		x
A empresa identifica riscos estratégicos, financeiros, regulatórios, reputacionais ou operacionais relacionados a seus impactos socioambientais de curto e médio prazos.	x		x	x	x			x	x		x
A empresa possui um mapeamento de seus impactos socioambientais, considerando sua cadeia de suprimentos.											x
	2	-	3	2	2	-	-	4	5	-	6

DIMENSÃO GOVERNANÇA E GESTÃO											
A empresa adota e aplica padrões de conduta para orientar o comportamento de seus empregados.					x						x
A empresa participa de seminários e discussões sobre iniciativas de RSE/sustentabilidade.								x	x		x
A empresa identifica suas principais partes interessadas para iniciar uma forma de engajamento.								x			x
A empresa somente realiza operações que estejam de acordo com os requisitos legais locais.	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
A empresa mantém relações transparentes com o poder público.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A empresa exige cumprimento da legislação na seleção de fornecedores.								x	x	x	x
A empresa cumpre com os requisitos legais pertinentes e mantém licenças de operações para suas atividades.	x	x	x	x	x			x	x	x	x
A empresa possui práticas pontuais relacionadas à RSE/sustentabilidade.	x		x	x	x			x	x		x
A empresa identifica como os princípios de RSE/sustentabilidade se aplicam às diferentes áreas da organização.			x	x				x	x		x
A empresa avalia como suas atividades podem impactar a sociedade nos aspectos econômicos, sociais e ambientais.			x	x				x	x		x
A empresa busca informações externas (pesquisas de mídia e outros) para auxiliar na identificação de seus impactos.								x	x		x
A empresa utiliza os resultados das avaliações e conhecimento sobre o negócio, mesmo que informalmente, para a tomada de decisão.			x	x				x			x
A empresa possui práticas de RSE/sustentabilidade e monitora os resultados dessas práticas.				x				x	x		x
A empresa conscientiza todos os níveis hierárquicos da empresa, a fim de envolvê-los e gerar compreensão e comprometimento em relação às ações de RSE/sustentabilidade.								x			x
	4	3	7	8	5	2	2	13	10	3	14

DIMENSÃO SOCIAL											
A empresa assegura-se de não praticar discriminação contra empregados, clientes, terceiros ou qualquer outra parte interessada com que a mesma possua relacionamento.	x		x	x	x			x	x	x	x
A empresa cumpre com a legislação de trabalho local.	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
A empresa monitora se as obrigações com o sindicato sempre estão em dia e respeitadas.			x	x	x				x		
A empresa cumpre com todas as obrigações legais trabalhistas no que se refere ao pagamento de salários e benefícios.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A empresa oferece aos empregados treinamentos básicos para a realização de suas operações.				x	x	x	x	x	x	x	x
A empresa segue a legislação em vigor relacionada às demissões e processos de aposentadoria.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
A empresa respeita as horas de jornada de trabalho dos empregados.				x	x			x	x		x
A empresa possui um canal de relacionamento para resolução de demandas de clientes/consumidores.											x
A empresa avalia a vulnerabilidade da comunidade do entorno em direitos humanos.								x			x
A empresa possui iniciativas que visam eliminar impactos negativos para a população do entorno causados por quaisquer processos de produção, produtos ou serviços fornecidos pela organização.			x					x			
A empresa respeita as necessidades pessoais dos empregados no planejamento do trabalho.				x							x
A empresa promove treinamento de seus profissionais de atendimento para garantir um atendimento ágil e uma relação ética e de respeito aos direitos do consumidor/cliente.				x							x
A empresa realiza diagnósticos para identificar possíveis áreas de atuação na comunidade.								x			
	4	3	6	9	7	4	4	9	6	5	10

DIMENSÃO AMBIENTAL											
A empresa tem consciência dos prejuízos a seu negócio decorrentes dos impactos das mudanças climáticas.			X								
A empresa respeita as leis ambientais relacionadas ao seu negócio.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A empresa cumpre com a legislação de destinação adequada de resíduos, incluindo os resíduos perigosos.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
A empresa realiza iniciativas pontuais para redução do uso de materiais.	X			X	X			X	X		X
A empresa compra somente insumos e produtos legais, por exemplo, madeira legal, produtos originais e outros.									X		X
A empresa realiza iniciativas pontuais para redução do consumo de água.									X		X
A empresa realiza iniciativas pontuais de redução do consumo de energia.								X	X		X
A empresa busca conscientizar, ambientalmente, seu público interno, informando-os sobre práticas no tema.									X		
A empresa tomou conhecimento e analisou a aplicabilidade da legislação de resíduos sólidos (municipal, estadual e nacional), identificou os requisitos aplicáveis a ela, referentes à logística reversa e criou um plano de ação para atendê-los.									X		X
A empresa possui conhecimento relativo aos impactos climáticos sobre o setor ou região em que atua.			X	X				X	X		X
A empresa participa ativamente de iniciativas ambientais.								X	X		
A empresa possui iniciativas ou ações de prevenção à poluição com foco nos 3Rs: reduzir, reutilizar e reciclar, ou semelhante.			X	X				X	X		X
A empresa realiza campanhas com empregados, por exemplo, redução de impressões, reutilização dos copos descartáveis e outros, visando à redução do consumo de matérias.				X	X			X	X		X

A empresa mapeou e/ou contactou parceiros para destinar seus resíduos de produtos, como cooperativas de catadores ou outras empresas de processamento de resíduos/partes usadas e já identificou a necessidade para desenvolver esses parceiros.			x								
	3	2	6	6	4	2	2	8	12	2	10
TOTAL DE INICIATIVAS	13	8	22	25	18	8	8	34	33	10	40
3. Fatores para a adoção de práticas sustentáveis											
Visão do empresário	x		x	x	x			x	x		
Legislação	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Pressão dos <i>stakeholders</i>				x	x						x
Reputação da empresa				x							x
Vantagem Competitiva			x	x	x						
Redução de custos	x							x	x		
Oportunidade de Negócio			x	x				x			
Relacionamento com outras empresas			x								
Falta de recursos	x					x		x	x		
Não há divulgação de ações relacionadas (novo fator)								x			

APÊNCIDE C – IMAGENS CAPTURADAS DAS VISITAS ÀS INDÚSTRIAS**IND3 – EV:**

Resíduo encaminhado para a ILSA que, segundo o proprietário, poderia ser utilizado para a fabricação de asfalto, de acordo com as suas pesquisas e projeto criado.



Finalização do processo de curtimento do couro.



Acúmulo dos resíduos após o processo de curtimento do couro.

IND6 – EV:



Imagem capturada após a entrevista na **IND6-EV**