

# GESTÃO SUSTENTÁVEL – MOTIVADORES, BARREIRAS E PERCEÇÃO DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS

## SUSTAINABLE MANAGEMENT - MOTIVATION, BARRIERS AND PERCEPTIONS OF SMALL BUSINESS

**Rafael Toniolo da Rocha**<sup>1</sup>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9724-7007>

**Rodrigo Faria Introvini**<sup>2</sup>

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0565-8798>

**Adriana Cristina Ferreira Caldana**<sup>3</sup>

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4857-1817>

**Elizabeth Krauter**<sup>4</sup>

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2615-5620>

**Lara Bartocci Liboni**<sup>5</sup>

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4729-7943>

<sup>1, 2, 3, 4, 5</sup> (FEA-RP / USP – São Paulo, Brasil.)

### RESUMO

A demanda por uma administração mais sustentável das organizações é crescente. No entanto, poucos estudos direcionam a tomada de decisão sobre gestão sustentável em empresas de pequeno porte. Este estudo se propôs identificar principais motivadores e barreiras para adoção da gestão sustentável segundo percepção de micro e pequenos empresários. A coleta de dados foi realizada por meio de questionário que foi respondido por 72 empresas dos estados de São Paulo, Paraná e Mato Grosso. Para a análise dos dados foram utilizadas as técnicas de análise fatorial e análise de conglomerados. Por meio deste estudo foi possível estabelecer um conjunto de oito fatores que influenciam na gestão sustentável de empresas de pequeno porte e traçar três perfis de empresas no quesito gestão sustentável. Verificou-se que a maioria das empresas se enquadra numa abordagem preventiva em relação à gestão sustentável. Estudos em profundidade são recomendados para explicar os resultados.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Motivadores. Barreiras. Micro e pequenas empresas.

### ABSTRACT

The demand for a more sustainable management of organizations is increasing. However, few studies have direct decision-making on sustainable management in small businesses. This study aimed to identify the main motivators and barriers for the adoption of sustainable management in companies according to the perception of micro and small entrepreneurs. Data collection was performed by means of numerical scale questionnaire that was answered by 72 companies in the states of São Paulo, Parana and Mato Grosso. For data analysis we used the techniques of factor analysis and cluster analysis. Through this study it was possible to establish a set of eight factors that influence the sustainable management of small businesses and draw three profiles companies in the sustainable management aspect. It was also found that most small businesses not fit a preventive approach to sustainable management. Depth studies are recommended to find answers to the results obtained.

**Keywords:** Sustainability. Motivators. Barriers. Small business.

## 1 INTRODUÇÃO

A consciência da população mundial para a necessidade de um desenvolvimento mais justo, equilibrado e que preserva a vida e os recursos naturais escassos de nosso planeta tem se intensificado nas últimas décadas, principalmente por meio de eventos mundiais importantes como a 1ª Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente em Estocolmo (1972), a publicação do Relatório de Brundtland (1987), a Rio 92, o Protocolo de Kyoto (1997), a Rio+10 realizada em Johannesburg (2002), a Rio+20 realizada no Rio de Janeiro (2012) e a COP 21 realizada na França (2015) no qual 195 países assinaram um acordo internacional sobre clima. Com isso, o interesse do consumidor por produtos e serviços decorrentes de práticas economicamente viáveis, socialmente justas e ambientalmente corretas cresce continuamente. Essa busca por um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável também vem se intensificando na sociedade brasileira, resultando em pressões sociais e restrições legais que reivindicam o compromisso socioambiental das empresas. Assim, para se adequarem, buscam modelar uma nova realidade, reconsiderando a utilização dos recursos naturais buscando extrair vantagem competitiva através do uso de tecnologias mais limpas e de práticas mais responsáveis e justas.

Estudos sobre a gestão ambiental em organizações em nível mundial são realizados desde a década de 1960 (CAIN, 1968; CAULFIELD, 1968; DEEVEY, 1970), entretanto percebe-se que estudos sobre gestão ambiental em pequenas empresas é um tema que começou a ser estudado mais recentemente (RUTHERFOORD; BLACKBURN;

SPENCE, 2000; TRATHEN *et al.*, 2002; HOWGRAVE-GRAHAM, VAN BERKEL, 2007). No Brasil, foram encontrados estudos emergentes sobre a gestão ambiental em empresas de pequeno porte (MARTINS; ESCRIVÃO FILHO; NAGANO, 2016; MELLO; CONEJERO; CÉSAR, 2016; ZUANAZZI *et al.*, 2016), mas não foram encontrados estudos empíricos sobre os motivadores e barreiras sob a ótica dos proprietários e administradores dessas empresas para a adoção de práticas sustentáveis. A partir dessa constatação, este artigo tem como objetivo identificar os principais motivadores e barreiras para a adoção da gestão sustentável nas empresas segundo a percepção de micro e pequenos empresários.

A relevância das empresas de pequeno porte no cenário brasileiro constitui importante justificativa. Dados divulgados pelo Sebrae (2014) e pela pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (2013) apontam que: as micro e pequenas empresas (MPEs) contribuem com mais de 27% do PIB do país e geram mais da metade dos empregos com carteira assinada, apesar de 87% delas encerrem suas atividades com até 20 anos. Esses dados enfatizam a importância do investimento em estudos que possam contribuir com a redução desses índices negativos, de forma que seja possível direcionar a tomada de decisão dessas empresas também em questões sobre sustentabilidade.

O artigo está organizado da seguinte forma: primeiro será apresentada uma discussão da literatura sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável que ajudaram na construção do questionário e na análise dos dados. Em seguida serão demonstrados os procedimentos metodológicos e

os resultados propondo três *clusters*. Finalmente, serão apresentadas as considerações finais, as limitações deste estudo e sugestões para uma investigação mais aprofundada.

## 2 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SÓCIOAMBIENTAL

Na revisão da literatura, foi privilegiada a definição de sustentabilidade, as diversas abordagens para o desenvolvimento sustentável e a discussão de questões relacionadas aos motivadores e barreiras para a adoção de estratégias sustentáveis pelas organizações.

Para entender esse tema, é preciso buscar a definição do seu significado e origem. Sustentabilidade vem do latim *sustentare* que significa sustentar, suportar, conservar em bom estado, manter, resistir. Nos dicionários em português, sustentar significa impedir a ruína, resistir, manter, conservar a mesma posição, sustentar-se, manter o nível apropriado. Sustentável é tudo que é capaz de ser suportado, mantido (PAZ; KIPPER, 2016).

O conceito de desenvolvimento sustentável e seus princípios questionam as tradicionais formas de produção, o comportamento humano, a organização e o funcionamento das cidades, exigindo novos padrões para o desenvolvimento socioambiental e econômico das sociedades. A concepção de sustentabilidade tem sido incorporada pelas empresas no sentido de redefinir suas responsabilidades em relação ao meio ambiente e à sociedade (WILKINSON; HILL; GOLLAN, 2001).

Existem diferentes visões sobre o desenvolvimento sustentável, que relacionam a

capacidade de substituição entre o capital natural com o capital artificial, que pode ser dividido ainda entre capital humano e capital social (VAN BELLEN, 2004).

Em uma das visões de desenvolvimento sustentável, a hipótese é que o capital natural pode ser perfeitamente substituído por um capital artificial e dessa forma só existe perda se a soma final de todos os capitais for inferior a um período anterior. As críticas sobre essa visão vão de encontro às funcionalidades do capital natural, pois ela ignora as múltiplas funções que a natureza prove, como, por exemplo, ao mesmo tempo em que uma floresta serve de recurso para a reciclagem do ar atmosférico, ela também constitui uma fonte de recursos naturais para a medicina, e também como habitat de uma imensa biodiversidade.

Outra visão mais forte de desenvolvimento sustentável afirma que a quantidade de capital natural existente deve se manter constante. Dessa forma, o capital artificial também se mantém constante, uma vez que para manter o capital natural constante não serão realizadas transformações no capital natural. Tal visão se torna socialmente impraticável, pois acarretaria em uma ausência de crescimento econômico, necessário para prover as condições básicas para a crescente demanda populacional.

Uma terceira abordagem considera a situação ganha-ganha, entre os capitais natural e artificial, onde tais capitais são complementares e para o crescimento de um é importante o crescimento do outro, como acontece no ecoturismo e nas zonas mistas agroflorestais.

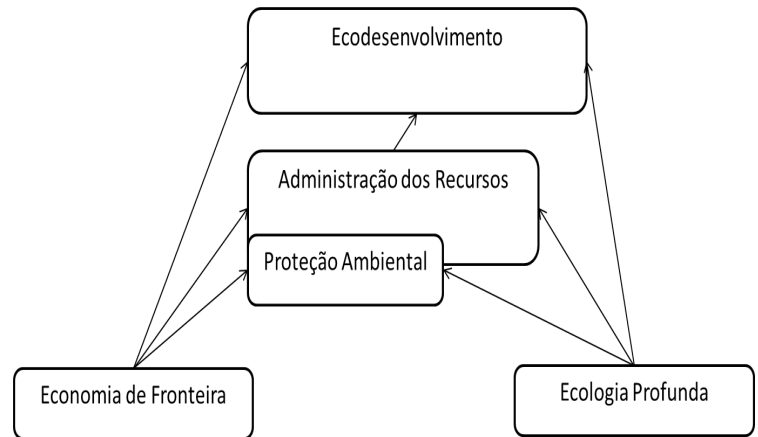
Segundo Ferreira *et al.* (2009) a dimensão econômica está relacionada às condições

econômicas dos *stakeholders*. A dimensão ambiental relaciona-se a redução de agressões, melhorias ambientais, prevenção de desperdícios de insumos. A dimensão social avalia o impacto organizacional no sistema social, ou seja, sobre os *stakeholders*, promovendo práticas como renda justa e provisão adequada.

Dessa forma, configura-se um novo paradigma à procura de um novo pressuposto para o processo de desenvolvimento: a limitação da escala econômica à capacidade do capital natural, as taxas de colheitas de recursos naturais devem estar limitadas às taxas de recuperação desses recursos, a emissão de detritos não deverá exceder a capacidade do ambiente, e recursos não renováveis devem ser explorados a uma proporção igual à de criação de substitutos renováveis (CARIDADE, 2006).

Toda atividade humana, seja econômica ou sociocultural, traduz relações entre a sociedade e natureza. Desenvolvimento envolveria a transformação dessas relações e haveria cinco paradigmas que traduziriam essas relações. Há uma linha evolucionista entre os paradigmas como é demonstrado na Figura 1. Haveria uma oposição entre o primeiro paradigma - Economia de fronteiras - e o segundo - Ecologia profunda -, dessa oposição desenvolveria o terceiro e quarto - Proteção ambiental e Administração dos recursos - que podem ser considerados uma "evolução" do primeiro frente ao segundo, e por fim, emergiria o quinto paradigma - Ecodesenvolvimento -, considerado ainda utópico. Vale destacar que o autor enfatiza que esses paradigmas não são completamente distintos e irrelacionados (CARRIERI, 1997).

Figura1 - Diagrama dos Paradigmas Evolutivos



Fonte: Colby (1991, p.195).

O primeiro paradigma se baseia na natureza como algo a ser dominado pelo homem. Os recursos naturais físicos são considerados como infinitos nesse paradigma, e na mesma direção, a capacidade de depósito da natureza também é infinita nas várias formas de poluição e degradação ambiental (DONAIRE, 1999). Diniz (2002) acrescenta que existia uma fé inabalável no "avanço do bem-estar" da humanidade, nas vantagens do contínuo aperfeiçoamento tecnológico e de sua aplicação indiscriminada, e na capacidade da ciência de gerar sempre soluções para todas as questões que porventura surgissem. A visão antropocêntrica dominava todas as questões e algumas vezes os problemas sociais e ambientais surgidos eram encarados como um mal necessário.

O segundo paradigma, que se opõe fortemente ao primeiro, a Ecologia Profunda é uma visão não antropocêntrica, fortemente biocêntrica, que sugere nova lógica na relação homem X natureza, enfatizando a igualdade das espécies, negando qualquer supremacia do homem, e seu direito de explorar as outras espécies existentes no meio ambiente natural (DINIZ, 2002).

O terceiro paradigma, denominado de Proteção Ambiental, é muito semelhante ao paradigma de economia de fronteiras, sua estratégia principal consiste na legalização do ambiente como externalidade econômica. Assim, quantifica-se a ecologia e aparecem os níveis de ótimos a péssimos da exploração dos recursos e da poluição dos ambientes, como os abordados nos relatórios de impacto ambientais que começam a ser obrigados pelas legislações institucionais. Deve-se destacar que o padrão tecnológico não muda, apenas se desenvolvem novas tecnologias para a despoluição/limpeza dos ambientes poluídos e a poluir (CARRIERI, 1997).

O quarto paradigma, Administração de Recursos, é o primeiro a incorporar diversos tipos de capitais (humanos, estruturais, naturais, financeiros) na gama do desenvolvimento e do investimento. Apesar do imperativo neoclássico do crescimento econômico continuar como meta primordial, a necessidade de condições para a manutenção desse crescimento fez com que se admitisse a urgência do crescimento das ações “verdes” (DINIZ, 2002). Foi no contexto desse paradigma que foi criado, por exemplo, a certificação ISO 14000.

O quinto paradigma, Ecodesenvolvimento, pretende partir de uma proposta de economizar a ecologia para uma proposta de “ecologizar” a economia, e todos os sistemas sociais. Como visto na evolução dos paradigmas, as preocupações com o meio ambiente foram sendo gradativamente incorporadas à vida das organizações. Um dos principais conceitos desse paradigma é o de ecoeficiência, que consiste em combinar desempenho econômico e desempenho ambiental, criando e promovendo valores com níveis

decrecentes de impactos sobre o meio ambiente (COLBY, 1991).

Outra questão importante para compreender o desenvolvimento sustentável diz respeito aos motivadores para tomada de decisões sustentáveis. Para Hart e Milstein (2003), a criação de valor sustentável está associada a quatro conjuntos abrangentes: o consumo de recursos naturais e geração de resíduos; interligação e proliferação dos *stakeholders*; inovação tecnológica e questões demográficas.

A sustentabilidade para o caso de recursos naturais renováveis requer que a sua taxa de uso não exceda sua taxa de regeneração e, também, a disposição de resíduos em determinado compartimento ambiental não deve ultrapassar sua capacidade assimiladora. Considerando os recursos não renováveis, é preciso determinar sua taxa ótima de utilização e buscar medidas alternativas ou compensatórias à redução de seu estoque, como a substituição pelos recursos renováveis (PEARCE; TURNER, 1989).

Os *stakeholders* consistem num motivador para sustentabilidade reafirmando a responsabilidade das empresas, de forma que é necessário adotar uma gestão transparente e participativa, ouvindo e considerando em suas decisões as opiniões e expectativas de todas as partes interessadas (BELLANTUONO; PONTRANDOLFO; SCOZZI, 2016).

Os avanços científicos e tecnológicos voltados para o setor produtivo deverão permitir a implantação de indústrias limpas, “que estão na base de um crescimento econômico mais equilibrado e integrado como o meio ambiente”. Para isso, deve haver uma visão equilibrada, integrada e

sistêmica do meio ambiente, que favoreça a própria gestão da tecnologia. Dessa forma, os usos de tecnologias apropriados oferecerão oportunidades de otimizações regionais, absorvendo a tradição cultural do meio onde estão inseridas, oferecendo uma base empírica para a compreensão dos problemas locais e favorecendo o surgimento de empreendimentos (BRUNTLAND, 1987).

Junto ao aumento populacional, ocorre o aumento da desigualdade social, contribuindo para uma acelerada decadência social e caos político. O desenvolvimento e a criação de condições satisfatórias para os quatro bilhões mais pobres do mundo são fundamentais para o desenvolvimento sustentável, através de um curso diferente do que seguimos atualmente, a fim de evitar o colapso da sociedade (MEADOWS, 1972).

A crescente valorização de questões ambientais e sociais, juntamente com as novas exigências legais, tem caracterizado as novas responsabilidades das empresas no cenário atual. Simultaneamente às mudanças dos paradigmas de desenvolvimento, as atitudes e ações empresariais também sofreram.

Nem toda empresa necessariamente irá apresentar uma evolução positiva na sua gestão de sustentabilidade, apesar de ser essa a tendência, uma vez que a questão ambiental é cada vez mais determinante do sucesso empresarial. De fato, uma dada empresa pode se manter indefinidamente em um estágio, podendo também progredir ou regredir (JABBOUR; SANTOS, 2006).

Figura 2 - Proposição de uma taxonomia comum para os estágios evolutivos da gestão ambiental nas empresas

Evolução ↑	Abordagem pró-ativa	Padrão pró-ativo	Pró-atividade	Integração estratégica	Integração matricial	Controle ambiental na gestão da empresa	Adhocracia	Integração Externa
	Abordagem preventiva		Prevenção	Integração preventiva	Integração pontual	Controle nas práticas e processos industriais	Forma Divisionalizada	Integração Interna
	Abordagem reativa	Padrão reativo	Controle	Controle da poluição		Controle ambiental nas saídas	Burocracia mecanizada	Especialização Funcional
	<b>Maimon (1994)</b>	<b>Sanches (2000)</b>	<b>Rohrich e Cunha (2004)</b>	<b>Barbieri (2004)</b>	<b>Corazza (2003)</b>	<b>Donaire (1994)</b>	<b>Mintzberg (2003)</b>	<b>Taxonomia comum</b>

Fonte: Jabbour e Santos (2006, p. 439).

O conjunto de taxonomias foi sintetizado por Jabbour e Santos (2006), como é demonstrado na Figura 2, e através de uma taxonomia comum pode-se expor as características para tais estágios evolutivos. São eles os estágios de especialização

funcional, de integração interna e finalmente de integração externa no topo da escala evolutiva, como é demonstrado na Figura 3.

Figura 3 - A evolução da gestão ambiental na organização é acompanhada por maior influência desta na estratégia empresarial

<b>IMPACTO ESTRATÉGICO CRESCENTE DAS ECO-ATIVIDADES</b>	<b>Integração externa da dimensão ambiental</b> A gestão ambiental se estende a todas as áreas funcionais. A variável ambiental é considerada fonte geradora de vantagem competitiva É determinante da estratégia empresarial Forte impacto nas decisões de cúpula
	<b>Integração interna da dimensão ambiental</b> Importância da variável ambiental baseada em objetivos definidos por outras áreas. A variável ambiental não impacta sobre todas as áreas funcionais Apoio da função ambiental a projetos específicos de determinadas divisões
	<b>Especialização funcional da dimensão ambiental</b> Neutralidade estratégica Prevenção de problemas ambientais para a consecução da estratégia empresarial Reação à legislação ambiental Institucionalização de área responsável pelo meio ambiente Desconsideração do potencial estratégico da variável ambiental

Fonte: Jabbour e Santos (2006, p. 445).

A partir da figura acima, observa-se que a principal diferença ocorre na potencialidade que se incorpora à variável ambiental na questão estratégica. Ressalta-se a importância do relacionamento com as funções de recursos humanos e produção, integrando juntamente com elas na formação da estratégia ao passo que a empresa evolui.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Foi realizada uma pesquisa quantitativa-descritiva, na qual se buscou constatar os principais motivadores e barreiras para a adoção da gestão sustentável nas empresas segundo a percepção de

micro e pequenos empresários. Para isso, optou-se por trabalhar com dados primários que foram coletados por meio de aplicação de questionários on-line. O questionário foi composto por 30 questões fechadas de escala numérica e foi validado por três empresas respondentes, de forma que suas percepções foram analisadas e incorporadas oportunamente no questionário definitivo. Esse instrumento de coleta de dados foi estruturado em cinco partes: caracterização da empresa, administração geral para sustentabilidade, clientes, fornecedores e competitividade. O público-alvo foram proprietários ou administradores de empresas de pequeno porte localizadas em três estados brasileiros: São Paulo, Paraná e Mato Grosso. Nesta pesquisa foram consideradas



empresas de pequenos portes aquelas que se enquadram nos critérios de número de funcionários do SEBRAE e DIEESE (2013). A coleta dos dados foi realizada por meio de uma parceria com entidades relacionadas a empresas de pequeno porte, como SEBRAE, CIESP e outras associações comerciais locais, abrangendo as cidades de Ribeirão Preto-SP, Sertãozinho-SP, Londrina-PR, Maringá-PR, Cuiabá-MT e Tangará da Serra-MT, que encaminharam o questionário para as empresas por meio de endereço eletrônico. A coleta dos dados ocorreu no primeiro semestre de 2012 e conseguiu-se um retorno de 75 respondentes, de forma que 72 empresas se enquadraram no requisito de porte, segundo o número de funcionários. Os dados foram codificados e organizados e analisados por meio de ferramentas estatísticas de análise multivariada dos dados: análise fatorial e análise de conglomerados. Estabeleceu-se também o agrupamento em três *clusters*, utilizando o método de agrupamento Ward.

O método de Ward consiste em um procedimento de agrupamento hierárquico no qual a medida de similaridade usada para juntar

conglomerados é calculada como a soma de quadrados entre os dois agrupamentos feitos sobre todas as variáveis. Esse método tende a resultar em conglomerados de tamanhos aproximadamente iguais devido à sua minimização de variação interna. Em cada estágio, combinam-se os dois Conglomerados que apresentarem menor aumento na soma global de quadrados dentro dos Conglomerados (HAIR, 2005).

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A Tabela 1 reúne as principais características da amostra, destacando-se que 65% das empresas atuam no setor de comércio e serviços, 85% possuem uma abrangência de atuação local ou regional, 74% apresentaram uma evolução positiva em seu faturamento nos últimos 12 meses, 55% empregam até 19 funcionários e 56% das empresas atendem em média de 101 a 300 clientes mensais. Vale ressaltar que cada ramo de atividade possui características singulares, de forma que não é possível estabelecer uma comparação objetiva dos resultados de caracterização da amostra.

Tabela 1 - Caracterização da amostra da pesquisa (72 empresas de pequeno porte)

SETOR DE ATIVIDADE					
65%	comércio e serviços	22%	indústria e construção	13%	Agronegócio
ABRANGÊNCIA DE ATUAÇÃO		EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO (ÚLTIMOS 12 MESES)		Nº COLABORADORES	
45%	Local	43%	maior que 5%	26%	até 9 funcionários
40%	Regional	31%	entre 0,1 e 4,9%	29%	de 10 a 19 funcionários
8%	Nacional	25%	sem alteração	35%	de 20 a 49 funcionários
7%	Internacional	1%	Negativo	10%	de 50 a 99 funcionários
Nº MÉDIO DE CLIENTES MENSAIS					
15%	menos de 100 clientes	25%	201-300 clientes	18%	mais de 400 clientes
31%	101-200 clientes	11%	301-400 clientes		

Fonte: dados da pesquisa.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Por meio das análises estatísticas empregadas foram obtidos dois conjuntos de resultados principais: fatores que influenciam a gestão sustentável em empresas de pequeno porte, ora como barreiras ora como motivadores e três *clusters* de empresas de pequeno porte que evidencia diferentes perfis relacionados à adoção de estratégias sobre sustentabilidade.

### 4.1 FATORES QUE INFLUENCIAM A GESTÃO SUSTENTÁVEL DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Tabela 2 - Teste de esfericidade (KMO and Bartlett's)

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		<b>,839</b>
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	<b>Approx. Chi-Square</b>	<b>1334,238</b>
	<b>df</b>	<b>435</b>
	<b>p-value (Sig.)</b>	<b>,000</b>

Fonte: dados da pesquisa.

Através da aplicação do teste de esfericidade, pode-se comprovar que existe correlação suficientemente forte para que a análise fatorial possa ser aplicada no banco de dados da pesquisa e assim surge um teste de hipóteses onde o p-valor (nível de significância) é inferior a 5% (valor utilizado como parâmetro) podendo se aceitar a utilização desse tipo de análise. Ainda

observa-se que o valor obtido no teste KMO é superior a 0,5 (valor utilizado como parâmetro), sendo assim, o tamanho da amostra é adequado ao uso da análise fatorial. Com a intenção de demonstrar melhor o processo estatístico, através da análise das comunalidades observou-se que nenhuma das variáveis iniciais apresentou valor de extração inferior a 0,6.

Quadro 1 - Fatores que influenciam a gestão sustentável de empresas de pequeno porte

<b>Fator 1</b>	<b>Fator 2</b>	<b>Fator 3</b>	<b>Fator 4</b>	<b>Fator 5</b>	<b>Fator 6</b>	<b>Fator 7</b>	<b>Fator 8</b>
Meio envolvente	Inovação Interna	Valor de mercado	Fornecedores	Clientes	Custos	Imagem	Nível de decisão

Fonte: os autores.

Em seguida é apresentada a definição de cada fator obtido e depois são demonstrados no Quadro 2 os componentes originais do questionário

que compõem cada um dos fatores encontrados por meio da análise fatorial.

*Meio envolvente* – Fator composto pelo maior número de variáveis. Explicado por variáveis relacionando principalmente a percepção da sociedade sobre o setor de atuação e sobre a própria empresa. Também incluindo a atuação do governo, a entrada de novos concorrentes e suas reações, a busca por novos clientes e a percepção interna da própria empresa. De modo geral, caracteriza-se esse fator como a importância que a sociedade e o meio envolvente da empresa têm na tomada de decisões sustentáveis.

*Inovação Interna* – Fator composto pela variável relacionada à busca por novas formas de trabalho partindo dos colaboradores, de modo a orientar a importância dos colaboradores nas decisões sustentáveis.

*Valor de mercado* – Fator composto por variáveis relacionadas à participação de mercado de empresas que já adotam atitudes sustentáveis, perspectivas de valor no futuro e a relação entre investimento e sustentabilidade. Explica, em geral, a importância que o valor de mercado possui no que tange à adoção de estratégias sustentáveis.

*Fornecedores* – Fator que indica a importância dos fornecedores na tomada de decisões relacionadas à sustentabilidade. O fator é composto pelas variáveis que mostram a flexibilidade de negociação com fornecedores, e a importância da sustentabilidade na escolha de fornecedores.

*Clientes* – Fator explicando a flexibilidade de negociação dos clientes com a empresa. Demonstra a importância dos clientes na composição da gestão sustentável.

*Custos* – Fator ligado à variável que relaciona o custo à adoção de medidas sustentáveis.

*Imagem* – Esse fator consiste na importância que a imagem possui na escolha por estratégias sustentáveis. Juntamente com ele relaciona-se o *status* e a percepção da fidelidade dos clientes.

*Nível de decisão* – Fator que explica a organização hierárquica da empresa, ou seja, o nível de tomada de decisão. É composto pelas variáveis relacionadas à substituição de equipamentos desatualizados por equipamentos mais sustentáveis e também à centralização ou não das decisões.

Quadro 2 - Componentes dos Fatores

FATOR	COMPONENTES ORIGINAIS
<b>Meio envolvente</b>	2 - A sustentabilidade é incentivada aos colaboradores? 11 - A atuação do governo, com relação à regulamentação no setor pode ser classificada? 12 - A atuação do governo, com relação ao incentivo em ações sustentáveis pode ser classificada? 14 - A sociedade percebe/identifica a empresa como sustentável? 19 - Ações Sustentáveis trazem novos clientes? 24 - Os concorrentes diretos da empresa valorizam a sustentabilidade 25 - Diante de ações sustentáveis, os concorrentes reagem? 26 - A imagem do setor como um todo em relação à sustentabilidade pode ser considerada? 29 - As restrições para a abertura de uma nova empresa no setor são consideradas: 30 - Empresas sustentáveis possuem melhores perspectivas no futuro?

<b>Inovação Interna</b>	3 - Os colaboradores buscam formas de inovar na questão sustentabilidade? 5 - Novas atitudes sustentáveis facilitariam a rotina do negócio?
<b>Valor de mercado</b>	13 - A sustentabilidade traz vantagens financeiras? 27 - A sustentabilidade está diretamente relacionada à participação de mercado? 28 - Empresas que investem muito em sustentabilidade devem ser mais valorizadas que as demais
<b>Fornecedores</b>	20 - Qual a importância da sustentabilidade na escolha dos fornecedores? 21 - Os fornecedores incentivam a prática de ações sustentáveis? 22 - A empresa possui abertura para negociar condições de preços/prazos com os fornecedores? 23 - Os fornecedores possuem práticas ligadas à sustentabilidade?
<b>Clientes</b>	15 - Os clientes possuem abertura para negociar condições de preço/prazo? 17 - Os clientes preferem produtos/serviços mais sustentáveis? 18 - Os clientes aparentam ser influenciados por ações sustentáveis?
<b>Custos</b>	7 - Os custos de ações sustentáveis dificultam sua adoção?
<b>Imagem</b>	1 - Qual a importância da sustentabilidade para o negócio da empresa? 16 - Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada?
<b>Nível de decisão</b>	4 - Ações sustentáveis podem ser integradas com a atividade principal da empresa? 6 - O investimento em sustentabilidade pode ser considerado? 8 - O investimento em especialização de mão de obra pode ser considerado? 9 - As decisões de caráter sustentável, geralmente são 10 - Os equipamentos/materiais existentes na empresa podem ser substituídos por equipamentos mais sustentáveis?

Fonte: os autores.

Como evidenciado na introdução, estudos anteriores não se propuseram a estabelecer fatores que influenciam a gestão sustentável de empresas de pequeno porte de forma que este estudo preenche essa lacuna da literatura apresentando oito fatores que influenciam a gestão sustentável nessas empresas. Isso constitui um importante resultado para direcionar a tomada de decisão sobre gestão sustentável de administradores e empresários de empresas de pequeno porte e também de agências de fomentos a essas empresas, que pode contribuir até mesmo com a redução da elevada taxa de mortalidade dessas empresas, uma vez que a falta de planejamento e instrumentos de gestão são as principais causas.

## 4.2 PERFIS RELACIONADOS À ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS SOBRE SUSTENTABILIDADE

O segundo conjunto de resultados foi obtido por meio da análise estatística de conglomerados que visa agrupar as empresas respondentes em *clusters* de forma que seja possível estabelecer diferentes grupos de empresas de acordo com suas características.

A aglomeração foi realizada através de dois métodos, método hierárquico e não hierárquico, para a comparação dos resultados, e optou-se pelo método hierárquico por apresentar melhor heterogeneidade entre os *clusters* obtidos, uma vez que a amostra não é considerada grande e existe

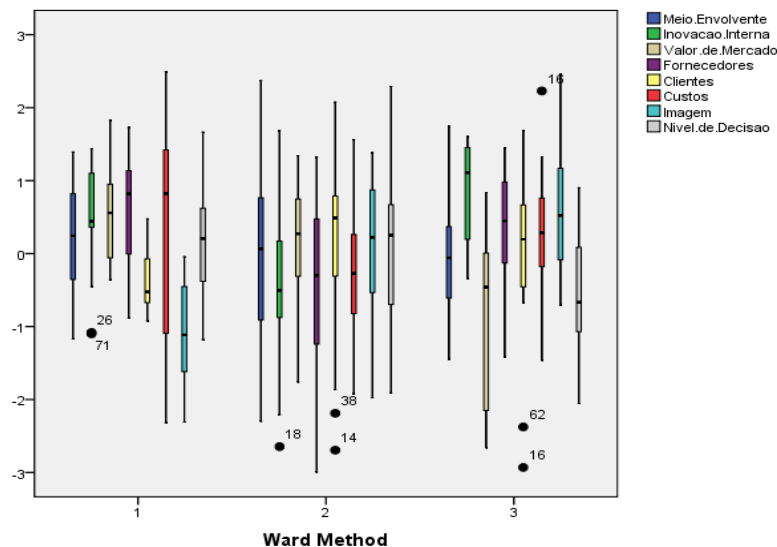
a necessidade de ser sensível a *outliers*. Conforme colocado anteriormente, estabeleceu-se o agrupamento em três *clusters*, utilizando o método de agrupamento Ward, de modo que os resultados da amostra foram agrupados: 20% *Cluster 1*, 58% *Cluster 2* e 22% *Cluster 3*. Infere-se, assim, que o *cluster* dois apresenta o perfil majoritário de micro e pequenas empresas em relação aos fatores ligados à sustentabilidade.

Avaliando o conjunto de fatores e suas características em cada *cluster*, pode-se obter o gráfico *Box-plot*. A utilização desse gráfico se faz importante para uma melhor interpretação dos resultados, uma vez que ele demonstra visualmente

a relação entre a mediana e as demais variações dos casos. Sua estrutura demonstra cada *cluster* separado e através de uma diferenciação por cores a relação de cada fator dentro do *cluster*. A Figura 4 mostra o *Box-plot* dividido por *cluster* com seus respectivos fatores.

Em seguida é apresentado o perfil das empresas de pequeno porte, estabelecido por meio da análise dos fatores já obtidos neste estudo em cada um dos *clusters* conforme sua abordagem para a gestão sustentável, buscando relacionar cada *cluster* com as características propostas no trabalho de Jabbour e Santos (2006).

Figura 4 - Box-Plot Fatores X Clusters



Fonte: dados da pesquisa.

#### 4.2.1 Cluster 1 – Empresas reativas

Motivadores: valorizam a sociedade e o meio em que estão inseridos, bem como seus fornecedores. Preocupam-se com o valor de mercado, com os custos de implementação de estratégias sustentáveis e associam fortemente a sustentabilidade a esses fatores.

Barreiras: já possuem clientes fiéis, de modo que novas estratégias sustentáveis não trarão ganho em imagem e nem de novos clientes, o que limitam novos investimentos em sustentabilidade. A inovação interna também é um benefício já consolidado. Não motiva a empresa a buscar novas formas sustentáveis de trabalho.

Assim, são empresas orientadas a resultados, estabelecidas no mercado, se motivam através de pressões oriundas da sociedade, do meio envolvente, dos custos e dos fornecedores, Empresas Reativas.

#### **4.2.2 Cluster 2 – Empresas preventivas**

Motivadores: valorizam o relacionamento com os clientes, nível de decisão se enquadra mais centralizado em uma pessoa e assim torna-se mais fácil o processo de tomada de decisão.

Barreiras: alto custo de investimento em materiais e equipamentos mais sustentáveis, relação com os fornecedores pouco flexibilizada e dificuldades no que tangem os colaboradores apontarem novas atitudes sustentáveis.

Dessa forma, constituem empresas que se motivam por meio da imagem, valor de mercado e meio envolvente, possuindo uma estrutura hierárquica mais achatada e com alta dependência dos clientes. Infere-se que seu portfólio de produtos acaba por ser estritamente delimitado e atendendo as atuais necessidades dos clientes, o que não impulsiona mudanças de caráter evolutivo no quesito gestão sustentável, enquadrando-se como Empresas Preventivas.

#### **4.2.3 Cluster 3 – Empresas proativas**

Motivação: inovação interna, melhor imagem organizacional, decisões são descentralizadas e favoráveis à inovação interna.

Barreiras: baixa valorização de mercado de empresas que se prontificam a investir em

sustentabilidade, maiores regulamentações encarecendo a gestão sustentável.

Benefícios adquiridos: relações com fornecedores e clientes equilibradas e satisfatórias, custos favoráveis, patamar evolutivo dessas empresas já liquidou os investimentos em melhorias, ou mesmo já partiram de uma situação inicial orientada para a sustentabilidade.

Nota-se que essas empresas buscam através da imagem externa e da inovação interna formas de evoluírem na gestão sustentável e se beneficiarem com os baixos custos necessários para continuar a manutenção da mesma gestão. Elas são barradas por fatores ligados à competitividade os quais comparam empresas do mesmo segmento, porém sem investimentos em sustentabilidade bem como baixa regulamentação do meio envolvente, demonstrando que suas atitudes se enquadram no grupo de Empresas Proativas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo identificar os principais motivadores e barreiras para a adoção da gestão sustentável nas empresas segundo a percepção de micro e pequenos empresários. Os dois principais conjuntos de resultados obtidos foram: definição de fatores que influenciam a gestão sustentável em empresas de pequeno porte, ora como barreiras ora como motivadores, e estabelecimento de três *clusters* de empresas de pequeno porte, evidenciando diferentes perfis relacionados à adoção de estratégias sobre sustentabilidade.

Os fatores que influenciam a gestão sustentável de empresas de pequeno porte

definidos neste estudo foram: meio envolvente, inovação interna, valor de mercado, fornecedores, clientes, custos, imagem e nível de decisão. Já os perfis de empresa de pequeno porte relacionados à adoção de estratégias sustentáveis identificados foram: empresas reativas, empresas preventivas e empresas proativas. O perfil majoritário nesta amostra foram as empresas preventivas (58%) que constituem empresas que se motivam por meio da imagem, valor de mercado e meio envolvente, possuindo uma estrutura hierárquica mais achatada e com alta dependência dos clientes.

Como evidenciado na introdução, estudos anteriores não se propuseram a estabelecer fatores que influenciam a gestão sustentável de empresas de pequeno porte de forma que este estudo preenche essa lacuna da literatura apresentando oito fatores que influenciam a gestão sustentável nessas empresas. Isso constitui um importante resultado para direcionar a tomada de decisão sobre gestão sustentável de administradores e empresários de empresas de pequeno porte e também de agências de fomentos a essas empresas.

Constatou-se que apesar de existir um conjunto de motivadores globais adaptáveis a qualquer empresa, existe um paradoxo, pois os fatores que se apresentaram como interessantes a um conjunto de empresas foram vistos como barreiras em outro conjunto. Dessa forma, tratar

os motivadores para a sustentabilidade apenas em relação à redução da poluição, integração com *stakeholders*, tecnologias emergentes e ao aumento da população é muito distante da realidade das micro e pequenas empresas.

Os resultados destacam ainda a necessidade de conhecer o perfil das empresas de pequeno porte, suas características econômicas, sociais, culturais e ambientais, a evolução de seus sistemas internos para, só então, concluir fatores que avaliem sua sustentabilidade. Isso enfatiza que a lógica para a compreensão dos fatores que influenciam a tomada de decisão de caráter sustentável deve partir inicialmente da realidade das empresas em estudo, da compreensão da temática da sustentabilidade e da interação entre esses aspectos de forma que possam contribuir para sua tomada de decisão.

Almeja-se que, a partir desses resultados, novos trabalhos possam promover um aprimoramento do tema ao submetê-lo a diferentes especialistas. Existe também a possibilidade de complementar este trabalho, realizando estudos em profundidade em um pequeno número de empresas, podendo, assim, explorar com mais detalhes os motivadores e barreiras apresentados. Adicionalmente, outra possibilidade seria realizar este estudo restrito à amostra estadual, ou ainda por regiões, a fim de viabilizar a comparação dos resultados obtidos.

## REFERÊNCIAS

BELLANTUONO, N.; PONTRANDOLFO, P.; SCOZZI, B. Capturing the Stakeholders' View in Sustainability Reporting: A Novel Approach. *Sustainability*. Basel, v.8, n.4, p.1-12, 2016.

BRUNTLAND, G. H. (editor). **Our Common Future**: The World Commission on Environment and Development. Oxford: Oxford University Press. 398 p. 1987.

## REFERÊNCIAS

- CAIN, S. A. Environmental Management and the Department of the Interior. **Public Administration Review**, Chicago, v. 28, n. 4, p. 320-326, 1968.
- CARIDADE, A. V. S. **Práticas de Gestão Estratégica e Aderência ao Método Sigma**: um estudo de Caso no Setor de Celulose e Papel. São Paulo: USP, 2006.
- CARRIERI, A. P. Questão ambiental, agricultura e mudanças de paradigmas: o ecodesenvolvimento, a agricultura sustentável e a biotecnológica, **Cad. Adm. Rural**, Lavras, v. 9, n. 1. Jan./Jun. 1997.
- CAULFIELD, H. Environmental Management: Water and Related Land. **Public Administration Review**, Chicago, v. 28, n. 4, p. 306-311, 1968.
- COLBY, M. E. Environmental management in development: the evolution of paradigms. **Ecological Economics**. Amsterdam, v. 3, p. 193-213, 1991.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 640 p, 2003.
- DEEVEY, E. S. Science and education for environmental management. **Ecology**, Washington, v. 51, n. 3, p. 363-364, 1970.
- DINIZ, C. M.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. de P. Sistema de gestão ambiental: construção, fatores e atores. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador. v. 1, n. 6, p71-86, jul./dez. 2002.
- DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- FERREIRA, N. A. C. *et al.* Indicadores Estratégicos da Qualidade Sócio-Ambiental – O caso de um empresa produtora de matérias-primas para fertilizantes. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 5., 2009. **Anais[...]**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2009.
- HAIR, J. F., **Análise multivariada de dados**. Trad. Adonai S. Sant'Anna e Anselmo C. Neto. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOWGRAVE-GRAHAM, A.; VAN BERKEL, R. Assessment of cleaner production uptake: method development and trial with small businesses in Western Australia. **Journal of Cleaner Production**. Amsterdam, v. 15, n.8, p. 787-797, 2007.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO. **Causas de desaparecimento das micros e pequenas empresas**. 2013. Disponível em: <<https://www.ibpt.org.br/img/uploads/novelty/estudo/7011/eDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2016, 18:34.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Evolução da gestão ambiental na empresa: Uma taxonomia integrada à gestão da produção e de recursos humanos. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 13, n. 3, p. 435-448, set./dez. 2006.
- MARTINS, P. S.; ESCRIVÃO FILHO, E.; NAGANO, M. S. Fatores contingenciais da gestão ambiental em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 17, n. 2, p. 156-179, mar./abr. 2016.



## REFERÊNCIAS

- MEADOWS, D. L., MEADOWS, D. H., RANDERS, J.; BEHRENS, W. W. **Limites do crescimento**: um relatório para o Projeto do Clube de Roma sobre o dilema da humanidade. São Paulo: Perspectiva, 1972.
- MELLO, E. P.; CONEJERO, M. A.; CÉSAR, A. S. Diagnóstico da gestão ambiental nas micro e pequenas empresas: um estudo multicase na região de Campo Limpo Paulista-SP. **Reuna**. Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 53-74, jan./mar. 2016.
- PAZ, F. J.; KIPPER, L. M. Sustentabilidade nas organizações: vantagens e desafios. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas**. Bauru, v. 11, n. 2, p. 85-102, abr./jun. 2016.
- PEARCE, D.W.;TURNER, R. K. **Economics of natural resources and the environment**. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1990.
- RUTHERFOORD, R.; BLACKBURN, R. A.; SPENCE, L. J. Environmental management and the small firm: An international comparison. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 6 n.6, p.310-326, 2000.
- SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**, Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2016, 21:05.
- SEBRAE-NA; DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Brasília, 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>.
- TRATHEN, K. *et al.* (2002) Promoting environmental management in very small businesses through “Green Angels” in a local collaborative partnership: a case study from Brighton, England. **Environmental and Waste Management**. v. 4, n. 4, p. 195-208. 2002.
- VAN BELLEN, H. M. Desenvolvimento Sustentável: Uma Descrição das Principais Ferramentas de Avaliação. **Ambiente & Sociedade**. Salvador, v. 7, n. 1, p. 67-87, jan./jun. 2004.
- WILKINSON, A.; HILL, M. e GOLLAN, P. The sustainability debate. **International Journal of Operations & Production Management**. Bradford. v. 21, n.12, p.1492-1500, 2001.
- ZUANAZZI, F. A. *et al.* Desenvolvimento de um modelo para avaliar a sustentabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista Gestão e Sustentabilidade Ambiental**. Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 163-180, abr./set. 2016.

---

**Rafael Toniolo da Rocha<sup>1</sup>**

Mestre em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade

## AUTORES

de São Paulo (FEA-RP/USP), São Paulo - Brasil. Bacharel em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), São Paulo - Brasil. Graduando em Ciências Econômicas pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" (ESALQ/USP). Professor do MBA USP/ESALQ. E-mail: rafaeltoniolodarocha@gmail.com

### **Rodrigo Faria Introvini<sup>2</sup>**

Bacharel em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. E-mail: rodrigo.introvini@gmail.com

### **Adriana Cristina Ferreira Caldana<sup>3</sup>**

Doutora em Psicologia pela USP- Universidade de São Paulo, São Paulo - Brasil. Atua como professora na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP, São Paulo –Brasil, na área de Recursos Humanos e Sustentabilidade. Tem pesquisas ligadas aos seguintes temas: gestão sustentável de recursos humanos, educação para a sustentabilidade, responsabilidade social corporativa, desenvolvimento sustentável. Líder do grupo de pesquisa GOLDEN for Sustainability - Chapter Brazil (goldenbrazil.org). Atualmente é coordenadora do Escritório de Sustentabilidade da FEA-RP/USP, criado para a promoção dos Principles for Responsible Management Education (PRME) da ONU. E-mail: adrianacaldana@gmail.com

### **Elizabeth Krauter<sup>4</sup>**

Professora do departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP, São Paulo- Brasil. Doutora em Administração pela FEA/USP, São Paulo - Brasil. Pós-doutorado em Administração pela FEA/USP, São Paulo - Brasil, mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo – Brasil. Graduação em Administração de Empresas pela EAESP/FGV, São Paulo - Pesquisadora-líder do NEsFIN - Núcleo de Estudos em Finanças. E-mail:ekrauter@usp.br

### **Lara Bartocci Liboni<sup>5</sup>**

Professora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEA-RP/USP - Universidade de São Paulo, São Paulo - Brasil. É Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo -FEA-USP, São Paulo – Brasil e mestre em Administração pela Universidade de São Paulo - FEA-USP, São Paulo – Brasil. Atua em temas como: Sustentabilidade, internacionalização e alianças estratégicas. E-mail: lara.liboni@gmail.com

Data de recebimento: 29-12-2017  
Data de aceite: 28-06-2018

**APÊNDICES**

**Apêndice A-Questionário**

**Características da empresa:**

Qual o setor de atuação:

- Agropecuária
- Extrativismo
- Indústria de Transformação
- Automotivo
- Hotelaria e Turismo
- Construção Civil e Imobiliária
- Bares, Restaurantes e Alimentação
- Beleza, Cosméticos e Perfumaria
- Vestuário e Calçados
- Limpeza e Conservação
- Transporte e Armazenagem
- Comunicação e Gráfica
- Comércio Varejista
- Atividades Financeiras
- Educação

Médico e Farmacêutico

Outro: \_\_\_\_\_

• Qual o número de colaboradores:

( ) até 9 ( ) de 10 a 19 ( ) de 20 a 49 ( ) de 50 a 99 ( ) 100 ou mais.

• Quanto à evolução do faturamento de sua empresa relativamente ao último período (12 meses), em %.

( ) negativo maior 5% ( ) negativo até 5% ( ) igual ( ) positivo até 5% ( ) positivo maior 5%

• Quanto ao número de clientes de sua empresa, eles são em média (mensal)?

( ) menos de 100 ( ) de 101 a 200 ( ) de 201 a 300 ( ) de 301 a 400 ( ) mais de 400

• Quanto à área de atuação da empresa?

( ) Local ( ) Regional ( ) Nacional ( ) Internacional

Geral	Escala					ALTA	
	BAIXO	1	2	3	4		5
1 - Qual a importância da sustentabilidade para o negócio da empresa?	Nula						Elevada
2 - A sustentabilidade é incentivada aos colaboradores?	Pouco						Muito
3 - Os colaboradores buscam formas de inovar na questão sustentabilidade?	Poucas						Muitas
4 - Ações sustentáveis podem ser integradas com a atividade principal da empresa?	Pouco						Muito
5 - Novas atitudes sustentáveis facilitarão a rotina do negócio?	Pouco						Muito
6 - O investimento em sustentabilidade pode ser considerado?	Nulo						Elevado

**APÊNDICES**

7 - Os custos de ações sustentáveis dificultam sua adoção?	Pouco							Muito
8 - O investimento em especialização de mão de obra pode ser considerado	Baixo							Elevado
9 - As decisões de caráter sustentável, geralmente são:	Descentralizadas entre todos							Centralizadas em uma pessoa
10 - Os equipamentos/materiais existentes na empresa podem ser substituídos por equipamentos mais sustentáveis?	Pouco							Muito
11 - A atuação do governo, com relação a regulamentação no setor pode ser classificada?	Baixa							Elevada
12 - A atuação do governo, com relação ao incentivo em ações sustentáveis pode ser classificada?	Nula							Elevada
13 - A sustentabilidade traz vantagens financeiras?	Poucas							Muitas
14 - A sociedade percebe/identifica a empresa como sustentável?	Pouco							Muito

Clientes	Escala						
	BAIXO	1	2	3	4	5	ALTA
15 - Os clientes possuem abertura para negociar condições de preço/prazo?	Nula						Muita
16 - Com relação à fidelidade dos clientes à sua empresa, ela pode ser considerada?	Nula						Elevada
17 - Os clientes preferem produtos/serviços mais sustentáveis?	Pouco						Muito
18 - Os clientes aparentam ser influenciados por ações sustentáveis?	Pouco						Muito
19 - Ações Sustentáveis trazem novos clientes?	Pouco						Muito

Fornecedores	Escala						
	BAIXO	1	2	3	4	5	ALTA
20 - Qual a importância da sustentabilidade na escolha dos fornecedores?	Pouca						Muita
21 - Os fornecedores incentivam a prática de ações sustentáveis?	Pouco						Muito
22 - A empresa possui abertura para negociar condições de preços/prazos com os fornecedores?	Pouca						Muita
23 - Os fornecedores possuem práticas ligadas à sustentabilidade?	Poucas						Muitas

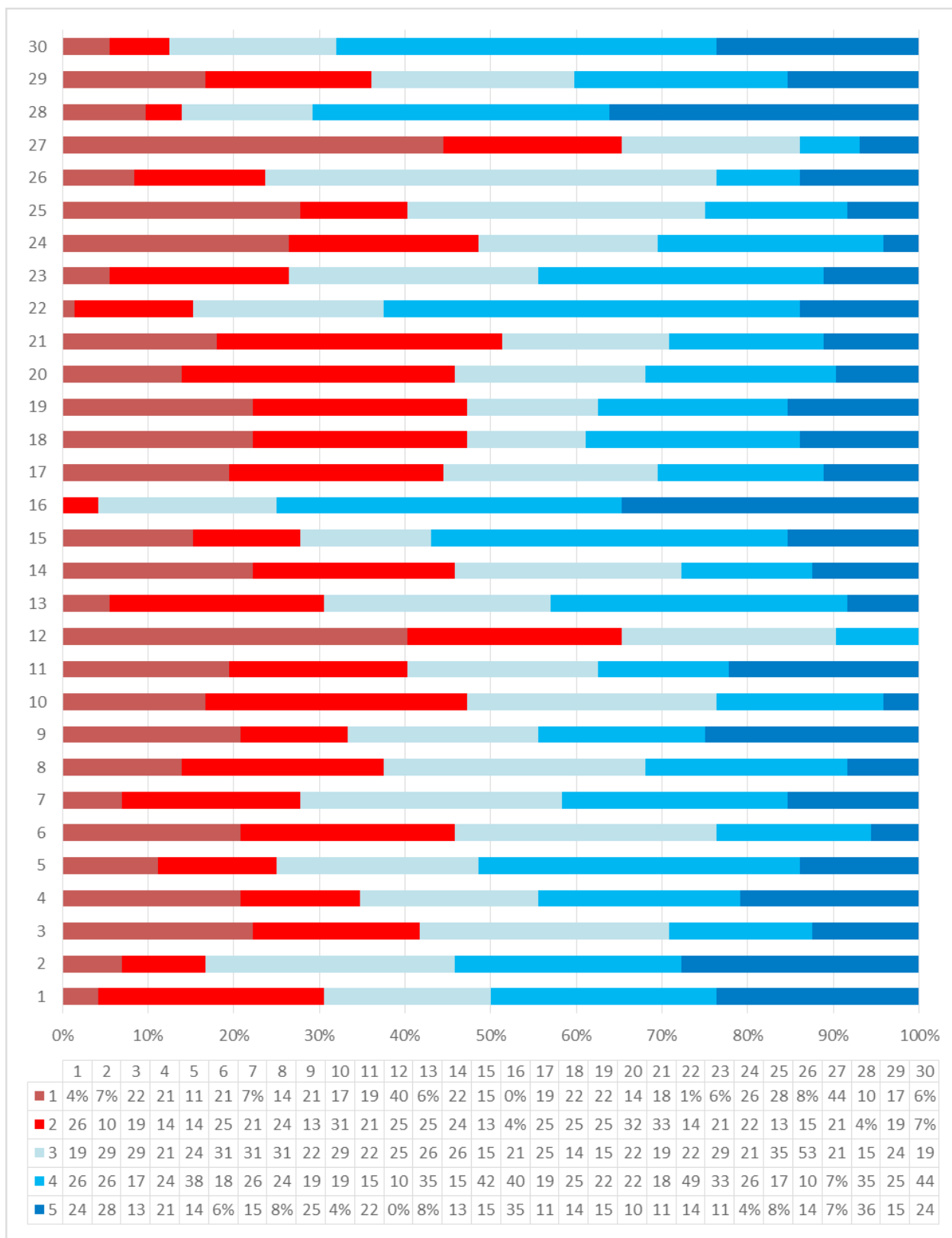
**APÊNDICES**

Competitividade	Escala					ALTA	
	BAIXO	1	2	3	4		5
24 - Os concorrentes diretos da empresa valorizam a sustentabilidade	Pouco						Muito
25 - Diante de ações sustentáveis, os concorrentes reagem?	De forma branda						De forma intensa
26 - A imagem do setor como um todo em relação à sustentabilidade pode ser considerada?	Negativa						Positiva
27 - A sustentabilidade está diretamente relacionada à participação de mercado?	Discordo						Concordo
28 - Empresas que investem muito em sustentabilidade devem ser mais valorizadas que as demais	Discordo						Concordo
29 - As restrições para a abertura de uma nova empresa no setor são consideradas:	Baixas						Elevadas
30 - Empresas sustentáveis possuem melhores perspectivas no futuro?	Discordo						Concordo

Apêndice B-Respostas das questões

**APÊNDICES**

Figura 5 - Panorama das respostas de cada questão



Fonte: os autores.